

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Plan Estratégico de la Televisión en el Perú

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

José Felipe Augusto Del Águila

Sabina Isabel Cachay Carranza

Amanda Cortés Orrillo

Gustavo Adolfo Yuasa Cárdenas

Asesor: Dra. Beatrice Avolio

Surco, octubre del 2012

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Dios, por acompañarnos en todo momento, y darnos la fuerza y capacidad para afrontar este reto.

Nuestras familias y amigos por su comprensión y apoyo para llegar a nuestro objetivo.

La profesora Beatrice Avolio, nuestra asesora, por su valiosa ayuda, guía y consejos en la consecución de este trabajo.



Dedicatorias

A mis padres Estela y José Luis, por su permanente apoyo, enseñanzas y dedicación.

José Augusto

A mi esposo Juan Carlos por su comprensión y a mis padres Miriam y Octavio por su amor incondicionales que me permiten llevar a cabo mis sueños e impulsarme para lograrlos.

Sabina Cachay

A mi esposo Wilhen y mi hijo Rodrigo que me acompañó los últimos meses de la maestría. A mis padres Eduardo y Carmen por su apoyo incondicional.

Amanda Cortés

A mi querida madre Eloisa por su apoyo incondicional y a mi esposa e hijos por su comprensión y amor que me inspiraron en este reto.

Gustavo Yuasa

Resumen Ejecutivo

El desarrollo de este estudio presenta como objetivo analizar el impacto que producen, en la economía, tanto la televisión de señal abierta como la de señal cerrada en el Perú. Históricamente, en los últimos años, la televisión peruana se ha consolidado como uno de los medios de comunicación más importantes y el que ejerce mayor influencia en el público nacional. Asimismo, la incorporación de la televisión cerrada ha incrementado la variedad de programas que se ofertan en el mercado. El alcance del estudio radica en analizar la televisión de señal abierta, cerrada y comunitaria abarcando un nivel de análisis de la televisión que llega a nivel nacional.

La televisión llegó al Perú en 1958, es decir, 20 años después de la primera emisión televisiva en los Estados Unidos de Norteamérica. Por otro lado, en la década de los cincuenta, este medio estuvo inmerso en diversas circunstancias coyunturales que afectaron su funcionamiento. En la actualidad, la televisión se encuentra en un proceso de cambio, debido a las nuevas disposiciones legales, emitidas recientemente por el gobierno peruano, las cuales buscan mejorar el ejercicio de este medio de gran impacto.

El presente trabajo propone el desarrollo del Plan Estratégico de la Televisión en el Perú, el cual se sostiene en los lineamientos definidos por el profesor Fernando D'Alessio Ipinza, director general de CENTRUM Católica. Como resultado de un seguimiento estricto de esta metodología, se determinó que el trabajo coordinado y sinérgico entre todos los integrantes de la cadena de valor pertenecientes a este sector configura el principal factor crítico de éxito para impulsar el subsector de la televisión en el Perú.

Asimismo, en esta investigación, se plantea un conjunto de estrategias y objetivos de corto y largo plazo, entre muchas otras definiciones, las cuales se hallan fuertemente relacionadas y persiguen el mismo fin: alcanzar la misión y visión propuestas para la industria de la televisión en el Perú.

Abstract

The development of this study is to analyze the impact on the economy of both the broadcast television signal as closed in Peru.

Historically, in recent years, Peruvian television has consolidated as one of the most important media and influential in the Peruvian public, thus incorporating the closed television has increased the variety of programs offered in the market. Television arrived in Peru in 1958, 20 years after the first television broadcast in the United States of America.

He has been involved in various conjunctural circumstances that, one way or another, affected its operation. Today television is in a process of change due to new laws recently issued by the Peruvian government, seeking to improve the performance of this medium impact.

This paper develops a strategic plan budget Television in Peru, based on the guidelines defined by Professor Fernando D'Alessio Ipinza, Director General of CENTRUM Catholic. And as a result of strict adherence to this methodology is that it is identified as a major critical success factor to drive the sub-sector TV Peru, coordinated and synergies between all members of the value chain in this sector.

It also raises a set of strategies, short-term objectives and long term, among other definitions, all closely related to each other and with the same goal: to achieve the mission and vision for the sub-sector proposals Television in Peru.

Tabla de Contenidos

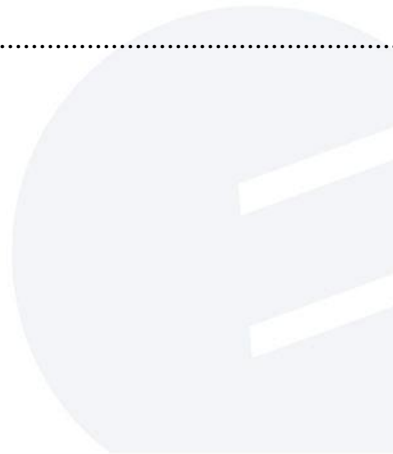
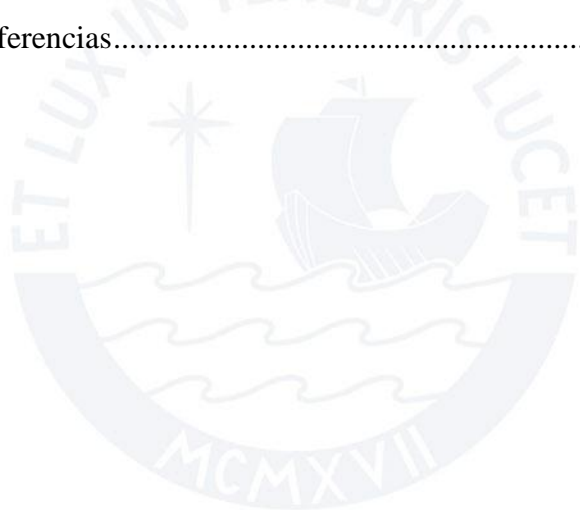
Agradecimientos	ii
Dedicatorias	iii
Resumen Ejecutivo	iv
Abstract	v
Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiv
Capítulo I: Situación General de la Industria de la Televisión en el Perú	18
1.1 Situación de la Televisión en el Perú.....	18
1.2 Antecedentes de la Televisión en el Perú	22
1.3 Problemática de la Televisión Peruana	24
1.3.1 Antecedentes del problema.....	24
1.3.2 Desarrollo y expansión de la televisión en el Perú.....	27
1.3.3 La televisión por cable.....	30
1.3.4 La problemática actual de la televisión en el Perú	32
1.4 Conclusiones	34
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	36
2.1 Antecedentes	36
2.2 Visión.....	36
2.3 Misión	37
2.4 Valores	37
2.5 Código de Ética.....	37
2.6 Conclusiones	38
Capítulo III: Evaluación Externa	41

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	41
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	41
3.1.2 Potencial nacional	44
3.1.3 Principios cardinales	52
3.1.4 Influencia del análisis en la Industria de la Televisión Peruana	54
3.2 Análisis Competitivo del Perú	54
3.2.1 Condiciones de los factores	55
3.2.2 Condiciones de la demanda	55
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	58
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	60
3.2.5 Influencia del análisis en la Industria de la Televisión Peruana	62
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	63
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	64
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	69
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	72
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	74
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	75
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	75
3.5 La Televisión en el Perú y sus Competidores	77
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	77
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	78
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	79
3.5.4 Amenaza de los entrantes	81
3.5.5 Rivalidad de los competidores	82
3.6 La Organización y sus Referentes.....	84

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	84
3.8 Conclusiones.....	87
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	91
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	91
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	92
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	94
4.1.3 Operaciones productivas y de servicios.....	95
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	98
4.1.5 Recursos humanos y cultura (H).....	101
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	105
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	105
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	106
4.3 Conclusiones.....	107
Capítulo V: Intereses del Subsector de la Televisión en el Perú y Objetivos de Largo Plazo	108
5.1 Intereses de la Industria de la Televisión en el Perú.....	108
5.2 Potencial de la Televisión en el Perú.....	111
5.3 Principios Cardinales de la Industria de la Televisión en el Perú.....	115
5.4 Matriz de Intereses de la Industria de la Televisión en el Perú (MIO).....	117
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	119
5.6 Conclusiones.....	123
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	124
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA).....	125
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	126
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	128
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	129

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	131
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	132
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	133
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	137
6.9 Matriz de Ética (ME)	137
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	139
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo	139
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	141
6.13 Conclusiones	143
Capítulo VII: Implementación Estratégica	144
7.1 Objetivos de Corto Plazo	144
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	149
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	152
7.4 Estructura de la Industria de la Televisión en el Perú.....	154
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	154
7.6 Recursos Humanos y Motivación	155
7.7 Gestión del Cambio.....	155
7.8 Conclusiones	155
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	156
8.1 Perspectivas de Control.....	156
8.1.1 Aprendizaje interno	156
8.1.2 Procesos	156
8.1.3 Clientes	156
8.1.4 Financiera	157
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	157

8.3 Conclusiones.....	159
Capítulo IX: Competitividad de la Industria de la Televisión Peruana	160
9.1 Análisis Competitivo de la Industria de la Televisión Peruana	160
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Televisión Peruana	162
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Televisión Peruana	163
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústers.....	166
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	168
10.1 Plan Estratégico Integral.....	168
10.2 Conclusiones Finales	168
10.3 Recomendaciones Finales.....	170
10.4 Futuro de la Industria de la Televisión en el Perú	171
Referencias.....	174



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Evolución de los Abonados de la Televisión por Cable</i>	21
Tabla 2	<i>Densidad del Servicio de la Televisión por Cable</i>	21
Tabla 3	<i>Empresas Dedicadas a la Televisión a Partir de 1984</i>	30
Tabla 4	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	43
Tabla 5	<i>Lima: Distribución del PEA por Sexo y Niveles de Empleo (%)</i>	45
Tabla 6	<i>Perú: Producto Bruto Interno Trimestral y Anual 2011</i>	47
Tabla 7	<i>Estaciones de Televisión</i>	48
Tabla 8	<i>Perú: Hogares con Acceso a Bienes TIC</i>	56
Tabla 9	<i>Perú: Hogares con Acceso a Servicios/Bienes TIC por Ámbito Geográfico</i>	57
Tabla 10	<i>Los Estilos de Vida del Consumidor Peruano 2009</i>	57
Tabla 11	<i>Canal de Televisión que Cuenta con la Mejor Tecnología</i>	60
Tabla 12	<i>Canal de Televisión Considerado como el Líder</i>	60
Tabla 13	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	76
Tabla 14	<i>Determinantes del Poder del Proveedor</i>	78
Tabla 15	<i>Determinantes de Negociación de los Clientes</i>	79
Tabla 16	<i>Determinantes de los Productos Sustitutos</i>	80
Tabla 17	<i>Amenaza de Nuevos Competidores</i>	82
Tabla 18	<i>Determinantes de la Rivalidad de los Competidores</i>	83
Tabla 19	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	85
Tabla 20	<i>Principales Indicadores del Sector Televisión Brasil</i>	86
Tabla 21	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	87
Tabla 22	<i>Estaciones de Radiodifusión a Nivel Nacional</i>	97
Tabla 23	<i>Participación de las Empresas TV de Paga Lima-2011</i>	99
Tabla 24	<i>Participación de las Empresas TV de Paga Resto del País-2011</i>	100

Tabla 25	<i>Presupuesto del Pliego por Unidades Ejecutoras-MTC 2011</i>	101
Tabla 26	<i>Presupuesto del Pliego por Fuentes de Financiamiento-MTC 2011</i>	101
Tabla 27	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	106
Tabla 28	<i>Matriz de Intereses del Sector de la Televisión (MIO)</i>	118
Tabla 29	<i>Matriz FODA</i>	125
Tabla 30	<i>MPEYEA para la Industria de la Televisión Peruana</i>	126
Tabla 31	<i>Crecimiento en Participación de Mercado en la Industria de la Televisión</i>	129
Tabla 32	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	133
Tabla 33	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	135
Tabla 34	<i>Matriz de Rumelt para la Industria de la Televisión</i>	137
Tabla 35	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	138
Tabla 36	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	139
Tabla 37	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	140
Tabla 38	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	142
Tabla 39	<i>Recursos Asignados a Objetivos de Corto Plazo</i>	151
Tabla 40	<i>Tablero de Control Balanceado - Perspectiva Financiera</i>	158
Tabla 41	<i>Características del Clúster de la Industria de la Televisión en el Perú</i>	164
Tabla 42	<i>Matriz del Clúster de la Televisión en el Perú</i>	165
Tabla 43	<i>Plan Estratégico Integral</i>	172
Tabla 44	<i>Plan Estratégico Integral (Continuación)</i>	173

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.	xiv
<i>Figura 1.</i> Titulares con más estaciones de TV.	19
<i>Figura 2.</i> Regiones con más titulares de TV.	19
<i>Figura 3.</i> Distribución de los abonados de televisión por cable, por empresa.	22
<i>Figura 4.</i> Organigrama de la empresa televisiva.	51
<i>Figura 5.</i> Diamante de Porter para el sector de la televisión en el Perú.	63
<i>Figura 6.</i> Organización de un canal de televisión.	93
<i>Figura 7.</i> Matriz PEYEA.	128
<i>Figura 8.</i> Matriz BCG.	129
<i>Figura 9.</i> Matriz Interna-Externa (MIE).	131
<i>Figura 10.</i> Matriz Gran Estrategia (MGE).	132

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

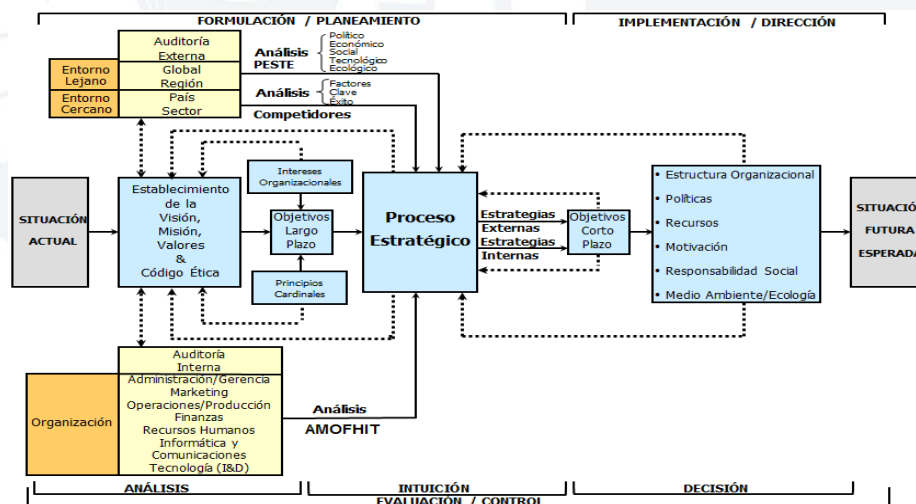


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la

evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston ConsultingGroup (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la

intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de la Industria de la Televisión en el Perú

A continuación, se revisará el panorama local de la industria de la televisión en el Perú. Se analizará aspectos tales como su comportamiento, sus principales competidores, los titulares por estación, los canales de mayor sintonía y los problemas por los que atravésó.

1.1 Situación de la Televisión en el Perú

El país cuenta con 1,300 estaciones de televisión, sin considerar la red del MTC, que abarca una cantidad similar (“Hay 400 canales de televisión en el país que podrían desaparecer”, 2012). Asimismo, el 99% de los hogares del Perú urbano cuenta con un televisor en casa. Este dato confirma la importancia que tiene la televisión para los peruanos, que buscan principalmente informarse y entretenerse (Chiu & Orosco, 2012).

Sin embargo, desde hace unos años, la televisión ha iniciado una inevitable transición a la digitalización, la cual se traduce en diversas ventajas para los televidentes, como son las siguientes: (a) mejor calidad de audio y video, (b) mejor cobertura, (c) interactividad y (d) posibilidad de acceder a más canales.

A enero del 2012, existen 426 titulares o empresas de televisión que suman un total de 1,259 estaciones localizadas en todo el país. No obstante, las 10 empresas con más estaciones concentran el 58% del total.

Entre estas, destacan el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú (IRTP), Panamericana Televisión y Global TV, que cuentan con 343, 89 y 67 estaciones, respectivamente (ver Tabla A1). Los porcentajes relativos a estas cifras se expondrán en la Figura 1.

En relación a las regiones con más titulares de televisión, Lima cuenta con el 21%, seguido de Junín con 8%; Cusco, con 7%, al igual que Arequipa; Ancash y Cajamarca, con 6%; La Libertad, Puno y Piura, con 5%, y San Martín, con 4%, tal como se apreciará en la Figura 2 (Consejo Consultivo de Radio y Televisión [CONCORTV], 2012).

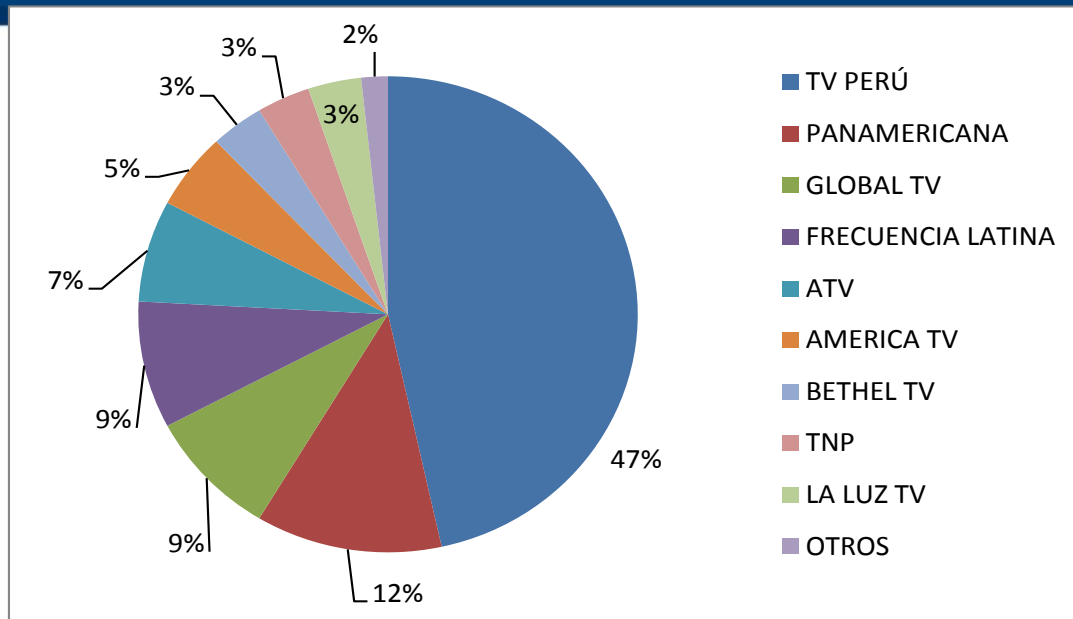


Figura 1. Titulares con más estaciones de TV. Adaptado de “¿La TV digital estaría afectando a pequeñas y medianas televisoras?”, por A. Chiu y A. Orosco, 2012. Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/index.php/noticias/989-la-tv-digital-estaria-afectando-a-pequenas-y-medianas-televisoras.html>

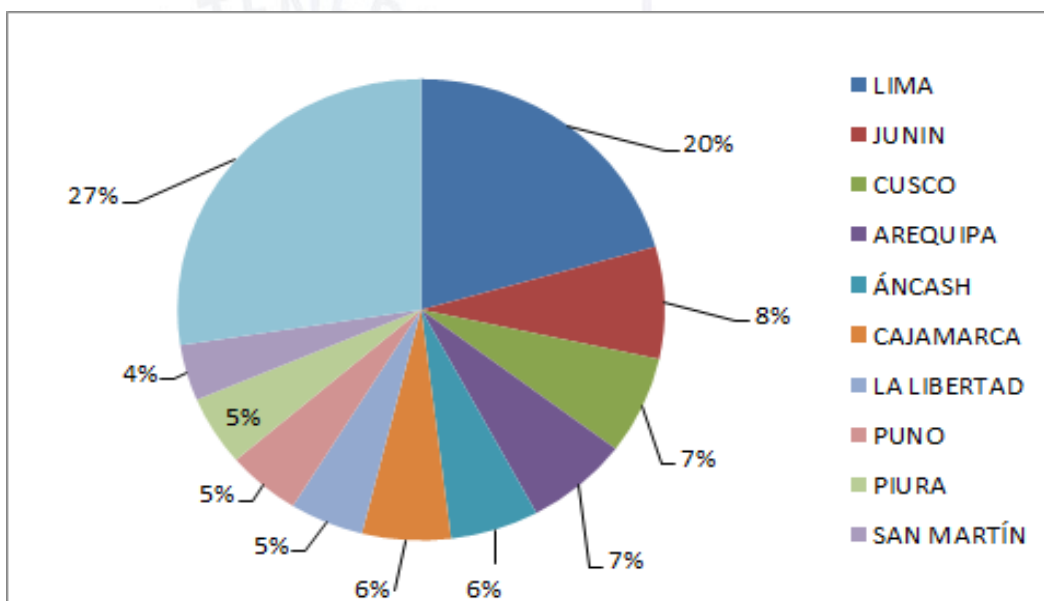


Figura 2. Regiones con más titulares de TV. Adaptado de “Estadísticas de la Radio y Televisión en el Perú 2012”, por CONCORTV, 2012. Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/file/informacion/estudios/2012/concortv-estadisticas-rtv-2012.pdf>

En cuanto al aspecto tecnológico que ha adoptado la industria de la televisión en el Perú, a partir de abril del 2009, se ha elegido el estándar japonés-brasileño de la televisión digital terrestre (TDT). A partir de ello, el Gobierno conformó una comisión multisectorial temporal encargada de formular recomendaciones al Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) para la elaboración del Plan Maestro de Implementación de la TDT.

Sin considerar todos los aspectos involucrados en un proceso de implementación, el informe final presentado por dicha comisión en agosto del 2009. Este centró sus propuestas en cuatro ejes principales, los cuales permitieron vislumbrar hacia dónde apunta el plan maestro que el MTC ha elaborado:

- Las propuestas planteadas se han realizado sobre la base “del respeto a los derechos adquiridos por los radiodifusores con autorización vigente” (MTC, 2009, p. 3).
- La formulación de un cronograma de *simulcast* y de apagón analógico por territorio (ver Tabla A2).
- La recomendación de un programa de incentivos tributarios a los radiodifusores.
- El planteamiento de una campaña de comunicación para difundir las bondades de la TDT.

Frente a la situación mencionada, a fines de marzo del 2010, el canal estatal, TV Perú, inició transmisiones de televisión digital. Posteriormente, en ese mismo año, se sumaron las estaciones ATV (9), Frecuencia Latina (2) y América Televisión (4), para transmitir los mundiales de fútbol, vóley y el popular programa Al fondo hay sitio, respectivamente (Arias, 2010). Cabe añadir que el 2010 fue un año mundialista y, aunque hace 30 años Perú no participa en una copa mundial y sigue siendo un país que no resalta en el fútbol, el evento fue una razón suficiente para que ATV iniciara su transmisión en televisión digital de alta definición.

Hasta el momento, la situación de la industria de la televisión en el Perú presenta ciertos problemas que se sustentan en la ausencia de políticas públicas que definan el proceso y la transición de una señal analógica a una digital. Algunos canales de televisión de señal abierta han adquirido paulatinamente equipos de última generación, para poder transmitir algunos programas (Arias, 2010).

Según el MTC (2011), el número de abonados del servicio de televisión por cable, a marzo del 2011, alcanzó 1'139,963 suscriptores, tal como se describe en la Tabla 1.

Tabla 1

Evolución de los Abonados de la Televisión por Cable

Indicadores/año	2007	2008	2009	2010	2011-marzo
Abonados cable					
Lima y Callao	550,783	634,930	697,098	724,866	729,437
Resto del país	155,219	279,788	326,303	387,131	410,526
A nivel nacional	706,002	914,718	1'023,401	1'111,997	1'139,963

Nota. Tomado de “Estadísticas de Servicios Públicos de Telecomunicaciones a Nivel Nacional”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2011. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/portal/comunicacion/politicas/estadisticas/Servicios%20P%C3%BAblicos%20de%20Telecom%20%20I%20Trim.%202011.pdf>

Asimismo, el departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao concentran el 63.98% del total de suscriptores. El departamento que sigue, en cuanto al mayor número de suscriptores, es Arequipa, con 5.14% del total, y en tercer lugar, se encuentra La Libertad, que cuenta con 4.33% del total de suscriptores.

El nivel de penetración del servicio alcanzado, a marzo de 2011, fue de 38,4 abonados por cada 1,000 habitantes, a nivel nacional. Las cifras precisas se encuentran en la Tabla 2.

Tabla 2

Densidad del Servicio de la Televisión por Cable

Densidad	2007	2008	2009	2010	2011-marzo
A nivel nacional	25.5	31.8	34.9	37.5	38.4

Nota. Tomado de “Estadísticas de Servicios Públicos de Telecomunicaciones a Nivel Nacional” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2011. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/portal/comunicacion/politicas/estadisticas/Servicios%20P%C3%BAblicos%20de%20Telecom%20%20I%20Trim.%202011.pdf>

Por otro lado, en cuanto a la distribución del número de abonados por empresa, el 60.91% de estos corresponde a Telefónica Multimedia S. A.; el 14.76%, a Telmex Perú S. A., y el 6.35%, a DIRECTV Perú. Tal como se expone en la Figura 3, el resto de empresas cuenta con el 17.98% (MTC, 2011).

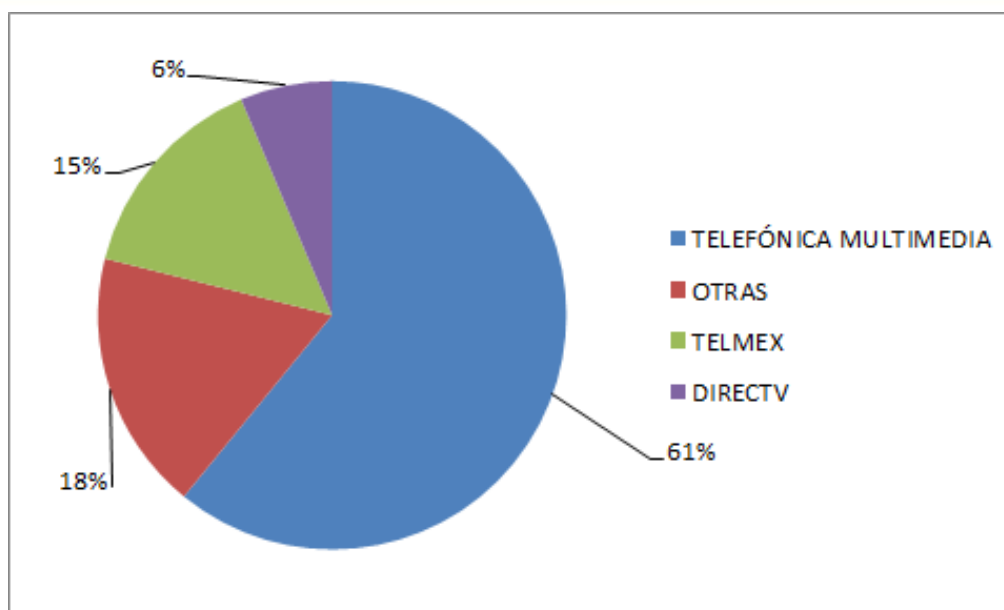


Figura 3. Distribución de los abonados de televisión por cable, por empresa. Adaptado de “Estadísticas de Servicios Públicos de Telecomunicaciones a Nivel Nacional”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2011. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/portal/comunicacion/politicas/estadisticas/Servicios%20P%C3%BAblicos%20de%20Telecom%20%20I%20Trim.%202011.pdf>

Finalmente, un informe técnico publicado por el INEI (2011) reflejó que la densidad comunicacional es heterogénea. Para el primer trimestre del 2011, el 29.1% del total de hogares poseía un teléfono fijo, y el 77.0%, un teléfono celular. Asimismo, el 31.4% de hogares tiene acceso a la televisión por cable, y un 17,7% tiene instalado Internet en el hogar.

1.2 Antecedentes de la Televisión en el Perú

Los inicios de la televisión en el Perú datan de 1939, cuando se realizó la primera demostración del funcionamiento del televisor en el colegio Nuestra Señora de Guadalupe. De ese modo, se inició la era de la televisión en el país. En 1955, se realizó la tercera prueba, mientras Lima era sede del IV Congreso de la Asociación Interamericana de Radiodifusión (AIR). En dicha ocasión, se transmitieron varios programas extranjeros que fueron visionados a través de varios receptores situados en diferentes puntos de la capital. Además, un acontecimiento importante fue la promulgación del Reglamento General de Telecomunicaciones, en el año 1957 (Gargurevich, 2002).

En 1959, la Compañía Peruana de Producciones Radiales y TV (CPPRTV) fundó la segunda televisora comercial del Perú: Canal 9, y el 2 de agosto de ese año, este inició oficialmente sus actividades. En aquel mes, la televisión llegó a la ciudad de Arequipa a través de la señal de Canal 2, Televisora Sur, la cual transmitía desde el Pabellón de Cultura de la Universidad Nacional San Agustín. En octubre, Panamericana Televisión inauguró su local y, dos días después, salió al aire a través de la señal de Canal 13 (Gargurevich, 2002).

Por otro lado, en provincias los empresarios también se aventuraron a apostar por esta nueva industria. Arequipa fue la primera ciudad que emitió una señal descentralizada, a través de Canal 6, Radio Televisión Continental, en 1962. En mayo de ese mismo año, Radio Difusora Victoria emitió su señal a través de Canal 2 (transmitió hasta 1982). En 1963, Panamericana Televisión logró cambiarse al Canal 5, luego de que la junta militar declarara que dicho canal ya no sería para el Estado.

Un acontecimiento de amplia relevancia aconteció en 1971, cuando el gobierno militar de Juan Velasco Alvarado expropió los medios de comunicación. Este hecho, además de recortar la propiedad privada de los canales, redujo en 60% la inversión publicitaria e incrementó en un 60% la producción nacional de programas. Esta última disposición se incluyó en la Ley General de Telecomunicaciones (Ley 19020, 1971), en la que también se promueve la teleeducación. Posteriormente, en 1980, se produjo el restablecimiento del sistema democrático y se devolvieron los medios de comunicación a sus antiguos dueños (Gargurevich, 2002).

A partir del año 1981, la industria de la televisión peruana ha experimentado una serie de sucesos positivos y negativos, que van desde el crecimiento de los operadores de televisión en el país hasta los casos de corrupción que se vislumbraron en la década de 1990. Asimismo, el decenio que inició en el año 2001 marcó una nueva etapa de la industria,

dominada por la voluntad de recuperar la democracia y la libertad de expresión en los principales canales de señal abierta.

En suma, durante los últimos 70 años de vida republicana, la industria de la televisión ha desarrollado un rol importante en la sociedad. Este medio se ha convertido en un poderoso sector de influencia en la población. Para brindar mayor detalle de los sucesos, se expondrá una cronología de la evolución de la industria de la televisión peruana en el Apéndice C.

1.3 Problemática de la Televisión Peruana

1.3.1 Antecedentes del problema

Oficialmente, la televisión llegó al Perú en 1958, relativamente tarde en comparación con países vecinos, pues una docena de naciones latinoamericanas ya le habían abierto sus fronteras. A México y Cuba llegó en 1950; a Brasil, en 1951 (Vivas, 2001).

La primera señal de televisión en el Perú se emitió en Lima, vía Canal 7, desde el último piso del edificio del Ministerio de Educación. Así se puso en marcha, en enero de 1958, un convenio entre la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y este ministerio, suscrito con el objeto de aprovechar la nueva tecnología en favor de la educación (Unión Latina, 1995). Su operación fue más bien experimental, debido a la reducida cantidad de aparatos de televisión que existían en el país. Solo cuando el gobierno militar del general Velasco Alvarado decide impulsarla, comienzan a establecerse filiales en todo el país, sin que hasta la fecha haya significado una real descentralización del canal estatal.

El 15 de diciembre del mismo año, se inició la televisión privada con el ingreso de la señal de la Compañía Peruana de Radiodifusión S. A., Canal 4 de la ciudad de Lima, cuando, según Vivas (2001), unas 5,000 familias limeñas ya poseían un aparato de televisión.

Sus accionistas eran los mismos de Radio América, fundada en 1942. Entre ellos, destacaba Antonio Umbert Féllez, casado con Rosa Bentín, quien provenía de una familia de

industriales pertenecientes a la alta burguesía limeña y que contaba con inversiones en varios sectores, entre los que destacaba su oligopolio cervecero. Se incorporó, más adelante, Nicanor González, personaje muy recordado en la historia de la radiodifusión nacional (Gargurevich, 2002).

Asimismo, Vivas (2001) indicó que la programación de los primeros días del Canal 4 se organizó del siguiente modo: inicio, a las 7 p. m., con dibujos animados; a las 7.30 p. m., la serie *El sheriff* de Cochise, y según los días, seguía Jim de la Selva o Sheena, la Reina de la Selva; a las 8.30 p. m., se emitía un show musical con figuras del medio local; a las 9.00 p. m. o 9.30 p. m. se mostraba algún teleteatro extranjero; a las 10 p. m., el noticiero de 15 minutos, sin contenidos locales, pues se propalaba el rollo fílmico del extranjero y, para cerrar, un largometraje. La producción propia se limitaba a una hora diaria de programa musical.

El 2 de agosto de 1959, ingresó a competir la Compañía Peruana de Producciones Radiales y TV Canal 9, fundada por los accionistas de radio El Sol, entre los que figuraban miembros de la familia propietaria del diario El Comercio. En menor medida, la compañía estaba conformada por integrantes del poderoso grupo Prado y por socios de América, Canal 4. Su programación inicial se componía de estrenos cinematográficos y de algunas producciones nacionales originales. Sin embargo, el éxito comercial no lo acompañó y tras varios intentos de recuperarlo, en los que intervino América Televisión, acabó por cerrar en 1971 (Vivas, 2001).

Por otro lado, también en 1959, una televisora pionera nació en Arequipa, en el seno de la Universidad Nacional de San Agustín. Sin embargo, a mediados de los 60 el “pionerismo” arequipeño sucumbió al centralismo y fue vendido a la empresa limeña Panamericana (incluidas las sucursales que había logrado establecer en Cusco, Puno y Tacna). El canal regional se convirtió en mera repetidora de la señal de Lima, con escasa o

nula programación local, tal como ya sucedía en el resto de país. Así como lo indicó Vivas (2001), “tras algunos brotes eventuales, la principal plaza nacional fuera de Lima confirma, en su tedio repetidor, el cruel centralismo de la televisión peruana” (p. 95).

La salida al aire de Panamericana Televisión, luego de un prolongado periodo de preparación, constituyó, a la larga, el otro hito en la historia de la televisión en el Perú. El 16 de octubre de 1959, la familia Delgado Parker, asociada con los Lindley (entonces propietarios de la marca Inca Kola), dieron el salto de la radio a la televisión, y emitieron su señal por el Canal 13 de Lima.

Respecto a la televisión en provincias, Gargurevich (2002) señaló que esta era totalmente dependiente de Lima y que no existía, hasta el momento de la expropiación, en 1971, ninguna estación de televisión provinciana independiente. Cabe anotar que para entonces operaba, incluso con repetidoras, el Canal 6, Televisión Continental de Arequipa; sin embargo, su programación constituía una fiel repetición de la del Canal 4 de Lima, con excepción de un informativo y un programa de entretenimiento local. Ello explicaría su omisión en las informaciones oficiales.

Gargurevich (2002) afirmó también que, el día de la expropiación, el 9 de noviembre de 1971, durante su exposición ante el país, el ministro Aníbal Meza Cuadra hizo saber que existían entonces seis estaciones de TV en Lima y solo 13 en provincias, de las cuales, una era estatal, otra, cultural, y el resto, privadas. Asimismo, el 37% de las horas de transmisión estaba ocupado por la publicidad, masivamente orientada al consumo de productos extranjeros; el 64% de la programación era importado, y el 92% del total no tenía carácter cultural.

Casi 20 años después de fundado, a principios de 1976, ENRAD-Perú, el canal estatal, solo tenía transmisoras en Puno, Huaraz y Ayacucho; y emisoras en Iquitos y Huancayo. Panamericana Televisión poseía transmisoras en Trujillo, Piura, Chimbote, Arequipa, Tacna,

Cuzco y Pucallpa, y las sedes de Arequipa, Cusco y Tacna, que habían pertenecido a la estación pionera, Sur Peruana.

Por otro lado, América contaba con emisoras en Tacna, Arequipa, Cajamarca, Piura, Chiclayo, Trujillo, y un total de 19 repetidoras. En realidad, la empresa Continental no era una subsidiaria de América, sino una emisora independiente.

La confusión se produce porque, además de repetir buena parte de su programación, dicha entidad pertenecía a Antonio Umbert, también socio de América. En esta época, el número de televisores en el país ascendía a 550,000 de los cuales apenas unos 150,000 estaban en provincias (Gargurevich, 2002).

1.3.2 Desarrollo y expansión de la televisión en el Perú

Hasta 1980, año en que se restableció el sistema democrático en el país y en que fue elegido Fernando Belaunde Terry, quien devolvió los medios de comunicación expropiados a sus antiguos dueños, la televisión prácticamente se había estancado. Aún no conocía el color de manera masiva, como sí ocurría en la mayoría de los países latinoamericanos (Gargurevich, 2002).

Las emisoras se ubicaban esencialmente en Lima. Solo los canales 4, 5 y 7 poseían filiales en el resto del país, lugares hasta donde su programación era enviada en cintas y retransmitida con tres a cuatro semanas de retraso. En aquella época, era típico solicitar “avances” de las telenovelas a quienes llegaban de Lima, pues el desarrollo de la trama estaba allí más avanzado. La revelación de que estaba por terminar y los detalles de su desenlace eran anticipados por la prensa limeña o por los visitantes (Gargurevich, 2002).

La apertura democrática generó una amplia inversión técnica que permitió la modernización de la televisión y una mayor inversión publicitaria. Así es como la expansión de la televisión, a nivel nacional, ocurre recién a partir de julio de 1981, fecha en que se

anunció una reducción de la tasa arancelaria para la importación de equipos de radio y televisión, que entonces ascendía al 35% del valor del equipo (Gargurevich, 2002).

El Estado peruano intentó una enorme expansión del sistema televisivo público, que se diluyó por disputas dentro del partido de gobierno. De todas maneras, continuó con sus planes de llevar el Canal 7 a todas las provincias y eso se efectuó a través de financiamientos comunes con las corporaciones departamentales de desarrollo. En Arequipa, esta estación apareció recién en 1985, gracias a la cooperación de la entonces CORDE-AREQUIPA (Gargurevich, 2002).

A fines de 1980, Panamericana Televisión tomó la iniciativa en el uso de la red de microondas del Estado. Suscribió con la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL PERÚ) un contrato de exclusividad por cinco años, el cual le permitía transmitir su señal en vivo. Sin embargo, el contrato la obligaba a permitir que los canales 4 y 7 transmitieran también sus noticieros mediante el sistema (Gargurevich, 2002).

En ese entonces, ENTEL PERÚ podía cubrir el llamado circuito sur (Gargurevich, 2002), es decir, Arequipa, Cuzco y Abancay; con algunas adiciones técnicas, el Circuito Norte; así como los canales de enlace Arequipa-Tacna, Cuzco-Puno, Cerro de Pasco-Pucallpa y otros. Previamente al campeonato mundial de fútbol del año 1982, se inició una carrera entre los tres canales (4, 5 y 7) por instalar repetidoras que incluyeran amplios territorios.

La fiebre fue tal que Panamericana propició la formación de comités de apoyo a su favor, cuyo objetivo era la recolección de fondos. Algunas provincias prácticamente pagaron su torre para ver los partidos de fútbol, sin embargo, otros pueblos fueron defraudados y acusaron de incumplimiento a Panamericana.

En mayo de 1982, la Comisión de Comunicación de la Cámara de Diputados anunció que pediría a la Contraloría General de la República una investigación sobre esta campaña de

recolección de fondos impulsada con el pretexto de visionar el campeonato de fútbol al que había clasificado el equipo peruano (Gargurevich, 2002).

A partir de entonces, el Canal 4 parece percatarse de la importancia del sistema de microondas y del contrato del que gozaba su canal rival, por lo que desató una campaña para acusar de privilegios oficialistas a Canal 5.

Finalmente, ENTEL PERÚ anunció que todos los canales transmitirían aquel mundial, el cual, según los comentaristas, logró la mayor teleaudiencia de la historia de la televisión hasta entonces.

También, como parte de ese impulso, el 30 de noviembre de 1982, se empezó a emitir la señal del nuevo Canal 2, Compañía Latinoamericana de Radiodifusión S. A., cuyo principal accionista fue Bernardo Batievsky. En Arequipa, esta apareció con una potente repetidora, recién en 1988, y hasta hoy permanece sin programación local de ningún tipo. Incluso los comerciales deben contratarse en Lima y se emiten en cobertura nacional (Gargurevich, 2002).

El 18 de abril de 1983, siempre en Lima, inició sus actividades otro canal de televisión: la Empresa Andina de Radiodifusión o Canal 9, cuyo principal accionista fue Carlos Tizón Pacheco. Entre los demás accionistas, se contaban a Julio Vera Gutiérrez y Domingo Palermo. Vera ejercería el control más adelante y, a inicios de los noventa, tras una disputa familiar con su esposa, asumió el control del canal su hijo Julio Vera Abad (Gargurevich, 2002).

Posteriormente, en 1984, las 11 empresas dedicadas a la televisión en el Perú estaban principalmente localizadas en Lima. Asimismo, poseían un gran número de estaciones repetidoras o retransmisoras ubicadas a lo largo del país tal como se podrá observar en la Tabla 3.

Tabla 3

Empresas Dedicadas a la Televisión a Partir de 1984

Empresa	Transmisora	Retransmisora	Total
Compañía Latinoamericana de TV, Canal 2 (P)	01	--	01
Compañía Peruana de Radiodifusión, Canal 4 (P)	10	88	98
Panamericana TV, Canal 5 (P)	12	47	59
Radio TV Continental, Canal 6 (P)	02	18	20
Cine, Radio y TV peruana, Canal 7 (E)	16	30	46
Andina de Radiodifusión, Canal 9 (P)	01	--	01
Red de TV CENTROMIN (E)	05	12	17
Red Bicolor de Comunicaciones, Canal 11 (P)	01	--	01
Empresa Amazónica de TV, Canal 2 (P)	01	--	01
Empresa Difusora Universal TV, Canal 27 (P)	01	--	01
Stereo33, Canal 33 (P)	01	--	01
Total	51	195	246

Nota. P = privado; E = estatal. Tomado de "Política de Televisión en los países andinos", por S. Roncagliolo, 1988. Lima, Perú: IPAL

De las empresas citadas, solo tres estaban ubicadas fuera de Lima: Radio TV Continental, con sede en Arequipa; Red de TV CENTROMIN, con sede en Pasco; y la Empresa Amazónica de TV, con sede en Iquitos. En una publicación del Instituto para América Latina (IPAL), se ha señalado que la historia de la televisión en el Perú estuvo determinada por la influencia del sector privado, y que esta actividad se desarrolló como una industria privada y comercial, lo cual explicaría también el centralismo en su crecimiento y desarrollo:

... con la excepción del período de reformas bajo los regímenes militares entre 1968 y 1979, la actitud del Estado ha reflejado el nivel permisivo de sus políticas frente a las iniciativas técnicas y económicas de los medios privados, ampliamente ligados a las clases dominantes y a las compañías tradicionales" (Roncagliolo, 2006, p. 208).

1.3.3 La televisión por cable

Pese a que la industria televisiva se ha desarrollado centralmente en Lima, de manera atípica, la televisión de circuito cerrado vía cable se inició fuera de la capital. En 1983, en la ciudad de Iquitos, se instaló una antena parabólica que captó la programación de diversos canales extranjeros. Estos programas eran grabados y editados para ser emitidos

posteriormente a los usuarios de la empresa TVS que, en 1995, contaba con aproximadamente 2,000 abonados, los cuales recibían señales de 25 canales de televisión.

Posteriormente, en 1989, empezó a operar en Lima la empresa TELE CABLE S. A., fundada por Genaro Delgado Parker. En 1995, esta brindaba servicios a un aproximado de 20,000 usuarios. Las cadenas que retransmitían sus programas vía cable eran entonces TNT (cine clásico), ESPN (deportes), HBO OLÉ (cine actual), CNN (noticias), Cartoon Network (animaciones), Discovery (Ciencia y Tecnología), Red Globo (canal de Brasil), la RAI (televisora de Italia), TVE (televisora de España), entre otros; además de su canal noticioso propio, Monitor.

Otra ciudad del interior del país que ofreció este servicio de manera pionera fue Arequipa, a través de la empresa Cable Star, que opera desde 1990 y se estima que en la actualidad cuenta con 10,000 usuarios aproximadamente. La empresa consideró necesario implementar un canal propio, con espacios informativos locales, como una forma de ofrecer mayor valor agregado a sus usuarios, frente a la oferta de Cable Mágico (CONCORTV, 2011c).

La gran expansión del cable ocurrió a partir de 1994, cuando ingresó al mercado la compañía Telefónica, a través de Cable Mágico, el cual ofrecía más de 70 canales de todo el mundo. Posteriormente, incorporó en su oferta canales noticiosos nacionales tales como Canal N (cuyo propietario es el Grupo El Comercio) y Cable Canal de Noticias (propiedad del diario Expreso), así como la señal de video de la prestigiosa emisora de noticias Radio Programas del Perú (RPP). Además, incluyó en su oferta canales propios dedicados al deporte, los eventos culturales y las noticias, los cuales, si bien no presentaban realizaciones complejas en exteriores, eran señales bastante cuidadas y en formato de alta calidad, pues se producían en asociación con la cadena española Antena 3. Recientemente, Cable Mágico

disolvió su contrato con Antena 3 y, en la actualidad, produce su propia programación bajo el nombre de Plus TV (CONCORTV, 2011b).

En 1997, se estimaba que los suscriptores del cable o televisión de pago ascendían al rango de 143,000-180,000, lo que significaba un ingreso de 10.5% sobre los tres millones de hogares. La tasa de crecimiento de este sector se estimaba en 25%. Aproximadamente, 100,000 abonados correspondían a Cable Mágico y 60,000 a TELE CABLE S. A. Las inversiones se realizaban con miras a la liberalización de las telecomunicaciones que se anunciaba para 1999, aunque el monopolio de Telefónica, operadora de Cable Mágico, terminó un año antes, por lo menos formalmente (CONCORTV, 2011b).

Una mayor expansión de Cable Mágico se produjo debido a la compra de los derechos de transmisión del fútbol profesional e incluso de los partidos que jugaba la selección peruana en los años 1998 y 1999. Aunque este hecho provocó la protesta de los canales abiertos y algunos sectores de la población, le sirvió a la empresa para obtener miles de nuevos abonados. Se estima que, en la actualidad, cuenta con un millón de usuarios en todo el país. Tiene cabeceras en siete ciudades del Perú (Arequipa, Chiclayo, Chimbote, Cusco, Huancayo, Piura y Trujillo) y está en continua expansión, pues hay pocas ciudades importantes en el país que todavía no cuentan con este servicio, gracias a la red de fibra óptica que ha instalado la empresa Telefónica a lo largo de toda la costa peruana. Actualmente, ofrece más de 70 canales y su crecimiento no se ha detenido, si bien no es geométrico como en años anteriores (CONCORTV, 2011b).

1.3.4 La problemática actual de la televisión en el Perú

A partir de 1990, cuando la conducción del aparato de inteligencia fue asumida por el asesor presidencial Vladimiro Montesinos, este poder clandestino llegó a ejercer presiones indescriptibles sobre la televisión y la empleó como un gran laboratorio y terreno de operaciones psicosociales. Según Vivas (2001), la dictadura militar marcó a la televisión con

esta propensión a ser políticamente vigilada, lo cual recrudeció a partir del denominado autogolpe, el 5 de abril de 1992.

Desde aquel momento, la independencia política de la televisión peruana fue limitada mientras que, en todo los demás aspectos, su libertad era prácticamente absoluta. Sus índices de permisividad y la carencia de presiones cívicas eficaces para su autorregulación la convirtieron en un entretenimiento particularmente sensacional y efectista.

A partir del año 2000, cuando se produjo el destape de la corrupción que se gestó en el país al amparo del régimen del expresidente Alberto Fujimori, la televisión peruana ingresó en una severa crisis. Diversos sectores institucionales y de opinión pública cuestionaron duramente su papel, debido a su escasa contribución a la democracia y al cumplimiento de los derechos ciudadanos.

Tras la exhibición de los “Vladivideos”, grabaciones en las que Vladimiro Montesinos registraba el pago de sobornos a los altos funcionarios y personalidades, y a raíz de las investigaciones judiciales, se conoció que la mayoría de propietarios de canales de televisión recibían pagos del asesor, a cambio de someter la línea editorial de sus canales a los planes reeleccionistas del régimen (Vivas, 2001).

Fueron revelándose, sucesivamente, videos en los que se veía a los siguientes empresarios televisivos: (a) los hermanos Samuel y Mendel Winter, quienes, en aquel momento, controlaban Canal 2 (Frecuencia Latina); (b) José Enrique y José Francisco Crousillat, padre e hijo, propietarios de Canal 4 (América TV); (c) Julio Vera Abad, propietario de Canal 9, Andina de Televisión; (d) Domingo Palermo, programador de Austral, entonces administradora de Canal 11; (e) Genaro Delgado Parker, mayoritario de Canal 13, Global TV; (f) Vicente Silva Checa y Eduardo Camell del Solar, mayoritarios del Cable Canal de Noticias (Canal 10), emisora que transmitía a través de Cable Mágico (Vivas, 2001).

Por otro lado, se debe tener en cuenta, que como parte de la problemática del Sector de la Televisión Peruana, existe un mercado oligopólico concentrado en 2 grupos de poder tanto en prensa escrita como hablada. Uno de los grupos que cuenta con distintas unidades de negocios es América Televisión - Canal 4, es la cadena de televisión peruana, afiliada a Televisa de México y su transmisión data desde 1958. El canal es propiedad del grupo Plural TV, y también se encuentra asociado a los diarios El Comercio y La República; también se asocia como canal de señal de cable Canal N. Otro Grupo de Televisión es ATV o también Grupo Andina de Televisión, es un conglomerado de medios de comunicación fundado en el año 2010, se encuentran agrupados los canales ATV, Global Televisión, La Tele, atv+, ATV Sur, Canal 39 UHF y la página de internet tuteve.tv (Zetaboards.com, 2012).

1.4 Conclusiones

1. El cambio hacia la tecnología digital configura un devenir en cuanto a los procesos de digitalización, los que han ejercido su influencia en diversos ámbitos de la actividad televisiva. La industria de señal abierta considera este paso como una manera de ser más competitiva ante el avance de la televisión de pago y de las múltiples plataformas de consumo audiovisual. Esta oportunidad debería ser aprovechada para propiciar el cambio en la estructura misma de la televisión peruana.
2. La migración hacia la televisión digital no producirá cambios fundamentales en una industria que en esencia no ha variado estructuralmente en las últimas décadas y que aún no acaba de recomponerse de la pauperización ética y de contenidos que alcanzó su cima en la década de 1990.
3. La televisión nacional se encuentra anquilosada en el tiempo, pero espera que se produzca el cambio tecnológico sin que cambie el statu quo, lo que no contribuiría a modificar sus problemas estructurales: (a) *broadcasters* mercantilistas; (b) empresas débiles financiera y jurídicamente; (c) escaso valor agregado de la pantalla televisiva

- y, por ello, baja inversión publicitaria en comparación con los índices de la región; (d) marco legal permisivo, y (e) alto consumo de la televisión, especialmente en los sectores populares.
4. La introducción de la televisión digital en el país, sin que se apliquen claras políticas públicas que propicien un cambio real en este medio, puede convertirse en un simple maquillaje, y aún más, podría agravar algunos de los problemas estructurales y generar otros.
 5. La televisión peruana es centralista, producida a partir de los criterios y prioridades de Lima. En las diversas regiones del país han aparecido empresas que pugnan por desarrollar una televisora local, más impulsados por intereses económicos y políticos antes que por aportar a su comunidad, lo que no se contradice con que tengan que dar cuenta de los elementos locales para interesar a su audiencia. Sin embargo, no se cuenta con sólidos canales regionales o locales que contrarresten la hegemonía de las cadenas nacionales.
 6. En sus 70 años de existencia, la industria de la televisión peruana, subsector de las comunicaciones, se ha visto completamente afectada por factores de tipo político que pretendieron dominar el poder, mediante el soborno a los medios de comunicación.
 7. De acuerdo con el número de operadores que intervienen actualmente en la televisión peruana, es evidente que aún le falta desarrollarse. Por ello, es necesario implementar tecnología de punta que permita establecer mejoras en sus transmisiones y la producción de programas, entre otros aspectos.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

En este capítulo, se formularán la visión y misión para la industria de la televisión peruana. Para ello, se tomará como base la situación del sector comunicaciones a nivel local. Para lograr esta visión, se enunciarán los valores y el código de ética que le sirvan de soporte y guía.

2.1 Antecedentes

La radio y la televisión han logrado un evidente desarrollo en los últimos 10 años. Actualmente, se puede apreciar que existe un liderazgo marcado del Grupo RPP y, en la televisión abierta, de empresas como América Televisión, Frecuencia Latina y ATV. Este avance se logró gracias a la visión que tuvieron sus altos directivos, los cuales fijaron un futuro retador, el cual fue su medio de guía y motivación, y lograron desplegarlo a todos los niveles de la organización.

En el Perú, las empresas más grandes de señal abierta exponen las siguientes propuestas: (a) ser el medio televisivo de habla hispana líder en todo el Perú y en el mundo; (b) convertirse en la mejor empresa latina de comunicación interactiva, con la que los televidentes se sientan identificados y que sea el “amigo común” de la familia; y (c) construir un medio audiovisual orientado a difundir información acerca de la tecnología, la salud, la política, los deportes y el entretenimiento, de manera positiva y honesta.

2.2 Visión

Al 2022, convertirse una industria del sector de comunicaciones que destaque en cuanto a la tecnología digital, y que promueva la expansión de la televisión de señal abierta, cerrada y comunitaria en todas las regiones del Perú. Asimismo, se espera que logre cambios importantes en la sociedad peruana, a través de la promoción de los valores y de la cultura nacional, y que sea fuente de referencia para la familia como una alternativa de entretenimiento y educación.

2.3 Misión

Llegar a todas las regiones del Perú mediante la tecnología digital terrestre (TDT) y que, de esta forma, se incremente la oferta de televisión de señal abierta, cerrada y comunitaria. Asimismo, debe contribuir con la educación y elevar la cultura de los peruanos. Para ello, se debe buscar la participación activa de los canales de televisión, por medio de mecanismos legales y regulatorios que permitan asegurar la revalorización a la educación.

2.4 Valores

Los valores de la industria de la televisión peruana son los siguientes:

- Respeto: Creer en la dignidad de las personas, las cuales merecen la atención de sus derechos, cualquiera que sea su origen, religión y nivel socioeconómico.
- Integridad: Las personas deben actuar con eficiencia, lealtad y honestidad.
- Objetividad: Se requiere que la labor informativa sea transparente.
- Credibilidad: Los canales de televisión deben actuar permanentemente para ser dignos de confianza.
- Responsabilidad: Interiorizar la idea de que todos los actos deben ser la expresión del pleno y cabal cumplimiento de nuestras obligaciones y deberes.
- Cooperación: Valorar el trabajo en equipo basado en la solidaridad.
- Compromiso con el medio ambiente: Fijar la idea de que el entorno es el patrimonio más valioso.
- Empatía: Comprender las necesidades prioritarias de la sociedad.
- Equidad: Establecer el equilibrio legal, económico y social ante los acuerdos adoptados.

2.5 Código de Ética

Se exponen las siguientes directrices:

- Responsabilidad social como compromiso del sector de contribuir con el desarrollo social del país.
- Con los usuarios, brindar programas de calidad que generen valor y, a su vez, integren a los pueblos a través de los diferentes medios de comunicación.
- Con los empleados, ser respetuosos de los trabajadores y de sus familias; considerar sus horarios, sus beneficios sociales y sus derechos.
- Con los proveedores, construir cadenas productivas sobre la base de relaciones duraderas con socios igualmente responsables, así como practicar la honestidad y el respeto mutuo.
- Promover la justicia social para lograr la igualdad de oportunidades y de beneficios para los sectores que cuentan con menos recursos.
- Responsabilidad social como compromiso del sector de contribuir con el desarrollo social del país.
- Con la comunidad, contribuir a su desarrollo para generar hermandad. Ello se consigue brindando información veraz y protegiendo la salud de los trabajadores de cada uno de los canales.
- Con el medio ambiente, tener cuidado con su preservación; hacer uso eficiente de los recursos, especialmente de los hídricos; asimismo, no utilizar químicos que atenten contra el medio ambiente o contra las personas.
- Con los competidores, no realizar prácticas comerciales desleales. Por el contrario, estas deben estar alineadas con la legalidad, la ética y el respeto.

2.6 Conclusiones

1. La industria de la televisión en el Perú presenta una serie de limitaciones, relacionadas con el factor tecnológico, que actualmente no la hacen competitiva en la región, pero, a través del fortalecimiento de la economía peruana y las oportunidades que tiene el

- empresariado peruano se visiona tener una industria de primer nivel. Por tanto, se plantea como visión, en 10 años, destacar en rentabilidad y tecnología digital, mediante la expansión de la televisión de señal abierta, cerrada y comunitaria en todas las regiones del Perú. Para este fin, se ha elaborado una lista de valores y un código de ética que le permitirán alcanzar sus objetivos de manera coherente con todos los agentes involucrados.
2. Ya que la industria de la televisión es uno de los subsectores de comunicación que impacta directamente en la percepción, ya sea positiva o negativa, de las personas o comunidades enteras, es muy importante que todos los agentes involucrados consideren como herramienta estratégica los valores y un código de ética que respalden su trabajo.
 3. Tomando en cuenta que la televisión es un medio de comunicación que llega a las zonas más alejadas del país, se deben practicar lineamientos éticos que vayan de acuerdo a la moral, las buenas costumbres, el respeto, la información veraz, la identidad y la responsabilidad social con los pueblos del Perú. De esta manera, los participantes de la industria de la televisión ganarían una imagen positiva hacia los usuarios de la televisión peruana y a la vez ayudarían a formar, de manera indirecta, peruanos compenetrados con la práctica de los valores.
 4. Es importante tomar en cuenta, tanto en la misión como visión, el desarrollo de la TDT por regiones para los próximos 10 años, ya que este es el *know how* que permitirá a esta industria competir a nivel de la región, y a la vez trabajar con alta *performance*, reducir costos, generar más inversión y erradicar la piratería de cable, además de permitirle a las televisoras de señal cerrada incrementar sus ingresos y sostener sus inversiones.

5. La visión que se planteó se enfoca principalmente en que los operadores de la industria de la televisión lleguen a todas las regiones del país, aprovechando la oportunidad política de inclusión social. Actualmente, la infraestructura de los servicios básicos ha interconectado a los pueblos más olvidados, donde hasta hace pocos años carecían de estos servicios y los medios de comunicación como la televisión eran inalcanzables. Ello permitirá que al 2021 todos los pueblos peruanos sin excepción se encuentren muy bien informados.



Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa será ejecutada por la industria, y estará basada en información actualizada, confiable, distribuida de manera ordenada, la cual permitirá evaluar los procesos que favorecen a la organización y a las oportunidades de negocio. Asimismo, el análisis permitirá identificar las amenazas que pudiesen presentarse en la industria de la televisión peruana. De este modo, se plantearán los objetivos de largo plazo y se generará el diagnóstico para la implementación del proceso estratégico. Esta evaluación estará comprendida por el análisis tridimensional de Hartmann (D'Alessio, 2008), el análisis de la competitividad nacional (Porter, 2001) y el análisis PESTE.

Posteriormente, después de los resultados obtenidos, se desarrollará la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE), mediante la cual se valorizará la respuesta de la industria de la televisión en el Perú ante las tendencias externas y, finalmente, se propondrá el modelo de la estructura del sector industrial (Porter, 1980), junto con el análisis competitivo, los cuales permitirán determinar la posición de la televisión en el país.

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Hartmann (1978) indicó, en su teoría tridimensional de las relaciones entre naciones, la evaluación de tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional y (c) los principios cardinales. En función a esta teoría, se puede deducir que esta puede ser utilizada tanto en la evaluación de las organizaciones como en la de las naciones (D'Alessio, 2008).

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son los aspectos que a un país le interesan fundamentalmente y que busca alcanzar a cualquier costo (D'Alessio, 2008). El *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021* (Decreto Supremo N° 054-2011-PCM, 2011) se promulgó en el 2011 como una hoja de ruta del desarrollo nacional, es decir, es un documento que conducirá los objetivos

como nación hacia el 2021, año en que se celebrará el Bicentenario de la Independencia del Perú.

En este texto, se definen seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente.

El Plan Bicentenario busca fortalecer la identidad nacional; propone objetivos generales y específicos, y cuenta con indicadores que permiten identificar si se están alcanzando las metas fijadas. Este plan, como los programas estratégicos convertidos en políticas de Estado, debe ser incluido en el presupuesto general de la República, a fin de que se lleve a cabo. De este modo, sus disposiciones deben ser asumidas por todas las instituciones de la administración pública.

Los criterios empleados en el Plan Bicentenario se sustentan en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que propugna el desarrollo concebido como libertad, y en las políticas de Estado del Acuerdo Nacional. Asimismo, se sustentan en la recopilación de la información y pronósticos de las principales variables macroeconómicas, las cuales sirven para definir un escenario probable para el 2021.

Debido a la globalización mundial, el Perú debe competir con otros países de la región y del mundo, así como fomentar el desarrollo del intercambio comercial, industrial, cultural científico y tecnológico. El país cuenta con fuentes de energía y recursos naturales que deben ser orientados en ese sentido, además, se debe aprovechar la riqueza de los recursos y su ubicación privilegiada para lograr mayor posicionamiento a nivel internacional.

El *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021* es un documento de largo plazo y registra las políticas nacionales de desarrollo que deberá seguir el país en los próximos 10 años. El Acuerdo Nacional ha aprobado 31 políticas de Estado, las cuales establecen el marco

orientador para la definición de los objetivos nacionales, las metas y las acciones. Estos elementos han sido congregados en cuatro ejes: (a) estado eficiente, transparente y descentralizado; (b) equidad y justicia social; (c) competitividad del país, y (d) democracia y Estado de derecho (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

Por otro lado, el International Institute for Management Development (IMD, 2011) ha expuesto el Anuario de Competitividad Mundial (World Competitiveness Yearbook). En él, ha identificado 55 economías, ordenadas en un *ranking* según su competitividad.

La medición abarca cuatro factores: (a) desempeño económico, (b) eficiencia de gobierno, (c) eficiencia de las empresas y (d) infraestructura. En base a la evaluación de estos, el IMD determina las claves que se utilizarán en la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), que se plantea en la Tabla 4.

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Recursos Energéticos		(Chile)**	(Brasil, Bolivia, Ecuador)*	
Seguridad Nacional		(Chile)**		
Terrorismo		(Colombia)** (Venezuela)**	(Estados Unidos)*	
Narcotráfico		(Colombia)**	(Estados Unidos)*	

Nota. (*) Alineado a los intereses del Perú (**) Contrario a los intereses del Perú

Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

En el caso del Perú, ocupa actualmente el puesto 43 del *ranking*. En el 2010, ocupó el 41; en el 2009, el 37, y en el 2008, el 35. Este retroceso se produce debido al escaso desarrollo de la infraestructura en el país. A nivel internacional, destacan Chile y México como referentes de la región; países como Brasil y Argentina también lo son.

En cuanto al comercio exterior, la Unión Europea, Estados Unidos y Japón son los que reciben la mayoría de las exportaciones del Perú. Asimismo, destaca Panamá como aliado económico que comunica los océanos Atlántico y Pacífico (este país se beneficia de los intercambios comerciales de Perú con el mercado europeo y el norteamericano). Los competidores a los cuales se enfrenta el Perú son Chile y Ecuador, que sostienen un desarrollo portuario similar al del país.

3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional son aquellos que se refieren a las fortalezas y debilidades de un país. Estos se clasifican en siete dominios independientes: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar (D'Alessio, 2008).

Demográfico. Respecto al dominio demográfico, en el periodo 1981-1993, la tasa de crecimiento de la población fue de 2%, mientras que en el periodo 1993-2007 el incremento fue de 1.6% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2011). Estas cifras evidencian un incremento constante de la población peruana, a pesar de haberse presentado también una disminución en la tasa de natalidad durante los últimos años, del 2.1%, en 1990, a 1.1%, en el 2007.

Este crecimiento ocurrió simultáneamente a un incremento de la población urbana frente a la rural en el mismo período, así como en paralelo a una mayor proporción de gente joven en la zona rural. Como resultado de revisar la distribución de la población por regiones, se puede apreciar una concentración en la Costa, dado que en ella habita el 54.6% de la población peruana, mientras que en la Sierra y en la Selva habita el 32% y el 13.4%, respectivamente.

Según los Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda, el país tiene una población de 27'412,157 habitantes. La población económicamente activa (PEA) alcanza

las 10'637,880 personas, de las cuales el 71.2% son hombres, y el 29.8% son mujeres (INEI, 2007). En la Tabla 5, se aprecia la distribución por tipo de actividad económica.

Tabla 5

Lima: Distribución del PEA por Sexo y Niveles de Empleo (%)

Rama de Actividad Económica	2008			2009			2010		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Extractivo 1/	19	0.8	1.4	1.7	0.5	1.2	1.7	0.5	1.2
Industria	20.1	12.4	16.8	20.4	12.1	16.9	21.0	15.1	18.5
Construcción	11.6	0.5	6.8	10.6	0.5	6.3	11.6	0.9	7.0
Comercio	16.4	30.6	22.5	17.5	32.0	23.7	18.0	29.6	23.0
Servicios no personales	40.2	30.3	36.0	41.3	28.4	35.8	38.1	28.8	34.1
Servicios personales	9.4	14.2	11.5	8.0	13.8	10.5	9.3	14.2	11.4
Hogares	0.5	11.1	5.0	0.4	12.6	5.6	0.3	10.8	4.8
Total relativo	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
PEA ocupada	2'391,704	1'804,123	4'195,827	2'515,607	1'875,252	4'390,859	2'556,885	1'937,350	4'494,235

Nota. Tomado de "Empleo, Lima Metropolitana", por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), 2011. Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=152&tip=1>

Geográfico. El territorio peruano alberga pisos ecológicos con clima, flora y fauna diversos, debido a sus grandes variaciones de altitud. Por debajo de su superficie, se puede encontrar variedad de minerales que representan el principal rubro de sus exportaciones. Del mismo modo, existe una gran riqueza ictiológica en sus 200 millas de mar, y en la Costa, debido a la profundidad natural de sus aguas, se cuenta con condiciones ideales para sostener una serie de puertos que bien podrían convertirse en una vía de ingreso comercial del Pacífico hacia los países sudamericanos. En cuanto a este aspecto, es importante mencionar la influencia de la cordillera de los Andes en la morfología del territorio nacional, así como la de los ríos de la Selva, los cuales son en su mayoría navegables.

El Perú se encuentra ubicado estratégicamente en la cuenca del Pacífico y es el tercer país más extenso de América del Sur. Cuenta con una geografía adversa, amplia variedad de climas y conforma un territorio con alto grado de biodiversidad. La cordillera de los Andes, que atraviesa el país, lo unifica con Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina. Asimismo, a través del océano Pacífico, se genera un canal de comunicación con los países del Asia Pacific Economic Cooperation (APEC), del cual el Perú es miembro.

Económico. Respecto al dominio económico, el Perú es una de las economías con los crecimientos más altos en el mundo (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2011). En el 2010, el Perú cerró como una de las economías líderes de la región, con uno de los crecimientos más altos y con la tasa de inflación más baja.

El producto bruto interno (PBI) alcanzó los US\$154,000 millones, casi tres veces su nivel de inicios de la década, y en términos de PBI per cápita, superó los US\$5,000, el doble del año 2000. En el país, tal como se apreciará en la Tabla 6, los sectores de la economía que tienen una mayor participación en la estructura del PBI son construcción, comercio y manufactura.

La economía peruana se moviliza debido a diversos factores, los cuales involucran (a) los recursos naturales, (b) las inversiones, (c) las exportaciones de productos mineros, confecciones y textiles, productos pesqueros, productos agrícolas, productos agroindustriales, productos químicos, gas natural y petróleo; (d) el turismo, (e) una divisa estable, y (f) un riesgo país decreciente.

Por otro lado, la economía nacional es apreciada como emergente y dependiente de las exportaciones; sin embargo, se considera que el país dispone de mucho potencial. El Perú mantiene relaciones importantes con Estados Unidos, China, Colombia, Brasil y Chile, lo cual le ha ayudado a aumentar el nivel de vida de sus ciudadanos.

Finalmente, los bancos peruanos han demostrado gran estabilidad y liquidez económica. El precio de las propiedades se ha incrementado, y el costo de vida es mucho menor comparado con los países desarrollados (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2011).

Para el año 2012, el BCRP prevé que el país crecerá 5.5%, y ha pronosticado que será la tasa más alta de la región. Para el 2013, esta entidad proyecta un 6.3% de crecimiento económico en el Perú (BCRP, 2011).

Tabla 6

Perú: Producto Bruto Interno Trimestral y Anual 2011

Actividades	2010/2009 (P/)				2011/2010 (P/)				Año
	I T.	II T.	III T.	IV T.	I T.	II T.	III T.	IV T.	
Economía total (PBI)	6.1	10.0	9.6	9.2	8.8	6.8	6.6	5.5	6.9
Agricultura, caza y silvicultura	3.8	4.4	2.4	6.6	3.1	2.9	7.2	2.3	3.8
Pesca	8.6	9.9	27.5	25.3	16.5	19.0	65.0	36.8	29.5
Minería e hidrocarburos	1.1	1.7	2.3	1.0	0.3	2.3	0.8	1.0	0.2
Manufactura	7.5	16.8	17.4	13.6	12.3	6.0	3.8	1.0	5.6
Electricidad y agua	6.5	8.7	8.5	7.7	7.3	7.4	7.7	7.2	7.4
Construcción	16.8	21.5	16.6	17.4	8.1	0.4	1.8	3.8	3.4
Comercio	8.1	11.0	9.6	9.7	10.3	8.9	8.6	7.6	8.8
Otros servicios	4.6	8.0	8.0	7.2	9.1	9.2	8.3	7.8	8.6
Total industrias (VAB)	6.1	9.8	9.1	8.5	8.7	6.7	5.6	6.9	6.9
DM -Otros impuestos a los productos	6.3	11.6	14.8	11.0	9.6	7.7	5.4	4.5	6.7

Nota. Tomado de "Indicadores Económicos Trimestral y Anual 2011", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-eco/cuadro.asp?cod=8509&name=pbi03&ext=gif>

De acuerdo con el MEF (2011), los principales lineamientos de la política económica son los siguientes: (a) procurar mayor inclusión social y la reducción de la pobreza; (b) promover el crecimiento con estabilidad; (c) mejorar la productividad y competitividad de la economía; (d) aumentar la presión tributaria, y (e) mejorar la calidad del gasto público a través del presupuesto por resultados. Asimismo, la agencia Standard & Poor's elevó la calificación crediticia del Perú de BBB- a BBB, debido a la política económica de continuismo del nuevo gobierno.

Por otro lado, en el país, existen 1,143 estaciones de televisión. Tal como se expone en la Tabla 7, Lima es el departamento que las congrega en mayor cantidad, seguido de Junín, Puno y Ancash.

Tabla 7

Estaciones de Televisión

Región	UHF	VHF	Total	% Var. 2010
Amazonas	3	19	22	4.80
Ancash	20	53	73	23.70
Apurímac	8	27	35	2.90
Arequipa	19	48	67	3.10
Ayacucho	8	30	38	11.80
Cajamarca	17	53	70	6.10
Callao	0	4	4	0.00
Cusco	23	51	74	7.20
Huancavelica	1	23	24	9.10
Huánuco	14	24	38	5.60
Ica	31	34	65	-1.50
Junín	20	64	84	3.70
La Libertad	21	40	61	5.20
Lambayeque	16	11	27	-6.90
Lima	50	67	117	-1.70
Loreto	13	17	30	3.40
Madre de Dios	8	11	19	0.00
Moquegua	11	16	27	8.00
Pasco	4	25	29	11.50
Piura	20	47	67	6.30
Puno	28	48	76	13.40
San Martín	7	29	36	5.90
Tacna	18	11	29	-3.30
Tumbes	6	8	14	7.70
Ucayali	5	12	17	21.40
Total	371	772	1143	5.50%

Nota. Tomado de “Estadísticas de la radio y televisión en el Perú”, por CONCORTV, 2011. Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/file/informacion/estudios/2011/>

Tecnológico -científico. Con relación al número de solicitudes de patentes y residentes (NSPR), entre 1990 y 2007, el NSRP de Estados Unidos pasó de aproximadamente 100,000 a 200,000. En el caso de los residentes del Perú, no se observó incremento alguno. En el año 1990, los residentes del país presentaron 26 solicitudes por ese concepto. Los no residentes en el Perú, en 1990, depositaron 222 solicitudes de patentes, y en el 2005, presentaron 1,026 solicitudes de patentes (Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología,

2010). Tesis Doctoral de Sistemas de ciencia, tecnología y generación de patentes: caso Perú, 1990 – 2007.

Uno de los problemas es la inversión en investigación y desarrollo (I+D) del país. Al igual que España y México, Perú es uno de los países cuyo valor de patentes de la inversión en investigación y desarrollo (PIID) es bajo, si se le compara con Estados Unidos. Al respecto, es sintomático que países como Perú, España, México, Portugal y Canadá no hayan contado con un Ministerio de Ciencia y Tecnología entre los años 1990 y 2007.

Según *The Global Competitiveness Report 2011-2012* (World Economic Forum [WEF], 2012), el Perú se encuentra en el puesto 69 en el rubro correspondiente a infraestructura tecnológica. Esto evidencia una gran oportunidad de crecimiento y desarrollo en este dominio, que se encuentra limitado por la escasez en cuanto a la investigación, el desarrollo y la adopción de nuevas tecnologías de información.

Histórico- psicológico-sociológico. Convive en la sociedad peruana, una gran diversidad de etnias, por lo tanto, al generalizar aspectos psicológicos de la población hay que obrar con cautela. Algunas de las fortalezas que caracterizan a la población peruana son (a) la creatividad, (b) la perseverancia y (c) el emprendimiento. En los últimos 10 años, se ha promovido la pluralidad cultural y una valoración cada vez mayor de los símbolos característicos de la sociedad peruana, como son, principalmente, sus monumentos arquitectónicos y su gastronomía.

En cuanto al aspecto histórico, cabe acotar los conflictos y tensiones en la frontera con el Ecuador, específicamente en la zona denominada Cordillera del Cóndor. Asimismo, es de notar la persistencia de un diferendo limítrofe con Chile acerca de la delimitación de la frontera marítima. Este desacuerdo permanece aún irresuelto.

Finalmente, la televisión en el Perú fue asumida como un negocio familiar por tradición. No pasó mucho tiempo hasta que los dueños tomaran conciencia de la poderosa

herramienta que poseían. Sin una norma basada en el gobierno corporativo, estos acumularon una gran fuente de poder, lo cual los inclinó a cometer una serie de excesos. Adicionalmente, la reducción del mercado publicitario en el Perú impactó en la demanda de la publicidad a los medios de comunicación.

Organizacional-administrativo. Respecto al dominio organizacional-administrativo, existe una gran debilidad y una oportunidad de mejora en el país: la burocracia que existe en las entidades públicas. Asimismo, otra debilidad consiste en la falta de instituciones políticas sólidas que cuenten con programas y doctrinas claves. Del mismo modo, también son grandes debilidades la corrupción y la centralización, que se convierten en obstáculos y reducen la velocidad del desarrollo económico y de la inversión privada.

Por otro lado, los poderes del Estado se encuentran divididos en Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial, y cada uno actúa de manera autónoma e independiente. La Constitución Política del Perú, que fue promulgada el 29 de diciembre de 1993, indicó que el país es una República democrática, social, independiente y soberana; que el Estado es uno e indivisible, y que su Gobierno es unitario, representativo, descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes (Portal del Estado Peruano, 2011).

En el Perú, el Poder Ejecutivo está conformado por el presidente, persona que realiza las funciones de jefe de Estado, representa al país ante el exterior y dirige la política, respaldado por la mayoría político-electoral. En el caso del Legislativo, sus representantes son elegidos por voto popular. La televisión tiene como ente regulador a la Sociedad Nacional de Radio y Televisión, la cual se constituyó el 12 de mayo del año 2004. Sus objetivos son los siguientes: (a) representar a sus asociados; (b) promover el crecimiento y la consolidación de los servicios de radiodifusión comercial y la producción televisiva y radial en todo el Perú; (c) defender los principios básicos de la radiodifusión privada, con especial atención en la defensa de los principios de la libre y leal competencia; (d) organizar

seminarios, conversatorios, diálogos y reuniones con las autoridades políticas, públicas o privadas, en especial con las que tienen a su cargo la labor reguladora de las comunicaciones, y principalmente (e) propiciar el desarrollo y actuar en permanente defensa y protección de la libertad de expresión.

Por otro lado, el organigrama de una empresa, que se expone en la Figura 4, está conformado por los accionistas, el gerente general y las diferentes áreas o unidades que conforman la estructura.

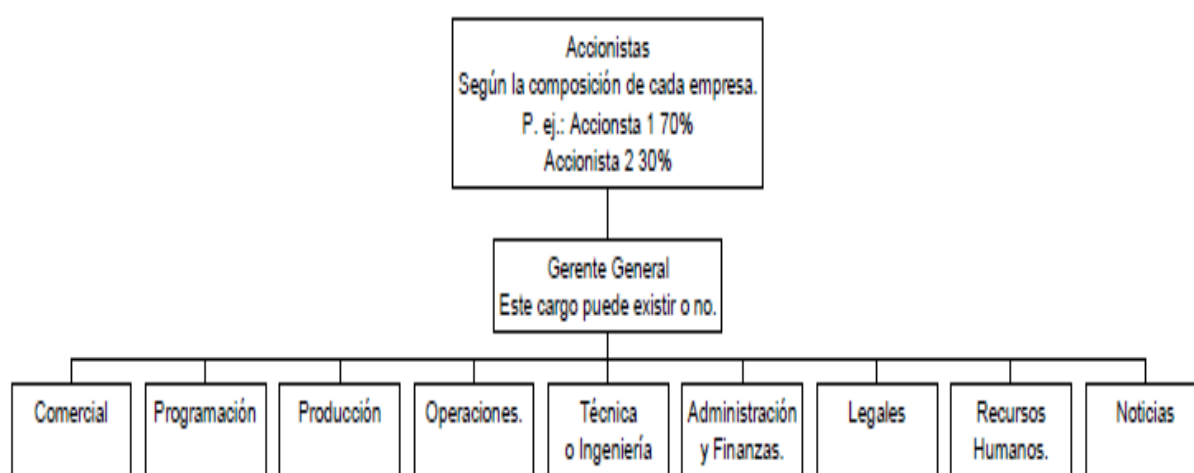


Figura 4. Organigrama de la empresa televisiva. Tomado de “Organigrama de la empresa televisiva”, por J. González, 2010. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Jersain/organigrama-tv>

Militar. Respecto al dominio militar, es evidente la robustez de las Fuerzas Armadas, a pesar de su muy limitado presupuesto. Esta situación ha impedido la renovación del armamento, cuyo gasto ha representado el 6.49% del PBI nacional. Esta cifra es una de las más bajas de la región en los últimos años.

Las Fuerzas Armadas del Perú se encuentran conformadas por las siguientes instituciones: (a) el Ejército, (b) la Marina de Guerra, y (c) la Fuerza Aérea. Se considera a la Policía Nacional del Perú dentro de las fuerzas armadas, aunque en realidad se trata de un organismo distinto con una misión civil diferente.

Sin embargo, su actuación y preparación en función a las más de dos décadas de narcoterrorismo le ha deparado un carácter extremadamente militar, con importantes fuerzas de ataque terrestres, acuáticas y aéreas. Esta fuerza cuenta con un personal activo de 140,000 efectivos, y alcanza 315,000 con los reservistas. Las FF. AA. dependen del Ministerio de Defensa, de la Policía Nacional del Perú y del Ministerio del Interior.

3.1.3 Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales están relacionados con el análisis externo del sector. Incluyen la influencia de terceras partes en las relaciones bilaterales, los lazos pasados y presentes, el contrabalance de los intereses y la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2008).

Influencia de terceras partes. El Gobierno es un ente que ejerce una influencia importante sobre el sector. La regulación y la supervisión de las actividades de televisión y radiodifusión son realizadas por el Congreso de la República y el Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV), ente de intervención, inspección, vigilancia y control de la actividad televisiva.

El Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú (IRTP) es la entidad encargada de las actividades de producción y difusión de los contenidos educativos, informativos, culturales y de esparcimiento, a través de los medios de radiodifusión que el Estado tiene a su cargo, los cuales son Radio Nacional y Televisión Nacional de Perú.

Televisión Nacional de Perú (TNP) es un medio de televisión pública cuyos objetivos son la producción y la difusión de programas que transmitan la cultura y los valores positivos a la población peruana. Asimismo, tiene como misión promover el ejercicio del derecho a la información y a la libertad de expresión en forma plural y objetiva (IRTP, 2007).

Por otro lado, TNP cuenta con una red de 202 estaciones repetidoras, y una cobertura de 700 estaciones del Proyecto de Apoyo a la Comunicación Comunal (PACC) del Ministerio

de Transportes y Comunicaciones, además de 101 estaciones del Programa Huascarán, que transmiten su señal vía satélite. La señal, tanto en la ciudad de Lima como en distintas ciudades del país, es la misma.

El PACC es un programa que instala antenas parabólicas de recepción satelital en las comunidades rurales, para que estas puedan tener acceso a la televisión. Mediante este proyecto, se han beneficiado las comunidades más alejadas de la sierra y la selva del Perú. En los lugares donde no existe electricidad, este programa opera gracias a la ayuda de paneles solares. La señal que se emite es la de Televisión Nacional del Perú.

Lazos pasados y presentes. En su historia, el Perú ha librado conflictos bélicos con Chile y Ecuador, debido a problemas limítrofes. Dichos conflictos, en la actualidad, perduran en el resentimiento que aún albergan los ciudadanos, y que se espera, cese. Esta rivalidad es más marcada con respecto a Chile. Una muestra de ello es la discusión que persiste entre Perú y Chile acerca de los productos de bandera, específicamente en el caso del pisco.

Contrabalance de los intereses. Sobre la base de los tratados de comercio internacional que ha firmado, el Perú ha incorporado un nivel arancelario cada vez más competitivo. Sin embargo, Chile lleva ventaja en cuanto a dicho aspecto, debido a que maneja cero nivel de aranceles para la importación. Es importante considerar este dato, a fin de promover que el país sea más competitivo a nivel sudamericano.

Conservación de los enemigos. *El país ha mantenido históricamente una rivalidad con respecto a Chile y Ecuador, debido a conflictos territoriales; sin embargo, se debe tener en cuenta que el vecino sureño tiene como principal foco de inversión al Perú. Por ello, es importante buscar más mecanismos para seguir impulsando las relaciones de inversión. Además, los problemas limítrofes con Ecuador quedaron resueltos con la firma, en Brasilia, del Acuerdo Definitivo de Paz, llamado también Acuerdo de Brasilia, suscrito el 26 de octubre de 1998.*

3.1.4 Influencia del análisis en la Industria de la Televisión Peruana

Con respecto a la influencia de las instituciones del Estado Peruano, el gobierno es un ente que ejerce influencia importante sobre el sector, la regulación y supervisión de la actividad de televisión, cuya regulación es realizada por el Congreso de la República de Perú, IRTP y el Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV), ente de intervención, inspección, vigilancia, y control de la actividad de televisión. Asimismo, el sector empresarial tiene una importante influencia sobre el sector de Televisión.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Según *The Global Competitiveness Report 2011-2012* (WEF, 2012), existen 114 indicadores de la competitividad, agrupados en 12 pilares: instituciones, infraestructura, estabilidad macroeconómica, salud y educación primaria, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, sofisticación del mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación del comercio e innovación. En la medición, el Perú alcanzó el puesto 67 sobre un total de 142 países.

Con el transcurrir del tiempo, el Perú ha ocupado varias posiciones. En el periodo 2007-2008, el país ocupó el puesto 86 sobre un total de 131 países, y en la medición 2008-2009 ascendió tres puntos y se ubicó en el puesto 83. En las mediciones 2010-2011 y 2011-2012, el Perú mejoró cinco y seis posiciones respectivamente. De acuerdo con la teoría clásica, las naciones logran una ventaja competitiva en aquellos sectores que hacen uso intensivo de los factores que poseen en abundancia y que pueden ser, por ejemplo, tierra, trabajo o recursos naturales (Porter, 2001).

En este nuevo enfoque de competitividad, la prosperidad nacional se crea y no se hereda. No surge de los dones de la naturaleza de un país ni de su mano de obra ni de su tipo de interés o el valor de su moneda, como lo afirmó la economía clásica, sino que depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar sus productos constantemente; ya que casi todas las ventajas competitivas pueden imitarse (Porter, 2001).

Por lo tanto, la ventaja competitiva de las naciones radica en el grado de competitividad de sus empresas, las cuales logran, al mismo tiempo, ventajas competitivas a través de la innovación (Porter, 2001).

Una nación presenta cuatro atributos que constituyen el “póquer de ases” de su ventaja nacional: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares y (d) estrategia, estructura y rivalidad entre empresas. Estos atributos crean el entorno nacional en el que las empresas nacen y compiten. Si el entorno presiona a las empresas a innovar e invertir, estas ganan ventajas competitivas y mejoran con el tiempo (Porter, 2001).

3.2.1 Condiciones de los factores

Las fortalezas del Perú se hallan principalmente en (a) el crecimiento de la economía, (b) la estabilidad macroeconómica, (c) el sistema bancario y (d) la apertura de mercado. Por el contrario, las debilidades se encuentran en (a) las instituciones, (b) la infraestructura, (c) la educación y (d) la salubridad.

Los aspectos más problemáticos con respecto a la realización de los negocios son los siguientes: (a) la corrupción, (b) la ineficiencia de la burocracia gubernamental, (c) las regulaciones tributarias, (d) la restrictiva legislación laboral y (e) la inadecuada infraestructura. En el Perú, existe un régimen de fomento a la inversión extranjera. De acuerdo con este, los inversionistas extranjeros y las empresas en la que estos participan adquieren los mismos derechos y obligaciones que los inversionistas y empresas nacionales (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2009).

3.2.2 Condiciones de la demanda

La penetración de la televisión y la radio es alta en los hogares peruanos. Se ha masificado el objetivo de conectar a los ciudadanos a los servicios de televisión y radio; sin embargo, aún hay mucho por desarrollar en cuanto a los otros bienes y servicios de las

tecnologías de la información y la comunicación (TIC), tales como el teléfono fijo y la Internet (INEI, 2012).

En el trimestre octubre-noviembre-diciembre del 2011, hubo un 81.4% de penetración de radio en los hogares, y un 80.3%, de la televisión. Tal como se observa en la Tabla 8, al comparar el periodo antes mencionado con el trimestre similar del 2010, se observó un incremento de 0.5% en lo que concierne a la penetración de la radio en los hogares; mientras que se evidenció un incremento de 1.1% con respecto a la penetración de la televisión en los hogares del Perú.

Tabla 8

Perú: Hogares con Acceso a Bienes TIC

Año	Radio	TV
2004	84.2	70.5
2005	83.4	70.4
2006	84.3	72.0
2007	83.7	74.8
2008	83.1	76.6
2009	82.8	78.9
2010	83.3	80.0

Nota. Tomado de “Informe Técnico. Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares”, por INEI, 2012. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/boletinFlotante.asp?file=13860.pdf>

El servicio de televisión por cable es más extendido en los hogares de Lima Metropolitana (47.1%) que en el resto urbano (24.2%) y que en los hogares del área rural (3.1%). Tal como se apreciará en la Tabla 9, respecto al periodo 2009, este servicio se incrementó en 2.9% en Lima Metropolitana; 3.3%, en el resto urbano, y 1.5%, en Lima, en el área rural.

Tabla 9

Perú: Hogares con Acceso a Servicios/Bienes TIC por Ámbito Geográfico

Año	Lima Metropolitana			Resto Urbano			Área Rural		
	TV por cable	Computadora	Internet	TV por cable	Computadora	Internet	TV por cable	Computadora	Internet
2004	20.8	15.8	5.9	6.9	9.0	0.8	0.3	0.3	0.0
2005	23.1	16.0	10.2	7.9	10.6	1.6	0.5	0.4	0.0
2006	30.7	21.2	12.9	10.6	12.5	2.7	0.5	0.8	0.0
2007	35.0	26.9	14.9	14.7	17.0	5.0	0.8	1.0	0.0
2008	38.7	29.7	18.6	18.2	20.2	6.7	1.0	1.6	0.1
2009	44.2	34.7	23.4	20.9	23.5	8.6	1.6	2.2	0.1
2010	47.1	36.0	25.7	24.2	27.6	11.4	3.1	2.6	0.3

Nota. Tomado de “Informe Técnico. Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares”, por INEI, 2012. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/boletinFlotante.asp?file=13860.pdf>

Arellano Marketing (2009) describió los estilos de vida del consumidor peruano a partir de la definición de dos estilos, los modernos y los tradicionales, que a su vez incluye segmentos específicos. Tal como se expone en la Tabla 10, la conformación de los estilos de vida en el país se compone de un 8% de sofisticados; 21% de progresistas; 25% de modernas; 20% de adaptados; 19% de conservadoras y un 7% de resignados.

Tabla 10

Los Estilos de Vida del Consumidor Peruano 2009

	Estilos Modernos (54%)			Estilos Tradicionales (46%)		
	Sofisticados (8%)	Progresistas (21%)	Modernas (25%)	Adaptados (20%)	Conservadoras (19%)	Resignados (7%)
NSE	A,B,C	D	C	C	B	E
Rango de edad y (%)	25-44 (50%)	16-34 (55%)	16-34 (57%)	16-34 (47%)	25-34 (22%)	25-44 (45%)

Nota. Adaptado de “El Consumidor Peruano 2009”, por Arellano Marketing, 2009. Lima, Perú: Autor.

Uno de los principales aspectos relacionados con las condiciones de la demanda incide en el consumo de los estratos socioeconómicos C, D y E, los cuales acostumbran comprar en mercados informales, y de este modo, reducen el potencial del desarrollo e innovación de la industria minorista formal. Es necesario mejorar la eficiencia del mercado mediante la promoción de la competencia a través del ofrecimiento de incentivos para que las empresas mejoren sus productos.

Para ello, deben incrementarse las exigencias del consumidor, ya que, en términos generales, la demanda interior no proporciona a las empresas una imagen clara de las tendencias de los compradores y no se presiona a la industria para que innove con mayor rapidez y logre ventajas competitivas más valiosas en el mercado internacional, tal como lo mencionó Porter (2009).

Dado que el Perú realiza un proceso de renovación, que incluye el crecimiento económico sostenido y la consolidación dentro del mapa mundial, parte de la estrategia de promoción del país en el exterior lo constituye la construcción de la Marca Perú. Esta busca impulsar aquellos sectores comerciales con mayor exposición internacional: (a) turismo, (b) exportaciones y (c) la atracción de inversiones.

Pensar en un país como si se tratase de una marca impone el desafío de destacarse, llamar la atención y transmitir una promesa clara. Además, se incrementa la demanda de productos y servicios, lo cual constituye una ventaja competitiva que atrae el talento, la innovación y la inversión (Marca Perú, 2011).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El Perú cuenta con un buen clima económico en Latinoamérica, al ubicarse entre los cinco países con mejor Índice de Clima Económico (ICE), según el Instituto Alemán IFO y la Fundación Getulio Vargas (FGV), de Brasil. Uruguay lidera el listado con 7.5 puntos, seguido de Colombia (7.4), Chile (7.2), Paraguay (6.7) y Perú (6.1). Cabe señalar que el *ranking* se elaboró sobre la base de una encuesta realizada a 145 expertos de 18 países de América Latina (“Perú entre los cinco países”, 2011).

Asimismo, la apertura comercial de la economía peruana se ha acelerado en los últimos años y, con la reducción de la participación del Estado y la promoción de la libre competencia, se ha incentivado la inversión privada en el Perú, lo cual es reconocido por los mercados capitales.

Para mejorar la competitividad-país también es indispensable contar con (a) un pensamiento estratégico de largo plazo, (b) la inversión en capital humano e innovación y (c) líderes transformacionales que propicien la motivación en los sectores para trabajar aquellas ventajas competitivas que representen un potencial de desarrollo. Al respecto, puede afirmarse que “la prosperidad nacional no se hereda, se crea. No surge de los dones naturales de un país, de su mano de obra, de sus tipos de interés, del valor de su moneda” (Porter, 2008, p. 219).

Según Porter (2008), se reconoce el hecho de que varias industrias locales hayan logrado el éxito internacional gracias a combinaciones creativas y variadas de estilo de gerencia y estructura empresarial. Asimismo, se entiende que tanto la rivalidad entre las empresas domésticas como el nivel de exigencias de la demanda interna constituyen motores decisivos para el despegue de una industria nacional más competitiva. La presencia de empresas competidoras y rivales dentro del sector de la televisión, impulsa a todas ellas a innovar y a mejorar cada vez más. Ello se evidencia en el tipo de programación que muestran, por ejemplo, diversión, deporte, cultura, entre otros. La rivalidad interna crea la presión necesaria para que (a) inviertan, (b) reduzcan costos, (c) mejoren la calidad y los servicios e (d) innoven en cuanto a sus productos y procesos. En la Tabla 11, se expondrá una lista de los canales de televisión que cuentan con la mejor tecnología.

América TV sigue siendo considerado un canal líder, incluso para quienes creen que Frecuencia Latina, CMD, Panamericana, TV Perú y ATV son los canales que tienen la mejor producción nacional. Por otro lado, en la Tabla 12, se mostrará la lista de los canales líderes en el Perú, analizados sobre la base de 400 televidentes habituales, diferenciados por nivel socioeconómico, género y edad (Ipsos APOYO, 2011).

Tabla 11

Canal de Televisión que Cuenta con la Mejor Tecnología

Principales Respuestas	Total 2011	Nivel Socioeconómico					Género		Edad				
		A %	B %	C %	D %	E %	Masc. %	Fem. %	Dic-17 %	18-24 %	25-39 %	40-54 %	55-70 %
América TV	69	51	78	67	67	73	65	72	68	74	68	71	61
ATV	29	23	37	30	26	30	30	28	25	37	24	33	28
Frecuencia Latina	25	35	36	20	22	25	27	22	36	21	30	18	21
CMD	4	7	10	4	1	-	6	1	4	6	5	-	2
TV Perú	3	2	4	2	4	3	3	3	1	3	1	6	4
Panamericana	3	5	-	5	2	-	3	3	-	3	4	4	2
Canal N	3	14	6	2	1	-	1	4	1	3	5	1	2

Nota. Adaptado de "IGM-Hábitos y actitudes hacia la televisión 2011", por Ipsos APOYO, 2011, p. 76.

Tabla 12

Canal de Televisión Considerado como el Líder

Principales Respuestas	Total 2011	Nivel Socioeconómico					Género		Edad				
		A %	B %	C %	D %	E %	Masc. %	Fem. %	Dic-17 %	18-24 %	25-39 %	40-54 %	55-70 %
América TV	69	63	79	61	72	70	70	67	72	75	71	62	63
ATV	18	26	19	21	11	18	18	17	27	12	20	17	13
Frecuencia Latina	14	9	10	18	17	3	12	15	9	16	11	20	12
CMD	2	7	6	3	-	-	4	1	3	6	3	-	2
TV Perú	2	1	-	4	3	-	3	1	-	2	3	2	5
Panamericana	2	7	4	3	-	-	2	2	-	1	4	2	2
Canal N	2	1	-	2	2	1	1	2	1	-	2	1	3

Nota. Adaptado de "IGM-Hábitos y actitudes hacia la televisión 2011", por Ipsos APOYO, 2011, p. 77.

La rivalidad nacional suele ser integral, en tanto que la competencia no solo ocurre por una cuota de mercado, sino que las empresas compiten también por atraer talento humano. Ello evidencia la búsqueda de la excelencia técnica, la especialización y la calidad superior en el servicio.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Chiri (2011) mencionó que las políticas basadas en la formación y el desarrollo de clústeres crean el contexto y las sinergias necesarias para mejorar la competitividad, al incluir las dimensiones productivas, tecnológicas y geográficas. Asimismo, indicó que el Perú

requiere de una iniciativa nacional de identificación, mapeo y desarrollo de clústeres potenciales en todas sus regiones, para que se puedan identificar los aspectos que limitan el desarrollo y que se proporcionen las pautas para la formulación de estrategias eficaces y rentables que permitan la combinación adecuada de las ventajas comparativas de las regiones para transformarlas gradualmente en ventajas competitivas.

Definitivamente, es necesario que se fomente la coordinación entre los actores de los clústeres industriales a fin de estimular el aumento de la productividad y de la innovación. Ello se logrará mediante la facilitación de los canales requeridos para el flujo de información y el intercambio técnico entre los proveedores, las empresas y la comunidad académica.

En el país, existen entidades que se dedican a la investigación, el desarrollo y la protección de los medios de comunicación abiertos y privados. La presencia de sectores afines, por otro lado, propicia que las instituciones coordinen o compartan sus actividades de operación y sus servicios básicos. La localización próxima de proveedores y usuarios finales, asimismo, permite al sector mantener (a) un dinamismo de comunicación más fluida; (b) un flujo de información rápido y constante, y (c) un intercambio permanente de ideas e innovaciones. Adicionalmente, en la actualidad, las empresas de radio y comunicación, como son los casos de los grandes grupos económicos, tienen la oportunidad de influir en los esfuerzos tecnológicos de sus proveedores y servir de lugares de ensayo para las labores de investigación y desarrollo. De esta forma, aceleran el ritmo de la innovación.

Por otro lado, Porter (2009) destacó la menor importancia de la disponibilidad de *inputs* en comparación con la eficiencia y coordinación de estos. Así, las empresas se benefician de los procesos de innovación y mejora de los proveedores locales al impulsar la identificación de nuevos métodos y oportunidades para sus empresas. El beneficio máximo se alcanza cuando los proveedores locales de las empresas del sector de televisión devienen en proveedores globales.

Tal como se observará en el Apéndice D, las instituciones encargadas de estas actividades son las siguientes: (a) el Consejo Consultivo de Radio y Televisión, (b) el Fondo Nacional de Desarrollo e Inclusión Social, (c) el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, (d) el Ministerio de la Producción, (e) el Instituto Nacional de Estadística e Informática, (f) el Instituto Peruano de Publicidad, (g) la Asociación Peruana de Agencias de Publicidad, (h) el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones, (i) la Sociedad Nacional de Radio y Televisión, y (j) el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú.

3.2.5 Influencia del análisis en la Industria de la Televisión Peruana

La señal abierta es el principal medio que marca el dinamismo del sector de la televisión en el Perú. Los productos que se ofrecen como paquetes de programas, promoción y publicidad, entre otros, son muy demandados por los grandes anunciantes a escala mundial. Tal es el caso de las empresas transnacionales que invierten mucho dinero en publicidad vía señal abierta como Coca-Cola Company, Movistar, entre otros; o en medios masivos populares como América TV, Frecuencia Latina o ATV.

El análisis competitivo descrito en la sección anterior está estrechamente relacionado con la industria de la televisión, ya que es el medio que demanda mayor inversión por sus clientes. En la Figura 5, se expone el Diamante de Porter aplicado al sector de la televisión.

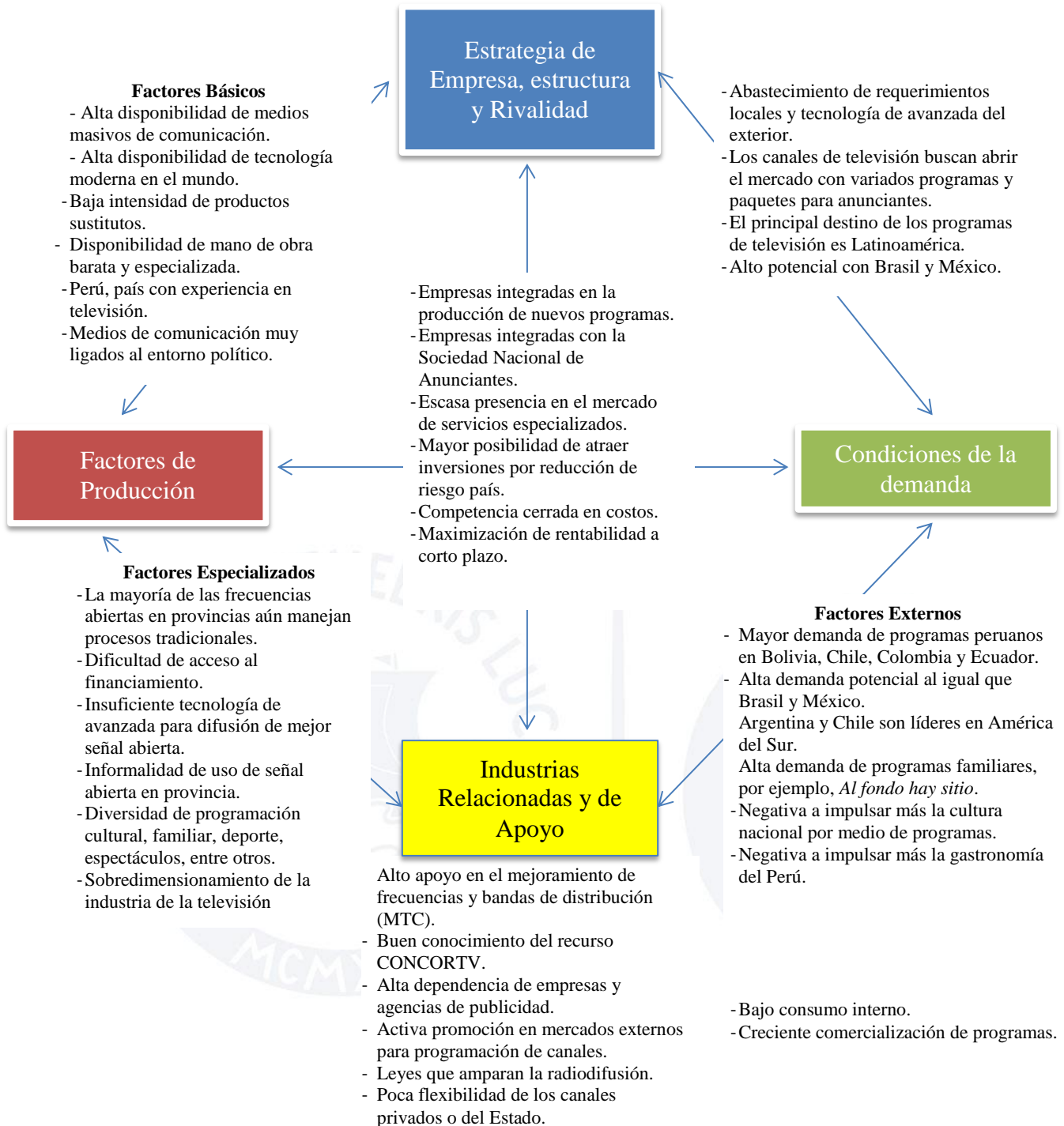


Figura 5. Diamante de Porter para el sector de la televisión en el Perú. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Es necesario analizar aspectos externos que afectan la industria de la televisión peruana. Para esto, se debe identificar, mediante la Matriz Evaluación de Factores Externos

(MEFE), las oportunidades y las amenazas existentes. Posteriormente, con la información resultante se elabora un plan estratégico adecuado. En este análisis, se tuvo en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos de los competidores y de la industria de la televisión.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Según D'Alessio (2008), estos factores son las fuerzas que determinan las reglas formales e informales bajo las cuales debe operar la organización. Asimismo, constituyen las variables más importante de la evaluación externa.

En la actualidad, el Perú presenta una estabilidad política, gubernamental y legal, y ha consolidado también una política de creciente apertura económica. Ello se refleja en un orden político, institucional y democrático, el cual se ha desarrollado sin alteraciones desde inicios de la presente década. Sin embargo, aún se mantienen ciertas carencias institucionales y problemas vinculados con la corrupción que han obstaculizado e impedido la aplicación de las políticas nacionales. Asimismo, recientemente se ha manifestado un resurgimiento de la violencia, además de la recurrencia de los conflictos sociales, producidos por las disparidades importantes del desarrollo económico y social entre las regiones.

Uno de los factores políticos relevantes es la política monetaria. En su informe electrónico de competitividad, Porter (2010) indicó que el Perú mantiene una política fiscal conservadora. Sin embargo, afirmó también que esa posición macroeconómica descansa en una dependencia con respecto a los precios de los *commodities*.

Otro factor importante que debe ser considerado es la estabilidad política como resultado de las elecciones presidenciales. Este proceso electoral, al principio, constituyó un factor de preocupación, debido a la elección del candidato de Gana Perú, Ollanta Humala, el cual generó inquietud a los inversionistas. Esta se reflejó en el comportamiento de la Bolsa de Valores de Lima durante el mes de junio del 2011.

En el 2011, se efectuó el cambio de mando presidencial. Las primeras señales que ha dado el nuevo gobierno en materia de estabilidad de las inversiones y una correcta orientación de la política macroeconómica hacen pensar que el PBI mantendrá su tendencia de crecimiento.

Por otro lado, el sector de la televisión en el Perú, pertenece al ámbito del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, institución dirigida actualmente por Carlos Paredes Rodríguez. Asimismo, el expresidente Alan García Pérez indicó, durante su mandato, que los sectores que tendrían mayor crecimiento en el 2011 serían los de construcción y minería (Gestión, 2011).

Según *Perú: Informe Económico 2010* (INEI, 2011a), en marzo de 2010, el sector de transporte y comunicaciones creció 4.03% respecto al mismo mes del año anterior, debido a la expansión del subsector transporte en 9.04%, que fue atenuado parcialmente por la contracción del subsector comunicaciones en 7.07%.

El descenso del subsector comunicaciones se produjo, debido al resultado negativo de la actividad de telecomunicaciones (que se redujo en 7.75%) ante la disminución del tráfico de llamadas de telefonía fija y móvil. Asimismo, descendió el tráfico del servicio postal en 19.22%, rebaja que fue atenuada parcialmente por el aumento de 17.10% en la actividad de mensajería.

Por otro lado, los factores políticos, legales y gubernamentales que afectan al sector de la televisión en el Perú son los siguientes:

- La Ley 28278: Ley de Radio y Televisión, que norma y regula la actividad de los medios de radiodifusión sonora y televisiva en el Perú. Consta de 157 artículos y 15 disposiciones transitorias y finales. Asimismo, en el Artículo 2, dispone la publicación de la matriz de comentarios al reglamento de la Ley de Radio y

Televisión. Los contenidos se encuentran en la página web del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (<http://www.mtc.gob.pe>).

- Las normas que son aplicadas por la Sociedad Nacional de Radio y Televisión (SNRTV, 2011) son las siguientes:
 - Título I. De los principios del servicio de radiodifusión, de su finalidad y de los mecanismos de autorregulación: Esta norma indica que los servicios de radiodifusión sonora y televisiva deben contribuir a proteger y respetar los derechos fundamentales de las personas, así como los valores nacionales que reconoce la Constitución Política del Perú y los principios establecidos en la Ley de Radio y Televisión.
 - Título II. De la clasificación de los programas y de las franjas horarias.
 - Título III. Programación nacional mínima.
 - Título IV. De los mecanismos para brindar información oportuna sobre cambios en la programación.
 - Título V. De los mecanismos para la solución de quejas o comunicaciones del público relacionado con la programación, la aplicación del código de ética y/o el ejercicio del derecho de rectificación.
 - Título VI. De la cláusula de conciencia.

La televisión peruana se regía, hasta el 22 de junio de 2004, bajo la Ley de Telecomunicaciones, promulgada en 1993. A partir del 23 de junio de 2004, la televisión cambió de marco legal. La nueva Ley de Radio y Televisión (Ley 28278, 2004) presenta algunas novedades con respecto a la autorización de licencias, la inversión extranjera, las cuotas de pantalla, entre otros. Entre los puntos más destacables se encuentran los siguientes:

- El rol del Estado es promover el desarrollo de los servicios de radiodifusión, especialmente los que se encuentran en las zonas fronterizas, las áreas rurales o de

interés social. Asimismo, deben priorizarse los servicios de radiodifusión educativa para asegurar la cobertura del servicio a nivel nacional.

- El Ministerio de Transportes y Comunicaciones es el ente encargado de la administración, asignación, atribución y control de las frecuencias del espectro radioeléctrico.
- Para llevar a cabo la prestación de los servicios de radiodifusión, es necesario obtener la autorización del ministerio, además del permiso para la instalación de equipos y la licencia para poder operar una estación de radiodifusión autorizada. La vigencia máxima de esta autorización es de 10 años renovables. Se considera acaparamiento de la radiodifusión televisiva si una persona natural o jurídica es el titular de más del 30% de las frecuencias disponibles en una misma banda de frecuencia y en una misma localidad.
- Contrariamente a las leyes anteriores, esta ley permite la inversión extranjera hasta un máximo de 40% del total de las acciones de los diferentes medios de comunicación, aunque los inversionistas extranjeros deben ser titulares o poseer acciones en las empresas de radiodifusión de sus países de origen. Sin embargo, los titulares de las licencias y autorizaciones deben ser peruanos, ya sean personas naturales o jurídicas domiciliadas en el Perú.
- Una de las nuevas incorporaciones de esta ley es la de anexar el uso de medios de comunicación adicional, visual, para las personas con discapacidad, en los programas de producción nacional transmitidos por el Instituto de Radio y Televisión, a través del canal del Estado. Por otro lado, cada uno de medios podrá adoptar las medidas necesarias para hacer de conocimiento público a quien pertenecen las opiniones vertidas en sus programas, sin perjudicar el secreto profesional.

- El horario familiar o conocido también como de protección al menor, que anteriormente abarcaba desde las 6.00 a.m. hasta las 9.00 p.m., se ha extendido hasta las 10.00 p.m. En dicho horario, se evitará la transmisión de programas y publicidad que contengan escenas violentas y obscenas, las cuales pueden afectar los valores de la familia, de los niños y adolescentes. A su vez, los programas que se difundan fuera de este horario deben incluir una advertencia previa, verbal y escrita.
- En lo referente a la publicidad política, todos los medios deben ofrecer la contratación de dichos espacios a una tarifa promedio similar a las que se cobra por la transmisión de los mensajes comerciales.
- Se conformó un Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV), integrado por miembros del Estado y representantes de la sociedad civil. Su misión es velar por el buen funcionamiento de la radio y la televisión.
- Los titulares del servicio de radiodifusión están obligados a realizar el pago por el derecho de autorización o renovación, una tasa de explotación de servicio y el canon anual por la utilización del espectro radioeléctrico. Fueron exoneradas del pago del canon anual las estaciones que son operadas por el Gobierno Nacional y Regional y las estaciones del servicio de radiodifusión del Estado.
- Los titulares del servicio de radiodifusión educativa y de aquellas estaciones que se encuentran en zonas fronterizas disponen de un 50% de descuento en el pago del canon correspondiente al servicio de radiodifusión comercial.
- Finalmente, se estableció una cuota mínima de 30% de producción nacional dentro de la programación de los servicios de radiodifusión televisiva, en el horario comprendido entre las 5 a.m. y las 12 a.m., en promedio semanal.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En 2010, la economía mundial se expandió 5%, luego haber caído 0.5% en el 2009, su mayor contracción desde la Segunda Guerra Mundial. El crecimiento del 2010 fue causado por la expansión de las economías emergentes y en desarrollo (7.1%) y en menor medida por la recuperación de las economías avanzadas (3%).

En este periodo, el PBI de los 20 principales socios comerciales creció 4.4%, y el comercio mundial se incrementó en 15.4%, luego de que en el año 2009, se experimentara una caída de 10.9% (MEF, 2011).

En 2010, Latinoamérica experimentó una robusta recuperación y alcanzó un crecimiento de 6.1%. Brasil, Chile, y Colombia registraron un incremento de su nivel de actividad económica de 7.5%, 5.3%, y 4.3%, respectivamente. Al igual que la mayoría de las economías emergentes, el principal motor de desarrollo de la región fue el dinamismo de la demanda interna, lo que permitió una rápida recuperación en el empleo y crédito (MEF, 2011).

A nivel nacional, se produjo una fuerte recuperación económica durante el 2010. El PBI creció a 8.8%, con lo cual superó las proyecciones iniciales. Los principales factores fueron los siguientes: (a) la fortaleza de la economía peruana, (b) la correcta política económica implementada y (c) una mejora significativa en relación a los productos de exportación (MEF, 2011).

A nivel sectorial, el crecimiento estuvo fortalecido por la expansión de los sectores no primarios ligados a la demanda interna. La construcción y la manufactura no primaria crecieron 17.4% y 16.9%, respectivamente, y alcanzaron sus tasas más altas en 16 años

(MEF, 2011). El sector comercio se expandió 9.7%, gracias al desarrollo del comercio mayorista y minorista y al dinamismo del comercio automotriz.

Asimismo, tal como lo indicó el MEF (2011), el sector de servicios creció 7.4%, debido a la expansión del sector del resto de servicios (8.6%), de los servicios prestados a empresas (8.3%), de los transportes y las comunicaciones (6.7%) y del subsector financiero y de seguros (11.5%).

Así, en el 2010, el Perú cerró como una de las economías líderes en la región, ya que contaba con unos de los crecimientos más altos y con la tasa de inflación más baja. El PBI alcanzó los US\$154,000 millones, casi tres veces el nivel que marcó al inicio de la década, y en términos de PBI per cápita superó los US\$5,000, el doble del año 2000. Este incremento sostenido ha convertido al Perú en una de las economías que ostenta los crecimientos más altos en el mundo (MEF, 2011).

En el 2011, se estimó que el PBI crecería 6.5%, en paralelo con las elevadas cotizaciones de los principales productos de exportación. Esta tasa, sin embargo, será menor con respecto al año previo debido a tres factores:

- El menor crecimiento de la economía mundial: A pesar de que, en abril, el Fondo Monetario Internacional (FMI) indicó, en sus proyecciones del crecimiento mundial, que existiría un alza estimada para octubre de 2011 (desde 4.2% hasta 4.4%), este incremento será necesariamente menor a los niveles que se alcanzaron en el 2010, cuando el mundo creció 5%.
- La disipación de los estímulos monetario y fiscal.
- El reciente deterioro de las expectativas empresariales (MEF, 2011).

Por otro lado, los factores que liderarán el mayor crecimiento del sector privado conformarán un contexto de elevados precios de exportación y una recuperación económica más acelerada que la esperada por los socios comerciales. Cabe indicar que el crecimiento del PBI de los principales socios comerciales se revisó al alza de 3.2% a 3.6%. Sin embargo, esta expansión aún es inferior al crecimiento del 2010: 4.4% (MEF, 2011).

En 2010, el tipo de cambio promedio ascendió a S/2.83 por dólar estadounidense, lo cual implicó una apreciación nominal del nuevo sol de 6.2% respecto del año 2009. Asimismo, el tipo de cambio real multilateral, a fines de 2010, se encontraba tan solo 1.8% por debajo del promedio que registró en el lapso 1993-2010.

Con el fin de evitar una excesiva volatilidad del tipo de cambio, el BCRP intervino con una compra neta de dólares por US\$9'300,000, en 2010, lo cual produjo que las reservas internacionales netas alcancen los US\$44,000,000.

De acuerdo con ello, los pronósticos prevén una devaluación de la moneda extranjera (dólar americano) frente a la moneda nacional. Para el 2011, el tipo de cambio soles por dólar se estableció en S/2.79. En los años 2012 y 2013, según proyecciones del MEF, se experimentará una nueva reducción, que alcanzará la cantidad de S/2.75 por dólar americano.

Por último, en cuanto al impacto de la economía en la industria de la televisión peruana, en la práctica, se aprecia que el consumo de la televisión nacional presenta una elasticidad de consumo alta, ya que los programas han ido mejorando sus formatos. El efecto probable es la oportunidad. Aumentarán los consumidores de televisores de última generación, debido al mayor poder adquisitivo de la población.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La incidencia de la pobreza total, durante el periodo 2004-2010, en términos porcentuales, se redujo de 48.6 % a 32%, de acuerdo con datos recogidos por la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) y publicados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2011), que cuentan con un 95% de intervalo de confianza. En relación con el consumo privado, esta cifra creció 6% en 2010. Vale decir que no se contrajo durante la crisis, sino que solo moderó su ritmo de crecimiento, debido a que el empleo y el crédito continuaron creciendo. Reflejos de ello fueron (a) el dinamismo que, en el 2010, alcanzó la venta de vehículos ligeros nuevos (51.4%), (b) el crecimiento de las importaciones de bienes de consumo (38.5%), y (c) las mayores ventas en supermercados y tiendas por departamento, que ascendieron 15.3% (MEF, 2011).

El ingreso real promedio per cápita diario en dólares se estimó en US\$5.6, a nivel nacional, para el año 2009. Este porcentaje es mayor en la zona urbana, donde asciende a US\$7.2, frente a la zona rural, donde alcanza los US\$2.7 diarios (INEI, 2011).

Por otro lado, la seguridad ciudadana se ha convertido también en un factor problemático para la sociedad. Al respecto, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (2009), en su informe anual sobre seguridad ciudadana y derechos humanos, mencionó lo siguiente: “por primera vez en décadas, en los países de América Latina, la delincuencia ha desplazado al desempleo como la principal preocupación para la población” (p. 8). Particularmente, los tres principales problemas de seguridad ciudadana que afectan a la ciudad de Lima y al Callao son la delincuencia, el pandillaje y el consumo-venta de drogas.

La informalidad en el Perú es también una de las problemáticas que debe considerarse. El crecimiento económico experimentado en la última década ha promovido la reducción en los niveles de informalidad tributaria, regulatoria, y laboral. A pesar de ello, las tasas de informalidad laboral y empresarial en el país todavía se mantienen por encima del

promedio de la región. En precisión, los niveles de informalidad laboral se encuentran entre el 40% y 60% (MEF, 2011).

El mercado laboral se caracteriza por la presencia de las micro y pequeña empresas (MYPES), las cuales concentran al 98% de las firmas; emplean al 75.5% de la población económicamente activa (PEA) ocupada, y contribuyen solo con el 32.6% del valor agregado censal. En su mayoría, las empresas y los trabajadores empleados en este sector son informales: las MYPES alcanzan el 27% de formalidad empresarial y solo el 9% de formalidad laboral.

En la industria de la televisión, este contexto de informalidad se produce ante una mayor expansión de los usuarios de cable, lo cual genera millonarias pérdidas a las empresas operadoras y, por consiguiente, al fisco peruano. En efecto, ocurre lo que se detalla a continuación:

El bajo nivel de penetración en estratos socioeconómicos de bajos ingresos es una oportunidad de expansión para los operadores de cable, pues cerca del 85% de dicho segmento no cuenta con este servicio de televisión cerrada [más de 11 millones de personas] (Maximixe, 2009, p. 9).

Finalmente, para brindar un acercamiento a los contenidos de la programación televisiva en el Perú, resulta pertinente adentrarse en sus orígenes. La primera estación de televisión en el Perú fue instalada por el Canal 7, bajo la dirección del Ministerio de Educación. Fue inaugurada el 17 de enero de 1958 por el Dr. Jorge Basadre, reconocido historiador y ministro de dicha cartera. Su creación fue posible gracias a un convenio con la UNESCO. En la actualidad, este canal pertenece al Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú y difunde una importante programación de carácter cultural.

Los demás canales ofrecen una programación variada. La gama de programas incluye a los noticieros, que por lo general se propalan durante la mañana entre las 7.0 am y 9.30 am, al mediodía, entre las 12.00 am hasta las 2.30 pm y por las noches, a partir de las 8.00 pm

hasta las 11.30 pm. Asimismo, abarca los programas de entretenimiento, que se emiten todos los días bajo un formato de corte familiar, y los programas cómicos, que se difunden durante los fines de semana. En cuanto a las telenovelas, estas se presentan en horarios muy variados y son ampliamente consumidas por el público. Por último, dirigidos al segmento de los niños, jóvenes y adolescentes, se transmiten programas deportivos, que gozan de una amplia aceptación entre aquel público.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En su estudio sobre la competitividad en el Perú, y con respecto a la capacidad de innovación expresada como número de patentes, Porter (2010) indicó que el país todavía está rezagado en comparación con otras economías. En contraste, consideró que existe una buena calidad en la infraestructura de las telecomunicaciones y adecuadas políticas en materia de la tecnología de la información (TI).

Los canales de televisión que aún utilizan la tecnología analógica deben efectuar periódicamente la adquisición de tecnología digital. Lo hacen para mejorar sus procesos de transmisión que deben sincronizarse con los televisores que actualmente comercializan los fabricantes de las diversas marcas. Este cambio los impulsa también a mejorar la calidad de sus producciones. Como se observa, existe un compromiso constante con el desarrollo de una cultura de mejora continua en los procesos televisivos, lo cual garantiza un adecuado sistema de soporte en la producción nacional de la televisión.

Finalmente, se presenta el caso de que la tecnología aplicada a los televisores se devalúa considerablemente. Ante esto, los consumidores finales renuevan los aparatos a largo plazo. El impacto en el cliente, antes este hecho, lo constituye el cambio en sus preferencias. Asimismo, el efecto probable es considerado una amenaza. Se genera un impacto negativo en cuanto a las producciones que soportan tecnología de última generación.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Para la industria de la televisión peruana, los desastres naturales constituyen un factor ecológico significativo. Estos podrían afectar las transmisiones, ya que ocasionarían el derrumbe de las antenas de transmisión ubicadas en las zonas accidentadas del país.

Las pérdidas económicas mundiales resultantes de las catástrofes naturales y de los siniestros antropógenos ascendieron a US\$218,000,000. En el año 2010, las pérdidas triplicaron los US\$68,000,000 registrados en el 2009 (Swiss Re, 2011).

El 2011 ha sido considerado el año más costoso de la historia en cuanto a las pérdidas económicas causadas por los desastres naturales y por efecto del accionar del hombre. La catástrofe más costosa fue el terremoto seguido del tsunami en Japón, que alcanzó un costo estimado de pérdidas totales de US\$210,000 millones. Este desastre causó enormes daños a la propiedad privada, a la infraestructura pública y a la industria nuclear, así como la pérdida de al menos de 30,000 personas (“Pérdidas económicas por desastres marcan récord en el 2011”, 2011).

Actualmente, la legislación ambiental incide directamente en la toma de decisiones de todo tipo de sectores y ejerce una influencia determinante en la industria de la televisión peruana. Además, la presencia del Estado, con respecto a la protección ambiental, se ha incrementado. Las actuales políticas de gestión ambiental deben ser consideradas en los proyectos futuros y las tendencias indican que aumentarán los requisitos para la industria. La consigna es intensificar el cuidado del medio ambiente mediante la realización de campañas a favor de su respeto irrestricto. En relación con ello, no existen grandes presiones de los grupos ecologistas (Swiss Re, 2011).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Una vez realizado el análisis, se elaboró la MEFE, la cual se expondrá en la Tabla 13. En función de ello, se establecieron las siguientes oportunidades: (a) cobertura de la

televisión en zonas rurales; (b) políticas de inclusión social, económicas y de infraestructura por parte del Estado y la empresa privada; (c) posibilidad de acceder a los nuevos mercados, a través de la tecnología IP; (d) mayor acceso de la población a la adquisición de televisores de última generación, y (e) el sector empresarial como principal cliente de espacios publicitarios, lo que permite dar estabilidad económico-financiera a los operadores de televisión. Por otro lado, se consideraron como amenazas los siguientes aspectos: (a) el tipo oligopólico de mercado; (b) la inversión en infraestructura; (c) los factores políticos, legales y tecnológicos, los cuales se consideran determinantes en el éxito de la televisión peruana.

Tabla 13

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
• Cobertura de la televisión en zonas rurales con acceso a poblaciones de menores recursos, lo que permitirá llegar a más usuarios y en un menor tiempo.	0.15	3	0.45
• Políticas de inclusión social, económicas y de infraestructura por parte del Estado y la empresa privada, para dotar de servicio de energía eléctrica y telefonía a las zonas rurales del país.	0.15	3	0.45
• Posibilidad de acceder a los nuevos mercados, a través de la tecnología IP. Los usuarios podrán ver televisión a través de celulares, iPod, tablets, etc.	0.07	3	0.21
• Mayor acceso de la población a la adquisición de televisores de última generación, lo cual evidencia una tendencia de crecimiento de los usuarios debido a la disminución de sus costos.	0.10	4	0.4
• El sector empresarial como principal cliente de espacios publicitarios, lo que permite dar estabilidad económico-financiera a los operadores de televisión.	0.20	3	0.6
Total Oportunidades	0.67		2.11
Amenazas			
• El tipo de mercado es oligopólico. El sector es dominado por tres empresas: Movistar, Claro y DIRECTV.	0.09	2	0.18
• Limitación en la inversión de infraestructura por parte del Estado, frente a una posible reducción del presupuesto para la ampliación de la TDT.	0.07	1	0.07
• Interferencia política e inestabilidad directiva en las líneas de conducción de los canales de señal abierta.	0.06	2	0.12
• Inestabilidad legal, que se refleja en una reducción de ingresos a los operadores de televisión y en la baja contribución al PBI en publicidad, lo cual reduce los ingresos al fisco peruano.	0.03	2	0.06
• Antenas con probables perjuicios por radiación, no probadas.	0.08	2	0.16
Total Amenazas	0.33		0.59
Total	1.00		2.70

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

De acuerdo con la MEF, la industria de la televisión peruana recibe una calificación de 2.70, cifra por encima del valor promedio (2.5). Estos resultados demuestran que las estrategias actuales son las correctas: se requiere capitalizar adecuadamente las oportunidades y evitar las amenazas externas.

3.5 La Televisión en el Perú y sus Competidores

El análisis de la competitividad se realizó desde la perspectiva de la industria de la televisión en el Perú, y utilizó como herramienta metodológica los cinco factores de la competencia determinados por Porter (2004): (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) el riesgo de nuevos participantes, (c) el poder de negociación de los clientes, (d) la amenaza de los sustitutos y (e) la rivalidad de los competidores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En la industria de la televisión peruana, las productoras suministran los programas que se transmiten, los cuales constituyen la materia prima de esta actividad. En la actualidad, las productoras tienen un alto poder de influencia sobre los canales, ya que la permanencia en el canal y el posicionamiento frente al público televidente dependen del *rating* que obtenga cada espacio. Por otro lado, se cuenta también a las empresas que se dedican a la implementación de las antenas y cableados, las cuales son muy pocas, lo cual afecta el costo directo de los operadores de televisión, tal como se observará en la Tabla 14.

Con relación al otorgamiento de las licencias para que los operadores puedan emitir sus señales, el poder de negociación es alto, y está determinado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones mediante la Dirección General de Autorizaciones en Telecomunicaciones, el órgano de línea del subsector comunicaciones. Para ello, se considera la Ley de Radio y Televisión (Ley 28278, 2002), encargada de los procedimientos administrativos conducentes a la obtención de autorizaciones, permisos y licencias para la prestación de los servicios de radiodifusión y servicios privados de telecomunicaciones.

Los servicios de radiodifusión son aquellos cuyas transmisiones están destinadas a la recepción libre y directa que realiza el público en general. Estos servicios a la vez comprenden dos tipos: la radiodifusión sonora (FM, onda media, onda corta: tropical e internacional) y la radiodifusión por televisión (VHF / UHF).

Tabla 14

Determinantes del Poder del Proveedor

Factores	Características
Productores de los diversos programas de televisión.	El poder de los productores es alto frente a un canal de televisión, ya que de ello dependerá la sintonía no solo del programa sino del canal.
Concentración de proveedores de programas / empresas de tecnología de televisión (antenas, cableados, sistemas de información, etc.)	Mercado no concentrado; pocos proveedores de antenas.
Costos	Altos costos debido a la regulación vigente y a la inclusión de los operadores en TDT.
Integración	Son socios estratégicos los productores, las empresas de servicio técnico e instalaciones, cableados, etc., ya que intervienen en la cadena de valor de la industria de la televisión.
Conclusión: el poder de los proveedores es alto.	

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

En la industria de la televisión peruana, los clientes principales son los siguientes: (a) las empresas operadoras de televisión, tanto de señal abierta como cerrada; (b) las productoras, las cuales proponen la programación; (c) los auspiciadores de los programas, y (d) los clientes finales, es decir, los usuarios o televidentes. En ese orden, los operadores desarrollan sus actividades a nivel nacional y disponen de altos presupuestos de inversión tanto en infraestructura como en programación y personal.

La industria de la televisión peruana cuenta con 426 titulares o empresas de televisión, que poseen un total de 1,259 estaciones localizadas en todo el país. Como se apreciará en el

Apéndice B, las 10 empresas con más estaciones concentran el 58% del total, entre las que destacan el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú (IRTP), con 343; Panamericana Televisión, con 89; Global TV, con 67, entre otros.

El poder de negociación de los clientes es alto, debido a que de ellos depende la generación de ingresos de la industria, que se nutre de los programas y publicidad que muchas empresas contratan para mejorar su posicionamiento en el mercado. Como se observa en la Tabla 15, el sector televisivo propone tarifas que están determinadas por el horario y la audiencia de los programas de televisión.

Tabla 15

Determinantes de Negociación de los Clientes

Factores	Características
Transmisoras y retransmisoras	Grandes empresas que tienen gran número en el mercado de la televisión, en señal abierta, tales como Canal 2, Canal 4, Canal 5, Canal 9 ATV, Canal 7 del Estado peruano y Canal 13 Red Global.
Productos (programas de televisión)	Diferenciados. Incluyen producción nacional y extranjera.
Precio	El precio es importante para la contratación de la publicidad, la cual es bastante alta frente a otros medios de comunicación. Los programas también son de costo alto, debido a la producción que realizan; por ello, es necesario el ingreso de las franquicias.
Integración hacia atrás	Es nula, porque el segmento al que está dirigido no dispone de una concentración importante y sus niveles de ingreso son reducidos.
Conclusión: El poder de negociación de los clientes es medio-alto.	

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los sustitutos son aquellos productos que pueden ser reemplazados por otros de similares características. Tal como se observará en la Tabla 16, el mayor inconveniente recae en los que tienen un respaldo tecnológico importante y los que pueden entrar con nuevos precios.

Tabla 16

Determinantes de los Productos Sustitutos

Factores	Características
Productos sustitutos	Emisoras radiales, prensa escrita.
Productos (programas)	Diferenciados. Cada uno apropiado al medio.
Precio	El precio es bajo en relación a la TV.
Conclusión: El riesgo de sustitución es bajo.	

Para el caso de la industria de la televisión, se presenta como posible sustituto al sector de la radiodifusión, cuyas características son las siguientes:

- Las emisoras radiales cuentan con mayor cobertura a nivel nacional y se ofertan a un costo muy bajo debido a la cantidad de sus anunciantes.
- La prensa escrita es el medio de comunicaciones de masas más antiguo de todos. La palabra prensa engloba el conjunto de publicaciones escritas que se editan con periodicidad.

La oferta radial se encuentra claramente diferenciada entre los medios que ofrecen programación informativa y los que difunden música, además, cuenta con géneros como el *reality show* y las misceláneas. En cuanto a su temática, los programas analizados se refieren a sucesos actuales (noticiarios y programas periodísticos) y los humorísticos se encargan de parodiar la realidad.

Por otro lado, se encuentran los programas de esparcimiento, que emiten espacios musicales y misceláneos (y que ofrecen, aparte de música, la conducción de algún animador que organiza concursos y discusiones acerca de variados temas). Finalmente, se considera también a los programas relacionados con la vida cotidiana, la cual es abordada mediante la orientación de consultorios psicológicos o de salud (CONCORTV, 2010c).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de los nuevos competidores, en la industria de la televisión, está ligada a las barreras de entradas que posee el sector, de lo cual dependerá el aumento en la oferta. Esto conlleva generalmente a la guerra de precios, y, por ende a menores utilidades. Estas barreras de entradas son las trabas que padecen. En el caso de la industria, se presenta una amenaza media de creación de nuevos canales de televisión en el país, y en particular, en las regiones de Lima y Callao. Ello ocurre, debido a que, en la actualidad, se presentan barreras de ingreso impuestas por la regulación legal peruana (bajo el régimen del Ministerio de Transportes y Comunicaciones y de la Ley de Radio y Televisión), que limitan la creación de nuevas frecuencias.

Por otro lado, también se requieren las siguientes condiciones: (a) alta de inversión; (b) diferenciación de los productos que se ofertarán; (c) difusión en señal abierta; (d) servicios básicos de seguridad, entre otros, y (e) regulación gubernamental.

Otro factor fundamental lo constituyen las barreras de salida, ya que estas también afectan la entrada de nuevos competidores. Cuando la empresa posee un alto costo de salida, ello indica que, en el caso de no cumplir con las expectativas, no será fácil su liquidación y las pérdidas serán mayores.

En el caso de que exista un mercado muy posicionado respecto a algunas marcas, de igual forma, será difícil entrar debido a la fidelización de parte de los consumidores, lo cual llevaría a incurrir en altos costos por conceptos de campañas publicitarias y de difusión; por consiguiente, se requeriría una gran inversión. Los datos que relacionan factores y características podrán apreciarse en la Tabla 17.

Tabla 17

Amenaza de Nuevos Competidores

Factores	Características
Economías de escala y costos	Experiencia de nuevos competidores de mercados extranjeros con programas ya desarrollados, con conocimiento y tecnología ya implementada.
Identidad de marca	Posicionamiento de marca de algunas empresas locales.
Requerimientos de capital	Exigencia de capital alto para inicio de operaciones. Operadores de televisión vinculados a grupos económicos importantes como RPP, Grupo El Comercio, Graña y Montero.
Acceso a nuevas plataformas de sistemas de información	Inversiones millonarias para poder mejorar sus transmisiones.
Política de gobierno	Fuertes sumas de dinero por las licencias para laborar como operador de televisión.
Conclusión: Ingreso relativo de nuevos competidores al mercado.	

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad está determinada por los siguientes factores, tal como se apreciará luego en la Tabla 18:

- **Número de competidores iguales (muy atractiva):** Hay actualmente un número relativamente menor de competidores iguales en lo que se refiere a la televisión de señal abierta, por ello, la rivalidad es pequeña, lo cual favorece la atractividad del sector. En cuanto a los canales de señal de cable, la industria es amplia, pero el mercado de consumidores es aún menor que el de la señal abierta. Por otro lado, se encuentra el competidor indirecto que es la televisión por Internet, la cual, en el Perú, es aún menor, debido al número de consumidores.
- **Crecimiento relativo de la industria (muy atractiva):** Es medido a partir de la demanda de consumidores, en términos de adeptos a ciertos programas de televisión que son líderes en sus horarios, por ejemplo, los que se emiten en el Canal 4 de 8 p.m. a 9 p.m. En otros canales sucede lo mismo, por ejemplo, en el Canal 2, en el horario de 11 p.m. a 12 p.m.

- Costos fijos (poco atractiva): Los costos fijos son relativamente altos respecto de los costos variables. Esto podría representar un riesgo potencial de pugna por el *rating* en ciertos programas, ya que producirlos demanda un costo elevado o alto.
- Características del servicio (poco atractiva): Las características del servicio en el mercado actual no son complejas ni tan diversas.
- Capacidad de producción (atractiva): No existen competidores con alta capacidad competitiva en la televisión peruana. La oferta resulta menor que la demanda.
- Diversidad de competidores (atractiva): La estructura de costos entre los competidores ya establecidos no es tan diversa. No hay evidencia de guerra de precios, en cuanto a *spots* publicitarios, por una mayor participación de mercado.
- Compromisos estratégicos (atractiva). No existen mayores compromisos estratégicos entre los competidores ya establecidos, excepto por algunos convenios entre los competidores y algunos proveedores de las casas televisoras.

Tabla 18

Determinantes de la Rivalidad de los Competidores

Factores	Características
Costos fijos	Los costos fijos son altos respecto de los costos variables. Esto representa un riesgo potencial de pugna de <i>rating</i> en ciertos programas.
Características del servicio	Poco complejas.
Capacidad de producción	Baja oferta, menor que la demanda.
Diversidad de programas	Medido por el lado de la demanda de consumidores, en término de adeptos a ciertos programas de televisión que son líderes en sus horarios, por ejemplo, el Canal 4 en horario de 8 p. m. a 9 p. m.
Compromisos estratégicos	No existen compromisos.
Conclusión: La rivalidad entre los competidores es alta.	

3.6 La Organización y sus Referentes

Con el fin de realizar el perfil referencial, se ha considerado al mercado argentino y colombiano como referente por ser el de mayor penetración y experiencia en la región, asimismo, es un mercado similar al peruano. Se puede determinar que las industrias de la televisión argentina y la colombiana presentan una mejor ubicación competitiva que la de la industria de la televisión en el Perú. Por ello, se deben desarrollar estrategias para superar sus debilidades y explotar sus fortalezas.

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La Matriz Perfil Competitivo, que se muestra más adelante en la Tabla 19, destaca los 10 factores críticos de éxito de la industria, los cuales presentan un peso ponderado que se compara con los de sus competidores directos, Argentina y Colombia, que poseen características similares.

Son dos las debilidades significativas de la televisión peruana. En primer lugar, los altos costos de inversión que deben tener los operadores de televisión para migrar a la TDT. Se estima que cada canal deberá invertir un promedio de US\$250 millones en renovación de equipos e infraestructura para que la señal llegue de manera óptima.

En segundo lugar, el restringido acceso a licencias para nuevos operadores, puesto que a la fecha se dan preferencias a las empresas que ya están operando muchos años en el mercado.

Tabla 19

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores Claves de Éxito	Peso	Industria de la Televisión en el Perú		Industria de la Televisión Argentina		Industria de la Televisión Colombiana	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Altos costos para migrar al 100% en TDT.	0.13	4	0.52	2	0.26	3	0.39
2 Programas franquiciados por productoras del exterior.	0.12	3	0.36	2	0.24	4	0.48
3 Adecuada reglamentación.	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
4 Costos altos de publicidad.	0.11	3	0.33	2	0.22	3	0.33
5 Sólida plataforma tecnológica.	0.11	1	0.11	3	0.33	1	0.33
6 Acceso a licencias para nuevos operadores.	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.30
7 Piratería de señal de cable.	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
8 Variedad de programas.	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.36
9 Requerimiento de capital/empresas vinculadas.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
10 Red de transmisores.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Total	1.00		2.67		2.77		3.13

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El valor de 2.67 ubica a la industria de la Televisión Peruana en el último lugar, al competir con Argentina y Colombia, países que tienen, en este sector, programas locales y franquiciados bien posicionados en los principales mercados mundiales. De estos resultados podemos observar que la principal ventaja es la variedad de programas franquiciados en el exterior y el tamaño de inversión que realizan en sus programaciones. En contraste, se debe invertir en tecnología e investigación para ser más competitivo. Con el fin de realizar la MPR, se ha considerado al mercado argentino como referente, ya que es el de mayor penetración y experiencia en la región. Tal como se observa en los indicadores de la Tabla 20, este mercado es similar al peruano.

Tabla 20

Principales Indicadores del Sector Televisión Brasil

Indicadores	2009	2010
Clientes en Tv pagada	8,6 millones de clientes atendidos	9,8 millones de clientes atendidos
Clientes que utilizan Tecnología Satelital en Brasil	37.4%	42.2%
Tecnología Digital en los operadores (%)	92%	100%
Televisión por cable (%)	53.9%	57.9%

El segmento de televisión pagada en Brasil no paraliza su crecimiento, y mensualmente continúa aumentando su base de audiencia a un ritmo alto en relación a cualquier país sudamericano. Como consecuencia del crecimiento de la tecnología satelital., la industria televisiva de Brasil va tomando más protagonismo en la industria de TV pagada, incrementado su participación, ganando espacio en el sector de cable. En junio de 2012, el 37,4 por ciento de los clientes de TV por suscripción utilizaban TV vía satélite, y a fines de julio ese número aumentó a 42,2 por ciento de la base. En contrapartida, el cable pasó de tener una participación del 57,9 por ciento en el 2010 a 53,9 por ciento en julio de 2009 (“La TV paga de Brasil cerró julio con un crecimiento acumulado del 15,1 por ciento”, 2010).

Considerando, además, los factores críticos de éxito ya advertidos en el análisis de las industrias de la televisión en el Perú y en Brasil, se obtuvo la MPR, la cual se expondrá en la Tabla 21. Así, se ha identificado 10 factores críticos de éxito. El puntaje se obtuvo siguiendo los siguientes valores:

- 1: Indica debilidad mayor.
- 2: Marca debilidad menor.
- 3: Fortaleza menor.
- 4: Fortaleza mayor.

Según esta medición, la industria alcanzó un puntaje ponderado total menor, que asciende a 2.67; mientras que el sector Brasileño obtuvo un puntaje de 3.31.

Tabla 21

Matriz Perfil Referencial (MPR)

	Factores claves de éxito	Peso	Industria de la Televisión en el Perú		Industria de la Televisión Brasileña	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Altos costos para migrar al 100% en TDT.	0.13	4	0.52	4	0.52
2	Programas franquiciados por productoras del exterior.	0.12	3	0.36	4	0.48
3	Adecuada reglamentación.	0.12	4	0.48	3	0.36
4	Costos altos de publicidad.	0.11	3	0.33	2	0.22
5	Sólida plataforma tecnológica.	0.11	1	0.11	4	0.44
6	Acceso a licencias para nuevos operadores.	0.10	2	0.20	3	0.30
7	Piratería de señal de cable.	0.09	2	0.18	3	0.27
8	Variedad de programas.	0.09	2	0.18	4	0.36
9	Requerimiento de capital/empresas vinculadas.	0.08	2	0.16	2	0.16
10	Red de Transmisores.	0.05	3	0.15	4	0.20
	Total	1.00		2.67		3.31

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

3.8 Conclusiones

1. Con respecto al análisis de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, en referencia a competitividad, el Perú avanzó importantes puestos. Ello se debe, principalmente, a las políticas macroeconómicas implementadas en la última década y a la conservadora política fiscal y monetaria, lo cual se refleja en los reconocimientos que ha obtenido, por ejemplo, el grado de inversión que ostenta. En relación a las fuerzas económicas y financieras, el país, en el año 2010, experimentó un crecimiento de 8.8% en el PBI y se posicionó como líder del crecimiento en la región. Entre los principales eventos financieros que propulsaron este crecimiento resulta relevante la formación del primer Mercado Integrado Latinoamericano (MILA), que vinculó la

Bolsa de Valores de Lima, la Bolsa de Valores de Colombia, la Bolsa de Comercio de Santiago y las Centrales de Depósito de Valores del Perú, Colombia y Chile.

Desde la perspectiva de la industria de la televisión, el tipo de cambio es una variable importante, en la medida en que los programas que son franquiciados se cobran principalmente en dólares, lo cual crea un desfase en las empresas, debido a la caída del precio del dólar con respecto al nuevo sol en el año 2011.

En cuanto al análisis de las fuerzas sociales, culturales y demográficas, se puede indicar que la pobreza en términos estadísticos se redujo de 48.6% a 32%. Esta cifra es trascendente, porque, en la medida que existan más personas que crucen la línea de pobreza, se van generando excedentes en su economía diaria. Ello les permite protegerse contra distintos riesgos.

2. El Perú es uno de los países que dispone del mejor dinamismo de crecimiento económico en la región de América Latina. Ello configura una fortaleza y una gran oportunidad de captar nuevas inversiones que generen empleo y desarrollo al país. Pese a ello, aún no se logran superar las siguientes debilidades: la incapacidad para desarrollar tecnología o la dependencia de países como Estados Unidos o China, principales destinos de los minerales. Estas carencias definen al Perú como un país emergente pero también vulnerable.
3. El sector de la televisión aún se encuentra en crecimiento. En los últimos 30 años, las emisoras se han duplicado, lo cual lleva a una gran rivalidad interna, que finalmente deviene en mayor cobertura y precios accesibles. Basta como ejemplo el caso de las grandes empresas como Telefónica Multimedia, en cuanto a la señal privada, o América Televisión, con respecto a la señal abierta. En cambio, si se compara el sector televisivo con el de otros medios como la radio, se reconoce que aún la cobertura es baja. Ocurre de modo similar con respecto a la Internet, que se ha

transformado en un complemento cotidiano, o con la televisión digital, cuya señal puede desplazarse fácilmente mediante cualquier equipo móvil.

4. En relación a las fuerzas tecnológicas, el país se mantiene atrasado con respecto a otros países de la región en cuanto a la inversión en capacitación, investigación, innovación y el registro de patentes. En el caso de la industria de la televisión, el desarrollo tecnológico es importante para el impulso de este sector en la medida que centraliza, lleva, e integra la información de la cadena de valor productiva; así también reduce los costos de transacción comercial y convierte los productos en soluciones atractivas para la base de la pirámide. Por otro lado, las fuerzas ecológicas y ambientales resultan ser un factor importante para la industria de la televisión, debido a los diversos tipos de riesgos naturales, como son los terremotos, las lluvias torrenciales, los desbordes de los ríos y los maremotos.
5. En lo que concierne al poder de negociación de los proveedores, este es alto, ya que, en la cadena de valor de la industria de la televisión, las productoras y empresas que proveen de tecnología generan una amplia dependencia de la parte técnica-operativa.
6. Con respecto a la amenaza de nuevos competidores, pese a las importantes barreras de ingresos que existen, se concluye que hay una potencial posibilidad de ingreso de nuevos operadores foráneos, que cuentan con experiencia en la televisión y que identificaron la posibilidad de crecer en los segmentos que son desatendidos.
7. Como productos sustitutos se han identificado los demás medios de comunicación que pueden sustituir a la industria de la televisión, como internet, diarios y radio.
8. Por lo que concierne al poder de negociación de los clientes, se puede concluir que este es alto debido a la dependencia que establecen en relación con los programas que se transmiten.

9. Finalmente, con respecto a la rivalidad del sector, se concluye que es moderada: la industria de la televisión se encuentran en una etapa de desarrollo y cuenta con un mercado amplio a la espera del desarrollo.



Capítulo IV: Evaluación Interna

D'Alessio (2008) afirmó que la evaluación interna “está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades” (p. 167). Asimismo, trazó las condiciones de esta del siguiente modo:

El éxito de la evaluación interna requiere que los gerentes y funcionarios de todas las áreas aporten sus ideas, experiencias e información conocida. La clave del éxito es la coordinación y el entendimiento efectivo entre los gerentes y los funcionarios claves (p. 167).

El objetivo de este capítulo será facilitar a las organizaciones que norman este sector un perfil y una guía útiles para la toma de decisiones en el proceso estratégico.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Como afirmó D'Alessio (2008), la gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe manejar los cambios dentro de esta; superar las crisis, y asegurar la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales. Dichos recursos van dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización. El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales.

El diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende, en gran medida, de la evaluación que se efectúe de los recursos con que cuenta (D'Alessio, 2008). El análisis interno se consigue estableciendo los objetivos y las estrategias comunes entre los integrantes del sector. Según D'Alessio (2008), se requiere “mucha honestidad para descubrir lo bueno, lo malo y lo feo de la organización y no tratar de cubrir aspectos críticos al interior de la misma” (p. 168).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La televisión en el Perú se encuentra bajo el gobierno de la Dirección General de Radiodifusión, que pertenece al sector telecomunicaciones y es manejada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Esta institución presenta dos divisiones: transportes y sector comunicaciones, el cual incluye a la televisión y se encuentra alineado con otros entes de soporte, tales como el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú (IRTP) y el Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV).

La Sociedad Nacional de Radio y Televisión (SNRTV) se constituyó el 12 de mayo del 2004 con la finalidad de representar a los asociados del gremio, a fin de lograr el desarrollo del servicio de radiodifusión comercial y de la producción televisiva y radial en el Perú. Esta entidad defiende los principios de radiodifusión de la red privada, con especial atención en la defensa de los principios de la libre y leal competencia. Asimismo, participa de manera activa, mediante la organización de seminarios, conversatorios, diálogos y reuniones con autoridades políticas, públicas y privadas, en especial con las que tienen a su cargo la labor reguladora de las comunicaciones. También se constituyó para propiciar el desarrollo y actuar en permanente defensa y protección de la libertad de expresión.

Por otro lado, el CONCORTV es un órgano autónomo, plural y consultivo, adscrito al Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Fue instaurado por la Ley de Radio y Televisión, promulgada en el 2004, y tiene como finalidad propiciar buenas prácticas en el desarrollo de estas actividades en el Perú. Está compuesto por 10 instituciones representativas de la sociedad, la empresa y el Estado. En este sentido, no se rige por los intereses particulares de los sectores que lo integran; por consiguiente, en las decisiones que se adoptan, priman los intereses generales del país y de sus ciudadanos. El CONCORTV está conformado por los siguientes organismos:

- La Asociación Nacional de Centros.
- Los titulares de autorizaciones de servicios de radiodifusión sonora y de televisión comercial.
- Los titulares de autorizaciones de servicios de radiodifusión sonora y de televisión educativa.
- El Consejo de la Prensa Peruana.
- Las asociaciones de consumidores.
- Las facultades de Comunicación Social y Periodismo.
- El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (sin derecho a voz).
- El Colegio de Periodistas del Perú.
- La Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA).
- El Colegio Profesional de Profesores del Perú.

El organigrama de un canal de televisión se puede apreciar en la Figura 6.

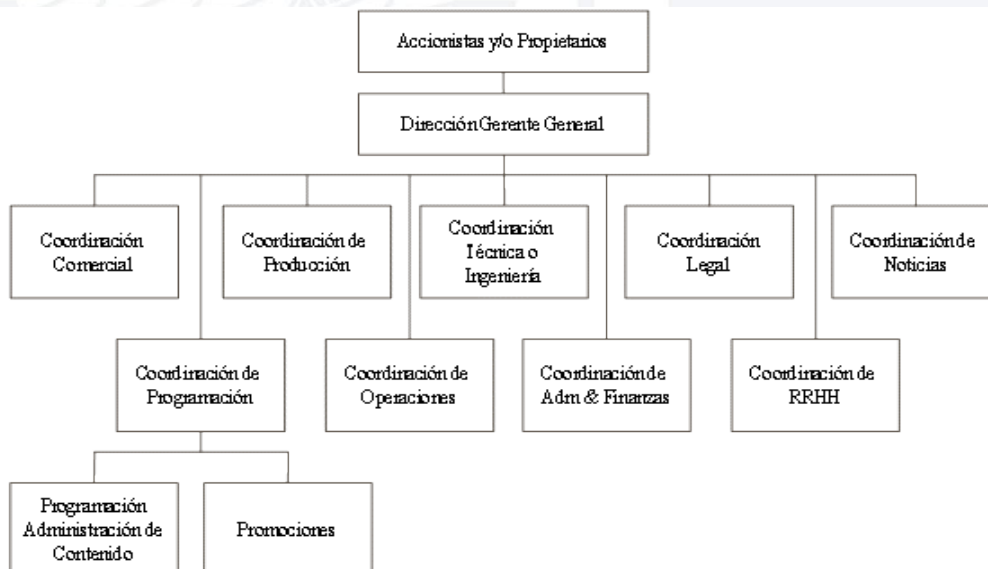


Figura 6. Organización de un canal de televisión. Tomado de “Organigrama de la empresa televisiva”, por J. González, 2010. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Jersain/organigrama-tv>

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La primera función del *marketing* es la de analizar el mercado, es decir, las necesidades, preferencias, gustos, deseos, hábitos y costumbres de los consumidores o televidentes. Esta evaluación no debe ser realizada una sola vez, sino constantemente, dado que los gustos y preferencia del público en general son muy cambiantes.

La segunda función del *marketing* es analizar a la competencia, es decir, conocer bien a los competidores, estar atentos a sus movimientos, y tratar de prever sus estrategias, sobre todo es la industria de la televisión, la cual es muy competitiva, y en la que cada empresa debe serlo, a fin de obtener un mayor posicionamiento de mercado.

La tercera función es la de planeación del *marketing*, la cual incluye los siguientes procesos:

- Analizar el entorno, es decir, el mercado y la competencia.
- Analizar la situación interna, dicho en otros términos, la capacidad y los recursos (financieros, humanos, tecnológicos y materiales) con que cuenta la empresa.
- Establecer los objetivos de *marketing*, considerando los análisis realizados previamente y las aspiraciones de la empresa.
- Diseñar estrategias de *marketing* que permitan alcanzar los objetivos propuestos. Se deben tener en cuenta también los análisis externos e internos.
- Diseñar planes de acción en los que se establezcan (a) los pasos necesarios para implementar o ejecutar las estrategias; (b) los recursos que se utilizarán, (c) los encargados o responsables; (d) los tiempos o plazos, y (e) el presupuesto o la inversión requerida para implementarlas.

La cuarta función consiste en realizar las estrategias de *marketing*, que ayudarán a alcanzar los objetivos de la industria televisiva.

La quinta función incide en la implementación de las estrategias de *marketing* propuestas para la industria de la televisión.

Finalmente, la sexta función del *marketing* contempla realizar el control y evaluación, proceso que sirve para comprobar que las estrategias se están implementando tal como se especificaron en los planes de acción, y que los encargados de su ejecución demuestran un buen desempeño individual y grupal.

4.1.3 Operaciones productivas y de servicios

En el Perú, el sector de la televisión se encuentra bajo el régimen de la radiodifusión, en el cual existen más de 1,100 autorizaciones de televisión de señal abierta, entre ellas 280 son repetidoras de cadenas comerciales; 260, repetidoras de cadena nacional; 400, canales locales de televisión, y el resto, canales religiosos, municipales, etc.

El Perú adoptó, en un principio, la norma de la Comisión Nacional de Sistema de Televisión (NTSC-M), sistema de codificación y transmisión de televisión en color analógico desarrollado en Estados Unidos en 1940, y que se ha empleado en la mayor parte de América y en el Japón, entre otras zonas. En el caso de Lima, la televisión de señal abierta empezó en la banda VHF. Entre las empresas pioneras se encuentran las siguientes:

- Compañía Latinoamericana de Radiodifusión S.A. (Frecuencia Latina)
- Compañía Peruana de Radiodifusión (América Televisión)
- Panamericana Televisión S.A. (Panamericana)
- Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú (IRTP)
- Andina de Radiodifusión S.A.C. (ATV)
- Red Bicolor de Comunicaciones S.A.A. (RBC)
- Empresa Radiodifusora 1160 S.A. (Global)

Además, existe la banda UHF, que a diferencia de lo que se pueda pensar, es un terreno muy poblado, ya que en ella se encuentran todas las otras emisoras de radiodifusión.

Entre ambas bandas se distribuye el universo de canales de televisión abierta en Lima (CONCORTV, 2011b). Esta era la situación a inicios de 2010, antes de que se adoptase la norma digital para la televisión, decisión que renovó la televisión en el Perú y que siguió el siguiente recorrido temporal:

- El 22 de setiembre del 2009, se aprobaron las especificaciones técnicas mínimas de los receptores de TDT en el Perú.
- El 29 de marzo del 2010, se aprobó el Plan Maestro para la Implementación de TDT en el Perú.
- El 30 de marzo del 2010, se modificó el Plan de Canalización de Televisión UHF de la localidad de Lima, a fin de incluir los canales disponibles para TDT.
- El 30 de marzo del 2010, se iniciaron las transmisiones en la señal digital del IRTP.
- El 31 de marzo del 2010, se realizó el lanzamiento de la primera señal digital de una televisora privada, ATV (CONCORTV, 2011b).

Posteriormente a la elección del estándar ISDB-T por parte de Japón, Brasil y Perú, se unieron ocho países de América Latina, entre ellos Argentina, Chile, Venezuela, Ecuador, Costa Rica, Paraguay, Bolivia y Uruguay (CONCORTV, 2011b).

Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2010), esto representa una fortaleza para el sector, ya que ahora cuenta con un desarrollo tecnológico capaz de entregar un mejor servicio a sus usuarios en todo el territorio nacional y de acuerdo a los estándares de calidad aceptados internacionalmente. La televisión digital es un avance tecnológico en el mundo que permite transmitir los contenidos audiovisuales a través de una codificación digital.

Es por ello que el Perú adopta el estándar de la televisión digital terrestre (TDT), el conjunto de principios técnicos acordados para el uso digital del espectro radioeléctrico. Es el requisito básico para iniciar la transmisión de la TDT en un área geográfica, ya que todo el

ciclo de transmisión y recepción debe presentarse acorde con el estándar definido. Por tanto, los televisores, decodificadores, transmisores, consolas y demás implementos de transmisión, además del *software*, deben compartir el mismo lenguaje, estándar o característica tecnológica que permita una intercomunicación exitosa (CONCORTV, 2011b).

En la Tabla 22, se expone un listado de las estaciones de radiodifusión a nivel nacional.

Tabla 22

Estaciones de Radiodifusión a Nivel Nacional

Departamento	UHF	VHF
Amazonas	2	1,214
Ancash	8	42
Apurímac	6	25
Arequipa	26	45
Ayacucho	10	27
Cajamarca	10	38
Cusco	20	44
Huancavelica	2	18
Huánuco	11	21
Ica	17	31
Junín	20	54
La Libertad	13	24
Lambayeque	9	11
Lima	23	73
Loreto	9	14
Madre de Dios	6	10
Moquegua	13	23
Pasco	8	21
Piura	10	40
Puno	28	43
San Martín	7	21
Tacna	14	21
Tumbes	3	6
Ucayali	8	7

Nota. Tomado de “El Impacto Económico de la Cultura en el Perú”, por el Instituto de Investigación de la Escuela Profesional de Turismo y Hotelería de la USMP, 2011. Lima, Perú: Convenio Andres Bello

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El sector de la televisión en el Perú sufre una escasez de crédito. Las casas televisoras, tanto de señal abierta como privadas, en las últimas dos décadas, se han convertido en entidades con el mayor riesgo crediticio. Tal es el caso de Frecuencia Latina, América Televisión y Panamericana Televisión. Cada una de ellas, en la década de 1990, aceptaron imposiciones del Estado, al igual que una política de difusión sesgada y oscura. Es por ello que el PBI del sector de las comunicaciones descendió a -0.2 en el 2010, comparado con el 2.3 que obtuvo en el 2009 (MEF, 2011).

Cabe mencionar que, para los principales anunciantes de las casas televisoras, en la actualidad, resulta muy optimista el panorama que se experimenta. La televisión de señal abierta transmite en promedio 48,666 horas anuales, con franjas comerciales que llegan a altos costos de emisión en horas de mayor audiencia, y con una programación conformada por películas, noticieros y telenovelas.

Por otro lado, el mercado de la televisión por cable, integrado por los operadores de señal cerrada, se rige mediante la libre competencia y es regulado por el Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL). De acuerdo con OSIPTEL (2011), se encuentran registradas 129 empresas que brindan servicio de cable, de las cuales 117 ofrecen servicios efectivos. Entre ellas, tres dominan el 85% del mercado: han constituido un sector oligopólico a nivel nacional.

Según OSIPTEL (2011), entidad que se encarga de promover una sana competencia en el mercado de la televisión por cable, se ha generado el crecimiento de este servicio a un ritmo promedio anual de 12% en todas las regiones. Mientras que, en el 2005, había solo 583,000 suscriptores en el país, a diciembre del año 2011, se contaba con 1'118,000 usuarios registrados. De ellos, el 64% (719,158) correspondía a Lima, y el 36% (399,104) a otras regiones. En las localidades urbanas, a excepción de Lima, los hogares con el servicio de

televisión por cable se han triplicado desde el 2006, y se han elevado desde 10.7% hasta 30.3%, en el año 2011 (OSIPTEL, 2011).

Particularmente, Telefónica Multimedia concentró la mayor participación de mercado con respecto a las otras empresas. Cabe resaltar que dispone de una licencia que le permite prestar el servicio en todo el país. Asimismo, cuenta con la más amplia cobertura; las otras operadoras solo se encuentran presentes en una o dos ciudades.

En la Tabla 23, para mayor precisión, se observa la participación de las empresas en el contexto de Lima, y en la Tabla 24, la participación de las empresas en el resto del país.

Tabla 23

Participación de las Empresas TV de Paga Lima-2011

Empresas	Participación
TdP	32%
Tmultimedia	44%
Star Global Com	4%
Telmex	11%
DIRECT TV	5%
Grupo Clave Visión	4%
Catv System	4%
Grupo Zamora López	4%
Otras empresas	5%

Nota. Tomado de “Informe de Gestión 2007-2012”, por el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), 2011. Recuperado de http://www.osiptel.gob.pe/WebSiteAjax/WebFormGeneral/Publicaciones/wfrm_Consulta_Informacion_publicaciones.aspx?CodInfo=0&CodiCat=3&CodiSubcat=568&TituloInformacion=Memorias%20Anuales

Adicionalmente, las empresas Tmultimedia, Telmex y DIRECT TV cobran sus servicios a los usuarios finales de acuerdo al monto de la cantidad de canales. En el caso de Lima, la tarifa varía entre US\$17.10 y US\$35.30. En provincias, la tarifa promedio asciende a US\$23.00 mensuales. Existen otras empresas que brindan cobertura local y que han establecido una tarifa de US\$10.00, aproximadamente.

Tabla 24

Participación de las Empresas TV de Paga Resto del País-2011

Empresas	Participación
TdP	5%
Tmultimedia	35%
Star Global Com	4%
Telmex	27%
DIRECT TV	10%
Grupo Clave Visión	5%
Catv System	4%
Grupo Zamora López	4%
Otras empresas	5%

Nota. Tomado de “Informe de Gestión 2007-2012”, por el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), 2011. Recuperado de http://www.osiptel.gob.pe/WebSiteAjax/WebFormGeneral/Publicaciones/wfrm_Consulta_Informacion_publicaciones.aspx?CodInfo=0&CodiCat=3&CodiSubcat=568&TituloInformacion=Memorias%20Anuales

Por otro lado, con respecto a los departamentos de finanzas y contabilidad que conforman la estructura del Instituto Nacional de Radio y Televisión (IRTP), se evidencian las siguientes competencias y finalidades:

- La Oficina de Finanzas es el órgano integrante de la Oficina General de Administración que tiene por finalidad conducir el proceso técnico del sistema de presupuesto del instituto, en su parte de ejecución y control, así como dirigir el sistema de tesorería y el manejo de los recursos financieros.
- La Oficina de Contabilidad es el órgano integrante de la Oficina General de Administración que tiene por finalidad el registro de todas las operaciones económicas y financieras del instituto. También se encarga de la presentación de la información financiero-presupuestaria a las normativas y del control.

Asimismo, la televisión en el Perú corresponde al sector de radiodifusión, que a su vez pertenece al sector de comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). Por ello, en el anuario del año 2010, se registran los gastos y las fuentes de financiamiento del MTC que sirven de base para la operación del sector (MTC, 2010). Los presupuestos de gastos se pueden observar en la Tabla 25 y en la Tabla 26.

Tabla 25

Presupuesto del Pliego por Unidades Ejecutoras-MTC 2011

Unidad Ejecutora	PIM	Compromiso		Devengado	
		Acumulado al 31 dic.	Av. Com./PIM	Acumulado al 31 dic.	Av. Dev./PIM
Total	7.377	7,053	96%	7,053	96%
001 Administración General	1,065	905	85%	905	85%
007 Provías Nacional	5,078	5,012	99%	5,012	99%
010 Provías Descentralizado	291	221	76%	221	76%
011 FITEL	118	95	80%	95	80%
012 AATE	825	819	99%	819	99%

Nota. Tomado de “Anuario Estadístico 2010”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2010.
 Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/portal/AE2010_REVISION_14_06_2011_V2-Rev.pdf

Tabla 26

Presupuesto del Pliego por Fuentes de Financiamiento-MTC 2011

Fuentes de Financiamiento / Rubros	PIM al 31 dic.	Compromiso		Devengado	
		Acumulado al 31 dic.	Av. Com./PIM	Acumulado al 31 dic.	Av. Dev./PIM
Total	7,377	7,053	96%	7,053	96%
1.00 Recursos ordinarios	5,689	5,602	98%	5,602	98%
2.09 Recursos directamente recaudados	604	470	78%	470	78%
3.19 Recursos por oper. Of. de Crédito	946	891	94%	891	94%
4.13 Donaciones y transferencias	137	90	65%	90	65%

Nota. Tomado de “Anuario Estadístico 2010”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2010.
 Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/portal/AE2010_REVISION_14_06_2011_V2-Rev.pdf

4.1.5 Recursos humanos y cultura (H)

Con respecto al aspecto de recursos humanos y cultura, D’Alessio (2008) mencionó lo siguiente:

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización; moviliza los recursos tangibles e intangibles; hace funcionar el ciclo operativo, y establece las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos.

De acuerdo con los resultados aportados por la encuesta de hogares especializada en niveles de empleo (MTPE, 2009), la población en edad de trabajar (PET), en Lima Metropolitana, asciende a 6’836,922 personas. De dicha cantidad, la población

económicamente activa (PEA) ocupada representó el 64.2%, mientras que los inactivos representaron el 31.5% y la PEA desocupada el 4.3% (INEI, 2011).

Las tres ramas que albergan la mayor concentración de trabajadores son, en orden descendente, servicios no personales (25.1%), comercio (23.8%) e industria de bienes de consumo (11.5%). Por otro lado, las tres ramas con menor proporción de trabajadores son las siguientes: extractivas (1.2%), hogares (5.6%) e industria de bienes intermedios y de capital (5.3%). Asimismo, la rama transporte, almacenamiento y comunicaciones agrupó al 10.7% de la PEA ocupada (INEI, 2011).

La PEA ocupada en Lima Metropolitana está compuesta por trabajadores independientes (29.3%), los ocupados en empresas privadas de dos a nueve trabajadores (24.3%) y los ocupados en empresas privadas de 50 a más trabajadores (17.8%).

Con respecto a la rama de transporte, almacenamiento y comunicaciones, se puede observar que los trabajadores independientes representan el 45.8% del total de trabajadores de dicha rama, mientras que el 26.1% laboran en empresas privadas de dos a nueve trabajadores; en tanto el 19.3% trabajan en empresas privadas de 50 a más trabajadores (INEI, 2011).

El total de trabajadores para esta actividad fue de 14,817 personas, de las cuales el 34.0% realiza tareas en ocupaciones específicas, entre las cuales, la que dispone de mayor demanda es la del instalador de línea telefónica, que cuenta con una participación de 7.1% en el total de trabajadores que laboran en esta actividad, lo cual en cifras absolutas significa 1,060 trabajadores. Asimismo, el número de trabajadores en la mayoría de ocupaciones específicas no llega al 3.0% del total de ocupados en esta actividad (INEI, 2011). Esta labor se caracteriza por concentrar trabajadores que registran un nivel educativo superior no universitario (57.0%), seguido de los trabajadores con educación superior universitaria (33.7%), y en menor proporción los trabajadores con nivel educativo secundario (9.3%).

Con respecto a los niveles de responsabilidad de los trabajadores, estos se encuentran principalmente en el nivel II, seguido del nivel de responsabilidad III. En los niveles I y IV se concentra una menor cantidad de trabajadores; para el nivel II, la mayoría de trabajadores alcanzó estudios superiores no universitarios (84.3%), y en el nivel III, predominan los trabajadores que alcanzan el nivel educativo superior universitario (65.2%). En el nivel I, la mayoría de trabajadores alcanza el nivel educativo secundario (83.6%), y en el nivel IV, el 100% de trabajadores se incluye en el nivel educativo superior universitario (INEI, 2011).

La remuneración mensual promedio del total de trabajadores con ocupaciones específicas en la actividad telecomunicaciones fue de S/.3,036. En las empresas de mayor tamaño (de 50 a más trabajadores), la remuneración mensual promedio fue de S/.3,183. Por otro lado, las empresas de menor tamaño (de 10 a 49 trabajadores) perciben una remuneración promedio mensual de S/.2,127 (INEI, 2011).

Según reportó el INEI (2011), para las empresas privadas de mayor tamaño, la ocupación con mayor remuneración es la de gerente de planeamiento de radio frecuencia, que cuenta con S/.16,737, y la ocupación con menor remuneración corresponde a la de operador de red de telefonía, cuyos trabajadores perciben S/.1,071. Por otro lado, con respecto a las empresas de menor tamaño, la ocupación con mayor remuneración es la de gerente de data y soporte de red (S/.5,151) y la ocupación con menor remuneración es la de instalador de línea telefónica (S/.700).

Finalmente, la administración de los recursos humanos de la industria de la televisión abarca procedimientos comunes de manejo, administración, gestión y dirección del personal de todos los canales de televisión. De modo detallado, se han definido las siguientes funciones:

- Incorporación de personal: Consiste en determinar el perfil de la persona que se necesita para cubrir el puesto que se está ofreciendo; reclutar o convocar a los

postulantes que cumplan con dicho perfil; evaluarlos a través de pruebas y entrevistas.

- Administración de sueldos, prestaciones y beneficios: Abarca la gestión de las percepciones, prestaciones y beneficios de los trabajadores de la industria televisiva.
- Educación y capacitación: Se fundamenta en la necesidad de educar, capacitar y adiestrar constantemente a los trabajadores de la industria televisiva.
- Comunicación: Consiste en procurar que en la industria televisiva exista una comunicación clara, adecuada y eficaz.
- Liderazgo. Esta función se define como la capacidad de influir o inducir a los trabajadores de la industria televisiva para que realicen sus trabajos o tareas, y cumplan los objetivos de la industria, de manera eficiente, con entusiasmo y por voluntad propia.
- Motivación: Consiste en el acto de animar a los trabajadores de la industria televisiva, a fin de que realicen un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos de la industria.
- Creación y dirección de equipos de trabajo: Se procura, mediante esta función, crear y dirigir grupos o equipos de trabajo.
- Control y evaluación del desempeño: Consiste en controlar y evaluar constantemente el desempeño de los trabajadores, así como su compenetración con el puesto y con la empresa.
- Promoción y manejo de empleados claves: Se requiere, en el desarrollo de esta función, mantener en la industria a los empleados que realmente hacen que esta crezca.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación ofrecen soporte técnico para la toma de decisiones gerenciales y para la integración con los clientes y proveedores, entre otras finalidades (D'Alessio, 2008).

En la actualidad, el 61% de la producción nacional es realizada y emitida en alta definición por TV Perú-HD. Esta cifra ubica a esta televisora como el primer medio de comunicación del país y como uno de los líderes en la región, debido a la mayor producción y difusión de programas culturales en dicho formato. Cabe mencionar que, desde finales de 2010, TV Perú-HD emite programación durante las 24 horas del día.

Como parte de este liderazgo, también es importante indicar que la pantalla del Estado luce renovada gracias al relanzamiento de los programas culturales y de entretenimiento que ahora son manejados y presentados bajo un nuevo enfoque. Siguiendo este renovado planteamiento, cabe mencionar que se agregaron nuevos programas culturales, de entretenimiento e informativos a la lista de los ya existentes. Esta renovación ha permitido al canal llegar a las diferentes audiencias de todo el país, conforme a lo establecido en su misión institucional.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La señal digital significa una verdadera revolución en la industria de la televisión peruana. El estándar japonés con innovaciones brasileñas que se utiliza permite democratizar las comunicaciones, porque la señal televisiva será transmitida con mejor calidad y mayor nitidez de manera gratuita. Además, mediante la tecnología digital y con transmisiones de alta definición se podrán anexar los lugares más alejados del país (“Nueva señal digital cambiará la TV peruana”, 2010).

Por otro lado, actualmente existen 105 transmisoras de televisión en el Perú a nivel nacional, de las cuales 23 se sitúan en Lima. En lo que se refiere a receptores de televisión, en

1997 habían 3'060,000 en todo el país, y por cada mil habitantes, 112.1. De los siete canales más recordados en Lima, el canal del Estado, TV-Perú, ocupa el séptimo lugar. Su señal se transmite a nivel nacional e incluye espacios culturales (ver Apéndice C).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI tiene como finalidad destacar las fortalezas con las que cuenta actualmente el sector de la televisión e identificar sus debilidades, las cuales se deben convertir en fortalezas. Se han determinado 12 factores determinantes de éxito (cinco, fortalezas; siete, debilidades). Los pesos de cada uno se han asignado según la información recopilada en el presente planeamiento. En la Tabla 27, la MEFI muestra un valor ponderado de 2.98.

Tabla 27

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Transmisión en tecnología digital y alta definición.	0.15	3	0.45
2. La televisión es un medio poderoso de influencia en los usuarios.	0.06	4	0.24
3. Las cadenas de televisión cuentan con el respaldo de productores y auspiciadores de gran trayectoria.	0.05	3	0.15
4. Alianzas estratégicas con canales de televisión a nivel mundial y cadenas televisivas en el mundo.	0.04	4	0.16
5. Poder de difusión a través de una línea de comunicación independiente.	0.10	4	0.40
6. Ingreso de franquicias que mejoran la <i>performance</i> de los programas de televisión (producción nacional).	0.25	3	0.75
7. Los operadores de televisión peruanos forman parte de conglomerados grupos empresariales de poder económico en el país (Canal 4, Canal N del Grupo El Comercio, el Grupo RPP).	0.10	3	0.30
Total Fortalezas	0.75		2.45
Debilidades			
1. Dependencia de los productores de los programas de televisión.	0.10	2	0.20
2. Elevados costos de transmisión en comparación con otros medios de difusión.	0.05	2	0.10
3. Falta de centros de educación y capacitación especializado en la industria de la televisión.	0.05	1	0.05
4. Baja penetración de la televisión en las zonas alejadas del país.	0.04	2	0.08
5. Limitada capacidad de inversión e infraestructura.	0.05	2	0.10
Total Debilidades	0.28		0.53
Total	1.00		2.98

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

4.3 Conclusiones

1. Actualmente, las operaciones de la televisión en el Perú han logrado un gran desarrollo gracias a la incursión de la televisión digital terrestre, esto quiere decir, el tránsito desde el NTSC-M al ISDB-T, al cual accedieron las potencias en desarrollo tecnológico, tales como Japón, Estados Unidos y Brasil. El nuevo sistema le permite a las casas emisoras (a) acceder a una mayor variedad y calidad de contenidos en sus programas; (b) incursionar en nuevos servicios de sonido e imagen; (c) optimizar la eficiencia en la gestión y el uso del espectro radioeléctrico, y (d) fomentar el desarrollo de las industrias vinculadas.
2. En la industria de la televisión, hace falta capacitación técnica para los empleados. Se cuenta con recursos humanos bien calificados, pero carecen de conocimiento y experiencia en la actividad propiamente dicha. Por ello, actualmente, existe un problema de renovación de trabajadores en todos los niveles del sector comunicaciones.
3. El impulso de la industria debe basarse en la integración de los participantes de la cadena de valor, lo cual facilitará la comunicación, información, conocimientos, y productos en forma eficiente. En este sector, la escasez de datos consolidados e información es una dificultad que podría reducirse utilizando sistemas de información que simplifiquen y automaticen las operaciones internas del sector. La reducción de los costos de producción extranjera es uno de los principales desafíos que enfrentan los operadores de televisión. Al hacer uso de la tecnología digital, quedarán recursos disponibles para enfocarlos hacia la innovación y mejora de los productos, lo que tendrá un impacto directo en el crecimiento del sector comunicaciones.

Capítulo V: Intereses del Subsector de la Televisión en el Perú y Objetivos de Largo

Plazo

La determinación de los objetivos de largo plazo (OLP) y los objetivos de corto plazo (OCP) permitirá formular adecuadamente las acciones requeridas con la finalidad de alcanzar la visión planteada. Adicionalmente, es importante evitar errores en la administración, para poder lograr el crecimiento y la sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

5.1 Intereses de la Industria de la Televisión en el Perú

De acuerdo con D'Alessio (2008), los intereses organizacionales identifican los fines que la industria de la televisión busca alcanzar para conseguir éxito en el mercado donde compite a largo plazo. El principal interés consiste en desarrollar el crecimiento de la oferta en cuanto a la televisión de señal abierta, la televisión de señal cerrada o cable y la televisión comunitaria, en todas las regiones del mercado peruano.

Además, la determinación de los intereses funciona como una herramienta de protección frente a eventos que perjudiquen a las personas de la base de la pirámide. De este modo, es posible reducir el impacto social y económico del país. La industria de la televisión, así como los demás medios de comunicación como la radio, la Internet y la prensa escrita, se consideran como competencia del sector comunicaciones.

En los últimos años, el Perú ha experimentado el incremento de la inversión extranjera en diferentes sectores. Por esta razón, uno de sus principales intereses es lograr que continúe el crecimiento económico que ha obtenido y seguir siendo foco de las inversiones extranjeras (BCRP, 2011).

En la economía peruana, el rol de la empresa es predominante y el Estado actúa únicamente como un facilitador (D'Alessio, 2008). Este sistema capitalista es la antítesis de una de las corrientes que actualmente existen en la región latinoamericana, la cual está basada en la ideología socialista. Países como Venezuela, Bolivia, Paraguay y Ecuador pertenecen a

esta corriente y han adoptado la doctrina denominada socialismo del siglo XXI como proyecto de desarrollo económico.

A continuación, se expone el análisis de indicadores macroeconómicos tales como el PBI, la tasa de inflación, la tasa de interés, el tipo de cambio, la balanza comercial y la inflación.

La economía del Perú creció 8.8% en el primer trimestre de 2011 respecto al mismo período del año anterior (6%), debido al avance de los sectores pesquero y manufacturero. En marzo, la actividad productiva en el Perú creció 7.87% y, con ello, sumó 19 meses de continuo crecimiento. Con este resultado, la economía peruana alcanzó un crecimiento de 9.43% en los últimos 12 meses, desde abril del 2010 a marzo del 2011 (INEI, 2011).

En el informe económico trimestral, se indicó que el crecimiento en los últimos meses del año 2011 se debió a la actividad económica determinada tanto por el crecimiento de la demanda interna como de la externa. Asimismo, entre enero y marzo, la pesca se colocó a la vanguardia del crecimiento, con un incremento de 16.23%, seguido de la manufactura (12%), el comercio (10%) y la construcción (8.07%) (INEI, 2011b).

Otros de los sectores que más ascendieron en el año 2011 fueron electricidad y agua (7.19%) y agrario (2.93%). Por su parte, el sector minero e hidrocarburos registró una leve caída de 0.31%, lo cual es el reflejo de la reducción de la producción minera.

En 2010, la economía peruana creció 8.8% en un contexto de recuperación de la crisis internacional, por encima del nivel de crecimiento estimado (+ 5%), afirmó el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2011). En relación a la inflación, en 2010, la tasa de inflación fue de 2.08%, luego que, a finales de 2009, se ubicara en 0,25%.

El mayor ritmo de incremento en los precios internos se asoció en gran medida con el aumento de las cotizaciones internacionales de algunos alimentos y combustibles, así como

con las condiciones climatológicas internas adversas que afectaron los precios de algunos productos.

La proyección de la inflación, para el 2012 que fluctúe de 3.0% a 2.9%, y de 3.0% a 2.8%, en tanto que las empresas no financieras redujeron sus pronósticos de 3.2% a 3.0%. Para el 2013, las expectativas de inflación fluctúan entre 2.5% y 3.0%. Además, se ha observado una reducción en las proyecciones del sistema financiero de 2.6% a 2.5% (MEF, 2011).

Con respecto al tipo de cambio, el nuevo sol se apreció 2.1% respecto al dólar estadounidense, y descendió de S/.2.88, en diciembre del 2009, a S/. 2.82, en diciembre del 2010. Respecto a la canasta de monedas de los 20 principales socios comerciales del país, el nuevo sol se apreció 3.7% (desde un nivel de S/. 0.537, en diciembre del 2009, a S/.0.518, en diciembre de 2010). En términos reales, el índice del tipo de cambio real multilateral se apreció en 2.3%, y transitó de un nivel de 100, en diciembre de 2009, a 98, en diciembre de 2010 (MEF, 2011).

En lo que respecta a la proyección del tipo de cambio para el 2012, los agentes del sistema financiero redujeron sus previsiones de S/.2.70 a S/.2.65. Los analistas económicos y las empresas mantuvieron sus expectativas en S/.2.65 y S/.2.70, respectivamente. Para el 2013, la totalidad de los agentes revisó a la baja sus expectativas para el tipo de cambio (MEF, 2011).

En cuanto a la liquidez, la tasa de crecimiento de esta fue de 22.7%, mayor que la registrada el año previo (11.4%), lo cual es producto de la recuperación de la actividad económica y de los mayores niveles de financiamiento externo. Como porcentaje del PBI, el nivel de liquidez se situó en 31.5%, casi dos puntos por encima de la cifra registrada el año previo (29.5%).

Por otro lado, las reservas internacionales netas (RIN) del BCRP crecieron en US\$10,970 millones durante el 2010, y alcanzaron un saldo de US\$44,105 millones al cierre del año. La acumulación de las RIN obedeció principalmente a tres factores: (a) el aumento de las operaciones cambiarias por US\$9,010 millones; (b) el rendimiento neto del portafolio de las inversiones de los activos de reservas internacionales por US\$670 millones, y (c) los mayores depósitos en dólares de las entidades financieras en el BCRP por US\$1,473 millones, en un contexto de mayores encajes en dólares establecidos por regulación monetaria.

Finalmente, el semanario *Latin Business Chronicle*, con sede en Florida, Estados Unidos, ratificó al Perú como el tercer mejor país en América Latina para hacer negocios, solo precedido por Chile y Panamá (Gestión, 2012). Perú permanece en esta posición, debido a que conserva el mejor ambiente macroeconómico en América Latina, además de ser el cuarto mejor en relación al ambiente corporativo y al nivel tecnológico. Es también uno de los dos países que mejoró su puntaje comparado con el del índice del 2008.

En el ámbito político propiamente dicho, existen ciertas turbulencias que son causadas por los conflictos sociales que afectan directamente las grandes inversiones; por ende, cuando el ejecutivo no toma decisiones adecuadas acerca de estos hechos, la imagen presidencial decae en su aprobación.

5.2 Potencial de la Televisión en el Perú

La industria de la televisión en el Perú, como medio masivo, presenta variadas características. Los televidentes consumen tanto los programas televisivos que le aportan conocimientos como los que no lo hacen. Además, existen programas culturales a los cuales el público adolescente no les da la importancia debida.

Este medio de comunicación llega a la mayoría de las familias peruanas, en especial a los adolescentes, los cuales se encuentran en casa sin supervisión adulta y sin una

preparación para el total de los contenidos que se emiten. Sin una guía apropiada, la información que se muestra en la televisión puede interferir decisivamente en las ideas u opiniones políticas de cada uno de ellos, y modificar a corto o largo plazo sus puntos de vista y criterios de modo imperceptible.

El resultado visible es una alteración considerable de sus conductas en los ámbitos sociales, familiares, escolares y sobre todo personales, especialmente en cuanto a la formación de sus valores (Vivas, 2008).

Una encuesta realizada por la Universidad de Lima, en el año 2008, indicó que los peruanos consumen lo que la televisión ofrece atraídos por sus contenidos culturales, educativos y por la información internacional que brinda. Sin embargo, la situación real es radicalmente distinta, ya que esta programación dista mucho de ser un reflejo de la realidad (CONCORTV, 2011c).

Sobre este punto, Vivas (2008) aclaró lo siguiente:

En las preferencias por géneros se confirma esta peruana adicción: 62.6% prefiere noticieros, seguido de un 41.5% que prefiere películas, y 29.7%, deportes. Para reconfirmar esta sed de noticia y desconfianza en el show, 51.8% dice que ve TV para informarse, 40.7% para entretenerse y solo 3.7% para educarse (con este último dato respondo a los que me dan la lata con la misión educativa de la tele. ¡La gente no zapea para educarse!, para eso están la universidad y el colegio (p. 33).

Asimismo, Pérez et al. (2007) afirmaron que la televisión no persigue una finalidad educativa y se amparan en las siguientes premisas:

- La televisión no puede enseñar, porque es percibida como un medio recreativo, usado principalmente para el entretenimiento y la relajación.
- Ver televisión es concebido como una actividad pasiva, mientras que la adquisición de habilidades y conocimientos es considerado como una actividad intencional.

- La televisión representa un flujo de información en un solo sentido. El espectador (aprendiz) tiene escaso o nulo control sobre la transmisión de la información (a diferencia del aula, no puede implicarse en el proceso de aprendizaje).
- La televisión se relaciona, sobre todo, con lo que se considera tradicionalmente como formas no letradas de enseñanza, ya que es esencialmente oral y visual.

Por otro lado, se asume además que “el entretenimiento se convierte en un modo de educarse también en la medida que se consumen valores, significaciones, que pretenden articular simbólica, afectiva y racionalmente” (Quiroz, 1984, p. 98).

Al respecto, Mateus (2008) indicó lo siguiente:

Más que el entendimiento de la información por parte del televidente, los contenidos televisivos proponen múltiples entradas sensoriales al mundo; más que reflexiones acabadas, nos bombardean con imágenes seleccionadas, muchas veces lejanas a nuestra experiencia inmediata, que la convierten en una ventana hacia lo ajeno. La televisión puede embozar y encantar, puede adulterar y ser sincera, puede manipular o invitar a la exploración; hace todo lo que un maestro al frente de sus estudiantes: ofrece, los insumos simbólicos para la construcción de nuestro propio mundo (párr. 23).

En países desarrollados, educar es una de las funciones centrales de las televisiones públicas y es una condición importante en la cesión de las licencias a las empresas privadas, las cuales dirigen sus campañas a los adolescentes. En ellas se abordan temas de índole sexual y sobre los problemas medioambientales.

En el Perú, sin embargo, a partir de la devolución de los canales y radios a sus antiguos concesionarios, después de la expropiación que impusiera el Gobierno de las Fuerzas Armadas entre 1968 y 1980, se asume que el rol educativo deviene en una obligación

exclusiva de los medios públicos y que los medios privados también deben preocuparse por esos aspectos.

Adicionalmente, como indicó Roncagliolo (2006), la televisión peruana es usada sistemáticamente para “transmitir, influir y defenderse” (p. 208). *Estas cualidades la diferencian de la BBC, la Deutsche Welle y la PBS, cadenas inglesa, alemana y estadounidense, respectivamente.

Por su parte, Giacosa (2008) propuso la siguiente postura, más bien sincrética:

Para tener una TV pública atractiva que “informe, inspire y eduque” y, además, desde su independencia y pluralismo contribuya a crear valores que consoliden el tejido social dándonos un sentimiento de pertenencia crítica a la sociedad de la que somos parte son necesarias tres cosas: educar, educar y educar. Para ello la televisión tiene un papel fundamental que debería articularse armoniosamente con las instituciones educativas de la sociedad y con todos los sectores preocupados por el bienestar general, por el crecimiento intelectual de la población y por el mejoramiento de la calidad de vida, más allá de sus intereses particulares o sectoriales (p. 30).

Resulta, pues, importante valorar la producción televisiva en su conjunto como un producto complejo y con claras consecuencias educativas. Su deficiente o parcial comprensión como medio puramente instrumental (transmisor de relajación) y su desaprovechado potencial para promover cambios o valores va a provocar que el círculo vicioso (la mala educación y los malos programas) se agrave (Mateus, 2008).

Mateus (2008) afirmó que el gran reto, para lograr una televisión educativa, consiste en que se logren borrar las fórmulas clásicas que combinan lo peor de la educación con lo peor del entretenimiento. Emocionar e implicar deberán ser parte fundamental de las nuevas metodologías pedagógicas y el Estado debería proponer un pacto social para abandonar la idea de que la educación y televisión son áreas contradictorias.

5.3 Principios Cardinales de la Industria de la Televisión en el Perú

Para poder desarrollar la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), se deben considerar los cuatros principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2008).

Influencia de terceras partes

La televisión en el Perú, tanto estatal como privada, se encuentra influenciada por los factores político y económico. En cuanto al primer aspecto, ha quedado registrado en la historia el servilismo de la televisión, durante la década de 1990, al régimen del presidente Alberto Fujimori Fujimori, especialmente después del autogolpe del 5 de abril de 1992.

En este periodo, los diferentes canales tuvieron que adecuarse a las consignas o requerimientos del Gobierno, ya que los que no lo hacían, en algunos casos, eran perseguidos o denunciados. Se recuerda a la televisión de esta época como la más corrupta de todos los tiempos.

Para favorecer a Fujimori, los ejecutivos televisivos fueron sobornados por el asesor presidencial Vladimiro Montesinos Torres, hoy preso en la base naval del Callao. Así lo sustentan los audios comprometedores que fueron propalados una vez caído el régimen.

Cabe señalar que la televisión privada se nutre de inversiones extranjeras y nacionales, lo cual influye indistintamente. Sin embargo, ello no se refleja aún.

Desde la década del 2000, se han efectuado cambios en la televisión peruana, para que no vuelva a producirse tal degradación. El 12 de mayo del 2004, se conformó la Asociación Nacional de Radio y Televisión. Esta institución propuso posteriormente diversas normativas y mecanismos de control, tales como el código de ética, el pacto de autorregulación, el formato de queja y el formato de rectificación.

Lazos pasados y presentes

Lo sucedido en la década de 1990 trajo consigo investigaciones y consecuentemente denuncias penales y judiciales contra algunos directores o dueños de los canales de televisión. Estos habían recibido grandes cantidades de dinero, a cambio de ceder la línea editorial de sus medios para que fuesen dictadas por los representantes del fujimorismo. Estos delitos generaron el rechazo de la población y la pérdida de credibilidad que persiste hasta la actualidad.

La televisión en el Perú se encuentra desacreditada, debido a que los canales descuidan frecuentemente la objetividad y son dirigidos por los intereses políticos y económicos de sus dueños. De acuerdo con ello, en ocasiones, las televisoras justifican y apoyan el accionar del Estado, a fin de algunos réditos a su favor, y también defienden los intereses de las empresas transnacionales, como en el caso de la mina Conga, para obtener beneficios económicos.

Contrabalance de los intereses

Entre las décadas de 1980 y 1990, la televisión peruana no era muy rentable, debido a la convulsión social en el país, ocasionada por el accionar terrorista, asimismo, no se contaba aún con una sólida inversión privada. Sin embargo, a partir del 2001, con el ingreso de los capitales privados, se generan mayores ingresos para la televisión, lo cual le permite, inclusive, modernizarse.

Posteriormente, desde el 2004, se experimentó un crecimiento económico permanente del 6% anual. La televisión peruana fue también partícipe de este proceso.

Por otro lado, la televisión nacional, a pesar de contar con un código de ética, suele manipular las informaciones de acuerdo a sus propios intereses. Se cometen irregularidades tales como la difusión de programas especiales en horarios inadecuados: los programas

dirigidos para mayores de 14 años o para adultos son emitidos en horarios de tarde, cuando los menores continúan despiertos.

Conservación de los enemigos

La televisión del Perú no goza de prestigio ante la opinión pública; sin embargo, es una fuente de información muy importante. Mantiene informada a la población acerca de los hechos sociales, culturales, políticos o de entretenimiento que suceden cotidianamente, ya sea a nivel nacional como internacional.

Su mayor importancia, para la mayoría de peruanos, radica en que, además de configurarse como un medio informativo, se ha convertido en un espacio de denuncia al cuál acuden algunos agraviados a exponer sus problemas. Los periodistas de investigación, después de realizar algunas pesquisas y comprobaciones, propalan la información, que luego es utilizada, incluso por la policía y la fiscalía, para continuar la investigación y, en ocasiones, resolver el caso.

5.4 Matriz de Intereses de la Industria de la Televisión en el Perú (MIO)

D'Alessio (2008) indicó que los intereses organizacionales son los fines que la organización trata de alcanzar para poder ser exitosa y sostenible en el tiempo, y que hacen que la organización se oriente hacia el largo plazo. La visión es una forma de expresarla; otra forma es a través de la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), en la cual se indicarán y se evaluarán los intereses opuestos que mantiene el sector de radiodifusión con respecto a sus principales competidores.

En la MIO, la cual se expondrá en la Tabla 28, se expondrá los intereses del sector. Entre ellos, se identifican aquellos fines que se pretende alcanzar para obtener éxito en el medio en que se compete. Estos se expresan a partir de la descomposición de aquellos puntos clave de la visión y de la identificación de aquellas actividades, hechos y entidades, cruciales, debido a su influencia tanto positiva como negativa.

Tabla 28

Matriz de Intereses del Sector de la Televisión (MIO)

Intereses del Sector de la Televisión	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Aumentar el bienestar de la población.	Crecimiento poblacional**	MEF*	
	Delincuencia**	SRP*	
	Incremento del PBI nacional*	CONCORTV*	Áreas verdes*
	Incremento del PBI del sector de comunicaciones*	IRTP*	Orden*
	Aumento de la cobertura de la televisión en las zonas rurales.	FITEL* MTC* ONG*	Seguridad*
Aprovechando su nivel de injerencia en el Estado.	TV Perú*	América Televisión.*	Televisión de Chile, México, Brasil y Argentina**
	IRTP* SRP*	Panamericana Televisión.*	
Incrementar la competitividad.	Canales de televisión señal abierta**		Canales de televisión de América Latina**
	Canales de televisión señal privada*	Televisión Digital Terrestre*	ATSC (Advanced Television System Committee)*
	Formalización de las pequeñas casas emisoras**	Pasar de NTSC a ISDB-T*	DVB (Digital Video Broadcasting Terrestrial)*
	Desarrollo de nuevas tecnologías**		DTMB o DMB-T (Digital Terrestrial Multimedia Broadcast)
	Reducción de la piratería*		
Desarrollo del clúster. Formar redes de transmisión basados en la RSE en zonas alejadas.	Empresas nacionales*	América Televisión*	Canales Entretenimiento (Fox Kids)**
	Empresas multinacionales*	Frecuencia Latina*	
	Productoras de Televisión*	Panamericana*	Canales Deportes (Fox Sports, ESPN)**
	Escuelas y Talleres*	ATV*	Canales de cultura (Discovery)**
		Cable Mágico* DIRECT TV	
Aumentar el acceso a una educación de calidad.	Universidades e institutos con especialización técnica*	TECUSUP*	
	Profesores de calidad*	SENATI*	Carreras profesionales*
	Infraestructura adecuada (equipos y ambientes)*	Escuelas nacionales*	
		Escuelas particulares*	
Fomentar la productividad a través de la educación.	Centros educativos especializados en gestión de operaciones, sonido y televisión*	Ministerio de Educación*	Especializaciones en el exterior (Argentina, México)**
Capacitar y tecnificar la mano de obra local.	Gobierno local*		
	Empresas locales*		
	Multinacionales*	Migración a otros países**	Migración a otras ciudades del país**
	Universidades* Institutos*		
Seguridad, limpieza y medio ambiente.	Participación ciudadana*	Empresas de Lima	
	Depósitos sanitarios**	Metropolitana**	

Nota. *Alineado a los intereses de Perú; ** Contrario a los intereses del Perú. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Son seis los objetivos de largo plazo (OLP) que se plantean en este plan estratégico:

- OLP 1: Para el 2021, migrar del 53% al 100% de los operadores de televisión a la tecnología digital terrestre (TDT).

Actualmente, la implementación de dicha migración se está realizando a nivel nacional de manera progresiva, en cuatro fragmentos territoriales: (a) Lima y Callao; (b) Arequipa, Cusco, Trujillo, Chiclayo, Piura y Huancayo; (c) Ayacucho, Chimbote, Ica, Iquitos, Juliaca, Pucallpa, Puno y Tacna, y (d) las demás localidades. Los primeros tres territorios suman alrededor del 53% de la población del Perú, lo cual garantiza digitalizar el servicio de televisión a la mayor parte de la población peruana (CONCORTV, 2011). Sin embargo, es indispensable implementar un plan de flexibilidad y concientización en las empresas acerca de este cambio y una difusión masiva para todos los televidentes del nuevo servicio de avanzada que se les brindará. Ello debe ir alineado con una política de difusión por parte del Estado.

Al cabo de 10 años se espera llegar a ser una industria competitiva en el sector de comunicaciones peruano. Se busca (a) destacar en cuanto a la rentabilidad y a la tecnología digital; (b) promover la expansión de la televisión de señal abierta, cerrada y comunitaria en todas las regiones del Perú, y (c) contribuir al crecimiento del PBI en el sector servicios. Para ello, se deberá crecer de 1'118,000 registrados a 2'000,000, para el 2020, a una tasa de crecimiento de 9% anual. En la actualidad, el Perú muestra un crecimiento del 12% promedio anual, debido a que incrementó su base de suscriptores en 535,000 registrados en los últimos seis años (OSIPTEL, 2011). Con este objetivo se busca mantener dicho dinamismo, pero con un crecimiento de 9%, para lograr, en el 2020, captar a 2'000,000 suscriptores. Sin embargo, es indispensable realizar inversiones en la infraestructura de fibra óptica, dado que en este momento no se cuenta con la tecnología

adecuada. Implementando ello, se mejoraría la eficiencia en la distribución de la emisión a nivel nacional y se incrementaría el número de operadores en provincias.

- OLP 2: Para el 2021, lograr una cobertura de canales de televisión del 100%, en Lima, y del 70%, en el resto del país.

Para las tecnologías de información y comunicación, como la radio y la televisión, se busca tener una mayor cobertura en los hogares peruanos. En el 2010, la penetración en Lima Metropolitana fue de 84.9%; en el resto del país zona urbana, de 83%, y en la zona rural, 46.4% (INEI, 2012). Con este objetivo, se busca incrementar la presencia de la televisión en el Perú, con el 100% de penetración en Lima Metropolitana, y el 70%, en el resto del país, tanto a nivel de señal abierta o privada. Sin embargo, es indispensable que las barreras de ingreso al sector para nuevos competidores sean menores. Debe alterarse la forma de oligopolio perfecto que ha adquirido el mercado, el cual es manejado, al 85%, por tres grandes empresas: Telefónica Multimedia, Telmex y DIRECT TV. El sector debe mostrarse más atractivo a fin de captar mayor inversión externa o interna.

- OLP 3: Para el 2021, lograr la expansión de la televisión de señal abierta, cerrada y comunitaria en las zonas rurales del Perú, del 35% al 90%.

Actualmente, la señal de televisión llega en un 35% a las zonas rurales del Perú (MTC, 2011). Si se promueve la oferta de la televisión en sus tres modalidades, se pretende llegar a cubrir el 90% de estas zonas. Para ello, se deben implementar los territorios de abastecimiento que se plantean en el Plan Estratégico del Sector de Transporte y Comunicaciones, 2012 al 2016.

- OLP 4: Para el 2021, lograr que los canales de televisión produzcan cuatro horas a la semana de programas culturales, que fomenten la identidad nacional, las costumbres e historia de nuestra cultura.

Los canales de señal abierta cuentan con el 60% de su producción importada y el 40% es producción nacional; los canales de señal cerrada el 90% producción importada y el 10% producción nacional (INEI, 2011b). La televisión es un medio de comunicación de uso diario. El consumo promedio de los peruanos es de 3.5 h al día (INEI, 2011b). El entretenimiento es el motivo principal por el cual la gente ve televisión. Es una actividad social, porque la gran mayoría de la población gusta de visionarla en compañía de sus familiares más cercanos. El *zapping* o el cambiar de canal es una actividad bastante común entre los peruanos.

En la actualidad, la tenencia de televisión por cable asciende al 26%. (INEI, 2011b). Lima es la ciudad que concentra la mayor cantidad de suscriptores (75.84%), seguida por otras ciudades como Arequipa, La Libertad, Piura y Lambayeque. (INEI, 2011b). Las principales ventajas que presenta la televisión por cable son la variedad de programas, canales y películas, y los programas culturales. Como consecuencia de ello, este servicio es el que los peruanos prefieren. Sin embargo, la televisión de señal abierta es la más vista, debido a que los mantiene informados de lo que pasa en el Perú (INEI, 2011b).

Los canales más vistos en la televisión por cable son los cinematográficos y los culturales, que son apreciados por las personas mayores de 25 años (INEI, 2011b). En cambio, los adolescentes prefieren ver, además de las películas, dibujos animados y musicales. La piratería de televisión por cable bordea el 40% y ha ocasionado pérdidas millonarias al Estado peruano por concepto de impuestos. Aunque se realizan operativos para la detección de usuarios ilegales, estos son insuficientes para acabar con este problema. Finalmente, el aporte de la televisión al PBI es de 0.13% (CONCORTV, 2012).

- OLP 5: Incrementar el número de autorizaciones otorgadas y acumuladas para el funcionamiento de estaciones de radiodifusión por televisión a nivel nacional, de 1,577 estaciones televisivas en el 2011 (35%) a 4,505 estaciones (100%) en el 2021.

En los últimos dos años, el número de autorizaciones otorgadas y acumuladas para el funcionamiento de estaciones de radiodifusión por televisión a nivel nacional se incrementó en 8%, de 1,460 autorizaciones, en 2010, a 1,577 (MTC, 2011).

En cuanto a la banda de frecuencia, el número de autorizaciones otorgadas de radiodifusión por televisión creció para las bandas VHF (11.7%) y UHF (1.2%) en los últimos dos años. Entre estos dos tipos de banda de frecuencia, la VHF supera a la UHF en el lapso mencionado (MTC, 2011).

En el ámbito departamental, la mayor cantidad de autorizaciones otorgadas y acumuladas para el funcionamiento de estaciones de radiodifusión por televisión se concentra en Lima y Callao (159), le siguen Puno, con 128, y Junín, con 112, para el año 2011 (MTC, 2011). Sin embargo, los departamentos que registraron el mayor crecimiento fueron, en este orden, Puno (21.9%), seguido de Madre de Dios (15.4%) y Cusco (14.8%), también para el periodo 2010-2011 (MTC, 2011).

Entre los años 2007 y 2011, el crecimiento total de las autorizaciones vigentes para el funcionamiento de estaciones de radiodifusión por televisión fue de 21.6%, para las dos bandas de frecuencia (MTC, 2011).

- OLP 6: Aumentar el ratio de retención de suscripciones en canales de cable de 26% (1'149,504 suscriptores en marzo de 2012) al 52% (2'210,584 de suscriptores en el 2021)

Según OSIPTEL (2012), la cantidad de suscriptores de los canales de cable asciende 1'149,504. Para poder mantener la oferta y hacerla competitiva, se deberá mantener, en el 2021, un ratio de retención al 52%; de esta manera, la rentabilidad de las empresas que invierten en la industria de la televisión será más atractiva.

5.6 Conclusiones

1. La Matriz de los Intereses de la Televisión en el Perú permitió (a) ubicar al sector de la radiodifusión junto con sus principales *stakeholders*; (b) evaluarlos de acuerdo a si están o no alineados con el Perú, y (c) clasificarlos de acuerdo a su grado de relación, ya sean vitales, de importancia o periféricos. Se evidenció, además, cómo se maneja la industria a nivel de otros sectores como el de Economía o Educación, y cómo se aprecia a nivel de otros países que poseen grandes cadenas, las cuales ejercen mucha influencia en el Perú, tales como Chile, México o Brasil.
2. El principal interés de este planeamiento estratégico es impulsar la industria de la televisión en el mercado peruano. Pretende ser asumido como una herramienta de inclusión económica, social y de infraestructura frente al desarrollo y progreso del país: la comunicación televisiva debe extenderse hasta las zonas más alejadas del país.
3. Los objetivos que se han planteado para impulsar el desarrollo de la industria de la televisión están determinados por el incremento de la tecnología y por la migración de los operadores de televisión hacia la TDT. Este cambio permite que la televisión llegue a más personas de la base de la pirámide.
4. Otro factor relevante consiste en que el ratio de retención se mantenga en los niveles actuales. De esta manera, las empresas de señal cerrada podrán cumplir sus objetivos de rentabilidad y seguir cubriendo más lugares alejados del país, donde se hace necesaria la comunicación vía televisión.
5. El Estado debería participar activamente mediante el ofrecimiento de más licencias y concesiones, debidamente reguladas para los diversos operadores. De este modo, la inclusión propuesta por el Estado se generará rápidamente, ya que el Gobierno extenderá su presencia mediante los canales de televisión.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo tiene como objetivo desarrollar el proceso estratégico de la Industria de la Televisión en el Perú, de esta manera se han diseñado todas las matrices citadas en la parte introductoria del proceso estratégico. En la Tabla 29 se presenta la matriz FODA, que permite formular estrategias a partir de la relación entre las fortalezas y las debilidades de la industria de la televisión en el Perú con las oportunidades y las amenazas que enfrenta. Para diseñar las estrategias según este modelo, se han colocado en el eje horizontal las fortalezas y debilidades encontradas en el análisis interno, mientras que en el eje vertical se han indicado las oportunidades y amenazas halladas mediante el análisis externo. Luego, se ha procedido a plantear las estrategias para la industria de la televisión tratando de combinar en los cuadrantes las dos alternativas de ambos ejes.

Las estrategias resultantes son: estrategias para aprovechar las oportunidades usando las fortalezas. estrategias para aprovechar las oportunidades reduciendo las debilidades, estrategias para evitar las amenazas usando las fortalezas y las estrategias para evitar las amenazas reduciendo las debilidades.

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA)

Tabla 29

Matriz FODA

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Transmisión de programas en tecnología digital y alta definición.	1	Dependencia de los productores de los programas de televisión.
		2	La televisión es un medio poderoso de influencia en los usuarios.	2	Elevados costos de transmisión en comparación con otros medios de difusión.
		3	Las cadenas de televisión cuentan con el respaldo de productores y auspiciadores de gran trayectoria.	3	Falta de centros de educación y capacitación especializado en la industria de la televisión.
		4	Alianzas estratégicas con canales de televisión a nivel mundial y cadenas televisivas en el mundo.	4	Baja penetración de la televisión en las zonas alejadas del país.
		5	Poder de difusión a través de una línea de comunicación independiente.	5	Limitada capacidad de inversión e infraestructura.
		6	Ingreso de franquicias que mejora la <i>performance</i> de los programas de televisión (producción nacional).		
		7	Los operadores de televisión peruanos forman parte de conglomerados, grupos empresariales de poder económico en el país (Canal 4, Canal N del Grupo El Comercio, el Grupo RPP).		
Oportunidades		Estrategias FO-explotar		Estrategias DO-buscar	
1	Cobertura de la televisión en zonas rurales con acceso a poblaciones de menores recursos, lo que permitirá llegar a más usuarios y en un menor tiempo.	E1	Los Stakeholders deberán impulsar Inversiones que permitan desarrollar productos estandarizados con tecnología digital (F1, F2, F3, F4, O3, O5).	E5	Desarrollar alianzas estratégicas con productoras independientes que fomenten la enseñanza de la televisión de nivel técnico-profesional (D2, D3, D4, O3, O4).
2	Políticas de inclusión social, económicas y de infraestructura por parte del Estado y la empresa privada para dotar de servicio de energía eléctrica y telefonía a las zonas rurales del país.				
3	Posibilidad de acceder a nuevos mercados a través de tecnología IP, los usuarios podrán ver televisión a través de celulares, iPod, <i>tablets</i> , etc.	E2	Penetración en el mercado rural con programas diseñados para la televisión digital, para acceder a un nivel competitivo en televisión de última generación (F1, F2, F3, F4, F5, O3, O5).	E6	Desarrollar programas con producción nacional y con enfoque de descentralización: que tomen en cuenta el apoyo a zonas de frontera y el compromiso con las zonas donde llega la televisión (D3, D5, O1, O2, O4, O5).
4	Mayor acceso de la población a la adquisición de televisores de última generación, lo cual evidencia una tendencia de crecimiento de usuarios por la disminución de sus costos.				
5	El sector empresarial como principal cliente de espacios publicitarios, lo que permite dar estabilidad económico-financiera a los operadores de televisión..				
Amenazas		Estrategias FA-confrontar		Estrategias DA-evitar	
1	El tipo de mercado es oligopólico. Dominan este sector tres empresas: Movistar, Claro y DIRECTV.	E3	Establecer compromisos de competencia leal para el ingreso de nuevos operadores de televisión al mercado nacional que les permita garantizar su inversión (F4, F5, A1, A3).	E7	Desarrollar políticas de mejora en los recursos humanos, que permitan incluir profesionales calificados para mejorar la calidad de los formatos de televisión (D1, D3, D4, D5, A1, A2, A3).
2	Limitación en la inversión de infraestructura por parte del Estado, frente a una posible reducción del presupuesto para la ampliación de los territorios de la TDT.	E4	Establecer mecanismos institucionales que reflejen la diversidad regional y el carácter nacional de los medios y que de esta forma la industria de la televisión tenga presencia regional (F3, F4, F5, A3, A5).	E8	Convenios entre los canales de televisión y organizaciones que agrupen a participantes en publicidad creativa-objetiva, con el fin de conseguir propuestas viables que permitan fomentar la industria de la televisión peruana (D1, D2, D3, D4, D5, A1, A2).
3	Política: Interferencia política y estabilidad directiva en las líneas de conducción de los canales de señal abierta.			E9	Desarrollar alianzas estratégicas con los organismos reguladores de la televisión en América Latina a fin de tener cobertura en otros países, lo cual permitirá hacer más competitiva a la televisión peruana (D1, D5, A1, A5).
4	Legal: Inestabilidad legal que se refleja en una reducción de ingresos a los operadores de televisión y baja contribución al PBI en publicidad, lo cual reduce los ingresos del fisco peruano.				
5	Tecnológica: Antenas con probables perjuicios por radiación, no probadas.			E10	Desarrollar nuevas y mejores plataformas tecnológicas (acordes con la era digital) que le den soporte e integren la cadena de valor (D3, D4, D5, A1, A2).

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

De acuerdo con D’Alessio (2008), la MPEYEA hará posible determinar la apropiada postura estratégica de la industria de la televisión peruana. En la Tabla 30, se puede observar el análisis de los factores que constituyen las variables de los ejes de dicho instrumento.

Tabla 30

MPEYEA para la Industria de la Televisión Peruana

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa		Valor
Fortaleza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)		
1. Retorno en la inversión.	5	1. Cambios tecnológicos.		3
2. Apalancamiento.	5	2. Tipo de cambio.		5
3. Liquidez.	5	3. Rango de precios de productos competitivos.		5
4. Capital requerido.	0	4. Barreras de entrada al mercado.		3
5. Flujo de caja.	2	5. Variabilidad de la demanda.		3
6. Facilidad de salida del mercado.	2	6. Tasa de interés.		4
7. Riesgo involucrado en las empresas del sector.	0	7. Rivalidad / presión competitiva.		2
8. Economías de experiencia.	3	8. Elasticidad de precios de la demanda.		1
		9. Presión de los productos sustitutos.		3
Total	2.75	Total (promedio -6)		-3.00
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza de la industria (FI)		
1. Participación en el mercado.	2	1. Potencial de crecimiento.		6
2. Calidad del producto.	2	2. Potencial de utilidades.		6
3. Ciclo de vida del producto.	6	3. Estabilidad financiera.		3
4. Lealtad del consumidor.	2	4. Conocimiento tecnológico.		4
5. Conocimiento tecnológico.	2	5. Intensidad del capital.		5
6. Velocidad en la introducción de nuevos productos.	2	6. Utilización de los recursos.		4
Total	-3.40	Total		4.70

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

La industria presenta (a) alta fortaleza en el sector de comunicaciones, (b) estabilidad del entorno, (c) ventaja competitiva y (d) baja fortaleza financiera. Como consecuencia de este análisis, en el polígono de la MPEYEA, que se observará en la Figura 7, se establece una

postura competitiva para la industria de la televisión peruana, en el cual el factor crítico es la fortaleza financiera. Por ello, se requiere aplicar las siguientes estrategias: (a) la fusión concéntrica, (b) la fusión conglomerada, (c) la reconversión o (d) la diferenciación (D'Alessio, 2008).

Estas se especifican a continuación:

- Desarrollar productos estandarizados con tecnología digital.
- Penetrar el mercado con programas diseñados para la televisión digital, para acceder a un nivel competitivo en cuanto a la televisión de última generación.
- Establecer compromisos de competencia leal para favorecer el ingreso de nuevos operadores de televisión al mercado nacional y para garantizar su inversión.
- Establecer mecanismos institucionales que reflejen la diversidad regional y el carácter nacional de los medios. Los regionales y locales no son potenciados y se tiene más bien repetidoras, pero no una red pública de comunicación, en la que participen los consejos regionales y las administraciones descentralizadas.
- Desarrollar alianzas estratégicas con productoras independientes que fomenten la enseñanza de la televisión de nivel técnico-profesional.
- Desarrollar programas con producción nacional y con enfoque de descentralización; que se considere el apoyo a las zonas de frontera y el compromiso con las zonas donde llega la televisión.
- Desarrollar políticas de mejora en los recursos humanos, que permitan incluir profesionales calificados para mejorar la calidad de los formatos de televisión.
- Desarrollar una organización que agrupe a los participantes en publicidad creativa-objetiva, con el fin de conseguir propuestas viables que permitan fomentar la industria de la cultura en el país.

- Desarrollar alianzas estratégicas con los organismos reguladores de la televisión en América Latina, a fin de extender la cobertura a otros países, lo cual hará más competitiva la televisión peruana.
- Desarrollar nuevas y mejores plataformas tecnológicas (acordes con la era digital) que le den soporte e integren la cadena de valor.

Tal como se aprecia en la Figura 7, los factores que integran la MPEYEA son las fortalezas financieras (FF), la estabilidad del entorno (EE), las ventajas competitivas (VC), y la fortaleza industrial (FI).

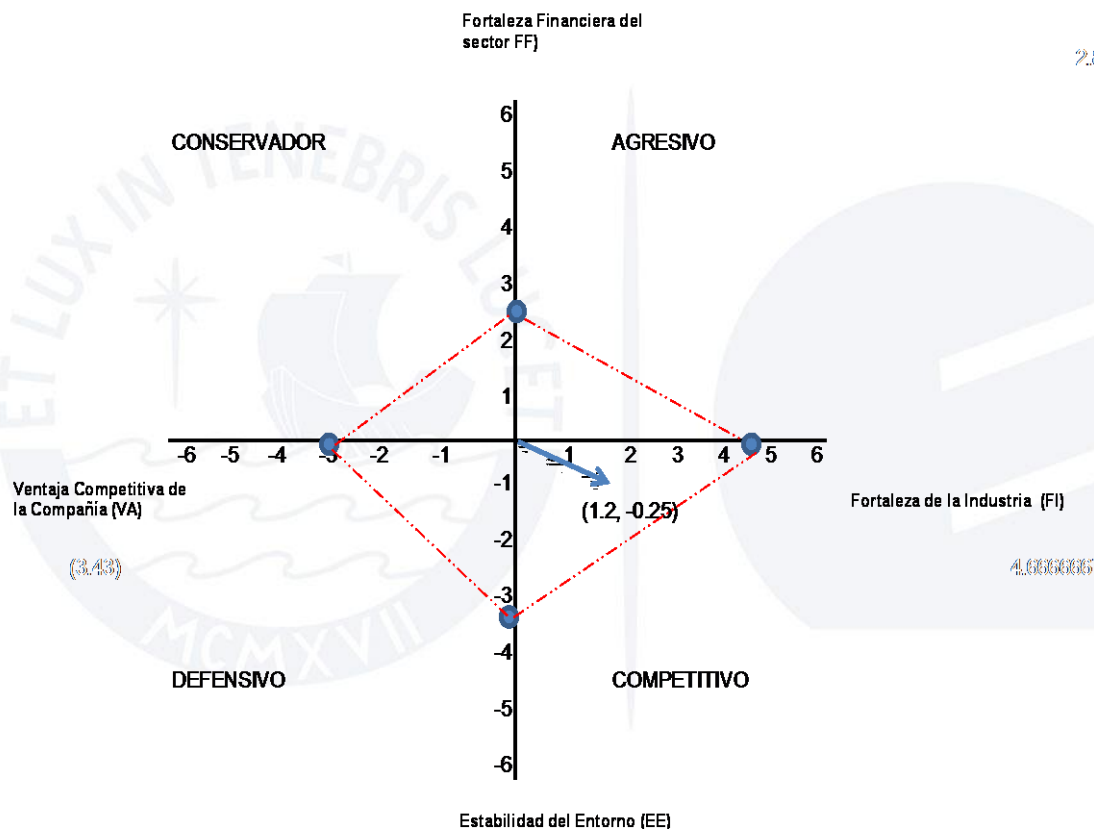


Figura 7. Matriz PEYEA. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG, tal como se apreciará en la Figura 8, permite formular estrategias, para las organizaciones multidivisionales, basadas en la tasa de crecimiento de la industria de la televisión peruana y en la posición de participación en el mercado (D’Alessio, 2008).

Tal como se aprecia en la Tabla 31, considerando el portafolio de productos que conforman el sector televisión, lo pertinente es exponerlos agrupados en categorías.

Tabla 31

Crecimiento en Participación de Mercado en la Industria de la Televisión

Categorías	Primer Trimestre 2011		Segundo Trimestre 2011		Crecimiento trimestral
	Ingresos S/.	Participación de mercado	Ingresos S/.	Participación de mercado	
Movistar TV (a)	152'098.30	65	340,830.00	67.60	31
DIRECTV (b)	--	18	54'745.50	24.15	43
Claro (c)	--	--	3'940.00	0.16	100
Otros (d)	--	--	2'167.00	0.09	100

Nota. Tomado de CONCORTV, 2011b. Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/file/participacion/eventos/2011/04-arequipa-tdt/rf.pdf>

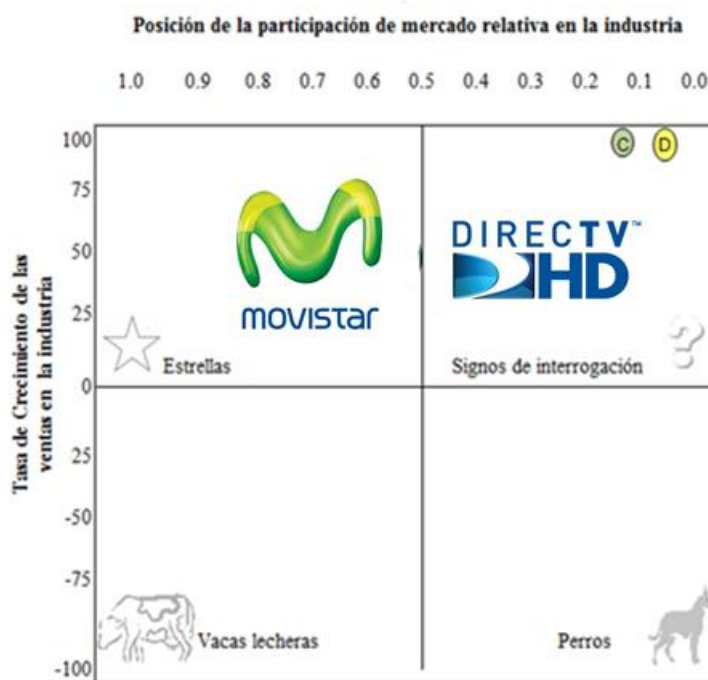


Figura 8. Matriz BCG. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

De acuerdo con la MIE, el sector de la televisión peruana se encuentra ubicado en la celda II, debido a que dispone de una posición estratégica interna y externa promedio. De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se plantea un listado de estrategias.

- Inversión y desarrollo de productos estandarizados con tecnología digital.
- Penetración en el mercado rural mediante programas diseñados para la televisión digital, lo cual permitirá alcanzar un nivel competitivo en cuanto a la televisión de última generación.
- Establecer compromisos de competencia leal para fomentar el ingreso de nuevos operadores de televisión al mercado nacional y para garantizar su inversión.
- Establecer mecanismos institucionales que reflejen la diversidad regional y el carácter nacional de los medios. De esta forma, la industria de la televisión adquirirá presencia regional.
- Desarrollar alianzas estratégicas con productoras independientes que fomenten la enseñanza de la televisión de nivel técnico-profesional.
- Desarrollar programas con producción nacional y con enfoque de descentralización; debe considerarse el apoyo a las zonas de frontera y el compromiso con las zonas donde llega la televisión.
- Desarrollar políticas de mejora en los recursos humanos, las cuales permitan incluir profesionales calificados para mejorar la calidad de los formatos de la televisión.
- Convenios entre los canales de televisión y organizaciones que agrupen a participantes en publicidad creativa-objetiva, con el fin de conseguir propuestas viables que permitan fomentar la industria de la televisión peruana.
- Desarrollar alianzas estratégicas con los organismos reguladores de la televisión en América Latina, a fin de extender la cobertura en otros países. Ello permitirá hacer más competitiva a la televisión peruana.
- Desarrollar nuevas y mejores plataformas tecnológicas (acordes con la era digital) que le den soporte e integren la cadena de valor.

Finalmente, en la Figura 9, se puede apreciar las estrategias de crecer y construir. Una vez realizado el análisis, se halló que los totales ponderados EFI equivalen a 2.70, y los totales ponderados EFE, a 2.98.

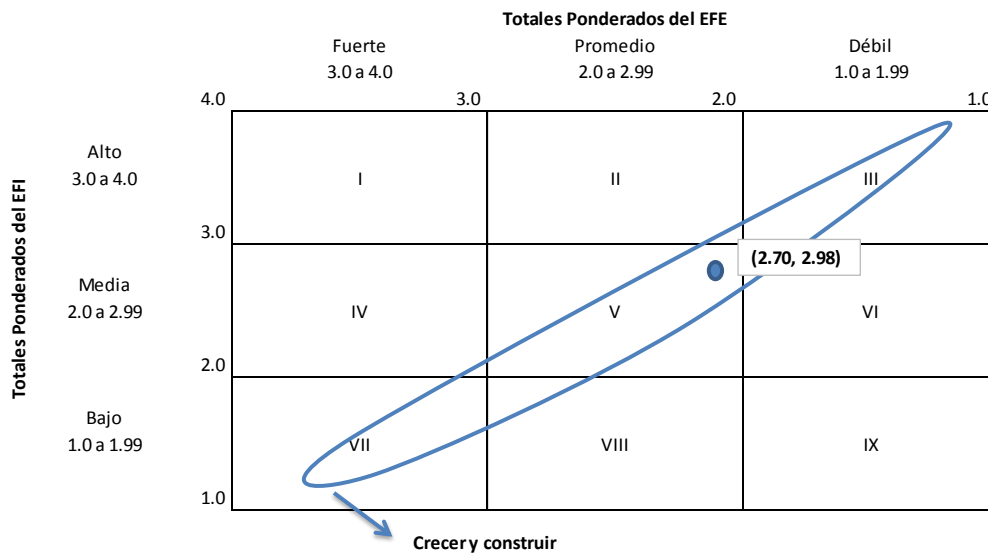


Figura 9. Matriz Interna-Externa (MIE). Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Al aplicarse la MGE, se estableció que la industria de la televisión peruana presenta un acelerado crecimiento de mercado, medido en función al volumen de ventas en toda su programación; y una posición tecnológica débil, conforme los resultados obtenidos en la Matriz de Perfil Competitivo (MPC). En consecuencia, la industria se encuentra ubicada en el cuadrante II, tal como se observará en la Figura 10. Por esta razón, debe desarrollar, principalmente, estrategias intensivas como (a) desarrollo de mercados, (b) penetración en el mercado, (c) desarrollo de productos o estrategias alternativas como la integración horizontal, el desposeimiento o la liquidación, las cuales se describen en el siguiente listado.

- Los Stakeholders deberán impulsar Inversiones que permitan desarrollar productos estandarizados con tecnología digital.

- Penetración en el mercado rural con programas diseñados para la televisión digital, lo cual permitirá acceder a un nivel competitivo en cuanto a la televisión de última generación.
- Establecer compromisos de competencia leal para promover el ingreso de nuevos operadores de televisión al mercado nacional y para garantizar su inversión.
- Desarrollar alianzas estratégicas con productoras independientes que fomenten la enseñanza de la televisión de nivel técnico-profesional.
- Desarrollar programas con producción nacional y con enfoque de descentralización; que se considere el apoyo a las zonas de frontera y el compromiso con las zonas donde llega la televisión.
- Desarrollar nuevas y mejores plataformas tecnológicas (acordes con la era digital) que le den soporte e integren la cadena de valor.



Figura 10. Matriz Gran Estrategia (MGE). Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias generadas en las matrices anteriores (MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE) se han reunido en la MDE con la finalidad de visualizar las repeticiones de cada estrategia. En la Tabla 32, se podrá observar que de las 10 estrategias formuladas, seis

se repiten un mayor número de veces (tres o más de tres, de acuerdo con la base teórica). Por ello, a partir de dichas estrategias se realizará el análisis cuantitativo y quedarán las estrategias restantes como contingencia.

Tabla 32

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias	MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
E1. Los Stakeholders deberán impulsar Inversiones que permitan desarrollar productos estandarizados con tecnología digital.	X	X	X	X	X	5
E2. Penetración en el mercado rural con programas diseñados para la televisión digital, para acceder a un nivel competitivo en cuanto a la televisión de última generación.	X	X	X	X	X	5
E3. Establecer compromisos de competencia leal para fomentar el ingreso de nuevos operadores de televisión al mercado nacional y garantizar su inversión.	X	X	X	X	X	5
E4. Establecer mecanismos institucionales que reflejen la diversidad regional y el carácter nacional de los medios. Los regionales y locales no son potenciados y se tiene más bien repetidoras, pero no una red pública de comunicación en la que participen los consejos regionales y administraciones descentralizadas.	X	X	X	X	X	5
E5. Desarrollar alianzas estratégicas con productoras independientes que fomenten la enseñanza de la televisión de nivel técnico-profesional.	X	X	X	X	X	5
E6. Desarrollar programas con producción nacional y con enfoque de descentralización; que consideren el apoyo a zonas de frontera y el compromiso con las zonas donde llega la televisión.	X	X		X	X	4
E7. Desarrollar políticas de mejora en los recursos humanos, que permitan incluir profesionales calificados para mejorar la calidad de los formatos de televisión.	X		X			2
E8. Convenios entre los canales de televisión y organizaciones que agrupen a participantes en publicidad creativa-objetiva, con el fin de conseguir propuestas viables que permitan fomentar la industria de la televisión peruana.	X		X			2
E9. Desarrollar alianzas estratégicas con los organismos reguladores de televisión en América Latina, a fin de extender la cobertura en otros países. Ello permitirá hacer más competitiva la televisión peruana.			X			1
E10. Desarrollar nuevas y mejores plataformas tecnológicas (acordes con la era digital), que le den soporte e integren la cadena de valor.		X				1

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la MCPE, se analizaron las seis estrategias seleccionadas de la MDE. La MCPE, que se expondrá en la Tabla 33, permite evaluar las estrategias sobre la base de los factores claves de éxito tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Como resultado, cinco de las seis estrategias analizadas obtuvieron puntaje mayor a cinco. La estrategia que

implica desarrollar nuevas y mejores plataformas tecnológicas (acordes con la era digital) que le den soporte e integren la cadena de valor obtuvo un puntaje de 4.25, por eso, también se va a tomar en cuenta puesto que se considera de importancia.



Tabla 33

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores clave	E1. Los Stakeholders deberán impulsar Inversiones que permitan desarrollar productos estandarizados con tecnología digital			E2. Penetración en el mercado rural con programas diseñados para la televisión digital, para acceder a un nivel competitivo en cuanto a la televisión de última generación.		E3. Establecer compromisos de competencia leal para fomentar el ingreso de nuevos operadores de televisión al mercado nacional y para garantizar su inversión.		E4. Establecer mecanismos institucionales que reflejen la diversidad regional y el carácter nacional de los medios. Los regionales y locales no son potenciados y se tiene más bien repetidoras, pero no una red pública de comunicación, en la que participen los consejos regionales y las administraciones descentralizadas.		E5. Desarrollar alianzas estratégicas con productoras independientes que fomenten la enseñanza de la televisión de nivel técnico-profesional.		E6. Desarrollar programas con producción nacional y con enfoque de descentralización; que se considere el apoyo a zonas de frontera y el compromiso con las zonas donde llega la televisión.	
	Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor
1 Cobertura de la televisión en zonas rurales con acceso a poblaciones de menores recursos, lo que permitirá llegar a más usuarios y en un menor tiempo.	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60
2 Políticas de inclusión social, económicas y de infraestructura por parte del Estado y la empresa privada para dotar de servicio de energía eléctrica y telefonía a las zonas rurales del país.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
3 Posibilidad de acceder a nuevos mercados a través de tecnología IP, los usuarios pueden ver televisión a través de celulares, iPod, tablets, etc.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21
4 Mayor acceso de la población a la adquisición de televisores de última generación, lo cual evidencia una tendencia de crecimiento de usuarios por la disminución de sus costos.	0.10	4	0.4	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5 El sector empresarial como principal cliente de espacios publicitarios, lo que permite dar estabilidad económico-financiera a los operadores de televisión..	0.20	3	0.6	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	4	0.80
Amenazas	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 El tipo de mercado es oligopólico; dominan el sector tres empresas: Movistar, Claro y DIRECTV.	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
2 Limitación en la inversión de infraestructura por parte del Estado, frente a una posible reducción del presupuesto para la ampliación de los Territorios de la TDT.	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14
3 Política: Interferencia política y estabilidad directiva en las líneas de conducción de los canales de señal abierta.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06
4 Legal: Inestabilidad legal, que se refleja en una reducción de ingresos a los operadores de televisión y baja contribución al PBI en publicidad, lo cual reduce los ingresos del fisco peruano.	0.03	2	0.06	2	0.18	2	0.06	2	0.12	2	0.06	1	0.03
5 Tecnológica: Antenas con probables perjuicios por radiación, no probadas.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32

(Tabla Continúa)

Factores clave	E1. Los Stakeholders deberán impulsar Inversiones que permitan desarrollar productos estandarizados con tecnología digital		E2. Penetración en el mercado rural con programas diseñados para la televisión digital, para acceder a un nivel competitivo en cuanto a la televisión de última generación.		E3. Establecer compromisos de competencia leal para fomentar el ingreso de nuevos operadores de televisión al mercado nacional y para garantizar su inversión.		E4. Establecer mecanismos institucionales que reflejen la diversidad regional y el carácter nacional de los medios. Los regionales y locales no son potenciados y se tiene más bien repetidoras, pero no una red pública de comunicación, en la que participen los consejos regionales y las administraciones descentralizadas.		E5. Desarrollar alianzas estratégicas con productoras independientes que fomenten la enseñanza de la televisión de nivel técnico-profesional.		E6. Desarrollar programas con producción nacional y con enfoque de descentralización; que se considere el apoyo a zonas de frontera y el compromiso con las zonas donde llega la televisión.		
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Fortalezas													
1 Transmisión de programas en tecnología digital y alta definición.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
2 La televisión es un medio poderoso de influencia para los usuarios.	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18
3 Las cadenas de televisión cuentan con el respaldo de productores y auspiciadores de gran trayectoria.	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12
4 Alianzas estratégicas con organismos reguladores de señal de televisión a nivel mundial y con cadenas televisivas en el mundo.	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
5 Poder de difusión a través de una línea de comunicación independiente.	0.25	3	0.75	3	0.75	3	0.75	3	0.75	4	0.10	4	0.10
6 Ingreso de franquicias que mejoren la <i>performance</i> de los programas de televisión (producción nacional).	0.25	3	0.75	3	0.75	3	0.75	3	0.75	3	0.75	3	0.75
7 Los operadores de televisión peruanos forman parte de conglomerados o grupos empresariales de poder económico en el país (Canal 4, Canal N del Grupo El Comercio, el Grupo RPP).	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Debilidades													
1 Dependencia de los productores de los programas de televisión.	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
2 Elevados costos de transmisión en comparación con otros medios de difusión.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
3 Falta de centros de educación y capacitación especializados en la industria de la televisión.	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08
4 Imagen corporativa débil de los canales de señal abierta (la mayoría de los accionistas tiene procesos judiciales por corrupción).	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
5 Limitada capacidad de inversión y de infraestructura.	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
	1		6.41		6.86		6.52		6.58		5.71		6.34

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Como se aprecia en la Tabla 34, las seis estrategias fueron evaluadas bajo los aspectos de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad desarrollados por la MR.

Tabla 34

Matriz de Rumelt para la Industria de la Televisión

Estrategia	Pruebas				Se acepta
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
1 Los Stakeholders deberán impulsar Inversiones que permitan desarrollar productos estandarizados con tecnología digital.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2 Penetración en el mercado rural con programas diseñados para la televisión digital, para acceder a un nivel competitivo en televisión de última generación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3 Establecer compromisos de competencia leal para fomentar el ingreso de nuevos operadores de televisión al mercado nacional y para garantizar su inversión.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4 Establecer mecanismos institucionales que reflejen la diversidad regional y el carácter nacional de los medios. Los regionales y locales no son potenciados y se tiene más bien repetidoras, pero no una red pública de comunicación, en la cual participen los consejos regionales y las administraciones descentralizadas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5 Desarrollar alianzas estratégicas con productoras independientes que fomenten la enseñanza de la televisión de nivel técnico-profesional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6 Desarrollar programas con producción nacional y con enfoque de descentralización: que se considere el apoyo a las zonas de frontera y el compromiso con las zonas donde llega la televisión.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Para comprobar que las estrategias elegidas no violan aspectos relacionados con derecho y la justicia, se aplicó la ME, que se apreciará en la Tabla 35.

Tabla 35

Matriz de Ética (ME)

Impactos	Los Stakeholders deberán impulsar Inversiones que permitan desarrollar productos estandarizados con tecnología digital	Penetración en el mercado rural con programas diseñados para la televisión digital, para acceder a un nivel competitivo en la televisión de última generación.	Establecer compromisos de competencia leal para fomentar el ingreso de nuevos operadores de televisión al mercado nacional y para garantizar su inversión.	Establecer mecanismos institucionales que reflejen la diversidad regional y el carácter nacional de los medios. Los regionales y locales no son potenciados y se tiene más bien repetidoras, pero no una red pública de comunicación en la que participen los consejos regionales y las administraciones descentralizadas.	Desarrollar alianzas estratégicas con productoras independientes que fomenten la enseñanza de la televisión de nivel técnico-profesional.	Desarrollar programas con producción nacional y con enfoque de descentralización; que se considere el apoyo a las zonas de frontera y el compromiso con las zonas donde llega la televisión.
Derechos						
V=Viola N=Neutral P=Promueve						
1. Impacto en del derecho a la vida.	N	N	N	N	N	N
2. Impacto en el derecho a la propiedad.	P	P	P	P	P	P
3. Impacto en el derecho al libre pensamiento.	N	N	N	N	N	N
4. Impacto en el derecho a la privacidad.	N	N	N	N	N	N
5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	N	N	N	N	N	N
6. Impacto en el derecho a hablar libremente.	N	N	N	N	N	N
7. Impacto en el derecho al debido proceso.	N	N	N	N	N	N
Justicia						
J=Justo N=Neutral I=Injusto						
8. Impacto en la distribución.	J	J	J	J	J	J
9. Equidad en la administración.	J	J	J	J	J	J
10. Normas de compensación.	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo						
E=Excelentes N=Neutral P=Perjudicial						
11. Fines y resultados estratégicos.	E	E	E	E	E	E
12. Medios estratégicos empleados.	E	E	E	E	E	E

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

La Tabla 36 nos muestra las estrategias que luego del análisis realizado han quedado como retenidas, las cuales servirán para lograr los objetivos a largo plazo planteados por el sector.

Tabla 36

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Ítem	Estrategia seleccionada	
EST1	Los Stakeholders deberán impulsar Inversiones que permitan desarrollar productos estandarizados con tecnología digital.	Matriz Retenida
EST2	Penetración en el mercado rural con programas diseñados para la televisión digital, para acceder a un nivel competitivo en televisión de última generación.	Matriz Retenida
EST3	Establecer compromisos de competencia leal para fomentar el ingreso de nuevos operadores de televisión al mercado nacional y para garantizar su inversión.	Matriz Retenida
EST4	Establecer mecanismos institucionales que reflejen la diversidad regional y el carácter nacional de los medios. Los regionales y locales no son potenciados y se tiene más bien repetidoras, pero no una red pública de comunicación, en la cual participen los consejos regionales y las administraciones descentralizadas.	Matriz Retenida
EST5	Desarrollar alianzas estratégicas con productoras independientes que fomenten la enseñanza de la televisión de nivel técnico-profesional	Matriz Retenida
EST6	Desarrollar programas con producción nacional y con enfoque de descentralización: que se considere el apoyo a las zonas de frontera y el compromiso con las zonas donde llega la televisión.	Matriz Retenida

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

En la Tabla 37, se expone la Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.

Tabla 37

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

	OLP 1: Para el 2021, migrar del 53% al 100% de los operadores de televisión a la TDT.	OLP 2: Para el 2021, lograr una cobertura de canales de televisión al 100%, en Lima Metropolitana, y del 70%, en el resto del país.	OLP 3: Para el 2021, lograr la expansión de la televisión de señal abierta, cerrada y comunitaria en las zonas rurales del Perú desde el 35% al 90%.	OLP 4: Para el 2021, lograr que los canales de televisión produzcan cuatro horas a la semana de programas culturales, que fomenten la identidad nacional, las costumbres e historia de nuestra cultura.	OLP 5: Incrementar el número de autorizaciones otorgadas y acumuladas para el funcionamiento de estaciones de radiodifusión por televisión a nivel nacional, de 1,577 estaciones de televisión del 2011 (35%) a 4,505 estaciones (100%), en el 2021.	OLP 6: Aumentar el ratio de retención de suscripciones en los canales de cable de 26% (1'149,504 suscriptores, en marzo del 2012) al 52 % de suscripciones (2'210,584, al 2021).
Los Stakeholders deberán propulsar Inversiones que permitan desarrollar productos estandarizados con tecnología digital	X	X	X	X		X
Implementar en el mercado rural programas diseñados para la televisión digital, para acceder a un nivel competitivo en cuanto a la televisión de última generación.	X	X	X			X
Implementar compromisos de competencia leal para fomentar el ingreso de nuevos operadores de televisión al mercado nacional y para garantizar su inversión.	X	X	X	X		X
Implementar mecanismos institucionales que reflejen la diversidad regional y el carácter nacional de los medios. Los regionales y locales no son potenciados y se tiene más bien repetidoras, pero no una red pública de comunicación en la que participen los consejos regionales y las administraciones descentralizadas.	X	X	X	X	X	X
Desarrollar alianzas estratégicas con productoras independientes que fomenten la enseñanza de la televisión de nivel técnico-profesional.	X	X	X	X		X
Desarrollar programas con producción nacional y con enfoque de descentralización: que considere el apoyo a las zonas de frontera y el compromiso con las zonas donde llega la televisión.		X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La matriz de posibilidades de los competidores evalúa la posibilidad de reacción de los tres principales competidores de la industria frente a las estrategias elegidas para el desarrollo del sector floricultor peruano. En la Tabla 38 se muestra el análisis.



Tabla 38

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Ítem	Estrategias para el sector floricultor peruano		Posibilidades de los Competidores	
	Estrategia seleccionada		Argentina	Colombia
EST1	Los Stakeholders deberán impulsar Inversiones que permitan desarrollar productos estandarizados con tecnología digital		Tienen mayor red de repetidoras a nivel mundial específicamente en Canales deportivos como Fox Sport No hay manera de contrarrestar.	Presentan también programas culturales de primer nivel. No hay manera de contrarrestar.
EST2	Implementar en el mercado rural programas diseñados para la televisión digital, para acceder a un nivel competitivo en cuanto a la televisión de última generación.		Cuentan con producción televisiva propia. Acceso a nuevos mercados. Posibilidad de producción, se deben generar franquicias.	Tienen producción televisiva propia. Acceso a nuevos mercados. Posibilidad de producción, se deben generar franquicias.
EST3	Implementar compromisos de competencia leal para fomentar el ingreso de nuevos operadores de televisión al mercado nacional y para garantizar su inversión.		Capacidad de programación y producción de exportación.	No tienen mucha producción. Capacidad de producción de otros países
EST4	Implementar mecanismos institucionales que reflejen la diversidad regional y el carácter nacional de los medios. Los regionales y locales no son potenciados y se tiene más bien repetidoras, pero no una red pública de comunicación en la que participen los consejos regionales y las administraciones descentralizadas.		Cuentan con alianzas estratégicas con cadenas mundiales.	Poca penetración de la Industria Televisiva mundial.
EST5	Desarrollar alianzas estratégicas con productoras independientes que fomenten la enseñanza de la televisión de nivel técnico-profesional.		Cuenta con Institutos de TV. No hay manera de contrarrestar.	No tienen institutos de TV. Hay manera de contrarrestar
EST6	Desarrollar programas con producción nacional y con enfoque de descentralización: que considere el apoyo a las zonas de frontera y el compromiso con las zonas donde llega la televisión.		Amplia Programación a nivel nacional. Posibilidad de contrarrestar con mayor calidad de producto.	Las televisoras colombianas no llegan a todos sus territorios. Posibilidad de contrarrestar con mayor calidad del producto.

6.13 Conclusiones

1. El análisis de las matrices efectuadas muestra que si bien la Industria de la Televisión Peruana presenta numerosas ventajas competitivas que logran ser las impulsoras del crecimiento de esta industria, se concluye parcialmente que estas aún no han sido desarrolladas para tal fin, por lo que es necesario poner en marcha las estrategias determinadas.
2. Un factor determinante que se debe tomar en cuenta para la puesta en marcha de las estrategias planteadas es la Tecnología Digital Terrestre (TDT), en la medida que los Stakeholders involucrados dinamicen esta implementación a nivel de las regiones se tendrá una Industria de Televisión competitiva, debido a que los operadores mejorarían sus transmisiones, los programas tendrían una mayor acogida tanto en señal abierta como cerrada.
3. La Industria de la Televisión Peruana atravesó momentos críticos en el campo socio – político – legal que a la fecha han sido superados, actualmente el factor legal se convierte en un factor que debe seguir siendo fortalecido para poder ofrecer a los operadores de la cadena productiva de televisión las garantías necesarias de inversión, ello repercutiría positivamente en la competitividad de esta industria.
4. La Matriz GE determina que la Industria de la Televisión en el Perú, presenta un acelerado crecimiento de mercado a través de los operadores de cable tanto en zona rural como urbana y los canales de señal abierta que actualmente vienen adquiriendo producciones internacionales que hacen más competitiva la industria de TV.
5. La Industria de la Televisión Peruana, presenta una alta fortaleza, estabilidad en los factores del entorno, ventaja competitiva y financieramente la coyuntura económica del país también viene dando aportes positivos.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

A continuación, se presentan los objetivos de corto plazo (OCP), asociados a los seis objetivos de largo plazo (OLP) planteados en el Capítulo 5.

- OLP 1: Para el 2021, migrar del 53% al 100% de todos los operadores de televisión a la TDT.

- *OCP 1.1:* Desarrollar una plataforma tecnológica de TDT que repercuta directamente en la reducción de costos de operación de los operadores de televisión en todo el Perú (2013-2014).

Esta plataforma deberá ser lo suficientemente sólida y robusta para brindar el soporte necesario en las transmisiones, mediante la automatización y optimización de las señales digitales. Ello traerá como consecuencia una reducción de costos operativos.

- *OCP 1.2:* Lograr un crecimiento de 10% anual (2015-2016), 20% (2017-2018), y 30% (2019-2021) de la implementación de la tecnología a nivel nacional.

Este OCP se encuentra relacionado con el crecimiento proyectado de la implementación de la TDT, lo cual propicia una mayor cobertura en el territorio nacional y favorece la penetración de la industria de la televisión en el país.

- *OCP 1.3:* Desarrollar una cultura de tecnología en los operadores, ya que tienen que invertir en modernizar sus instalaciones y equipos (2013-2014).

La industria de la televisión puede y debe contribuir con el sector de las comunicaciones mediante una labor de asesoría y prevención.

- *OCP 1.4:* Coordinar con empresas de tecnología en telecomunicaciones la inclusión de la TDT en sus charlas y capacitaciones (2013-2014).

Aprovechar las alianzas con los centro de educación superior para trabajar en forma conjunta en el desarrollo de capacitaciones que contengan información tecnológica.

- OLP 2: Para el 2021, lograr una cobertura de canales de televisión al 100% en Lima Metropolitana, y del 70%, en el resto del país.
 - *OCP 2.1:* Promocionar la industria de la televisión de acuerdo a la TDT y desarrollar planes de *marketing* en cada uno de los operadores (2015-2016).
Se buscará desarrollar planes de comunicación y publicidad en zonas de alta concentración, específicamente rurales, para dar a conocer los radios de acción de la nueva televisión peruana.
 - *OCP 2.2:* Desarrollar un plan para incentivar la televisión de acuerdo a la TDT en el país, en coordinación con otras organizaciones relacionadas con el sector (2017-2018).
A través de las compañías de cable, se pueden enlazar productos acordes con la nueva tecnología.
 - *OCP 2.3:* Contar con un marco normativo favorable que facilite el crecimiento de los operadores, y evitar el exceso de regulación que podría generar obstáculos operacionales en el comercio (2015-2016).
Es importante dar las facilidades legales, ampliar las licencias y controlar la piratería de cable.
 - *OCP 2.4:* El Gobierno debe fomentar la innovación y la competencia a través de la reducción de barreras de entrada y de normas que promuevan la oferta y la demanda del mercado (2017-2018).

El Estado debe promover el crecimiento de la industria de la televisión a través de la reducción de requisitos, la rapidez en el otorgamiento de licencias de operación, y la eliminación de restricciones sobre las ofertas de los productos.

- *OCP 2.5*: El Estado debe garantizar la protección del consumidor a través de mecanismos eficientes, y apoyar en la concientización de la no piratería (2015-2016).

Esta protección al consumidor no debe perjudicar la libertad de oferta y la demanda entre los operadores de la industria de la televisión.

- OLP 3: Para el 2021, lograr la expansión de la televisión de señal abierta, cerrada y comunitaria en las zonas rurales del Perú del 35% al 90%.

- *OCP 3.1*: Promocionar la industria de la televisión según la TDT y desarrollar planes de *marketing* en la oferta de señal abierta, cerrada y comunitaria en las zonas rurales del Perú (2013-2014).

Desarrollar planes de comunicación y publicidad en las zonas mencionadas.

- *OCP 3.2*: Desarrollar un plan para incentivar la televisión según la TDT para los tres ofertantes, en coordinación con otras organizaciones relacionadas con el sector (2015-2016).

A través de las compañías de cable se pueden enlazar productos acordes con la nueva tecnología.

- *OCP 3.3*: Contar con un marco normativo favorable que facilite el crecimiento de los operadores, y evite el exceso de regulación que podría generar obstáculos operacionales en el comercio (2017-2018).

- OLP 4: Para el 2021, lograr que los canales de televisión produzcan cuatro horas a la semana de programas culturales, que fomenten la identidad nacional, las costumbres e historia de nuestra cultura.

- *OCP 4.1:* Desarrollar campañas de publicidad que impulsen la nueva industria de la televisión y en ellas enfatizar los temas de identificación con el público: protección, solidaridad, optimismo y confianza (2013-2014).

La base de esta campaña publicitaria es llevar un mensaje a las personas ubicadas en todas las regiones del país sobre el alcance que tendrá la televisión en el país.

- *OCP 4.2:* Posicionar la industria de la televisión a nivel nacional como una propuesta indispensable para informarse en todos los segmentos de la población (2015-2016).

El posicionamiento de la televisión peruana dependerá de lo indicado en el OCP anterior.

- *OCP 4.3:* Diseñar un programa de capacitación de personal y manejo de riesgos que permita potencializar las competencias de la industria de la televisión (2017-2018).

Para el desarrollo de la industria de la televisión en el Perú, se necesita contar con personal capacitado que entienda, identifique, y se encuentre en la capacidad de elaborar programas de acuerdo con las necesidades del cliente.

- OLP 5: Incrementar el número de autorizaciones otorgadas y acumuladas para el funcionamiento de estaciones de radiodifusión por televisión a nivel nacional, de 1,577 estaciones en el 2011 (35%) a 4,505 (100%) en el 2021.

- *OCP 5.1:* Buscar una alta rentabilidad a través de la industria publicitaria, mediante la concesión de licencias y la apertura de nuevas filiales (2013-2014).

Se debe desarrollar un modelo de gestión de expansión de filiales para poder ingresar a nuevos mercados. Ello repercutirá en el fortalecimiento de la industria.

- *OCP 5.2:* Resaltar la imagen institucional de las compañías de Televisión que desarrollen programas a través de la percepción del mercado sobre su responsabilidad social y los grupos de interés de este sector (2015-2016).

El crecimiento de la industria de la televisión ayudará a mitigar el riesgo de la inversión que realicen los operadores. Asimismo, esto representa un nicho importante de mercado para la cadena de valor. Todos estos participantes son colaboradores directos o indirectos, a través de sus actividades comerciales, de la realización de un importante aporte para la viabilidad del país: (a) procuran la inclusión social; (b) resaltan la responsabilidad social del sector, y (c) mejoran la percepción de estas empresas con sus grupos de interés.

- OLP 6: Aumentar el ratio de retención de suscripciones en canales de cable de 26% (1'149,504 suscriptores en marzo de 2012) al 52 % (2'210,584 al 2021).
 - *OCP 6.1:* Identificar zonas de expansión de clientes de cable a nivel nacional y su potencial impacto para el desarrollo del país (2014-2015).

Este OCP busca identificar las zonas con sus principales exposiciones y mayor probabilidad de contratar servicios de cable, y fidelizarlos con tarifas especiales y programas.

- *OCP 6.2:* Desarrollar planes de fidelización de clientes a partir de lo identificado en el OCP anterior (2016-2017).

La industria de la televisión puede y debe contribuir con el sector comunicaciones mediante convenios ante los clientes.

- *OCP 6.3:* Definir un programa de contingencias para responder ante la deserción de clientes (2013-2014).

Este programa deberá proponer la implementación de acciones para una respuesta inmediata en la atención de una posible deserción.

- *OCP 6.4:* Recabar la data histórica de los clientes, que contenga información de sus récords como clientes (2016-2017).

Con esta información, se busca identificar la ubicación de los distintos clientes que dejaron de tener cable.

- *OCP 6.5:* Elaborar una plataforma tecnológica que explote información proporcionada por el ente regulador y por otras instituciones que permitan brindarles informe al cliente y que este se sienta protegido ante cualquier eventualidad (2014-2015).

Esta plataforma integrará la información a través de una base de datos compartida para la toma de decisiones, planes de acción y estrategias de las empresas de cable.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La asignación de recursos permite (a) la implementación de las estrategias y (b) el cumplimiento de los OLP y los OCP. Se basa en recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

Recursos tangibles. Entre la inversión más importante que se considera dentro de los recursos tangibles en el sector:

- **Financieros:** La industria de la Televisión se financia mediante (a) el pago de la publicidad; (b) las transmisiones de programas de los auspiciadores, en el caso de los canales de señal abierta, y (c) mediante las tarifas como abonados y contratos de transmisión, en el caso de los canales de señal cerrada.
- **Físicos:** En lo referente a la estructura física para la implementación del plan estratégico, se cuenta con las empresas televisoras agrupadas en la Sociedad Peruana de Radiodifusión del Perú, el CONCORTV, el Ministerio de Transporte y

Comunicaciones, las empresas de televisión de cable, el sector de televisión comunitaria.

- **Humanos:** El recurso humano es un factor clave para el desarrollo del sector de la televisión, tal como se señaló en una de las estrategias, se busca desarrollar una organización que agrupe a los participantes del sector de televisión, con el fin de integrar sus actividades y velar por la formación y capacitación de personal que se especializará en este rubro. Se debe buscar personal idóneo, especializado y capacitado para atender este sector.
- **Tecnológicos:** El uso de la tecnología sirve para liberar recursos de las actividades administrativas y redireccionarlos hacia la innovación de productos. Este aspecto, junto al mercadeo, tendrá un impacto directo en el crecimiento de la industria de la televisión. Para lograr los objetivos de corto plazo propuestos, se requiere inversión en tecnología para alcanzar la automatización y la optimización de procesos, así, como el desarrollo de plataformas que logren la integración y la difusión de la información que integren a todos los participantes del sector.
Se deberán desarrollar canales de distribución con mayor cobertura a nivel nacional, mediante convenios y asociaciones con entidades relacionadas con el sector para abarcar la mayor cantidad de personas de este segmento. Se buscará implementar nuevos procesos de comercialización que identifiquen las necesidades de los clientes.

Tabla 39

Recursos Asignados a Objetivos de Corto Plazo

OCP	Objetivos de Corto Plazo	Tangible	Intangible	Recursos Humanos
OLP1	Para el 2021, migrar del 53% al 100% de los operadores de televisión a Tecnología Digital Terrestre (TDT).			
1.1	Desarrollar una plataforma tecnológica de TDT que repercuta directamente en la reducción de costos de operación de los operadores de televisión en todo el Perú (2013-2014).	Banco/Propio	Tecnología	Electrónico
1.2	Lograr un crecimiento de 10% anual (2015-2016), 20% (2017-2018), y 30% (2019-2021) de la implementación de la tecnología a nivel nacional.	Banco/Propio	Tecnología	Electrónico
1.3	Desarrollar una cultura de tecnología en los operadores, ya que tienen que invertir en modernizar sus instalaciones y equipos (2013-2014).	Banco/Propio		Sistemas
1.4	Coordinar con empresas de tecnología en telecomunicaciones la inclusión de la TDT en sus charlas y capacitaciones (2013-2014).	Banco/Propio		Sistemas
OLP2	Para el 2021, lograr una cobertura de canales de televisión al 100% en Lima Metropolitana, y del 70%, en el resto del país.			
2.1	Promocionar la industria de la televisión de acuerdo a la TDT y desarrollar planes de marketing en cada uno de los operadores (2015-2016).	Banco/Propio		Marketing
2.2	Desarrollar un plan para incentivar la televisión de acuerdo a la TDT en el país, en coordinación con otras organizaciones relacionadas con el sector (2017-2018)		Plan	Marketing
2.3	Contar con un marco normativo favorable que facilite el crecimiento de los operadores, y evitar el exceso de regulación que podría generar obstáculos operacionales en el comercio (2015-2016).		Legal	Abogado
2.4	El Gobierno debe fomentar la innovación y la competencia a través de la reducción de barreras de entrada y de normas que promuevan la oferta y la demanda del mercado (2017-2018).		Legal	Abogado
2.5	: El Estado debe garantizar la protección del consumidor a través de mecanismos eficientes, y apoyar en la concientización de la no piratería (2015-2016).		Legal	Abogado
OLP3	Para el 2021, lograr la expansión de la televisión de señal abierta, cerrada y comunitaria en las zonas rurales del Perú del 35% al 90%.			
3.1	Promocionar la industria de la televisión según la TDT y desarrollar planes de marketing en la oferta de señal abierta, cerrada y comunitaria en las zonas rurales del Perú (2012-2017).	Banco/Propio		Marketing
3.2	Desarrollar un plan para incentivar la televisión según la TDT para los ofertantes, en coordinación con otras organizaciones relacionadas (2012-2017).	Banco/Propio		Marketing
3.3	Contar con un marco normativo favorable que facilite el crecimiento de los operadores, y evite el exceso de regulación que podría generar obstáculos operacionales en el comercio (2012-2014).		Legal	Abogado
OLP4	Para el 2021, lograr que los canales de televisión produzcan cuatro horas a la semana de programas culturales, que fomenten la identidad nacional, las costumbres e historia de nuestra cultura.			
4.1	Desarrollar campañas de publicidad que impulsen la nueva industria de la televisión y en ellas enfatizar los temas de identificación con el público: protección, solidaridad, optimismo y confianza (2013-2014).	Banco/Propio		Marketing
4.2	Posicionar la industria de la televisión a nivel nacional como una propuesta indispensable para informarse en todos los segmentos de la población (2015-2016).	Banco/Propio		Marketing
4.3	Diseñar un programa de capacitación de personal y manejo de riesgos que permita potencializar las competencias de la industria de la televisión (2017-2018)..	Banco/Propio		Consultor
OLP5	Incrementar el número de autorizaciones otorgadas y acumuladas para el funcionamiento de estaciones de radiodifusión por televisión a nivel nacional, de 1,577 estaciones en el 2011 (35%) a 4,505 (100%) en el 2021.			
5.1	Buscar una alta rentabilidad a través de la industria publicitaria, mediante la concesión de licencias y la apertura de nuevas filiales (2013-2014).	Banco/Propio		Consultor
5.2	Resaltar la imagen institucional de las compañías de Televisión que desarrollen programas a través de la percepción del mercado sobre su responsabilidad social y los grupos de interés de este sector (2015-2016).	Banco/Propio		Consultor
OLP6	Aumentar el ratio de retención de suscripciones en canales de cable de 26% (1'149,504 suscriptores en marzo de 2012) al 52 % (2'210,584 al 2021).			
6.1	Identificar zonas de expansión de clientes de cable a nivel nacional y su potencial impacto para el desarrollo del país (2014-2015).	Banco/Propio		Electrónico
6.2	Desarrollar planes de fidelización de clientes a partir de lo identificado en el OCP anterior (2016-2017).	Banco/Propio		Marketing
6.3	Definir un programa de contingencias para responder ante la deserción de clientes (2013-2014).	Banco/Propio		Marketing
6.4	Recabar la data histórica de los clientes, que contenga información de sus récords como clientes (2016-2017).	Banco/Propio		Estadístico
6.5	Elaborar una plataforma tecnológica que explote información proporcionada por el ente regulador y por otras instituciones que permitan brindarles informe al cliente y que este se sienta protegido ante cualquier eventualidad (2014-2015).	Banco/Propio		Electrónico

7.3 Políticas de cada Estrategia

Se exponen las siguientes políticas, asociadas a las seis estrategias.

- Estrategia 1: Los Stakeholders deberán impulsar Inversiones que permitan desarrollar productos estandarizados con tecnología digital. Se asocia con las siguientes políticas:
 1. Desarrollo de tecnologías integradoras que busquen eficiencia en los procesos, lo cual se refleja en la implementación de la TDT.
 2. Desarrollo de plataformas adecuadas a las necesidades de la TDT.
 3. Integración de la información en un solo sistema.
 4. Reducción en los costos de implementación de la TDT.
- Estrategia 2: Penetración en el mercado rural con programas diseñados para la televisión digital, para acceder a un nivel competitivo en la televisión de última generación. Se asocia con las siguientes políticas:
 1. Desarrollo de productos con formatos simples y adecuados a las necesidades de la TDT.
 2. Brindar beneficios vinculados a la contratación de personal técnico como capacitaciones técnicas o algún incentivo.
 3. Fortalecimiento de los canales de distribución para obtener información estadística que permita una mejor gestión de la implementación.
 4. Evitar la atomización de productos de cable para varios segmentos de la población.
 5. Las campañas de publicidad en la televisión digital deben contener los siguientes mensajes principales: protección, solidaridad, optimismo y confianza.
 6. Todas las técnicas de *marketing* dirigidas a la televisión digital deben tener las siguientes dos fases: (a) concienciar sobre la nueva televisión y sobre los

proveedores de televisión; (b) ayudar al mercado a entender el progreso de la televisión en las zonas más alejadas del país.

7. En vez de informar sobre el producto y sus beneficios, toda comunicación publicitaria con respecto a la televisión debe crear valor
- Estrategia 3: Establecer compromisos de competencia leal para promover el ingreso de nuevos operadores de televisión al mercado nacional y para garantizar su inversión. Se asocia con las siguientes políticas:
 1. Expandir la industria de la televisión a Lima y provincias.
 2. Diversificar los programas.
 3. Desarrollar un eficiente servicio de posventa para evaluar la satisfacción del cliente en los canales de señal cerrada.
 - Estrategia 4: Desarrollar alianzas estratégicas con productoras independientes que fomenten la enseñanza de la televisión de nivel técnico-profesional. Se asocia con las siguientes políticas:
 1. Fomentar alianzas estratégicas con organizaciones, tales como ONG, con el fin de utilizar sus canales de distribución para publicitar la nueva televisión digital.
 2. Impulsar la participación del Estado, asociaciones civiles u otras industrias de la televisión.
 - Estrategia 5: Desarrollar programas con producción nacional y con enfoque de descentralización; que se considere el apoyo a las zonas de frontera y el compromiso con las zonas donde llega la televisión. Se asocia con las siguientes políticas:
 1. Implementar actividades de responsabilidad social como la previsión de riesgos en las zonas de frontera y rurales.

2. Diseño de nuevos esquemas comerciales para difundir las ventajas y fomentar la cultura de la comunicación en televisión.
- Estrategia 6: Desarrollar nuevas y mejores plataformas tecnológicas (acordes con la era digital) que le den soporte e integren la cadena de valor. Se asocia con las siguientes políticas:
 1. Promover la capacitación y formación continua del personal idóneo para la industria de la televisión en materia de tecnología.
 2. Fomentar la renovación y promoción de cuadros gerenciales en la industria de la televisión.
 3. Promover la contratación de profesionales especializados en televisión.

7.4 Estructura de la Industria de la Televisión en el Perú

La estructura de la industria de la televisión es la que permitirá la implementación de las estrategias antes planteadas. Se debe crear una unidad en el CONCERTV para poder ejecutar, dirigir, monitorear y controlar el plan estratégico para el desarrollo de la industria de la televisión en el Perú. Además, para la ejecución de las estrategias, se requiere una reingeniería de los procesos del sector. El objetivo es adaptarse al entorno y a los clientes, y buscar la eficiencia y la estandarización en los sistemas de tecnología digital y en los procesos a fin de que se reduzcan los costos operativos.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La industria debe convertirse en un elemento de inclusión social, que ejerza una comunicación eficaz, de condiciones simples, comprensible, de fácil acceso, y económica. Se requiere, además, mantener un significativo componente de responsabilidad social a favor de la disminución de la pobreza, mediante la protección de las personas ubicadas en la base de la pirámide ante el impacto negativo, con el fin de mejorar social y económicamente la viabilidad de un país a largo plazo.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La industria de la televisión debe convertirse en un elemento de inclusión social. Debe generar puestos de trabajo en las diversas regiones del país, lo cual, finalmente, atraerá el progreso profesional y técnico.

7.7 Gestión del Cambio

Se debe fomentar, en el país, la cultura de la comunicación sana vía televisión, debido a que, a pesar de configurar un producto de comunicación social, esta se percibe como un pasatiempo y no como una inversión. Adicionalmente, el Estado debe participar activamente a través del fomento de la innovación tecnológica (Porter, 2009).

7.8 Conclusiones

1. En las condiciones actuales, el desarrollo de la Industria de la Televisión Peruana va a depender de la participación de diversos agentes públicos y privados, siendo los más importantes el ministerio de Transporte y Comunicaciones, la Sociedad Peruana de Radiodifusión del Perú, el CONCORTV, los gobiernos regionales, los mismos productores de televisión y otros sectores relacionados en la cadena de valor.
2. La ampliación de nuevos mercados para los operadores de TV, la diversificación de programas, la inversión en I+D y la mejora de la tecnología y la definición de adecuadas políticas son las tareas a desarrollar, por lo que es indispensable la organización de alianzas estratégicas.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Los objetivos y las estrategias deben mantenerse en constante evaluación, para que se realicen los planes de acción y de ese modo se puedan mitigar los riesgos de posibles cambios en el entorno. Se puede utilizar indicadores para monitorear y controlar que se apliquen las medidas necesarias para poder alcanzar el logro de los objetivos propuestos.

8.1 Perspectivas de Control

Kaplan y Norton (2001) plantearon el modo de manejar la brecha entre lo que la industria de la televisión peruana debería hacer y lo que está haciendo, a través del uso del tablero de control, en el cual se proponen las siguientes categorías: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos, y (d) empleados motivados, bajo cuatro perspectivas: interna, clientes, financiera, desarrollo y aprendizaje (D'Alessio, 2008).

8.1.1 Aprendizaje interno

Para lograr la satisfacción del cliente se requiere dominar procesos adecuados para poder atenderlos y, así, lograr el rendimiento financiero esperado. Adicionalmente, debe ser considerado el componente de responsabilidad social, identificado con la inclusión social y financiera, y proveniente del acceso a otros operadores.

8.1.2 Procesos

Estos indicadores buscan que en el sector se aprenda y se mejore. Como indicador se ha enfatizado la capacitación del personal, en la creencia de que este factor es indispensable para lograr el desarrollo del sector. Se buscará velar por la formación y capacitación, y fomentar la renovación y promoción de cuadros gerenciales en el sector.

8.1.3 Clientes

Para mejorar el desempeño financiero, se requiere clientes satisfechos y saber cuáles son sus expectativas, con el fin de diseñar productos y servicios para poder atenderlos. Desde esta perspectiva se pueden identificar los elementos que generan valor para los clientes.

Los indicadores para esta perspectiva son los siguientes: (a) la retención de clientes, (b) su nivel de satisfacción, y (c) los números de reclamos ante la reguladora. Con los indicadores mencionados, se busca identificar el nivel de compromiso y la relación que se tiene con los clientes a fin de tomar las medidas de acción para lograr la fidelidad.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva se basa en los indicadores financieros que buscan los accionistas, como (a) rentabilidad, (b) variación de ingreso por publicidad, (c) penetración de la publicidad respecto al PBI, (d) programas provenientes de exterior, y (e) riesgos de inversión.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)



Tabla 40

Tablero de Control Balanceado - Perspectiva Financiera

	Objetivos de corto plazo	Medida	Indicador
OCP 3.3	Contar con un marco normativo favorable que facilite el crecimiento de los operadores; evitar el exceso de regulación que podría generar obstáculos operacionales en el comercio del mismo (2017-2018).	Variación de ingreso por concesiones	(Ventas _t / Concesiones)
OCP 4.2	Posicionar la industria de la televisión a nivel nacional como una propuesta indispensable para informarse en todos los segmentos de la población (2015-2016).	Variación de ingreso por contratos	Contratos / Abonados
OCP 5.1	Buscar una alta rentabilidad a través de la industria publicitaria, por medio de la concesión de licencias y apertura de nuevas filiales (2013-2014).	Penetración de Canales	Nº de canales / PBI nacional
OCP 5.2	Resaltar la imagen institucional de las compañías de televisión que desarrollen programas a través de la percepción del mercado sobre su responsabilidad social y los grupos de interés de este sector (2015-2016).	Utilidades por canal	Utilidades por canal / Total de utilidades
OCP 6.1	Identificar zonas de expansión de clientes de cable a nivel nacional y su potencial impacto para el desarrollo del país (2014-2015).	Aumento de afiliados	Nº de afiliados

Tablero de Control Balanceado - Perspectiva Cliente

	Objetivos de corto plazo	Medida	Indicador
OCP 2.5	El Estado debe garantizar la protección del consumidor a través de mecanismos eficientes (2015-2016).	Reclamos ante Reguladora	Número de reclamaciones ante la Reguladora/ Total de abonados
OCP 1.3	Desarrollar una cultura de la tecnología en los operadores ya que tienen que invertir en modernizar sus instalaciones y equipos (2013-2014).	Retención del cliente	Número de clientes perdidos / Total de clientes
OCP 1.4	Coordinar con empresas de tecnología en telecomunicaciones la inclusión de la TDT dentro de sus charlas y capacitaciones (2013-2014).	Satisfacción del cliente	Número de clientes satisfechos / Total de clientes de cable
OCP 3.1	Promocionar la Industria de la televisión según la TDT. Desarrollar planes de <i>marketing</i> en la oferta de señal abierta, cerrada y comunitaria en las zonas rurales del Perú (2013-2014).	Satisfacción del cliente	Número de clientes satisfechos / Total de clientes de cable

Tablero de Control Balanceado - Perspectiva Interna

	Objetivo a corto plazo	Medida	Indicador
OCP 1.1	Desarrollar una plataforma tecnológica TDT que repercuta directamente en la reducción de costos de operación de los operadores de televisión en todo el Perú (2013-2014).	Reducción de costos operativos	Costos de operación / Tarifas cobradas
OCP 1.2	Lograr un crecimiento de 10% anual (2015-2016), 20% (2017-2018), y 30% (2019-2021) de la implementación de la tecnología a nivel nacional	Canales de distribución	(Canales de distribución _{n+1} - Canales de distribución _n) / Canales de distribución _n
OCP 2.1	Promocionar la Industria de la televisión según la TDT. Desarrollar planes de <i>marketing</i> en cada uno de los operadores (2015-2016).	Mapa estratégico	Número de personas aseguradas por zona / Número total de personas expuestas en la zona
OCP 2.2	Desarrollar un plan para incentivar la televisión según la TDT en el país, en coordinación con otras organizaciones relacionadas al sector (2017-2018).	Mapa estratégico	Número de personas aseguradas por zona / Número total de personas expuestas en la zona
OCP 2.3	Contar con un marco normativo favorable que facilite el crecimiento de los operadores, para evitar el exceso de regulación que podría generar obstáculos operacionales en el comercio del mismo (2015-2016).	Plan normativo	(Planes de contingencia _{n+1} - Planes de contingencia _n) / Planes de contingencia _n
OCP 2.4	El Gobierno debe fomentar la innovación y la competencia a través de la reducción de barreras de entrada y de normas que promuevan la oferta y la demanda del mercado (2017-2018).	Planes de acción	(Planes de prevención _{n+1} - Planes de prevención _n) / Planes de prevención _n
OCP 2.5	El Estado debe garantizar la protección del consumidor a través de mecanismos eficientes, y apoyar en la concientización de la no piratería (2015-2016).	Inversión en tecnología	(Inversión en tecnología _{n+1} - Inversión en tecnología _n) / Inversión en tecnología _n
OCP 3.2	Desarrollar un plan para incentivar la televisión según la TDT en los tres ofertantes, en coordinación con otras organizaciones relacionadas al sector (2015-2016).	Posicionamiento de la industria	(Posicionamiento _{n+1} - Posicionamiento _n) / Posicionamiento _n
OCP 4.1	Desarrollar campañas de publicidad de la nueva industria de la televisión. Enfatizar los temas de identificación con el público, protección, solidaridad, optimismo, y confianza (2013-2014).	Inversión en publicidad	(Posicionamiento _{n+1} - Posicionamiento _n) / Posicionamiento _n
OCP 5.2	Resaltar la imagen institucional de las compañías de televisión que desarrollen programas a través de la percepción del mercado sobre su responsabilidad social y los grupos de interés de este sector (2015-2016).	Responsabilidad social	Encuestas

Tablero de Control Balanceado - Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje

	Objetivo a corto plazo	Medida	Indicador
OCP 1.4	Coordinar con empresas de Tecnología en Telecomunicaciones la inclusión de TDT dentro de sus charlas y capacitaciones (2013-2014)	Capacitación personal	Número de personal capacitado en el año / Total de personas que trabajan en el sector

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

8.3 Conclusiones

1. Los indicadores de gestión establecidos en el tablero de control integrado deben ser revisados periódicamente para evaluar y hacer seguimiento a los objetivos que se han trazado, con esta herramienta se podrá tener una visión integral del comportamiento de la sector, detectar a tiempo si no hay mejoras sustanciales y poder retroalimentar, corrigiendo de ser necesario, para lograr el reconocimiento que se busca del sector en los próximos diez años.
2. A través del BSC sugieren que en vez de enfocarse solamente en el desempeño financiero de la industria, medimos a la vez las otras metas del sector, las cuales están usualmente interactuando para soportar el desempeño global del sector. En este sentido, el Balanced Scorecard, hace énfasis en la alineación y medición de todas las actividades claves formuladas para apoyar el proceso de ejecución de la estrategia de negocios en cuatro diferentes perspectivas.
3. Es importante establecer esta herramienta en el sector de la televisión, ya que el uso del BSC en el proceso de ejecución de la estrategia se extiende debido a que permite establecer estrategias específicas, vincular las iniciativas y plantear indicadores para la medición de sus resultados para cada una de las cuatro perspectivas.
4. Con la implementación del BSC podemos fortalecer la industria de la televisión peruana, al pasar de un mecanismo integral de control a un medio para el diseño de estrategias operativas, objetivos, acciones particulares para la ejecución y el desarrollo de indicadores para el control integral de la estrategia.

Capítulo IX: Competitividad de la Industria de la Televisión Peruana

9.1 Análisis Competitivo de la Industria de la Televisión Peruana

Según Tello (2005), existen 10 factores que inciden en la competitividad de la industria de la televisión; seis de ellos son externos y cuatro internos. A continuación, se expone, en primer lugar, los factores externos:

1. Entorno macroeconómico de la economía: Un entorno macroeconómico estable con escenarios de menores riesgos inflacionarios permite a las empresas planificar mejor sus decisiones, lo que trae consigo asignaciones de recursos más eficientes.
2. Grado de eficiencia del funcionamiento de los mercados del sistema financiero y de capitales: Las tasas de interés bajas y la mayor oferta de créditos fomenta el desarrollo y la rentabilidad de las empresas; y en efecto, el crecimiento de la economía.
3. Calidad de los servicios y el grado de eficiencia del funcionamiento de las instituciones: Por ejemplo, la eficiencia del marco legal, la existencia de regulaciones y costos para formalizar un negocio.
4. Dotación y calidad de los servicios de los bienes de infraestructura pública y privada: Deficiencias en las carreteras o insuficiencia de servicios energéticos, son factores que inciden negativamente en el desarrollo de la economía.
5. Política económica: Se requieren, para lograr el incremento de la competitividad del sector, la política comercial, las políticas de competencia, la política tributaria, políticas sobre el mercado laboral, entre otros.
6. Política ambiental: Trata acerca de las regulaciones sobre la contaminación y la explotación de los recursos, con el fin de hacer sostenible la competitividad de la economía del país.

En segundo lugar, los cuatro factores internos son los siguientes:

1. Dotación y calidad de los recursos humanos: Para lograr la competitividad del sector se requiere personal calificado relacionado con el sector, en cantidad suficiente para fomentar la renovación e incentivar la línea de carrera de estas personas. Para el desarrollo del sector, se necesita contar con personal que entienda, identifique y demuestre la capacidad de elaborar productos de acuerdo con las necesidades del cliente y comercializarlos masivamente.
2. Tecnología: El crecimiento del sector requiere cambios e innovaciones tecnológicas, la ausencia de estas conlleva a las pérdidas de competitividad a largo plazo. El uso de la tecnología ayuda a liberar recursos de las actividades administrativas y estos deben ser redireccionados hacia la innovación de programas, lo que tendrá un impacto directo en el crecimiento del sector. Se requiere de tecnología y sistemas de información eficientes para lograr la reducción de los costos de transacción, lo que se ve reflejado directamente en la disminución del costo de las tarifas. De este modo, el producto llega a más personas de la base de la pirámide.
3. Coordinaciones y desarrollo de clústeres: Las coordinaciones de las empresas en los clústeres permiten un mayor crecimiento de la economía, y reducen los costos de transacción. Estas coordinaciones comparten e incorporan procesos de innovación tecnológica en su proceso de servicios para mejorar su competitividad. Al agruparse con el objetivo de incorporar procesos de innovación tecnológica, las empresas obtienen ventajas competitivas apreciables y se les permite operar posteriormente en mercado globales, que crean sinergias entre todos los grupos de interés.
4. Prácticas empresariales relacionadas al interior de las empresas: La capacidad de innovación y las estrategias de mercadotecnia y de canales de distribución son

primordiales para el desarrollo del sector, el cual dependerá, en parte, de la calidad y la cantidad de los operadores. El objetivo es ampliar estos canales y hacer que el producto se torne masivo y llegue a más personas de la base de la pirámide (Tello, 2005).

Según Porter (2009), las empresas descubrirán que la responsabilidad social puede ser mucho más que un costo, una restricción o un acto benéfico. Esta puede ser una fuente de oportunidad, innovación y ventaja competitiva. La responsabilidad social empresarial puede convertirse en una fuente de enorme progreso social, en la medida en que la empresa emplea sus recursos considerables, sus conocimientos, y su perspicacia en actividades que benefician a la sociedad.

La imagen institucional de las empresas de televisión se verá favorecida por el componente de responsabilidad social, lo cual se refleja positivamente en la imagen de la empresa como una institución comprometida con la comunidad. Ello mejorará la percepción de estas empresas con sus grupos de interés.

El desarrollo de la televisión en el Perú tiene un significativo componente de responsabilidad social a favor de la disminución de la pobreza, mediante la protección de las personas ubicadas en la base de la pirámide frente al impacto negativo de la materialización de un riesgo. La finalidad es mejorar social y económicamente la viabilidad de un país, a largo plazo y a través de la inclusión de los sectores más vulnerables.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Televisión Peruana

Los buenos indicadores macroeconómicos del Perú, le están permitiendo captar inversión extranjera, acceso a nuevos mercados, establecimiento de tratados de libre comercio, lo que ha traído como consecuencia el aumento de las exportaciones. Ello incide positivamente en la Industria de la Televisión Peruana, en la medida que se fortalece la cadena productiva de la televisión, direccionando la ventaja competitiva hacia una mayor presencia

de la televisión en el exterior. De esta manera, al globalizar la industria de la televisión peruana, podremos ser exportadores de productos que los clientes y auspiciadores de la televisión ofrecen. También las franquicias pueden empezar a establecer a la industria de la televisión peruana como un buen referente para la región de Latinoamérica y de otros países del exterior.

Por lo tanto, se debe aprovechar el este buen nivel económico, el cual debería reflejarse en un mejor acceso a nuevos operadores de televisión a nivel nacional y también de franquicias. Sin embargo, a pesar de los logros económicos conseguidos, la estabilidad política aún no se ha logrado, esto repercute en el sector debido a que la imagen del país se deteriora.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Televisión Peruana

La Comisión para la Promoción de la Pequeña y la Micro Empresa [PROMPYME] (2005), para poder llamar clúster a un aparato productivo, indicó que debe cumplirse como mínimo con las siguientes características: (a) tenencia de un espacio geográfico determinado y la consecuente concentración sectorial; (b) presencia de empresas de distintos tamaño alrededor de la explotación o uso de los recursos o patrimonios en torno a los cuales surge algún proceso productivo y/o comercial; (c) paulatina especialización productiva; (d) presencia de lo que se han llamado “variables suaves”; es decir, la acción conjunta entre agentes y el aprendizaje que deviene de la primera, y (e) competencia entre los agentes por ganar una mayor participación en el mercado (ver Tabla 41).

Con estas características, se define al clúster como un proceso integrador, que reúne una gama de relaciones y dinámicas tales que le otorgan autonomía productiva.

Tabla 41

Características del Clúster de la Industria de la Televisión en el Perú

Características del Clúster	Industria de la Televisión en el Perú
Tenencia de un espacio geográfico determinado y la consecuente concentración sectorial.	Desarrollo en el ámbito nacional con operadores, canales y repetidoras locales.
Presencia de empresas de distintos tamaño alrededor de la explotación o uso de los recursos o patrimonios en torno a los cuales surge algún proceso productivo y/o comercial.	Existen cinco canales de señal abierta que trabajan en el país y que buscan desarrollar canales eficientes para llevar los distintos productos de televisión.
Paulatina Especialización Productiva	No hay un trabajo integrado entre los participantes de la cadena de valor. Están trabajando de modo independiente el desarrollo del conocimiento del sector e identificando los mejores canales para tener una mayor participación de mercado
Presencia de lo que se ha llamado “variables suaves”; es decir, la acción conjunta entre agentes y el aprendizaje que deviene de la primera.	
Competencia entre los operadores por ganar una mayor participación en el mercado.	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Según estas apreciaciones, la industria de la televisión cumple con varias de estas características para poder ser considerada como un clúster. Está considerada en la fase II. Esta se denomina clúster articulado, debido a que se asocia a una aglomeración comercial en la que los productos están enfocados a las personas ubicadas en la masa de consumidores potenciales. Este conjunto es representativo en términos de ingreso, pero presentan débiles conexiones entre los sectores que lo integran.

La mayor actividad comercial en este sector ha conformado interconexiones entre las distintas empresas interdependientes de varios rubros que se ligan mutuamente en una cadena de producción añadiendo valor. Este clúster está compuesto por los proveedores de programas, los canales de distribución y los intermediarios. Todos ellos dan soporte a la cadena.

Las principales características asociadas a esta fase son las siguientes: (a) articulación comercial entre los operadores; (b) ausencia de mejora tecnológica, existencia solo de técnica; (c) paulatino agregado de valor hasta la obtención de un producto final; y (d) desarrollo institucional y normativo básico. El clúster de la industria de la televisión estará

conformado por aquellas empresas que se aglomeran para tratar de aprovechar esta masa crítica de los clientes o televidentes a nivel nacional.

Tabla 42

Matriz del Clúster de la Televisión en el Perú

Aspectos Estratégicos	Clúster de la Televisión en el Perú
Relaciones productivas	Se basa en los canales que están desarrollando televisión como oportunidad de negocio y en los canales de distribución que tienen relación con los clientes. Varias de estas organizaciones no se encuentran aún organizadas adecuadamente, puesto que no comparten información ni experiencias para poder potenciar el sector.
Tecnología	El grado de desarrollo tecnológico es reducido, por lo que no permite el desarrollo real del sector. Esto se debe a la baja capacidad de inversión en investigación y tecnología que padece la industria de la televisión. La tecnología es importante para la reducción de costos, recoger información, y procesarla para la mejora de los productos. Asimismo, es importante una plataforma que integre a todos los participantes de la cadena de valor productiva. Otro tema importante es la inversión en capacitación del capital humano en la industria de la televisión, el aprendizaje se da en función del crecimiento del sector. No hay un centro de capacitación especializado en el tema.
Demanda	Hay un potencial importante de 10 millones de personas que demanda el servicio de la televisión. Buscan mejorar su calidad de vida y protegerse frente a exposiciones intrínsecas a su segmento.
Institucionalidad y normatividad	Estableció un marco regulatorio nuevo y básico, que aún no logra afianzar la dinámica del clúster para que genere mayores ventajas. Este debe revisarse para que facilite el desarrollo del sector y no sea un obstáculo.
Productividad	Los productos actuales del mercado no reflejan las necesidades reales del segmento objetivo. Se debe trabajar intensamente en identificar esas necesidades y cómo llevarlas eficientemente a estas personas.

Tomado de "Estudio sobre Clúster y Asociatividad", por la Comisión para la Promoción de la Pequeña y la Micro Empresa (PROMPYME), 2005. Recuperado de <http://www.....>

Uno de los principales problemas del clúster reside en que las distintas entidades (competidores, operadores y profesionales vinculados al sector) no se han unido bajo un plan general que les permita compartir e incorporar procesos de innovación tecnológica a su proceso de servicios, con el fin de mejorar su competitividad, a pesar de que padecen limitaciones, problemas, y oportunidades comunes.

Unificarlos sería beneficioso, ya que haría que el sector tome fuerza, que crezca en beneficios, y que exista un desarrollo en la innovación. Se generaría riqueza económica y se

podría determinar la política pública del sector. Al agruparse, con el objetivo de incorporar procesos de innovación tecnológica, las empresas obtendrán ventajas competitivas apreciables para operar posteriormente en mercados globales y crear sinergias entre todos los grupos de interés.

El clúster constituye, además, un foro constructivo y eficaz para el diálogo entre las empresas afines y sus proveedores, las autoridades y otras instituciones. Las inversiones públicas y privadas mejorarían la situación de los clústeres lo cual beneficiaría a muchas empresas (Porter, 2009).

Por último, entre las principales acciones que deberían desarrollarse se encontrarían las siguientes: (a) la elaboración de un plan estratégico; (b) la promoción del clúster entre los potenciales grupos de interés para lograr incorporaciones (proponer una lista lo más amplia posible); y (c) el desarrollo de los principales ejes para dinamizar el clúster. Entre estos, se considera (a) la incorporación de tecnología a los procesos, (b) la elaboración de planes de calidad, (c) ampliación de los canales de distribución, y (d) elaboración de productos que respondan a las necesidades de los clientes.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústers

Existe alta necesidad de desarrollar un clúster para la Industria de la Televisión Peruana, el cual le permita alcanzar mayores niveles de eficiencia, productividad, y competitividad.

Los aspectos estratégicos para la Industria de la Televisión Peruana son:

- Formación de una asociación de propietarios de los canales de televisión. Que le permitan tener mayor presencia a nivel internacional, protegiendo los intereses de los productores de televisión, y alcanzar en conjunto una mayor presencia en el exterior.

- Implementar instituciones técnicas y de investigación, para que fortalezcan la parte técnica en materia de producción nacional.
- Asociaciones o Empresas dedicadas a la producción de espacios culturales que permitan forjar nuevos prospectos o valores a la televisión peruana.
- Empresas productoras especializadas en la industria de la animación en 3D para producción de películas, se podría realizar con televisoras de Estados Unidos y también de Europa.

9.5 Conclusiones

1. La Industria de la Televisión Peruana presenta ventajas competitivas que le permitirán crecer incrementando de operadores que pueda hacer televisión de calidad, realizando televisión de exportación, diferenciándose y diversificando su propuesta.
2. Es importante la formación de alianzas estratégicas con centros técnicos, universidades, empresas dedicadas a la realización de obras de teatro y empresas de publicidad, de esta manera mejorar la performance de la industria de la televisión en el Perú.
3. Con la implementación de las ventajas competitivas en la industria de la televisión peruana, se podrán establecer las capacidades y competencias que la industria televisiva deberá desarrollar como base fundamental para lograr los objetivos.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo ha sido estructurado de acuerdo a dos grandes partes, posteriores al plan estratégico integral. La primera concentra las conclusiones obtenidas del análisis de la industria de la televisión. La segunda corresponde a las recomendaciones, entre las que se plantea se plantea el conjunto de actividades y trabajos para alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación.

10.1 Plan Estratégico Integral

Al final del capítulo en la Tabla 40 se aprecia el Plan Estratégico Integral de la Televisión en el Perú.

10.2 Conclusiones Finales

Luego del análisis realizado en el transcurso de la presente investigación, se extrajeron las siguientes conclusiones:

1. Se concluye que el sector de la televisión peruana aun se encuentra en una etapa de crecimientos, comparando con los referentes de la región de Latinoamérica, se tienen ventajas competitivas que aun no son explotadas por los operadores de televisión. Una manera de hacer cumplir este plan estratégico es la participación del Estado Peruano como principal agente en esta industria. Por lo tanto es necesario contar también con instrumentos legales que permitan a los inversionistas tener la seguridad de sus inversiones.
2. En cuanto a las zonas del Perú, donde la señal de televisión aun no llega y para hacerla más competitiva, es necesario contar con políticas inclusivas donde el mejoramiento de la infraestructura tanto de luz, agua y telefonía, carreteras entre otros elemento, deben se prioritarios por el Estado Peruano; de esta manera se tendría una población integrada y que mejoraría la calidad de vida de las personas.

3. A 2012, el 70% de población peruana cuenta con algún tipo de señal de televisión y el mercado potencial es de 28 millones de personas. Para poder llevar esta herramienta financiera a la mayor cantidad de personas, este producto debe tener las siguientes características: (a) accesibilidad, (b) asequibilidad, (c) flexibilidad, (d) sencillez, (e) tarifas accesibles a canales de señal abierta, y (f) tecnología digital.
4. La población ubicada en la base de la pirámide es sumamente sensible al precio de los operadores de señal cerrada. El principal factor para disminuir las tarifas y tornarlas más accesibles para la población es la tecnología. Para esto, se requiere invertir en investigación e innovación en mejoras de procesos, lo cual deviene en la reducción de los costos de transmisión.
5. Se ha identificado tres aspectos principales que dificultan la penetración de la industria de la televisión: (a) la piratería, como elemento cultural en la sociedad peruana; (b) la reducida capacidad de oferta de que disponen los operadores en el mercado, y (c) el inadecuado modelo de comercialización que debe ser totalmente diferente.
6. En lo que respecta a la política regulatoria en el país, los marcos legales todavía son austeros y deben reforzar. Con la transmisión de una señal abierta, cerrada y comunitaria se busca leyes que regulen y aseguren el bienestar de la cultura y el desarrollo de la identidad nacional, por medio de programas que difundan nuestras costumbres, historia, gastronomía.
7. En la actualidad el Ministerio de Transportes y Comunicaciones juega un rol importante en asegurar la viabilidad del desarrollo e implementación de la TDT a nivel nacional, con presupuesto creciente, desarrollo en infraestructura y personal altamente calificado.

8. El Gobierno es un participante importante en la industria de la televisión, por eso, debe buscar a través de OPSITEL, CONCORTV y el MTC, mejorar el marco normativo para que sea favorable y facilite el crecimiento de los operadores.
9. En lo que respecta al análisis del sector, se pueden apreciar los siguientes aspectos:
 - (a) el alto grado de informalidad de las actividades económicas de este segmento, lo cual no permite expandir las empresas que pagan sus impuestos; (b) en el análisis tecnológico, a diferencia de otros países, el Perú se mantiene atrasado con respecto a inversión en capacitación e innovación; (c) en relación a las fuerzas ecológicas y ambientales, es un factor importante.

10.3 Recomendaciones Finales

En el presente planeamiento estratégico se formularon las siguientes recomendaciones:

1. El principal interés de este trabajo es impulsar la industria de la televisión en el mercado peruano; por ello, se presenta como una herramienta de inclusión social y comunicación. Por esta razón, esta investigación debería ser incluida en todo proceso de lineamiento para el desarrollo del sector. Para que este proceso triunfe, se requiere que el Estado trabaje coordinadamente con las empresas privadas del sector.
2. Para fomentar la cultura de comunicación sana en la televisión peruana, se debe responder a las necesidades de la población, especialmente las que implican a las personas ubicadas en la base de la pirámide. Para esto, los operadores deben diseñar nuevos modelos de comercialización y elaborar productos que promuevan el acercamiento a la televisión peruana.

3. El mercado debe operar libremente bajo la oferta y la demanda, y debe incentivar la innovación y la creatividad. Para hacerlo, las políticas regulatorias aplicables al sector deben ajustarse al comportamiento del mercado.
4. Se debe invertir en estudios e investigación para poder mejorar la transmisión digital.
5. Los gobiernos deberán cumplir una labor importante en cuanto a la satisfacción de las necesidades y los requerimientos del segmento más pobre de la sociedad.
6. Existe interés por parte de las universidades, centros de investigación y de estudios para impulsar un mayor conocimiento especializado del sector en temas relacionados con la tecnología digital.
7. Para cumplir con las estrategias que se han diseñado en este plan estratégico, se recomienda implementar el plan, articulando las estrategias, objetivos en corto y mediano plazo, de esta manera cumplir con la misión y visión que se ha planteado.

10.4 Futuro de la Industria de la Televisión en el Perú

En el futuro, la industria de la televisión incrementará su desarrollo. Para las personas que se encuentran en la base de la pirámide socioeconómica, existirá mayor conocimiento acerca de la importancia y de los beneficios de este poderoso medio de comunicación. Para lograr esto, se debe ofrecer mejores tarifas. De esta manera, los clientes tomarán conciencia y valorarán el producto, lo cual se verá reflejado en una mayor lealtad.

Asimismo, el sector debe poner énfasis en comprender las necesidades de los clientes, las cuales son cambiantes.

Tabla 43

Plan Estratégico Integral

Visión						
Al 2022 convertirse una industria del sector comunicaciones que destaque en cuanto a la tecnología digital, y que promueva la expansión de la televisión de señal abierta, cerrada y comunitaria en todas las regiones del Perú. Asimismo, se espera que logre cambios importantes en la sociedad peruana a través de la promoción de los valores y de la cultura nacional, y que sea fuente de referencia para la familia como una alternativa de entretenimiento y educación.						
Intereses organizacionales	Objetivos de Largo Plazo					Principios cardinales
IO1. Desarrollo de la industria de la televisión en el mercado peruano. IO2. Implementar la TDT en todo el territorio peruano. IO3. Aumentar participación en el mercado.						PC1. Influencia de terceras partes. PC2. Lazos pasados y presentes. PC3. Contra balance de intereses. PC4. Conservación de los enemigos.
Estrategias	OLP 1: Para el 2021, migrar del 53% al 100% de los operadores de televisión a Tecnología Digital Terrestre (TDT).	OLP 2: Para el 2021, lograr una cobertura de canales de televisión al 100% en Lima y del 70% en el resto del país.	OLP 3: Para el 2021, lograr la expansión de la televisión de señal abierta, cerrada y comunitaria en las zonas rurales del Perú de un 35% al 90%.	OLP 4: Para el 2021, lograr que los canales de televisión produzcan cuatro horas a la semana de programas culturales, que fomenten la identidad nacional, las costumbres e historia de nuestra cultura.	OLP 5: Incrementar el número de autorizaciones otorgadas y acumuladas para el funcionamiento de estaciones de radiodifusión por televisión a nivel nacional, de 1,577 estaciones TV del 2011 (35%) a 4,505 estaciones de TV (100%) en el 2021.	OLP 6: Aumentar el ratio de retención de suscripciones en canales de cable de 26% (1'149,504 suscriptores en marzo de 2012) al 52 % de suscripciones (2'210,584 suscriptores al 2021)
						Políticas
E1. Los Stakeholders deberán impulsar inversiones que permitan desarrollar productos estandarizados con tecnología digital .	X	X	X	X		1.1. Desarrollo de tecnologías integradoras que busquen eficiencia en los procesos reflejándose en la implementación de Tecnología Digital Terrestre. 1.2. Desarrollo de plataformas adecuadas a las necesidades de la TDT . 1.3. Integración de la información en un solo sistema. 1.4. Reducción en los costos de implementación de TDT.
E2. Penetración en el mercado rural con programas diseñados para la televisión digital, accediendo a un nivel competitivo en TV de última generación.	X	X	X			1.1. Desarrollo de productos con formatos simples y adecuados a las necesidades de la TDT. 1.2. Brindar beneficios vinculados a la contratación de personal técnico como capacitaciones técnicas, o algún incentivo. 1.3. Fortalecimiento de los canales de distribución para obtener información estadística que permitiría una mejor gestión de la implementación. 1.4. Evitar la atomización de productos de cable para varios segmentos de la población. 1.5. Las campañas de publicidad en la televisión digital deben contener los siguientes mensajes principales: protección, solidaridad, optimismo, y confianza. 1.6. Todas las técnicas de marketing dirigidas a la televisión digital deben tener las siguientes dos fases: Primero, tienen que concienciar sobre la nueva televisión y sobre los proveedores de televisión. Segundo, tienen que ayudar al mercado a entender el progreso de la televisión en las zonas más alejadas del país. 1.7. En vez de informar sobre el producto y sus beneficios, toda comunicación publicitaria con respecto a la televisión debe de crear valor.
E3. Establecer compromisos de competencia leal para el ingreso de nuevos operadores de televisión al mercado nacional y para garantizar su inversión.	X	X	X	X		1.1. Expandir la industria de la Televisión a Lima y provincias. 1.2. Política de diversificación de programas. 1.3. Desarrollar un eficiente servicio de posventa para evaluar la satisfacción del cliente en los canales de señal cerrada.
E4. Establecer mecanismos institucionales que reflejen la diversidad regional y el carácter nacional de los medios. Los regionales y locales no son potenciados y se tiene más bien repetidoras, pero no una red pública de comunicación en la cual participen los consejos regionales y administraciones descentralizadas.	X	X	X	X	X	4.1. Fomentar alianzas estratégicas con organizaciones, tales como ONG, con el fin de utilizar sus canales de distribución para publicitar la nueva televisión digital. 4.2. Impulsar la participación del Estado, asociaciones civiles e industria de la televisión.
E5. Desarrollar alianzas estratégicas con productoras independientes que fomenten la enseñanza de la televisión e nivel técnico - profesional.	X	X	X	X		1.1. Implementar actividades de responsabilidad social como la previsión de riesgos en las zonas de frontera y rurales. 1.2. Diseño de nuevos esquemas comerciales para difundir las ventajas y fomentar la cultura de la comunicación en televisión.
E6. Desarrollar programas con producción nacional y con enfoque de descentralización: que consideren el apoyo a las zonas de frontera y el compromiso con las zonas donde llega la televisión.		X	X	X	X	6.1. Promover la capacitación y formación continua del personal idóneo para la industria de la Televisión en materia de tecnología. 6.2. Fomentar la renovación y promoción de cuadros gerenciales en la industria de la Televisión. 6.3. Promover la contratación de profesionales especializados en televisión.

Valores

1. • Respeto, crear en la dignidad de las personas. Ellos merecen la atención de sus derechos, cualquiera que sea su origen, religión y nivel socio económico

2. • Integridad, se considera que las personas deben actuar con eficiencia, lealtad y honestidad.

3. • Objetividad, sosteniendo que la labor informativa debe ser transparente.

4. • Credibilidad, actuando permanentemente para ser dignos de confianza.

Tabla 44

Plan Estratégico Integral (Continuación)

Tablero de control	OCP 1.1: Desarrollar una plataforma tecnológica TDT que repercuta directamente en la reducción de costos de operación de los operadores de televisión en todo el Perú (2013-2014).	OCP 2.1: Promocionar la industria de la televisión de acuerdo a la TDT y desarrollar planes de marketing en cada uno de los operadores (2015-2016).	OCP 3.1: Promocionar la industria de la televisión según la TDT y desarrollar planes de marketing en la oferta de señal abierta, cerrada y comunitaria en las zonas rurales del Perú (2013-2014).	OCP 4.1: Desarrollar campañas de publicidad que impulsen la nueva industria de la televisión y en ellas enfatizar los temas de identificación con el público: protección, solidaridad, optimismo y confianza (2013-2014).	OCP 5.1: Buscar una alta rentabilidad a través de la industria publicitaria mediante la concesión de licencias y la apertura de nuevas filiales (2013-2014).	OCP 6.1: Identificar zonas de expansión de clientes de cable a nivel nacional y su potencial impacto para el desarrollo del país (2014-2015).	Tablero de control
<p>Perspectiva financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generación de ingresos - Penetración de la televisión en todo el Perú - Ganancias por canal - Rentabilidad <p>Perspectiva Cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reclamos ante defensoría - Retención del cliente - Satisfacción del cliente 	<p>OCP 1.2: Lograr un crecimiento de 10% anual (2015-2016), 20% (2017-2018), y 30% (2019-2021) de la implementación de la tecnología a nivel nacional.</p>	<p>OCP 2.2: Desarrollar un plan para incentivar la televisión de acuerdo a la TDT en el país, en coordinación con otras organizaciones relacionadas con el sector (2017-2018). A través de las compañías de cable se pueden enlazar productos acorde con la nueva tecnología.</p>	<p>OCP 3.2: Desarrollar un plan para incentivar la televisión según la TDT para los tres ofertantes, en coordinación con otras organizaciones relacionadas con el sector (2015-2016).</p>	<p>OCP 4.2: Posicionar la industria de la televisión a nivel nacional como una propuesta indispensable para informarse en todos los segmentos de la población (2015-2016).</p>	<p>OCP 5.2: Resaltar la imagen institucional de las compañías de Televisión que desarrollen programas a través de la percepción del mercado sobre su responsabilidad social y los grupos de interés de este sector (2015-2016).</p>	<p>OCP 6.2: Desarrollar planes de fidelización de clientes a partir de lo identificado en el OCP anterior (2016-2017).</p>	<p>Perspectiva interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reducción de costos operativos - Canales de distribución - Mapa de planificación tecnológica TDT - Planes de contingencia - Planes de prevención - Inversión en tecnología - Posicionamiento de la televisión peruana - Inversión en publicidad - Regulación, marco normativo - Nuevos integrantes de canal - Responsabilidad social
	<p>OCP 1.3: Desarrollar una cultura de tecnología en los operadores, ya que tienen que invertir en modernizar sus instalaciones y equipos (2013-2014).</p>	<p>OCP 2.3: Contar con un marco normativo favorable que facilite el crecimiento de los operadores, y evitar el exceso de regulación que podría generar obstáculos operacionales en el comercio (2015-2016).</p>	<p>OCP 3.3: Contar con un marco normativo favorable que facilite el crecimiento de los operadores, y evite el exceso de regulación que podría generar obstáculos operacionales en el comercio (2017-2018).</p>	<p>OCP 4.3: Diseñar un programa de capacitación de personal y manejo de riesgos que permitan potencializar las competencias de la industria de la televisión (2017-2018).</p>		<p>OCP 6.3: Definir un programa de contingencias para responder ante la deserción de clientes (2013-2014).</p>	<p>Perspectiva desarrollo y aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación personal
	<p>OCP 1.4: ordinar con empresas de tecnología en telecomunicaciones la inclusión de la TDT en sus charlas y capacitaciones (2013-2014).</p>	<p>OCP 2.4: El Gobierno debe fomentar la innovación y la competencia a través de la reducción de barreras de entrada y de normas que promuevan la oferta y la demanda del mercado (2017-2018).</p>				<p>OCP 6.4: Recabar la data histórica de los clientes, que contenga información de sus récords como clientes (2016-2017).</p>	
		<p>OCP 2.5: El Estado debe garantizar la protección del consumidor a través de mecanismos eficientes, y apoyar en la concientización de la no piratería (2015-2016).</p>				<p>OCP 6.5: Elaborar una plataforma tecnológica que explote información proporcionada por el ente regulador y por otras instituciones que permitan brindarles informe al cliente y que este se sienta protegido ante cualquier eventualidad (2014-2015).</p>	
Recursos							
(a) Recursos financieros, (b) Recursos físicos, (c) Recursos humanos, (d) Recursos tecnológicos							
Estructura Organizacional							
La estructura organizacional es la que permitirá la implementación de las estrategias antes planteadas.							
Planes Operacionales							
(a) Plan de operaciones, (b) Plan de marketing, (c) Plan de finanzas y (d) Plan de investigación y desarrollo							

Código de ética

1. • Conflicto de interés. La sociedad y la organización tienen el deber de actuar en el mejor beneficio del distrito. Existe un conflicto de interés cuando el interés de un individuo interfiere o se contraponen con la objetividad en el desempeño de sus obligaciones dentro de la organización.

2. • Cumplimiento de las normativas. Actuar de manera intachable e incuestionable, cumplir los mandatos constitucionales, legales y reglamentaciones de la ley del Perú, así como las políticas y procedimientos del distrito.

3. Contar con profesionales con sentido social y ético, comprometidos con el desarrollo del país.

4. Cumplir con la responsabilidad social de contribuir con el desarrollo socio-económico del país a través de la inclusión de los sectores más vulnerables.

Referencias

- Arellano Marketing. (2009). *El Consumidor Peruano 2009*. Lima, Perú: Autor.
- Arellano, R. (2009). *Al medio hay sitio: el crecimiento social según los estilos de vida*. Lima, Perú: Planeta
- Arias, G. (2010). La implementación de la televisión digital en el Perú: Un cambio tecnológico sin políticas públicas. Recuperado de <http://www2.ulima.edu.pe/Revistas/contratexto/v18/10.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2011). *Reporte de Inflación Diciembre 2011: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2011-2013*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2011/Presentacion-18-2011.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario-indice>.
- Chiu, A., & Orosco, A. (2012, 14 de agosto). ¿La TV digital estaría afectando a pequeñas y medianas televisoras? Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/index.php/noticias/989-la-tv-digital-estaria-afectando-a-pequenas-y-medianas-televisoras.html>
- Chiri, A. (2011). Más allá del Crecimiento Económico Competitividad. *Strategia*, 6(23), 4-7.
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos. (2009). *Informe sobre seguridad ciudadana y derechos humanos*. Recuperado de <http://www.oas.org/es/cidh/docs/pdfs/SEGURIDAD%20CIUDADANA%202009%20ESP.pdf>.

- Comisión para la Promoción de la Pequeña y la Micro Empresa [PROMPYME]. (2005). *Estudio sobre clúster y asociatividad*. Documento de trabajo. Lima, Perú.
- Consejo Consultivo de Radio y Televisión [CONCORTV]. (2008, 22 de julio). Falta de calidad y creatividad en la televisión peruana según último estudio. *ConcorTV*. Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/index.php/noticias/232-falta-de-calidad-y-creatividad-en-la-television-peruana-segun-ultimo-estudio.html>
- Consejo Consultivo de Radio y Televisión [CONCORTV]. (2011a). *El Plan Maestro de TDT y la concentración de la TV peruana*. Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/file/participacion/eventos/2011/11-plataforma/carlos-cardenas.pdf>
- Consejo Consultivo de Radio y Televisión [CONCORTV]. (2011b). *Situación de la TDT en el Perú*. Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/file/participacion/eventos/2011/04-arequipa-tdt/rf.pdf>
- Consejo Consultivo de Radio y Televisión [CONCORTV]. (2011c). *Estadísticas de la Radio y Televisión en el Perú 2011*. Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/file/informacion/estudios/2011/>
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson.
- Decreto Supremo N° 054-2011-PCM. *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Presidencia de la República del Perú (2011).
- Gargurevich, J. (2002). *Prensa, radio, TV. Historia crítica*. Lima, Perú: Horizonte
- Giacosa, G. (2008). La TV y su papel en la lucha entre “el bien y el mal”. *Le Monde diplomatique*, 2(13).
- González, J. (2010). *Organigrama de la empresa televisiva*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Jersain/organigrama-tv>

Hartmann, F. (1978). *The relations of nations*. New York, NY: Macmillan.

Hay 400 canales de televisión en el país que podrían desaparecer. (2012, 30 de julio).

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/07/30/empresas/hay-400-canales-television-pais-que-podrian-desaparecer-2008745>

Instituto de Investigación de la Escuela Profesional de Turismo y Hotelería de la Universidad de San Martín de Porres. (2011). *El Impacto Económico de la Cultura en el Perú*.

Lima, Perú: Convenio Andrés Bello.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011a). *Indicadores Económicos Trimestral y Anual 2011*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-eco/cuadro.asp?cod=8509&name=pmi03&ext=gif>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011b). *Las tecnologías de información y comunicación de los hogares*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/portal/comunicacion/politicas/estadisticas/Servicios%20P%C3%BAblicos%20de%20Telecom%20%20I%20Trim.%202011.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Informe Técnico. Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/boletinFlotante.asp?file=13860.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). *Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) 2011*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/aplicaciones/siemweb/index.asp?id=003>

Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú [IRTP]. (2007). *Plan Estratégico Institucional 2007 – 2011*. Lima, Perú: Presidencia del Consejo de Ministros.

Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú [IRTP]. (2012). *Memoria Institucional*.

Recuperado de <http://www.irtp.com.pe/memoria.html>

Instituto para América Latina [IPAL]. (1998). *Políticas democráticas de televisión*.

Conclusiones y recomendaciones del seminario realizado en Lima. Lima, Perú.

Ipsos APOYO. (2011). *IGM-Hábitos y actitudes hacia la televisión 2011*. Lima, Perú: IPSOS

La TV paga de Brasil cerró julio con un crecimiento acumulado del 15,1 por ciento. (2010,

01 de setiembre). *TeleSemana.com*. Recuperado de

[http://www.telesemana.com/blog/2010/09/01/la-tv-paga-de-brasil-cerro-julio-con-un-crecimiento-acumulado-del-151-por-](http://www.telesemana.com/blog/2010/09/01/la-tv-paga-de-brasil-cerro-julio-con-un-crecimiento-acumulado-del-151-por-ciento/#xdm_e=http%3A%2F%2Fwww.telesemana.com&xdm_c=default9559&xdm_p=1&)

[ciento/#xdm_e=http%3A%2F%2Fwww.telesemana.com&xdm_c=default9559&xdm_p=1&](http://www.telesemana.com/blog/2010/09/01/la-tv-paga-de-brasil-cerro-julio-con-un-crecimiento-acumulado-del-151-por-ciento/#xdm_e=http%3A%2F%2Fwww.telesemana.com&xdm_c=default9559&xdm_p=1&)

Ley 19020. Ley General de Telecomunicaciones. Presidencia de la República del Perú (1971).

Ley 28278. Ley de Radio y Televisión. Congreso de la República del Perú (2002).

Marca Perú (2011). *Por qué una Marca País*. Recuperado de <http://www.peru.info/#why>

Mateus, J. (2008). El mito de la pantalla que educa. Televisión y educación en el Perú: tensiones y posibilidades. *La Mirada de Telemo*. Recuperado de

<http://revistas.pucp.edu.pe/lamiradadetelemo/el-mito-de-la-pantalla-que-educa>

Maximixe. (2009). *Club de Análisis de Riesgos*. Recuperado de <http://www.....>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2010). *Boletín de estadísticas ocupacionales N°1*. Recuperado de

<http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2010-I-1.pdf>

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2011). *Empleo, Lima Metropolitana*. Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=152&tip=1>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2009). *Informe final TDT*. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/portal/tdt/Documentos/informe_final_cmttemporal.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2010). *Anuario Estadístico 2010*. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/portal/AE2010_REVISION_14_06_2011_V2-Rev.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2011). *Estadísticas de Servicios Públicos de Telecomunicaciones a Nivel Nacional*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/portal/comunicacion/politicas/estadisticas/Servicios%20P%C3%BAblicos%20de%20Telecom%20I%20Trim.%202011.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011). *Marco económico multianual 2012-2014*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2010). *Boletín de estadísticas ocupacionales N° 1*. Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2010-I-1.pdf>
- Montoya, M. (2010). *Sistemas de ciencia, tecnología e innovación tecnológica y generación de patentes: caso Perú, 1990-2007* (Tesis doctoral, Instituto de Gobierno de la Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú). Recuperado de <http://www.encuentrocientificointernacional.org/reportescienciaperu/201011noviembre/tesismodestomontoya2010.pdf>

- Nueva señal digital cambiará la TV peruana. (2010, 31 de marzo). *SurNoticias*. Recuperado de <http://www.surnoticias.com/index.php/technology/business-tech/3126-nueva-senal-digital-cambiara-la-tv-peruana.html>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL]. (2011). *Informe de Gestión 2007-2012*. Recuperado de http://www.osiptel.gob.pe/WebSiteAjax/WebFormGeneral/Publicaciones/wfrm_Consulta_Informacion_publicaciones.aspx?CodInfo=0&CodiCat=3&CodiSubcat=568&TituloInformacion=Memorias%20Anuales.
- Pérez, J., Llaquet, P., Moyano, M., Serrano, M., De la Cueva, C., De Diego, I., García, A., & Prado, L. (2007). *Alternativas a la televisión actual*. Barcelona, España: Gedisa
- Portal del Estado Peruano. (2012). *Organización del Estado*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp.
- Porter, M. (2001). Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*. Barcelona, España: Deusto.
- Porter, M. (2004). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F., México: Patria.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Porter, M. (2010). *Una nueva estrategia económica para el Perú*. Recuperado de http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-0131_El_Comercio_OpEd.pdf
- Puga, J. (año). *¿Cuándo nació la televisión peruana?* Recuperado de <http://www.resumendehistoria.com/2009/01/cuando-nacio-la-television-peruana.html>
- Quiroz, M. (1984). *Los medios: ¿una escuela paralela?* Lima, Perú: CICOSUL.
- Roncagliolo, R. (1988). *Políticas de Televisión en los países andinos*. Lima, Perú: IPAL.

Roncagliolo, R. (2006). Medios públicos de Estado. En R. M. Alfaro (Ed.) *De lo estatal a lo público. Medios: ¿de quién y para qué?* (p. 208). Lima, Perú: Calandria.

Sociedad Nacional de Radio y Televisión [SNRTV]. (2011). *Quienes somos*. Recuperado <http://snrtv.org.pe/quienes.php>

Swiss Re. (2011). *Catástrofes de la naturaleza y grandes siniestros antropógenos en 2010: un año de eventos devastadores y costosos*. Lima, Perú: Sigma1.

Tello, M. (2005). *Los factores de competitividad en el Perú*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

Unión Latina. (1995). *Estudio cuantitativo y cualitativo de la programación televisiva en el Perú*. Lima, Perú: Unión Latina.

Vivas, F. (2001). *En vivo y en directo. Una historia de la televisión peruana*. Lima, Perú: Fondo de Desarrollo Editorial de la Universidad de Lima.

World Economic Forum [WEF]. (2012). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

Zetaboards.com (2012) *Historia de la TV Perú*. Recuperado de <http://s1.zetaboards.com/formulaespectacular/topic/2678396/1/>

Lista de Abreviaturas

AMOFHIT	Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología.
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations.
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú.
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
ENAHO	Encuesta Nacional de Hogares.
MBCG	Matriz del Boston Consulting Group.
MCPE	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico
MDE	Matriz de Decisión Estratégica.
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos.
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos.
MFODA	Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas.
MGE	Matriz Gran Estrategia.
MIE	Matriz Interna-Externa.
MINAM	Ministerio del Ambiente.
MIO	Matriz de Intereses de la Organización.
MPC	Matriz de Perfil Competitivo.
MPEYEA	Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción.
MPR	Matriz de Perfil de Referencia.
MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
NSE	Nivel Socio Económico

OCP	Objetivos de Corto Plazo.
OLP	Objetivos de Largo Plazo.
PBI	Producto Bruto Interno.
PEA	Población Económicamente Activa.
PESTE	Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas.
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas.



Apéndice A: Evolución Estadística de la TV en el Perú

Tabla A1

Empresas Titulares con más Estaciones (2010-2011)

Enero 2012	Enero 2011	Razón Social	Número de Estaciones
1.	-	Instituto Nacional de Radio y Televisión Del Perú – IRTP	343
2.	-	Panamericana Televisión S.A.	89
3.	-	Empresa Radiodifusora 1160 S.A.	67
4.	-	Compañía Latinoamericana de Radiodifusión S.A.	59
5.	-	Andina de Radiodifusión S.A.C.	50
6.	-	Compañía Peruana de Radiodifusión S.A.	39
7.	-	Asociación Cultural Bethel	29
8.	-	Televisión Nacional Peruana S.A.C.	26
9.	+1	Ministerio La Luz	17
10.	-1	Asociación Cultural Entidades Latinoamericanas Comunicando El Evangelio –Enlace	12
11.	+1	Alliance S.A.C.	9
12.	+1	Asociación Las Manos de Dios	8
13.	+2	Jesus Broadcasting Network S.A.C.	8
14.	+2	Negocios Generales Internacionales S.A.C.	8
15.	-1	Carretero Raza Oscar Grover	7
		Otros	488

Nota: Tomado de “Estadísticas de la Radio y Televisión 2012”, por CONCORDTV, 2012.

Tabla A2

Plazos de Implementación del Plan Maestro de la TDT

Territorio	Localidades	Población	Plazos para iniciar simulcast	Apagón analógico	
1	Lima y Callao	8.5 millones	31%	2010 al 2013	2020
2	Arequipa, Cusco, Trujillo, Chiclayo, Piura, Huancayo	3.9 millones	14%	2010 al 2018	2025
3	Chimbote, Ica, Iquitos, Pucallpa, Juliaca, Puno, Tacna, Ayacucho	2.2 millones	8%	2010 al 2023	2030
4	Resto del país	12.9 millones	47%	a partir del 2010	Sin plazo

Nota: Tomado del “Informe de la Comisión Multisectorial Temporal Encargada de Formular Recomendaciones al Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)”, por el MTC, 2009.

Apéndice B: Canales de televisión en VHF, UHF o TDT HD

Los canales de televisión abierta en Lima se clasifican de acuerdo a si se emiten en VHF, UHF o TDT HD.

En VHF, excepto el Canal 11, todos son cadenas nacionales que transmiten vía satélite a todo el país:

- Canal 2: Frecuencia Latina, que es administrado por su accionista Baruch Ivcher. Actualmente, el proceso sobre su posesión se encuentra en el Poder Judicial, ya que tiene que aclararse un aumento de capital efectuado por sus otros accionistas, los hermanos Winter. De ello depende la posesión mayoritaria de las acciones de la empresa.
- Canal 4: América Televisión, propiedad del Grupo Plural TV, y que anteriormente perteneció a la familia Crousillat hasta que su administración se trasladó a una junta de acreedores, debido a sus excesivas deudas. Actualmente lo dirige un consorcio liderado por los diarios El Comercio y La República, a pesar de los cuestionamientos por parte de la familia Crousillat.
- Canal 5: Panamericana Televisión, propiedad de Ernesto Schutz Freundt, fue entregado en administración judicial al cuestionado empresario Genaro Delgado Parker, fundador del canal y uno de los accionistas minoritarios de la empresa, quien lo controló hasta mediados del 2009, luego de que el Poder Judicial lo devolvió a Schütz Freundt.
- Canal 7: TV Perú, que pertenece al Estado peruano.
- Canal 9: ATV, propiedad de la familia Vera Abad, pero actualmente manejado por su principal acreedor, el empresario guatemalteco-mexicano Remigio Ángel

González, mediante su consorcio televisivo internacional Albavisión. Es la base del Grupo ATV.

- Canal 11: RBC Televisión, propiedad del empresario Ricardo Belmont Cassinelli y de aproximadamente 50,000 socios accionistas, quienes invirtieron US\$1.00 por acción cuando se formó el canal en 1985 y que reclaman a Belmont un supuesto reparto de utilidades o intereses.
- Canal 13: Global TV, propiedad del Grupo ATV. Anteriormente perteneció al *broadcaster* peruano Genaro Delgado Parker, pero actualmente es manejado por el empresario guatemalteco-mexicano Remigio Ángel González.

Por otro lado, los canales que transmiten en UHF son los siguientes:

- Canal 15: La Tele, canal de telenovelas y películas del Grupo ATV.
- Canal 17: Pax TV, canal católico.
- Canal 19: JN19 (TeleJuan19), canal católico.
- Canal 21: ATV+, canal de noticias del Grupo ATV.
- Canal 23: ATV Sur, repetidora de la señal de Arequipa.
- Canal 25: Bethel Televisión, canal religioso evangélico.
- Canal 27: UNITEL, que pertenece a Júpiter TV. Cuenta con programación esporádica por el momento.
- Canal 33: Canal 33 UHF, actualmente dedicada a la emisión de videos musicales.
- Canal 39: En modo de pruebas, posiblemente será un canal infantil. Perteneció al Grupo ATV y a Óscar Carretero Grover.
- Canal 41: Pacífico TV, canal evangelista.
- Canal 43: Otro futuro canal, propiedad de Maritza Caballero Enríquez.

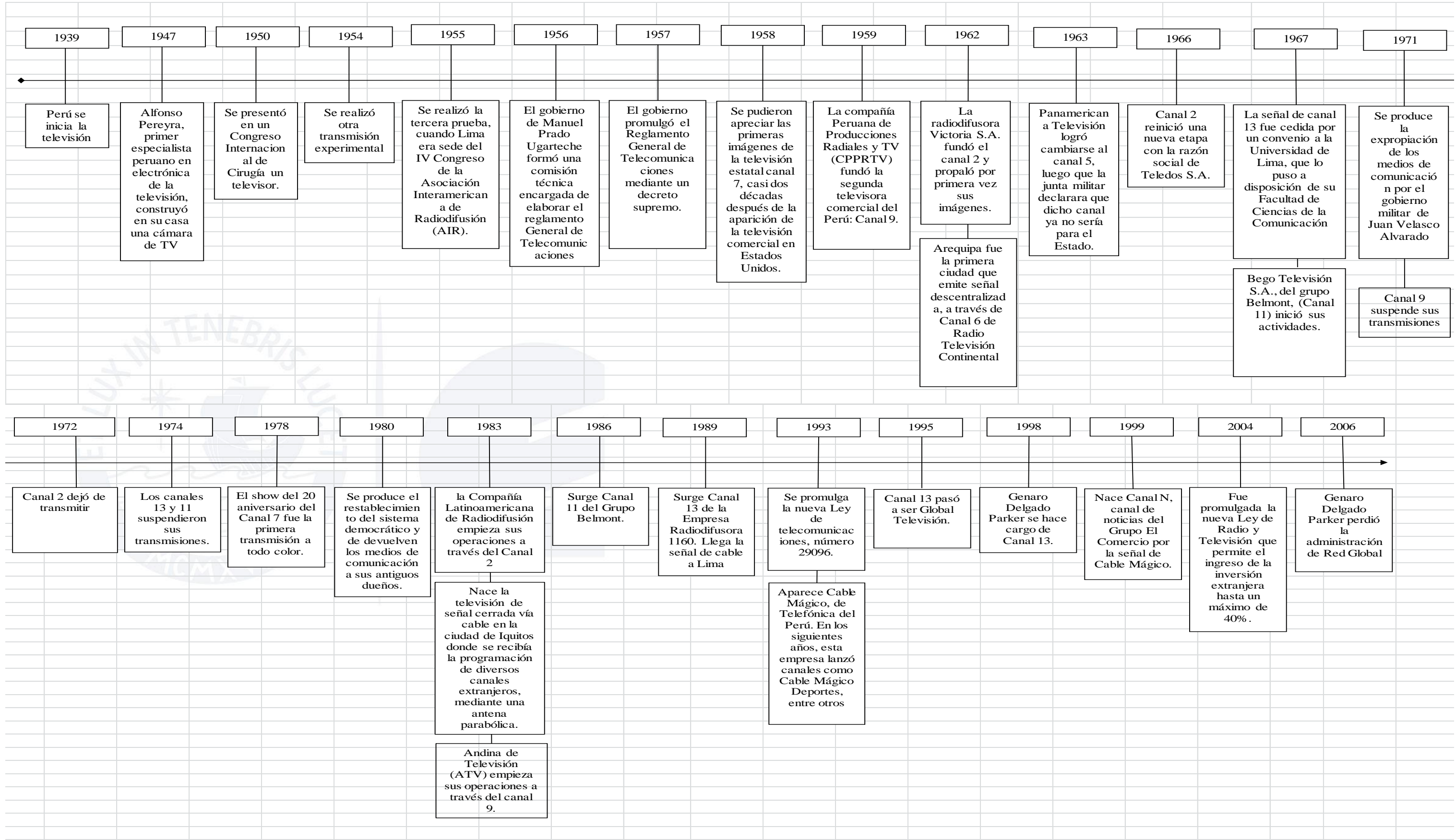
- Canal 45: Villa TV.
- Canal 49: 49 La luz TV, canal religioso cristiano.
- Canal 51: Karibeña TV, canal hermano de radio La Karibeña, relacionado con la familia Capuñay. Actualmente se encuentra en señal de prueba.
- Canal 55: Tele Vida, canal religioso evangélico.
- Canal 57: Enlace Perú, canal religioso cristiano.
- Canal 59: JBN Perú, canal religioso evangélico, perteneciente a Jesús Broadcasting Network.

Finalmente, los canales que transmiten en TDT HD son los siguientes:

- Canal 16: TV Perú HD, operativo desde el 30 de marzo de 2010. Es la versión en alta definición que puede ser vista en el televisor con un decodificador. También tiene una versión replicada de la señal analógica SD, otra señal SD en prueba, asimismo, se puede visualizar en los teléfonos celulares gracias a su señal *One Seg*.
- Canal 18: ATV HD, que es la versión digital de ATV, cuenta con imágenes de alta resolución. Fue lanzada el 31 de marzo de 2010. También cuenta con una señal *One Seg*: ATV móvil.
- Canal 20: Frecuencia Latina HDTV, versión digital en HD de Frecuencia Latina. En prueba desde el 2 de septiembre y lanzada oficialmente el 14 de septiembre del 2010. Posee también una señal *One Seg*.
- Canal 22: Global TV HD, disponible desde el 28 de agosto de 2010. También dispone de una señal móvil.

- Canal 24: América TV HD, versión digital en HD de América Televisión. Se encuentra en prueba desde julio de 2010. Cuenta también con una señal *One Seg*: América TV Portátil y dos señales SD en prueba.
- Canal 26: Panamericana Televisión HD. En prueba desde el 1 de abril de 2012. Es la versión en alta definición de Panamericana. También tiene una señal SD en prueba y cuenta con una señal *One Seg* que se puede visionar en los teléfonos celulares. Se inició oficialmente el 13 de abril del 2012.
- Canal 28: La Tele HD. Empezará sus emisiones en el 2012.
- Canal 30: ATV+ HD. Empezará a emitirse en el 2012.
- Canal 32: ATV Sur HD. Empezará sus transmisiones en el 2012.
- Canal 34: Enlace Perú HD. Disponible desde el 4 de abril de 2011. Es la versión digital en HD de Enlace Perú. También cuenta con una señal *One Seg*: Enlace móvil, y desde 2012, con una señal SD, Enlace Juvenil.
- Canal 36: Bethel Televisión HD. Empezará sus emisiones en el 2012.
- Canal 38: RBC Televisión HD. Empezará sus transmisiones en el 2012.
- Canal 40: Pax TV HD. Empezará sus transmisiones en el 2012.

Apéndice C: Línea de Tiempo de la Televisión Peruana



Apéndice D: Industrias Relacionadas y de Apoyo

Las industrias relacionadas y de apoyo son las siguientes:

- **CONCORTV (Consejo Consultivo de Radio y Televisión):** Es un órgano autónomo de carácter consultivo cuya finalidad es contribuir con el desarrollo de la radiodifusión en el Perú, mediante la adopción de medidas tendentes a garantizar una mejor calidad comunicativa y ética de los servicios de radio y televisión para el ejercicio de los derechos ciudadanos de comunicación. En este sentido, no se rige por los intereses particulares de los sectores que lo integran, por tanto, en las decisiones que adopta priman los intereses generales del país y de sus ciudadanos.
- **FONCODES (Fondo Nacional de Desarrollo e Inclusión Social):** Es un programa nacional del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMDES) que tiene como rol promover el desarrollo local, social y productivo, prioritariamente con enfoque territorial, a través de la gestión articulada y participativa de recursos públicos y privados. Asimismo, contribuye a la reducción de pobreza, facilita el acceso a servicios sociales básicos y de infraestructura social y productiva, genera oportunidades económicas, fomenta el desarrollo de capacidades productivas y de inversión en los ámbitos rurales y urbanos de los gobiernos regionales y locales.
- **MTC (Ministerio de Transportes y Comunicaciones).** Es el órgano del Estado peruano que busca un racional ordenamiento territorial, vinculado a las áreas de recursos, producción, mercados y centro poblados, a través de la regulación, promoción, ejecución y supervisión de la infraestructura de transportes y comunicaciones. El ministro que actualmente lo dirige es Carlos Paredes Rodríguez.

- PRODUCE (Ministerio de la Producción): Es el encargado de formular, aprobar, ejecutar y supervisar todos los niveles de producción, industria, manufacturera y pesquera. El Ministro que actualmente lo dirige es José Urquiza Maggia.
- INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). Es el órgano rector de los sistemas nacionales de estadística e informática en el Perú. Norma, planea, dirige, coordina, evalúa y supervisa las actividades estadísticas e informáticas oficiales del país. Asimismo, dirige los sistemas nacionales de estadística y de informática. Se encarga de los censos de población, de vivienda, de empresas, entre otros.
- IPP (Instituto Peruano de Publicidad): Es el instituto de publicidad y *marketing* líder en el mercado peruano. Cuenta con 25 años de experiencia.
- APAP (Asociación Peruana de Agencias de Publicidad): Tiene por objetivos fomentar el negocio de la publicidad; promover el trabajo en conjunto con los anunciantes; representar ante el Gobierno a las agencias de publicidad, y asumir su defensa.
- TDT (Televisión Digital Terrestre): Consiste en la aplicación de un conjunto de tecnologías de transmisión y recepción de imagen, sonido y datos que codifican digitalmente la señal de televisión, convirtiéndola en series de números ceros y unos, los cuales son transmitidos en determinadas frecuencias del espectro electromagnético (aire). Ello permite que las imágenes que se reciban dispongan de mayor nitidez, que el sonido sea de mejor calidad y que, además, puedan ser captados por teléfonos celulares o por televisores instalados en vehículos en movimiento.
- OSIPTEL (Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones): Entidad pública descentralizada encargada de regular y supervisar el mercado de

servicios públicos de telecomunicaciones. Es independiente en relación con las empresas operadoras.

- FITEL (Fondo de Inversión en Telecomunicaciones): Entidad encargada de velar por las inversiones en telecomunicaciones en el territorio nacional.
- SNRTV (Sociedad Nacional de Radio y Televisión): Presenta los siguientes objetivos: (a) representar a sus asociados en cuanto a que es el ente gremial que los agrupa en el desarrollo que éstos realizan del servicio de radiodifusión comercial y la producción televisiva y radial; (b) promover el crecimiento y consolidación de los servicios de radiodifusión comercial y la producción televisiva y radial en todo el Perú; (c) defender los principios básicos de la radiodifusión privada, con especial atención en la defensa de los principios de la libre y leal competencia; (d) propiciar y organizar seminarios, conversatorios, diálogos y reuniones con autoridades políticas, públicas o privadas, en especial las que tienen a su cargo la labor reguladora de las comunicaciones.
- IRTP (Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú): Es un organismo público ejecutor, del sector cultura, que goza de personería jurídica, de derecho público interno y de autonomía administrativa, económica y financiera. Está conformado por TV Perú, Radio Nacional y Radio La Crónica.