

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Sector Radio

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

Edgar Rolando Bardales Díaz

Jorge Arturo Benites Herrera

Julio César Castañeda Zegarra

Victoria Mercedes Ruiz Navarro

Asesora: Beatrice AvolioAlecchi

Surco, Noviembre de 2012

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Dios, por otorgarnos la oportunidad de alcanzar uno de los más grandes objetivos de nuestra vida profesional.

Nuestras familias, por su apoyo espiritual y comprensión, durante el extenso y fructífero proceso de la maestría.

La Dra. Beatrice Avolio, por su liderazgo, asesoramiento y apoyo en la elaboración de la presente tesis.

Todos los profesores de CENTRUM, por compartir con nosotros sus conocimientos y experiencias con una visión holística, global y estratégica.

Nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes compartimos experiencias profesionales.

Dedicatorias

A mi gran familia, por su amor, respeto y apoyo incondicional.

A mis hijos, que son la base que me sustenta y a la vez la motivación de todo mi esfuerzo.

Edgar Bardales

A mi esposa Carmen y a mis hijas, Silvana y Andrea, por su comprensión y apoyo permanente. Al Ejército del Perú, por potenciar mi desarrollo profesional en CENTRUM.

Jorge Benites.

A Claudia mi amada esposa, a mis adorados hijos Ana Lucía y Julio Andrés; son y serán siempre razón de mi vida y principal punto de apoyo. A Ketty por su constante apoyo incondicional y a Jorge por su silenciosa compañía espiritual. Al Ejército del Perú por la oportunidad brindada.

Julio Castañeda.

A mis padres, Máximo+ y Mercedes, por ser un gran ejemplo. A mi madre por su gran amor, comprensión, y quien es el impulso de mi vida y constante superación. A mis hermanos y sobrinos por su confianza y cariño.

Victoria Ruiz

Resumen Ejecutivo

El sector de la radio en el Perú representa uno de los medios más importantes en las comunicaciones del país por su característica de inmediatez y por la mayor cobertura a nivel nacional. La radio es escuchada por la mayoría de las personas; por ello, es el medio de integración entre las diversas poblaciones y los sectores más alejados del país. Sin embargo, en los últimos años, su participación en el sector comunicaciones ha ido decreciendo, debido a la alta tecnología de los otros medios de comunicación, como la televisión y el Internet, y porque no han sido producidos programas innovadores y creativos, que capten la atención de la mayoría, como sucede con las radios internacionales, que han generado un nuevo concepto de hacer radio; por eso, este medio de comunicación ocupa el primer puesto en sintonía en otros países, como es el caso de la BBC de Londres en Inglaterra.

Según las publicaciones del Consejo Consultivo de Radio y Televisión de 2011 y 2012, en el sector de la radio existe un conjunto de cinco grupos empresariales, que concentran una participación de mercado mayor al 80% del sector de la radio en el Perú.

A través de la ejecución del presente plan estratégico, se proyecta alcanzar la visión propuesta para el año 2020, en la cual la industria radiofónica del Perú sea reconocida como el sector líder de los medios de comunicación en el país, que logre un alcance nacional y que se caracterice por promocionar contenidos de alto nivel cultural, educativo y de sano entretenimiento, con el cumplimiento estricto de la ética profesional y con responsabilidad social durante la difusión. Todo esto es posible mediante el uso multimodal de medios, que contribuya sostenidamente con el desarrollo educativo del Perú. La tecnología digital y los formatos innovadores y recreativos serán los que impulsaran el posicionamiento del sector radial como el sector líder de la comunicación en el país.

Abstract

The radio sector in Peru represents one of the most important media in the country due to its immediacy and for having the most coverage in nation. Many people listen to the radio, so it is therefore a means to integrate diverse and remote areas of the country. In recent however years, its participation in the media communications sector has dropped due technological developments that have caused growth in other media like TV and internet. In addition, radio hasn't generated new and creative programming, which can gain popular appeal, like those in international radios that have improved the radio and became the first in line, the BBC – London is an example of this.

According the publishing of the “Consejo Consultivo de Radio y Television” of 2011 and 2012, there are 5 business groups in the radio sector which together account for 80% of the market in Peru.

Through the execution of this strategic plan, it is hoped to achieve de proposed objective for the year 2020, when Peruvian radio industry will be recognized as the leading media communications sector, attaining national coverage and characterized by high cultural and educational content, with strict ethical and social responsibility. This is possible by using multimodal media, steadily contributing to the educational development of Peru. The digital technology and the innovative shows will raise the radio sector to a position as the leading sector in the national media.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xv
Capítulo I: Situación General del Sector de la Radio	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	11
2.1 Antecedentes	11
2.2 Visión.....	12
2.3 Misión	13
2.4 Valores	13
2.5 Código de Ética.....	14
2.6 Conclusiones	15
Capítulo III: Evaluación Externa	16
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	16
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	17
3.1.2 Potencial nacional.	19
3.1.3 Principios cardinales.	24
3.1.4 Influencia del análisis en el sector de la radio.....	26
3.2 Análisis Competitivo del Perú	27
3.2.1 Condiciones de los factores.	28
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	34
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	41
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.	45

3.2.5 Influencia del análisis en la radio.....	46
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	47
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	47
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	55
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	64
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	69
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).	71
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	73
3.5 La Radio y sus Competidores	74
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.	75
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 entre los competidores.....	82
3.6 La Radio y sus referentes.....	87
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR).....	88
3.8 Conclusiones.....	90
Capítulo IV: Evaluación Interna	93
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	93
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	93
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	95
4.1.3 Operaciones y logística-infraestructura (O).....	101
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	102
4.1.5 Recursos humanos (H).	103
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).	104

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	104
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	105
4.3 Conclusiones.....	107
Capítulo V: Intereses del Sector de la Radio y Objetivos de Largo Plazo	108
5.1 Intereses del Sector de la Radio.....	108
5.2 Potencial del Sector de la Radio	109
5.3 Principios Cardinales del Sector de la Radio.....	114
(los detalles van como subtítulo)	
5.4 Matriz de Intereses del Sector de la Radio (MIO).....	119
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	120
5.6 Conclusiones.....	122
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	123
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	123
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	125
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	131
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	133
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	134
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	136
6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE).....	138
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	138
6.9 Matriz de Ética (ME)	130
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	142
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	144
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	146
6.13 Conclusiones.....	146

Capítulo VII: Implementación Estratégica	149
7.1 Objetivos de Corto Plazo	149
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	152
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	154
7.4 Estructura del Sector de la Radio.....	157
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	158
7.6 Recursos Humanos y Motivación	159
7.7 Gestión del Cambio	160
7.8 Conclusiones.....	160
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	162
8.1 Perspectivas de Control	162
8.1.1 Aprendizaje Interno.....	162
8.1.2 Procesos.	163
8.1.3 Clientes.....	163
8.1.4 Financiera.....	164
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balance Scorecard</i>)	164
8.3 Conclusiones.....	165
Capítulo IX: Competitividad del Sector de la Radio	167
9.1 Análisis Competitivo del Sector de la Radio	167
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector de la Radio	178
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector de la Radio	179
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	179
9.5 Conclusiones	181
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	182
10.1 Plan Estratégico Integral.....	182

10.2 Conclusiones Finales	182
10.3 Recomendaciones Finales.....	183
10.4 Futuro del Sector de la Radio	184
Referencias.....	188



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Matriz del Interés Nacional</i>	18
Tabla 2.	<i>Audiencia Radial de Emisoras, según NSE y Grupos de Edad</i>	36
Tabla 3.	<i>Top Five de Emisoras de Radio FM/AM en 15 principales ciudades</i>	37
Tabla 4.	<i>Evolución de las Inversiones Publicitarias de los Medios a Nivel Nacional</i>	40
Tabla 5.	<i>Estaciones de Radio a Nivel Nacional</i>	45
Tabla 6.	<i>Tenencia y Parque de Artefactos y Servicios de Telecomunicación en Hogares</i> . 46	
Tabla 7.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	74
Tabla 8.	<i>Principales Proveedores Logísticos del Sector de la Radio</i>	78
Tabla 9.	<i>Cobertura y Calidad de la Imagen de los Canales de Televisión y Señal Abierta que Transmiten a Nivel Nacional</i>	86
Tabla 10.	<i>Cobertura y Calidad de Sonido de las Emisoras de Radio a Nivel Nacional</i>	87
Tabla 11.	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	89
Tabla 12.	<i>La Matriz de Perfil de Referencia (MPR)</i>	90
Tabla 13.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i>	106
Tabla 14.	<i>Matriz de Intereses del Sector de la Radio (MIO)</i>	120
Tabla 15.	<i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA)</i>	124
Tabla 16.	<i>Factores Determinantes de las Fortalezas Financieras (FF)</i>	126
Tabla 17.	<i>Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</i>	127
Tabla 18.	<i>Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</i>	128
Tabla 19.	<i>Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</i>	129
Tabla 20.	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	137
Tabla 21.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	139
Tabla 22.	<i>Matriz Rumelt (MR)</i>	140
Tabla 23.	<i>Matriz de Ética</i>	141

Tabla 24. *Matriz de Estrategias vs. OLP* 145

Tabla 25. *Matriz de Posibilidades de los Competidores* 146

Tabla 26. *Cuadro de Asignación Individual de los Recursos para los OLP* 153

Tabla 27. *Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)* 166

Tabla 28. *Matriz del Clúster del Sector de la Radio en el Perú* 180

Tabla 29. *Plan Estratégico Integral* 187



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xv
<i>Figura 1.</i>	Estaciones autorizadas y vigentes de radiodifusión sonora, según banda de frecuencias	8
<i>Figura 2.</i>	Teoría tridimensional de las relaciones entre países.....	16
<i>Figura 3.</i>	Estaciones de radio según finalidad.....	31
<i>Figura 4.</i>	Regiones con más estaciones de radio.....	31
<i>Figura 5.</i>	Nivel de satisfacción con la radio de su localidad	32
<i>Figura 6.</i>	Grado de satisfacción con las emisoras de radio locales, según ciudades.....	33
<i>Figura 7.</i>	Alcance semanal de emisoras de radio - Nacional urbano.....	35
<i>Figura 8.</i>	Horas dedicadas a escuchar radio.....	38
<i>Figura 9.</i>	Audiencia radial fuera del horario familiar según ciudades.....	39
<i>Figura 10.</i>	Consumo de radio en familia, total y según NSE.....	39
<i>Figura 11.</i>	Tipos de programas de radio escuchados en familia.....	40
<i>Figura 12.</i>	Participación de la inversión publicitaria, según medios a nivel nacional.....	41
<i>Figura 13.</i>	Top ten de emisoras FM/AM. Audiencia promedio de 00:00 a 24:00 – nacional urbano	44
<i>Figura 14.</i>	PBI per cápita Perú 1830-2008 (Precios del 2000, en escala logarítmica).....	57
<i>Figura 15.</i>	Evolución del PBI 2009-2011. Tendencia (%).	58
<i>Figura 16.</i>	Evolución del consumo 2008 – 2021. Tendencia (%)	58
<i>Figura 17.</i>	Evolución del consumo 2008 – 2021. Participación porcentual del consumo público y privado (%)	59
<i>Figura 18.</i>	Evolución de la inversión 2008 – 2021. Tendencia (%).	60
<i>Figura 19.</i>	Evolución de la inversión 2008 – 2021. Participación porcentual de la inversión pública y privada (%).....	60

<i>Figura 20.</i> Evolución de las exportaciones 2008 – 2021. Tendencia (%)	61
<i>Figura 21.</i> Evolución de las exportaciones 2008 – 2021. Participación porcentual de exportaciones tradicionales y no tradicionales (%).....	62
<i>Figura 22.</i> Evolución de las importaciones 2008 – 2021. Tendencia (%).....	62
<i>Figura 23.</i> Evolución de las importaciones 2008 – 2021. Participación porcentual de exportaciones tradicionales y no tradicionales (%).....	63
<i>Figura 24.</i> Pirámide socioeconómica 2011.	67
<i>Figura 25.</i> Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.....	75
<i>Figura 26.</i> Los mejores egresados por carreras.Comunicaciones.....	76
<i>Figura 27.</i> Disminución en el consumo de la radio con la aparición de nuevas tecnologías.	80
<i>Figura 28.</i> Penetración de equipos.....	84
<i>Figura 29.</i> Penetración de medios según nivel socioeconómico	85
<i>Figura 30.</i> Penetración de medios de comunicación.	86
<i>Figura 31.</i> Top ten emisoras FM/AM nacional urbano	98
<i>Figura 32.</i> Top ten emisoras FM/AM nacional urbano por sectores.....	98
<i>Figura 33.</i> Ranking de emisoras por edades de los oyentes.	99
<i>Figura 34.</i> Estructura simplificada de la cadena productiva de la radio.....	102
<i>Figura 35.</i> Matriz PEYEA del sector de la radio en el Perú.....	129
<i>Figura 36.</i> Matriz BCG del sector de la radio en el Perú..	132
<i>Figura 37.</i> Matriz Interna Externa (IE) del sector de la radio en el Perú..	133
<i>Figura 38.</i> Matriz de laGran Estrategia... ..	123
<i>Figura 39.</i> Organigrama propuesto para el sector de la radio en el Perú.....	157

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 con el fin de 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.

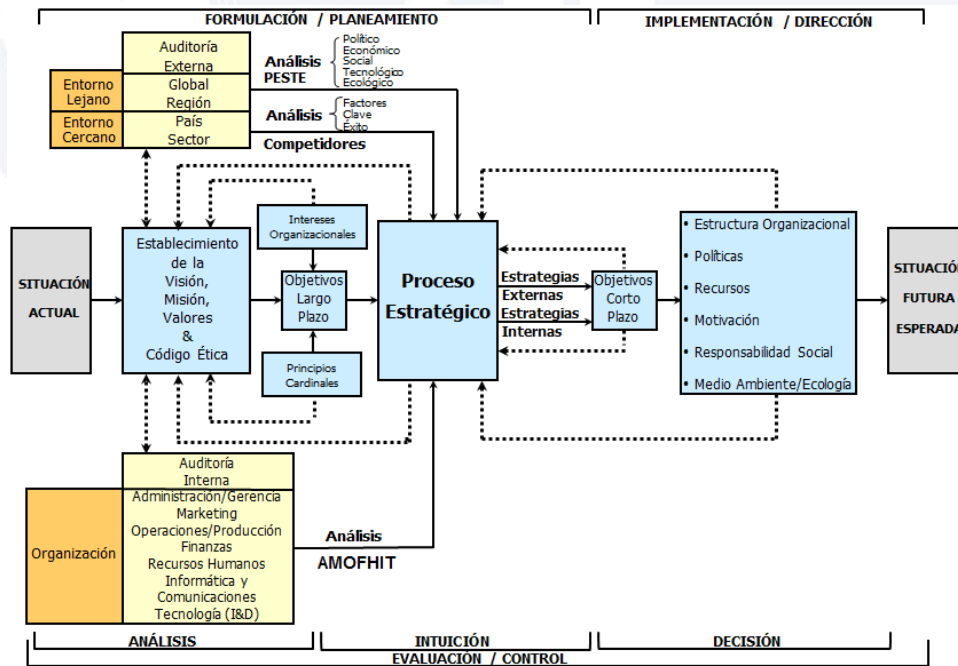


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido 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 el proceso con mayores probabilidades de éxito en 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 Consulting Group (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 así 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 Balanceado (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 del Sector Radio

Una de las necesidades primarias y fundamentales del hombre como ser social es la comunicación, capacidad propia cuya manifestación y florecimiento ha alcanzado niveles antes impensables (Alarico&Gomez, 2005). Esto se ha logrado con el avance de la tecnología y gracias al aporte de personas cuyas investigaciones brindaron nuevas luces y formas diversas de comunicación, una comunicación a distancia y a escala mundial, que traspasa fronteras e incluso a poblaciones cuyos habitantes probablemente nunca lleguen a conocerse personalmente.

En el Perú uno de los medios de comunicación que mayor alcance tiene en la sociedad es la radio; este es el medio que posee un especial poder de penetración en las personas de todos los niveles sociales y demográficos. Sus principales características son la inmediatez y accesibilidad para la población; llega en forma simultánea a un gran número de personas en el mismo instante de los hechos (Herrera, 2003).

El sector radial en el Perú ha tenido un gran crecimiento y en la actualidad las corporaciones radiales compiten constantemente por la audiencia radial. Estas mismas corporaciones radiales y las no corporativas son cada vez más selectivas con sus radioescuchas, dirigiendo mensajes a grupos perfectamente segmentados e identificados (Gestión, 2012).

1.1 Situación General

Hablar de la historia de la radio es hablar primero de un conjunto de invenciones que a lo largo del tiempo dieron origen a este rico medio comunicacional. Gutiérrez (2004) indicó que el telégrafo fue el primer medio que permitió enviar mensajes sin voz a grandes distancias en forma rápida y eficaz, empleo claves sonoras conocidas con el nombre de Clave Morse. Posteriormente, el descubrimiento del teléfono permitió el envío de mensajes sonoros; sin embargo, estos mensajes también se transmitían a través de un cable que necesariamente

unía tanto al emisor como al receptor, lo cual originó de esta manera la transmisión directa de voz humana en forma masiva.

La idea de mejorar este medio de comunicación motivó a que se continuaran realizando investigaciones para lograr una comunicación a distancia que tuviera las características del telégrafo y del teléfono utilizando un medio diferente, posiblemente a través de códigos, que hicieran posible la transmisión de información a distancia sin la necesidad de cables (Pacheco, 2008).

En ese sentido, la radio, entendida estrictamente de manera conceptual, es una tecnología más que posibilita la transmisión de señales mediante la modulación de ondas electromagnéticas que no necesitan un medio material para su propagación, por lo cual se pueden transmitir en el vacío; estas ondas pueden atravesar el espacio y llegar hasta la Tierra desde estrellas como el Sol o más distantes (Real Academia Española [RAE], 2001). Así mismo, se entiende por comunicación radiofónica a aquel producto escuchado a través del receptor que es únicamente comprensible e identificable en función de la capacidad de restitución del contenido semántico de los mensajes (Faus, 2001).

Hoy en día, en el mundo, se han desarrollado distintos sistemas para escuchar radio: (a) la radio portátil, (b) la radio en Internet, (c) la radio digital terrestre, (d) la radio por satélite. Con el avance de la tecnología, la emisión de ondas de radio se ha constituido en un medio que permite, entre muchas otras funciones, contar con un servicio de transmisión de información inmediato y simultáneo. Además, presenta la capacidad de comunicarse, por medio del lenguaje radiofónico, con un público que no necesita una formación específica para decodificar el mensaje, como aquel público que no sabe leer, los niños, o las personas que no quieren leer o no disponen de tiempo para ello (Fournier, 2005).

Asimismo, la radio es un medio de difusión masivo que llega a la gente de forma personal, por lo cual es aquel de mayor alcance, pues llega a todas partes y a todos los

estratos sociales. Si se quisiera dividir a la radio de acuerdo a su rol y propiedad, se puede afirmar que esta se encuentra concentrada en dos grandes grupos: (a) privada y (b) estatal. La primera, en general, salvo algunas excepciones, simplemente busca distraer al radioescucha y su finalidad es la ganancia mercantil; en cambio, la segunda se constituye en un servicio público que debe responder a los intereses generales de la población, cuyo carácter pretende ser inclusivo, cultural y plural (Merayo, 2009).

El sector radial en el mundo

Según la Organización de Naciones Unidas (2012), la radio llega a más de un 95% de prácticamente cualquier segmento de la población y, según estadísticas recientes sobre la proporción de hogares con radio, en la mayoría de los países en vías de desarrollo, más del 75% de los hogares posee un receptor, citándose además a la radio como el artefacto doméstico más importante, teniendo en cuenta que estos aparatos no requieren necesariamente de electricidad y su costo es relativamente barato.

Brandshaw (2010) sostuvo que el número de radioescuchas creció en más de medio millón en el segundo trimestre de 2010 con respecto a 2009, según cifras que muestran que 46800 millones de personas, o nueve de cada diez personas, sintonizaron la radio al menos una vez por semana en el Reino Unido.

El sector radial que ha alcanzado un mayor desarrollo en sus niveles de audiencia, no solo local sino mundial en cuanto a países se refiere, está presidido por el Reino Unido; cono servicio público de radio, televisión e internet, la British Broadcasting Corporation (Corporación Británica de Radiodifusión; BBC, por sus siglas en inglés) se constituye en el mayor grupo de comunicación del mundo con cerca de 23,000 empleados y con más de 150 millones de oyentes a la semana (BBC, 2011).

En la actualidad, la presencia de Internet en el mundo representa cambios significativos en el modo de trasmisión de la radio, y ha propiciado el nacimiento y

crecimiento de estaciones que incluso emiten exclusivamente a través de la red. Estos cambios posibilitan brindar una serie de servicios adicionales más personalizados, como la denominada “radio a la carta”, mediante la cual el oyente puede escoger los contenidos que quiere escuchar, el orden que desea y la hora que más le parezca; además, permiten la incorporación de los chats, así como de materiales informativos complementarios acompañados de imágenes fijas y en movimiento (Bonet, 2007).

Por otra parte, la radio se está volcando al Internet básicamente porque, gracias a sus diversos servicios (World Wide Web, correo electrónico, *news*, chat, Twitter, Facebook, *podcasting*, blogs, *streaming*, entre otros), posibilita experimentar con otras formas de información y expresión que se encuentran más allá del sonido radiofónico; y, por lo tanto, incorporar nuevos y variados contenidos. Además, permite generar nuevas formas de consumo y de relación del medio con el oyente (Peñañiel, 2002).

El sector radial en América del Sur

En América Latina, la radio es el medio de confianza de la gente con un 55% de aprobación. Incluso, para algunas personas, la radio significa compañía y entretenimiento; y, para otras personas de la región, es el único medio para informarse de lo que ocurre en su país, sobre todo en las partes rurales. En estas zonas, es el medio de comunicación y contacto con el resto del país, por lo cual alcanza lugares que otros medios no pueden (Latino barometro, 2012). No obstante, a pesar de que en el mundo hay más personas que cuentan con acceso a Internet, el uso de la radio en la red sigue siendo reducido en América Latina, puesto que tan solo el 27% de la población dispone de acceso a Internet (Unión Internacional de las Comunicaciones, 2012).

De acuerdo con López (2007), son seis los aportes de la radio latinoamericana al desarrollo de sus pueblos: (a) responsabilidad educativa, (b) sindicato sin tribunas, (c) cultura

de los pueblos, (d) comunidad participativa, (e) defensorías ciudadanas, y (f) matrimonio tecnológico entre radio e Internet.

- Responsabilidad educativa: Al contribuir a la educación de la población, algunas radios han creado una “escuela sin paredes” en zonas donde el Estado no ha podido llegar.
- Sindicato sin tribunas: Es un aporte de las radios mineras de Bolivia, que inicialmente fueron fortaleciendo el movimiento obrero de ese país y que más tarde defendieron las libertades de expresión y los derechos humanos. Muchas emisoras latinoamericanas asumieron su responsabilidad social y su capacidad de movilización cuando se atentaba gravemente contra la democracia.
- La cultura de los pueblos: Detrás de cada una de las lenguas, cuyo número es muy grande entre todos los pueblos latinoamericanos, hay una cultura, una determinada comprensión del mundo, una manera original de relacionarse con la naturaleza y entre los seres humanos. La historia de muchas emisoras locales está muy ligada al rescate de ese patrimonio cultural (música, mitos, medicina tradicional, costumbres, comidas, entre otros).
- Comunidad participativa: Se genera de radioescuchas a radio hablantes y a radiodifusores, lo cual es una constante. Esta participación abarca desde complacencias musicales hasta entrevistas y servicios sociales, especialmente en zonas rurales y suburbanas.
- Defensorías ciudadanas: Las radios latinoamericanas se caracterizan por su utilidad social: los servicios de este tipo eran los programas de máxima sintonía, especialmente en zonas campesinas. Se trata de facilitar los micrófonos para que el reclamo de la ciudadanía llegue a donde debe llegar, lo cual se conoce como “periodismo de intermediación”.

Matrimonio tecnológico entre radio e Internet: Si bien es cierto que aún en América Latina su uso no es muy generalizado en zonas rurales, la red está en crecimiento acelerado, por lo cual se despliega un abanico muy interesante de posibilidades y formatos ricos en contenidos, y se alcanzan coberturas a escala mundial y a la carta.

El sector radial en el Perú

En el Perú la radiodifusión se encuentra regulada por la Ley 28278, Ley de Radio y Televisión del Perú, que norma además de la actividad de los medios de radiodifusión sonora y televisiva, la gestión y el control del espectro radioeléctrico atribuido a dicho servicio.

Según el Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV, 2012a), en la actualidad, en el país, existen 3,272 emisoras de radio, de las cuales aproximadamente el 15% se encuentra en la zona de Lima y Callao. Considerando el tipo de onda por la cual se emiten, existen 2,687 emisoras en frecuencia modulada (FM); y, dentro de las 10 emisoras más sintonizadas en el Perú, Radio Programas del Perú es la que tiene mayor presencia en la población entre los 40 y 70 años, seguido de Radio Moda, que ocupa el segundo lugar, con una marcada presencia entre los jóvenes de 12 a 24 años.

Según CONCORTV (2011), la producción radial es más notoria en emisoras habladas o noticiosas, a diferencia de las emisoras musicales, que cuentan con sus propios recursos para programar la variedad de las canciones que esperan los oyentes y con la forma del uso del lenguaje de sus locutores para atraerlos. En cambio, la producción en emisoras noticiosas gira en torno a la planificar contenidos; redactar noticias; concertar entrevistados, como políticos y especialistas; elaborar informes; la edición; entre otros.

El sector de la radio está representando en un 90% por cinco grupos empresariales, los cuales conforman un oligopolio que puede dividirse en dos bloques por la magnitud de las radios que mantienen a su cargo en la ciudad de Lima, las cuales, a su vez, alquilan licencias

en diversas localidades a nivel nacional: (a) grandes grupos empresariales y (b) medianos grupos empresariales.

1. Grandes grupos empresariales:

- El Grupo RPP, conformado por ocho emisoras en Lima: (a) RPP Noticias, (b) Studio 92, (c) Corazón, (d) Felicidad, (e) Oxígeno, (f) La Zona, (g) La Mega, y (h) Capital.
- La Corporación Radial del Perú, conformada por siete emisoras de Lima: (a) Ritmo Romántica, (b) La Inolvidable, (c) Moda, (d) Oasis, (e) Radiomar Plus, (f) Nueva Q FM, y (g) Planeta.

2. Medianos grupos empresariales:

- El Grupo Radio Corporación, perteneciente a la familia Belmont, conformado por emisoras de Lima como Viva FM y Okey Radio.
- El Grupo Panamericana de Radios, perteneciente a la familia Delgado Parker, conformado por emisoras de Lima como Panamericana y Onda Cero.
- La Corporación Universal, perteneciente a la familia Capuñay, conformado por emisoras de Lima como La Karibeña y La Kalle.

Por lo tanto, en el mercado, la competencia está centrada en los grupos indicados, que diversifican sus productos en las distintas plazas.

Por otro lado, de acuerdo con Marticorena (2010), la fusión y consolidación de los grupos radiales surge como una estrategia de expansión. Destacan dos grupos radiales con emisoras de diversos géneros que comenzaron a ofrecer programas orientados a satisfacer necesidades de nichos de mercado específicos tomando criterios como posicionamiento de mercado y valor de la marca; ello les permitía obtener un mayor poder de negociación y control de sus tarifas publicitarias. Estos dos grandes grupos radiales son los siguientes: (a) el Grupo RPP, que pertenece a la familia Delgado Nachtigall; y (b) la Corporación Radial del

Perú, que pertenece a la familia Zavala. Ambos grupos han crecido considerablemente durante los últimos 15 años, ya que no solo mantienen el máximo de emisoras permitidas por ley, sino que también disponen de espacios de frecuencias alquiladas en el interior del país, lo cual genera un mayor posicionamiento de su marca.

Según el Anuario Estadístico del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2011) y CONCORTV (2012a), la radiodifusión sonora se incrementó, desde el 2006 hasta el 2010, en 689 unidades, es decir, en un 33.8% de crecimiento. Asimismo, las estaciones de radiodifusión sonora de FM se incrementaron en 47.1%; lo contrario ocurrió en las estaciones de onda corta (OC) y se mantuvo el número de estaciones de amplitud modulada (AM). El factor que provocó que la OC decrezca radica en que la infraestructura utilizada es compleja y costosa, y presenta tecnologías obsoletas. Durante los años 2011 y 2012, el crecimiento fue de 23% en FM y 9% en AM (ver Figura 1).

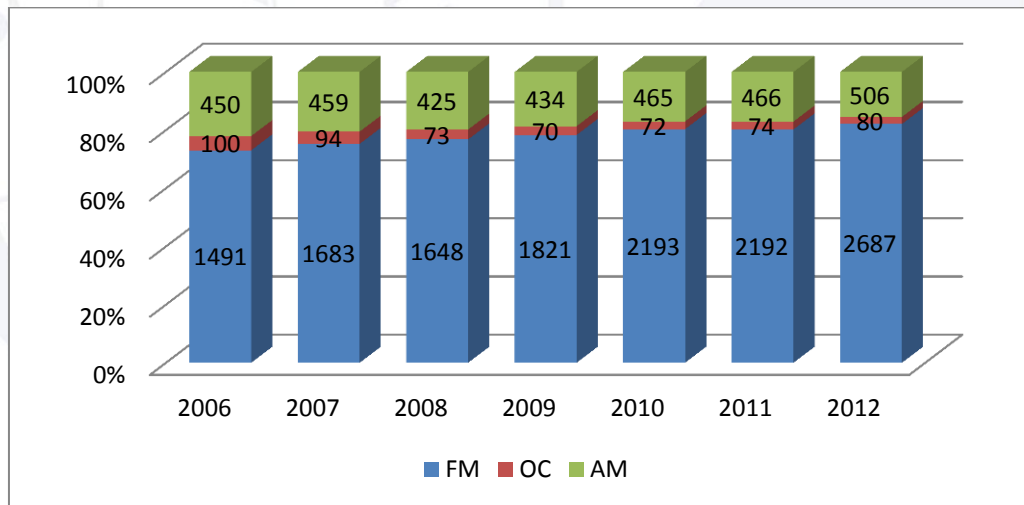


Figura 1. Estaciones autorizadas y vigentes de radiodifusión sonora, según banda de frecuencias. Tomado de “Anuario Estadístico 2010”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2011. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/portal/AE2010_REVISION_14_06_2011_V2-Rev.pdf

En el Perú, existen emisoras "ilegales" debido a los trámites burocráticos o normas que impiden el desarrollo de las emisoras formales. Según Merayo (2009), el Informe Nacional Perú 2000 de la Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica (ALER)

reveló que, en ese entonces, existían más de 1,000 radios ilegales; y la Coordinadora Nacional de Radio estimaba el número de radios ilegales y piratas en 3,000.

1.2 Conclusiones

1. La radio, a pesar de los grandes avances tecnológicos alcanzados en los diversos medios de comunicación en el presente siglo, sigue siendo el medio de comunicación más universal y más atractivo porque sus características de inmediatez, instantaneidad, simultaneidad y rapidez la convierten en el medio más eficaz para el servicio de la transmisión de hechos actuales (concepción informativa). Otro de sus atributos importantes radica en que permite la participación directa, masiva y en directo de su propia audiencia (concepción participativa–interactiva), por lo cual se considera como el medio de comunicación informativo por excelencia.

2. Al margen de que existan otros usos de sistemas de comunicación, con el avance y llegada de las nuevas tecnologías en comunicación, la radio sigue siendo el medio de comunicación universal de mayor uso a nivel internacional. Su evolución está acompañada de su salida a través de Internet y se está adaptando con mucha aceptación a las redes sociales. Por lo tanto, en vez de haber sido desplazada, por el contrario, la radio se ha fortalecido; en ese sentido, aunque, en su camino por adaptarse a los nuevos tiempos, deba cambiar de formato, su esencia comunicativa permanecerá intacta.

3. En el Perú, los esfuerzos hechos por el sector radial han sido insuficientes para desarrollar adecuada y sosteniblemente la radiofonía en el país considerando las características actuales del sector y de la población.

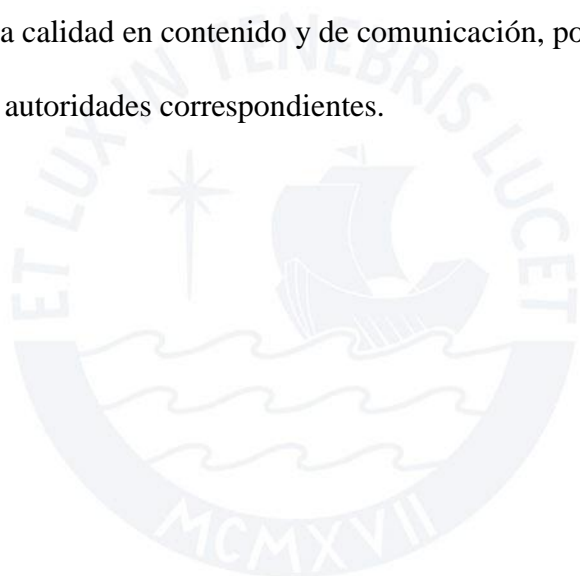
4. La radio ha contribuido significativamente al desarrollo y la democracia: es el medio relevante, interesante e interactivo que posibilita que comunidades sean escuchadas y participen del proceso democrático.

5. El sector de la radio requiere de un marco legal y normativo adecuado a los cambios tecnológicos (Internet y cable) y de la globalización que le permita ser más competente, eficiente y eficaz.

6. La radio, por ser un medio de comunicación masivo y de gran cobertura, tiene el poder de influenciar en la opinión pública, lo cual lo convierte en un medio altamente importante.

7. Actualmente, la mayoría de las autoridades públicas utilizan los medios de comunicación como escudos para difundir sus obras y defenderse de las críticas; y el sector radial descuida el rol que mantiene como medio de comunicación frente a la sociedad.

8. Las radios comunitarias rurales en el Perú presentan en su mayoría formatos de baja calidad en contenido y de comunicación, porque no cuentan con el apoyo y asistencia de las autoridades correspondientes.



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

En este capítulo, se presentarán la visión, misión, valores y código de ética del sector de la radio orientándolo hacia sus objetivos estratégicos, lo cual planteado adecuadamente permitirá lograr su desarrollo sostenible. La visión es el planteamiento de la situación que se desea alcanzar en el futuro y la misión es el impulsor del sistema hacia la situación futura planteada en la visión. Los valores son las directrices que guían el proceso de toma de decisiones, y el código de ética es la afirmación de los valores del sistema, que establece la conducta deseada de sus integrantes (D'Alessio, 2008). El presente plan estratégico se formulará con proyección al año 2020.

2.1 Antecedentes

El sector de la radio nunca ha mantenido una visión a largo plazo, lo cual debilita su desarrollo como sector. En cuanto a su misión, si bien se encuentra establecido en la Constitución Política del Perú, en la práctica, ha estado variando en función de los intereses e ideologías de los gobiernos. La radio, como medio de información, por su gran influencia en la formación de opinión pública, ha sido controlada en mayor o menor grado a través de los diversos gobiernos en el país, para lo cual se crearon diversas organizaciones: (a) inicialmente, el Sistema Nacional de Información (1974); (b) el Sistema Nacional de Comunicación Social (1981); (c) desde 1990, la Radio y Televisión Peruana (RTP); y (d) TV Perú, es actualmente la radio oficial empleada como medio para difundir los intereses del Gobierno.

Actualmente, el sector de la radio está regulado por el Consejo Consultivo de Radio y Televisión del Perú (CONCORTV), organismo dependiente del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). Por este motivo, en el presente plan, se desarrollará la visión y la misión del sector de la radio que comprendan tanto a las radios estatales como a las radios privadas.

Mientras la globalización y liberalización de los mercados han creado nuevas oportunidades para las comunicaciones, para el sector de la radio la competencia significa medios que comparten la misma cantidad de potenciales escuchas y la misma participación del mercado publicitario. En otras palabras, existen nuevos actores pero no nuevos mercados; así, mientras los operadores de telecomunicaciones han encontrado la solución expandiéndose hacia nuevos mercados y ofrecer nuevos servicios, para los radiodifusores la misión ha consistido en expandirse a nivel nacional a fin de generar un posicionamiento y la reducción de gastos, así como elaborar productos programáticos más baratos o compartir los gastos de producción mediante cadenas a expensas de perder contenido local y perspectivas alternativas. Sin embargo, durante los últimos años, las grandes corporaciones radiales han enfocado su misión a ganar mercado, y su visión a largo plazo está dirigida al desarrollo y sostenibilidad del mismo a través de la publicidad y poder de negociación. De esta manera, se formó el Comité de Radio, cuyos objetivos primordiales son los siguientes:

1. Desarrollar mecanismos y herramientas que permitan revalorizar la comunicación radial como efectiva herramienta de comunicación publicitaria.
2. Fomentar el interés de los anunciantes sobre las cualidades y potencialidades de radio.
3. Incrementar la participación de anunciantes en los espacios publicitarios radiales.
4. Crear y organizar actividades radiales relacionadas al campo publicitario.

2.2 Visión

Para el 2020, la industria radiofónica del Perú será reconocida como el sector líder de los medios de comunicación en el país, logrará un alcance nacional y se caracterizará por contenidos de alto nivel cultural, educativo y de sano entretenimiento, con un cumplimiento estricto de ética y responsabilidad social en la difusión mediante el uso multimodal de medios, con lo cual contribuirá sostenidamente al desarrollo educativo del Perú.

2.3 Misión

Producir, emitir y difundir experiencias comunicacionales, educativas, informativas y de entretenimiento a nivel nacional, que estén a disposición de personas y familias en todo momento, lugar y tecnología, a fin de generar mayor audiencia, y utilizando para ello producciones creativas que enriquezcan a los radioescuchas y que contribuyan al bienestar y desarrollo del país.

2.4 Valores

1. **Objetividad:** La labor informativa debe ser regida por los principios de veracidad, imparcialidad, independencia y transparencia.
2. **Credibilidad:** Es la capacidad de generar confianza en nuestro público objetivo.
3. **Innovación:** Debe existir una búsqueda continua del mejor uso de recursos, técnicas y lenguajes del proceso de producción radial, orientados hacia una propuesta con contenido que interese al variado público radioescucha.
4. **Diversidad:** Respeto y fomento de la diversidad cultural del país, que se manifiesta en el lenguaje, creencias religiosas, prácticas del manejo de la tierra, en el arte, en la música y en la estructura social, los cuales enriquecen a nuestro país y forman parte del patrimonio común de la humanidad.
5. **Compromiso:** Este se establece con el público radioescucha al brindar un servicio de calidad con la sociedad y al contribuir al desarrollo del país; y con el medio ambiente al respetar y cumplir las normas establecidas para el cuidado de este.
6. **Aprendizaje continuo y colectivo:** Debe haber un fomento de un conocimiento compartido que eleve los niveles de competitividad de la industria radial peruana.

2.5 Código de Ética

1. Protección y respeto de los derechos fundamentales de las personas: Estos se deben respetar, así como los valores nacionales que reconoce la Constitución Política del Perú y los principios establecidos en la Ley de Radio y Televisión.
2. Honestidad: Se deben mantener relaciones constructivas con todos los involucrados en la creación, implementación y desarrollo del sector, así como también con la sociedad en general.
3. Libertad de expresión y opinión: Se debe respetar en todo momento el pluralismo informativo de sus *stakeholders*, a fin de conducirlos siempre a mantener los valores.
4. Libertad de información: Esta se llevará de manera veraz e imparcial, y con gran profesionalismo para realizar todas las investigaciones necesarias que corroboren la autenticidad de la información o concluyan en hipótesis si en lo investigado no se hallen hechos reales.
5. Contribuir con el desarrollo sostenido en las zonas de influencia: Se propiciará mediante programas innovadores y creativos que fomenten las oportunidades con que se cuenta en estas zonas, y donde los auspiciadores e inversionistas estén dispuestos a invertir a fin de generar beneficios a todas las partes.
6. Cultivar y fomentar la educación, la cultura, y la moral: Se debe realizar a través de la emisión de los diversos programas de radio para gestar así el compromiso entre los participantes de la industria radiofónica.
7. Respeto por la competencia: Las campañas publicitarias deberán enfocarse en promover la calidad de su información sin dañar la imagen de los otros medios de comunicación.

8. Responsabilidad social: Es necesario involucrar a los directivos, funcionarios y trabajadores de las empresas radiales en el compromiso de establecer en cada programación los principios éticos que mantengan como fundamento el presente código de ética.

2.6 Conclusiones

1. Para iniciar un plan estratégico de desarrollo de la industria radial, es necesario mantener una visión compartida y una misión clara con todas las empresas radiales que permitan desarrollar estrategias de largo y corto plazo; por eso, aquellos considerados en este capítulo persiguen este fin.

2. Los valores y códigos de ética permiten establecer los límites en los cuales se desarrollará la industria de la radio; su definición clara y puesta en práctica genera una cultura organizacional apropiada que se identificará e involucrará con los objetivos de la industria de la radio. El desafío de estos conceptos radica en difundirlos e institucionalizarlos para su puesta en práctica en las actividades cotidianas y el desarrollo de los planes de corto y largo plazo que se diseñen.

Capítulo III: Evaluación Externa

Según D’Alessio (2008), en el contexto actual, la frontera que divide lo nacional de lo extranjero solo existe físicamente, pero ya no comercialmente. No se alude a una competencia nacional e internacional: solo existe el concepto de competencia; además, no se observa una coexistencia del entorno nacional e internacional, ya que se hace referencia a un entorno único, que ejerce influencia en la organización.

En el presente capítulo, se evaluará el análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE). El impacto del entorno será establecido y cuantificado en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y complementado con la evaluación de la competencia, a través de las Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR).

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

De acuerdo con D’Alessio (2008), en 1978, Frederick Hartmann, en su teoría tridimensional de las relaciones entre naciones, mencionó tres grandes dimensiones que se deben evaluar con mucho cuidado: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (ver Figura 2).



Figura 2. Teoría tridimensional de las relaciones entre países. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Los intereses nacionales son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente, y que tratan de alcanzarlos a cualquier costo. Estos intereses se deben tener muy claros y, de acuerdo con Nuechterlein (1973), pueden ser dos: (a) de acuerdo con el nivel de su intensidad, y (b) de acuerdo con la interacción con otro país (D'Alessio, 2008).

D'Alessio (2008) también sostuvo que los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y de debilidad del país. Para determinar el potencial nacional, es necesario analizar sus siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

Finalmente, los cuatro principios cardinales permiten reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra balance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2008).

Para el presente análisis, se empleará el marco conceptual establecido por Frederick Hartmann en 1978 en su teoría tridimensional de las relaciones entre naciones, descrito en los párrafos anteriores.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Perú es un país bioceánico, pluricultural y con una gran riqueza de recursos naturales; sin embargo, su territorio es geográficamente adverso por la presencia de la cordillera de los Andes, los desiertos costeros y la agreste vegetación en la selva. Además, dispone de recursos humanos de grandes capacidades innovadoras y creativas, tal como lo demostró durante las décadas de 1980 y 1990, en las cuales la población debió subsistir en un escenario sumamente adverso con alto niveles de inseguridad por el terrorismo de Sendero Luminoso y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru, así como por la hiperinflación que tuvo que afrontar.

Según D'Alessio (2008), el Perú está asimétricamente ubicado en el globo. La distancia del puerto de El Callao, puerto más importante del Perú, a los puertos del resto del mundo con los cuales puede mantener comercio internacional es de seis mil millas náuticas.

Por otro lado, el Perú, a través de la historia, se ha involucrado en guerras externas con sus países vecinos, y aún se encuentra pendiente la delimitación del mar en la frontera con Chile. Además, en el vecino país del sur, la demanda de energía para el desarrollo de sus actividades industriales a largo plazo sobrepasa su disponibilidad energética; el Perú dispone de estos recursos energéticos, lo cual lo convierte en un riesgo para la seguridad del país. En ese sentido, se requiere el fortalecimiento de las Fuerzas Armadas a fin de que alcancen un nivel disuasivo y la integración en las relaciones internacionales bilaterales que minimicen la probabilidad de un conflicto armado (ver Tabla 1).

Tabla 1

Matriz del Interés Nacional

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Seguridad nacional		Chile (**)	Colombia (*)	
Recursos naturales y ambientales		Chile (**)	Brasil, Bolivia, Ecuador (*)	

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

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

Como se puede apreciar en la tabla, Chile es contrario a los intereses del Perú no solo por su falta de recursos energéticos, sino que también por encontrarse pendiente de solución la demanda peruana interpuesta en la Corte Internacional de la Haya sobre la delimitación marítima. Con Colombia es importante fortalecer la seguridad nacional dado el problema que esa nación aún mantienen con las FARC; por otro lado Brasil, Bolivia y Ecuador están

considerados a favor de los intereses del Perú por ser países cuyas demarcaciones territoriales han sido establecidas con la firma de tratados y convenios limítrofes.

3.1.2 Potencial nacional

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

Demográfico.

El Perú es un país con un gran potencial nacional. Cuenta con una población estimada en más de 29 millones de habitantes, mayormente concentrados en las grandes ciudades de la costa; la región de la sierra se encuentra menos poblada; y la selva amazónica aún presenta grandes territorios sin poblar.

En ese sentido, aproximadamente el 72% de la población reside en áreas urbanas y el 28% en áreas rurales; esta población está fuertemente centralizada en Lima ciudad capital donde habita más del 30% de la población y se produce más del 40% del PBI.

En los últimos 20 años, el Perú ha experimentado un aumento de seis años en el promedio de vida de la población. Los peruanos nacidos en el año 2002, tendrán una esperanza de vida de 70 años. Por sexo, las mujeres tienen 72 años de expectativa de vida, y los hombres tienen una esperanza de 67 años.

Al 2020 se estima que el Perú tendrá una población mayor a 33 millones de habitantes, por lo que es importante considerar este factor en el desarrollo de las estrategias del planeamiento estratégico del sector de la Radio en el Perú, esto con la finalidad de aprovechar las oportunidades del crecimiento demográfico en términos del potencial de oyentes con el que se contará, y que bien aprovechado generará a este sector beneficios económicos a través del incremento de las ventas por publicidad.

Geográfico.

El Perú geográficamente, es un país de tamaño medio, ubicado en la región sur-central de América del Sur (entre 0° - 18° de latitud sur); cuenta con tres regiones naturales y un mar adyacente; asimismo, en su territorio, existe un gran potencial de recursos minerales, animales, biológicos y turísticos por explotar.

Cuenta con una superficie territorial: continental de 1'285,217 km² (tercero en Sudamérica con 7.5%); mar 626,200 km²; Amazonía 740,440 km² (segundo en Sudamérica con 11.23%). El perímetro total del territorio peruano está calculado en 10,151 km, de los cuales: terrestres 7,073 km limitando con cinco países (Bolivia, Brasil, Colombia, Chile y Ecuador); y litoral 3,078 km (océano pacífico).

La geografía peruana presenta características propias y diferenciadas que a través de los tiempos han generado una rica y abundante diversidad de microclimas (ecosistemas naturales) y por lo tanto de una gran biodiversidad (entre los cinco primeros lugares de los países mega diversos del mundo).

Por su ubicación central y occidental en el continente sudamericano tiene un gran potencial de desarrollo a nivel internacional dada su cercanía a países de alto desarrollo ubicados en otros continentes (Asia) y por ser el acceso principal hacia la cuenca del pacífico para los países del Atlántico Sur (Brasil, Argentina, Bolivia, Paraguay y Uruguay).

En ese sentido, el desarrollo del sector de la radio en el Perú se constituye en un valioso instrumento para difundir los grandes atractivos turísticos del país.

Económico.

Actualmente, el Perú dispone de un gran potencial económico y ha sido favorecido por el precio internacional de los *commodities*, lo cual constituye una fortaleza, debido a la gran demanda que estos mantienen durante los últimos años, particularmente de China. Ello le ha permitido contar con un desarrollo sostenido durante la última década.

Según Chiri (2011), el Perú exhibe un crecimiento económico continuo de más de 10 años y las tendencias del mercado internacional, especialmente la de sus principales productos de exportación, sugieren que este crecimiento se mantendrá en el corto plazo. Sin embargo, una de las razones de que este crecimiento no se traduzca en productividad es que no se basa en la productividad de los factores del país.

Entre los sectores que han propiciado dicho dinamismo económico los principales son: construcción, minería, manufactura, comercio y agropecuario; sectores que tienen una gran participación en la estructura del Producto Bruto Interno (PBI) y que han generado una alta acumulación en las reservas internacionales netas.

Actualmente el Perú cuenta con una gran diversidad de inversiones, dado el boom económico por el que viene atravesando, crecimiento que propicia un enorme potencial de desarrollo en proyectos de infraestructura (autopistas, aeropuertos, puertos, telecomunicaciones, infraestructura hotelera, etc.); en proyectos de desarrollo energético (cuencas hidrográficas) y por su gran biodiversidad es ideal para desarrollar actividades vinculadas con los recursos naturales (pesca, agricultura, minería, textiles, forestal, entre otros).

Tecnológico – Científico.

En el Perú, la educación básica se encuentra en los niveles más bajos de Latinoamérica. El saber tradicional, compatible con el conocimiento moderno, ha mantenido su vigencia e integración con la realidad local, pero las tecnologías tradicionales están siendo revaloradas en el de los enfoques multiculturales y se encuentran amenazadas de perderse o debilitarse por insuficientes mecanismos de protección de la propiedad intelectual colectiva de las comunidades nativas. (Ruiz, 2009).

En el informe anual The Global Competitiveness Report 2011-2012, el Perú ocupa el puesto número 106 de 142 países en relación a la investigación en ciencia y tecnología, lo cual muestra que uno de los grandes problemas que se tiene como Estado es que no existen

políticas públicas efectivas. En ese sentido, tal como lo mencionó Luna (2009), los países tienen la opción de comprar o invertir en la generación de conocimiento, sin embargo el Perú debido a su bajo nivel de inversión en estos sectores claves, opta por adquirir tecnología a precios altos.

De acuerdo a Ruiz (2009), en las universidades peruanas se ofrecen 541 programas de maestría y 55 de doctorado, de los cuales el 32.34% y 16.36% respectivamente, corresponden a especialidades de ciencia y tecnología. De estos postgrados son muy pocos los que tienen calidad académica internacional. Muestra de ello es que sólo un 10% de sus estudiantes logra sustentar una tesis de grado. Existiendo sólo un programa universitario que forma especialistas en gestión de la ciencia y tecnología.

Esto es una marcada debilidad que el Perú, a través de sus gobernantes tiene que cambiar; pero también representa una oportunidad para el sector de la radio, pues es a través de este sector que se puede fomentar la investigación en ciencia y tecnología, así como el intercambio de nuevos descubrimientos y aportes en esa materia.

Histórico – Psicológico – Sociológico.

Históricamente, el Perú cuenta con un gran acervo cultural desde la época de los incas, que fue la cultura predominante en la región. Luego, durante la conquista española, Lima fue el centro neurálgico comercial y militar en Sudamérica; sin embargo, este proceso de colonización no logró la integración y la formación de una identidad nacional, por lo cual ahora existen poblaciones con identidad propia local o regional, como es el caso que se observa en las regiones selváticas como Bagua, Iquitos, Madre de Dios, entre otros lugares, donde se generan conflictos de intereses a pesar de que el país está experimentando un desarrollo. Igualmente, en muchos lugares de la sierra y selva del Perú, la presencia del Gobierno es débil, lo cual es aprovechado por remanentes de grupos terroristas y organizaciones delincuenciales de tráfico de drogas.

En ese sentido, la descentralización política, económica y administrativa, es un elemento que contribuye a disminuir estas diferencias, pero en el entorno actual, esto aún no se está dando; todavía existe cierta dependencia centralista, lo que origina que no se aproveche de manera sostenida y ventajosa el rico pasado histórico y por lo tanto el enorme potencial turístico con el que se cuenta.

La Regionalización sigue siendo una de las mayores deudas históricas pendientes de solución del Perú; es un problema de tipo estructural que nunca se ha abordado como política de estado a largo plazo (Ruiz, 2009). Al respecto, el sector de la radio en el Perú juega un rol importante, al constituirse como el elemento en donde se difundan las ventajas del proceso de descentralización y en donde se logre el consenso respecto a las necesidades y prioridades nacionales y no solo las regionales.

Organizacional – Administrativo.

Según el artículo 43 de la Constitución Política del Perú, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana, el Estado es uno e indivisible y su gobierno es unitario, representativo, descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes.

Cuenta con un sistema presidencial (gobierno representativo) donde los poderes del estado están separados en: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El Poder Ejecutivo consta de un Presidente y de dos Vice – Presidentes, y el Poder Legislativo con un Parlamento Unicameral con 130 miembros.

En la organización territorial, el Perú cuenta con 25 regiones; demarcación regional realizada sobre la base de una antigua estructura departamental, estructura esta que tiene sus orígenes en las reparticiones de la época colonial. Del mismo modo, los 26 gobiernos regionales (incluido el Callao), se sub dividen en 194 municipalidades provinciales y 1800 distritales.

Militar.

El Perú cuenta con sus Fuerzas Armadas, en actual proceso de modernización, compuestas por tres servicios: el Ejército, la Marina y la Fuerza Aérea. Este aparato militar posee una gran experiencia en el combate subversivo como producto de la guerra interna acaecida desde la década de 1980; sin embargo, su equipamiento, entrenamiento y capacidades desarrolladas son inferiores a países de la región como Brasil, Colombia y Chile.

De acuerdo con el Plan Bicentenario, en lo referente a Seguridad y Defensa Nacional, se menciona: “el Perú tiene como objetivo desarrollar una política de seguridad en el ámbito hemisférico y promover una política de paz y seguridad en el ámbito regional, a fin de establecer un sistema de seguridad cooperativa que permita evitar conflictos armados”. También se menciona que la sociedad peruana no tiene una adecuada conciencia de la seguridad y considera a la defensa como una tarea exclusiva de las Fuerzas Armadas.

Si bien es cierto que la tendencia en el mundo se orienta a mantener la paz entre los estados, sin embargo, se debe también estar preparado para posibles eventualidades presentadas internamente en la lucha contra el narcoterrorismo, así como también ante eventualidades externas que se presenten en la defensa de la soberanía nacional.

3.1.3 Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales que permiten reconocer las oportunidades y amenazas en el entorno de un país son los siguientes: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra balance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2008).

Influencia de terceras partes. En el nuevo escenario mundial, la globalización ha derribado las barreras físicas tradicionales permitiendo el intercambio fluido de productos y servicios en los mercados internacionales, configurando nuevos retos y oportunidades. Los países de mayor influencia en el Perú son Estados Unidos por su poder económico, político y

militar, China dado su crecimiento económico vertiginoso, las grandes inversiones directas en nuestro país así como su gran demanda commodities y en menor medida Rusia, Japón, la Comunidad Europea, Reino Unido y Brasil, con los cuales se mantienen lazos comerciales importantes.

Lazos pasados, presentes y futuros. La situación externa del país con los países limítrofes es bastante estable, excepto por las tensas relaciones con el vecino país del sur, como consecuencia del litigio en curso por la delimitación de la frontera marítima común. Con respecto a Ecuador, la firma del Tratado de Itamaraty permitió un mayor acercamiento comercial entre ambos países. Paulatinamente, los lazos históricos de desconfianza se han transformado en intereses comunes de desarrollo, tal como se aprecia en el incremento de las actividades en las frontera peruana-ecuatoriana; sin embargo, es importante mencionar la gran potencia de las radios ecuatorianas, cuya capacidad es mayor que las peruanas. Ello ha generado una gran influencia cultural en las zonas de frontera, principalmente en su música y cultura.

Con respecto a Colombia, existen muchos intereses comunes, tales como la guerra contra el narcotráfico y el tráfico de armas, para lo cual se desarrollan patrullajes combinados en los ríos fronterizos, así como acciones para fin de evitar que las Fuerzas Armadas Revolucionarias Colombianas (FARC) incrementen su radio de acción al Perú. Al ser la zona de frontera muy agreste y de poco desarrollo a causa de la naturaleza geográfica selvática, la radio juega un rol muy importante como medio de información a la población así como un medio que permite generarle apoyo en actividades petroleras, de extracción y otras actividades comerciales.

Con respecto a Chile, actualmente se mantienen grandes lazos comerciales. Sin embargo, existe una gran asimetría en inversiones directas extranjeras, tanto en volumen como en la exportación de productos con valores agregados. El Perú cuenta con una gran

cantidad de recursos en su territorio, que incluyen reservas de agua y gas, así como minerales; además, está desarrollando un sector de servicios en turismo, gastronomía y educativos de primer nivel, pero no ha logrado aún generar valor agregado a su producción. Por ello, su economía principalmente es primaria exportadora; en cambio, Chile, país con menos recursos, ha sabido capitalizar su potencial hasta alcanzar grandes niveles de desarrollo, lo cual le ha permitido invertir en países de la región como Argentina y el Perú. Además, en la actualidad, está pendiente la delimitación de la frontera marítima entre Chile y el Perú, situación que se encuentra judicializada en la Corte Internacional de La Haya.

Contra balance de los intereses. En la región existen intereses que se contraponen dadas las diferentes capacidades y potencialidades de recursos de los países, particularmente de recursos energéticos e hídricos; si bien es cierto existe complementariedad en actividades comerciales con los países vecinos, es necesario reconocer que el Perú posee recursos energéticos e hídricos que le permite satisfacer su demanda interna y disponer de un excedente, el cual lo requieren países como Chile y Argentina, siendo necesario disponer de los mecanismos necesarios para realizar una adecuada negociación así como su utilización racional.

Conservación de enemigos. Los enemigos naturales del Perú son los países vecinos. En términos económicos resalta Chile, y en este sentido surge una competencia que motiva e impulsa el crecimiento del país. Los productos y servicios de exportación de ambos países son similares y mientras que la rivalidad abra mercados para ambas naciones y ayude al crecimiento económico del Perú, debe ser aprovechada al máximo.

3.1.4 Influencia del análisis en el sector de la Radio

La influencia del sector de la Radio en el Perú, con los intereses nacionales, con el potencial nacional y con los puntos cardinales, es fundamental, y su fortaleza radica en su propia naturaleza comunicativa y no sólo informativa.

El sector de la radio en el Perú a través de la propagación de sus contenidos, sean estos de cualquier tipo (radio que se oye: música; o radio que se escucha: radio-información, radio-cultura, etc.) debe propiciar el conceso social y la integración nacional, elementos predecesores de todo proceso de crecimiento económico consistente y sostenible en el tiempo.

En ese sentido, el sector de la radio debe aspirar no sólo a ser parte de una plataforma informativa y/o de entretenimiento, sino también, a ser el centro de comunicación de todos los ciudadanos a lo largo y ancho del territorio nacional; en donde se manifieste en todo momento (en aras de un modelo superior) la creatividad, el conocimiento y la cultura, elementos vitales en el entendimiento de los hombres, y de esta manera se constituya en un elemento activo que contribuya con el bienestar y desarrollo de nuestra sociedad.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

De acuerdo con Porter (2009), existen cuatro factores determinantes que permiten establecer la competitividad de las naciones, es decir, el entorno en que han de competir las empresas locales, y que fomentan o entorpecen la creación de ventajas competitivas. Estos factores de análisis son los siguientes: (a) las condiciones de los factores; (b) las condiciones de la demanda; (c) los sectores relacionados y de apoyo; y (d) la estrategia, la estructura y la rivalidad de la empresa.

Condiciones de los factores. Se refieren a la cantidad y calidad de los factores productivos básicos, así como a las habilidades, conocimientos y tecnologías que determinan su capacidad para crear y adoptar innovaciones.

Condiciones de la demanda. Analizan la naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; la calidad y exigencia de los demandantes, que presionan a los oferentes para que los artículos ofrecidos sean novedosos y se anticipen a sus necesidades.

Sectores relacionados y de apoyo. Determinan la existencia de una estructura productiva conformada por empresas de diversos tamaños, pero eficientes en escala internacional, y relacionadas horizontal y verticalmente. Estas empresas alientan la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación a lo largo de cadenas productivas.

Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Estos factores visualizan las condiciones de cómo se crean, organizan y gestionan las empresas, así como las características de la rivalidad. Analiza las condiciones en el país de creación, organización y gerencia de las empresas, así como de competencia, y las actitudes culturales frente a la innovación, la rentabilidad y el riesgo.

3.2.1 Condiciones de los factores

En el sector de la radio, el incremento del número de estaciones de radio se debe a varios factores: (a) los cambios tecnológicos, cada vez más veloces, que han posibilitado el abaratamiento de los equipos para la radiodifusión y para la producción de programas radiales; (b) las políticas liberales, que han promovido el establecimiento de estaciones de radio de carácter comercial; y (c) la gran diversidad de emprendimientos. Estos últimos abarcan los emprendimientos sociales, como las comunidades indígenas (campesinas y nativas), las organizaciones no gubernamentales de desarrollo laicos y de la Iglesia (católica y evangélica), las diversas congregaciones y denominaciones, y los grupos de vecinos y migrantes en diversas ciudades; y los emprendimientos estatales, que no consisten solo en el formal Instituto de Radio y Televisión del Perú (IRTP), sino que presentan un rostro local o provincial mediante las emisoras promovidas por municipios de diverso ámbito, o incluso por medio de emisoras o retransmisoras de varios proyectos del Estado .

Ahora bien, las radioemisoras basan sus ofertas en el *rating*, entendido este como el nivel de sintonía que alcanza su programación en relación con otras radios: a mayor *rating*, mayores son los precios de los espacios publicitarios.

De acuerdo con Aguilar (s.f.), la tendencia a orientarse al *rating* ha sido cuestionada por los especialistas en medios de comunicación, quienes consideran que lo importante es la calidad de los contenidos más que el *rating* por sí mismo. Sin embargo, desde un punto de vista estrictamente de negocios, resulta razonable la orientación a esta variable por parte de las empresas de comunicación.

La Fundación Friedrich Ebert y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2010) indicaron que los medios locales de comunicación sostienen un rol ambiguo basándose en lo señalado por Max Hernández; Vladimiro Huároc, presidente de la Región Junín y primer coordinador de la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales; y Richard Webb. Ellos coincidieron en la preocupación sobre los impactos de los medios de comunicación locales en la educación ciudadana y sugirieron que la Asociación Nacional de Prensa y Televisión deberían promover la suscripción de un código ético para que se frene el mercadeo del prestigio o desprestigio, y se contemple el interés común. Además, reforzaron esta percepción sobre el valor ambiguo de los medios mencionando la apreciación de José Barletti, que fue promotor y coordinador del Frente Regional de Loreto, investigador del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP) y miembro de Radio Ideele, sobre el alto potencial de los medios locales de comunicación cuando se ponen al servicio de los movimientos sociales que sienten amenazados intereses percibidos como genuinos y promueven la interacción entre autoridades y sociedad civil organizada.

Por otro lado, las principales radios se encuentran ubicadas en la ciudad de Lima y cuentan con estaciones repetidoras, lo cual les permite mantener una ventaja competitiva con relación a las radios de provincias, debido a que, por su mayor alcance, les permite obtener

una mayor audiencia y captar contratos publicitarios más altos que las radios locales. La programación de las radios es diversa: combina espacios políticos, económicos, de opinión, de entretenimiento, musicales, entre otros; cada radio, de acuerdo al público objetivo al cual se dirige, adopta tanto el acento como frases idiomáticas para influenciar en sus oyentes.

Rivadeneira (1993) afirmó que también existen emisoras comerciales de empresas que han intentado convertirse en medianas o grandes empresas, la mayoría en AM, que, en algún momento de su historia, lograron renombre en importantes ciudades del país. Por ejemplo, entre estas se encuentran Radio Libertad en Trujillo, Radio Nevada y Radio Melodía en Arequipa, y Radio Tacna y Radio Piura en las ciudades del mismo nombre; sin embargo, el gran reto que han afrontado, que en varios casos sigue siendo realizado, es su sostenibilidad.

Además, las programaciones son de mala calidad y no se ajustan a los estándares de las radios de las grandes ciudades del país debido a la ausencia de radios públicas, que cumplan roles integradores y de difusión de las actividades políticas de los diferentes niveles de gobierno, tanto culturales, educativos, de promoción y de desarrollo; y que fomenten la identidad y cohesión nacional.

Las condiciones de los factores también se relacionan con la finalidad que persiguen las estaciones de radio en el sector. En ese sentido, se aprecia que la finalidad comercial es la más empleada con un 83% en el 2011, aunque se observa un ligero aumento en la radio educativa (ver Figura 3).

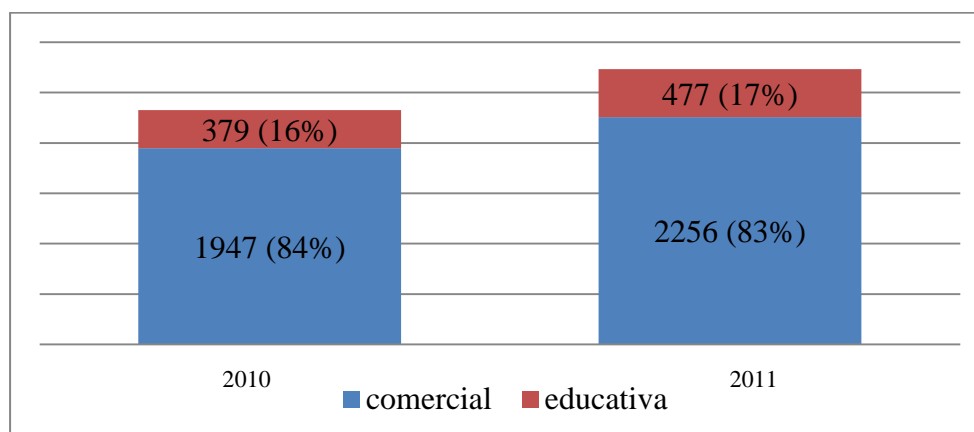


Figura 3. Estaciones de radio según finalidad. No existen estaciones comunitarias. Tomado de “Estadísticas de la radio y televisión en el Perú”, por el Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV), 2012a. Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/.../734-2011-estadisticas-de-la-radio-y-television>

La oferta de servicios de radio a nivel nacional por regiones es muy diversificada y está atomizada por la presencia de numerosas radios locales (ver Figura 4).

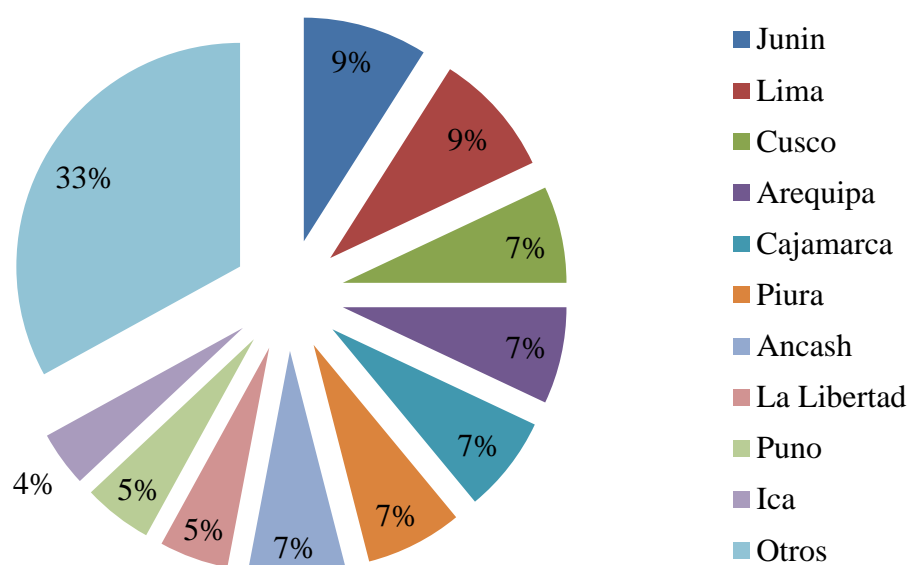


Figura 4. Regiones con más estaciones de radio. Tomado de “Estadísticas de la radio y televisión en el Perú”, por el Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV), 2012a. Recuperado de www.concortv.gob.pe/.../734-2011-estadisticas-de-la-radio-y-television

Las radios educativas en el Perú obtienen un bajo *rating*; es decir, cuentan con una poca cantidad de oyentes. En ese sentido, no son atractivas comercialmente y la mayoría de estas radios son estatales; en cambio, las radios comerciales obtienen mayor aceptación del público debido a su programación variada, que incluye programas de análisis político, informativos, de entretenimiento, deportes, entre otros, lo cual les permite disponer de publicidad y auspiciadores que les aseguren una adecuada rentabilidad.

El nivel de satisfacción de la oferta del sector es alrededor de 59%, y se puede inferir que es necesario que las condiciones de los factores mejoren en calidad a fin de satisfacer la demanda de los oyentes (ver Figura 5).

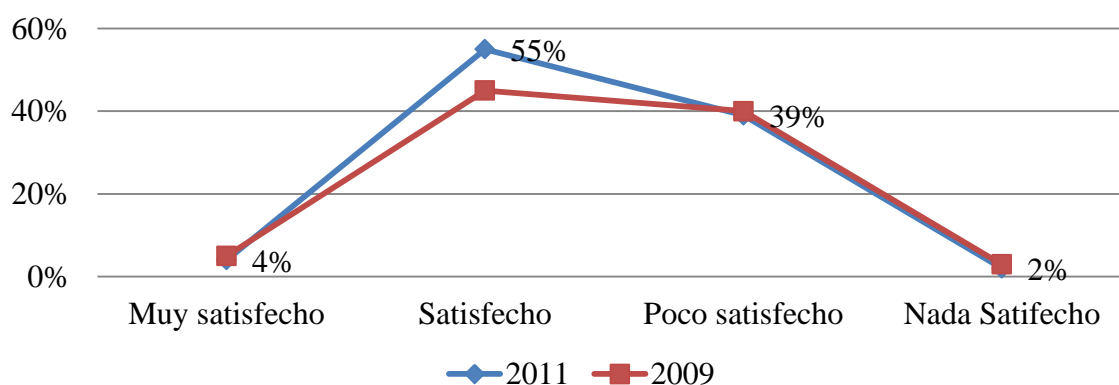


Figura 5. Nivel de satisfacción con la radio de su localidad. Tomado de “Estudio de actitudes, hábitos y opinión sobre la radio y televisión 2011”, por el Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV), 2012b. Recuperado de www.concortv.gob.pe/.../estudios/846-2011-estudio-de-actitudes-habitos-y-opinion

De acuerdo a CONCORTV (2012b), el porcentaje de satisfacción en radios locales se ha incrementado en 14% para llegar al 59% en dos años. El mayor grado de satisfacción se encuentra en Iquitos (74%), Piura (72%), Tacna (64%) y Arequipa (64%); y el menor, en Chimbote (36%), Huaraz (40%) y Puno (47%) (Ver Figura 6).

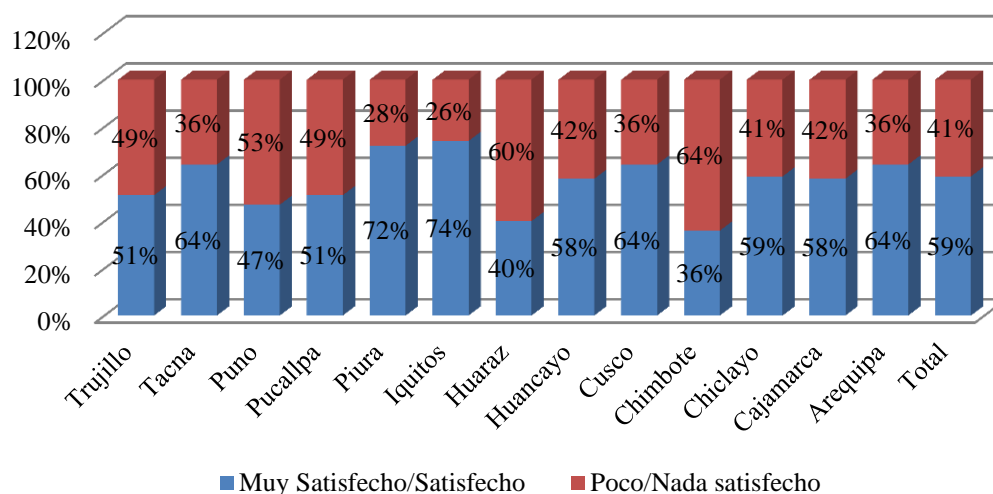


Figura 6. Grado de satisfacción con las emisoras de radio locales, según ciudades. Tomado de “Estudio de actitudes, hábitos y opinión sobre la radio y televisión 2011”, por el Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV), 2012b. Recuperado de www.concortv.gob.pe/.../estudios/846-2011-estudio-de-actitudes-habitos-y-opinion.

La programación de la radio, de acuerdo al estudio realizado por CONCORTV (2010), se encuentra claramente diferenciada entre aquellas radios que ofrecen programación informativa y aquellas que difunden música, además de contar con géneros como el *reality show* y las misceláneas.

La temática que ofrecen los programas radiales se compone de lo siguiente: (a) noticiarios y programas periodísticos; (b) programas humorísticos, que parodian la realidad; (c) programas de esparcimiento, como programas musicales y misceláneos, de concursos y de discusión de algunos temas; (d) programas relacionados con la vida cotidiana, como consultorios psicológicos o de salud; y (e) programas de deportes.

Luego de analizar los contenidos de los programas, CONCORTV (2010) estableció lo siguiente: (a) el 31.6% de ellos contenían signos de violencia como un caso aislado; (b) la presencia de sexualidad aparecía principalmente en los programas de entretenimiento con un 45%; (c) la mitad de las emisiones utilizaba un lenguaje inapropiado, (d) el 50% de los programas presentaban contenidos educativos en los géneros informativos y de orientación; y (e) existía una presencia de conductas disruptivas del 47%, con mayor porcentaje de falta de

respeto y discriminación. Es importante precisar que lo disruptivo es utilizado como complemento para contextualizar las situaciones presentadas.

3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda de la radio en el país no es homogénea: por un lado, en las principales ciudades, esta se ha reducido por la ampliación de los servicios de televisión y la penetración del Internet; sin embargo, aún existe una gran brecha digital por la existencia de numerosos distritos carentes de servicio telefónico y acceso a Internet en el interior del país.

De acuerdo con la Comisión Multisectorial para el Desarrollo de la Sociedad de la Información (CODESI, 2011), esta demanda requiere el mejoramiento de la seguridad jurídica y normativa que propicie el desarrollo de la infraestructura de los servicios públicos de telecomunicaciones, así como la promoción del uso de bandas de frecuencia para servicios de telecomunicaciones. En especial, se requieren bandas en las cuales existan equipos de bajo costo, así como aquellas cuya característica de propagación permitan mayor alcance y se adecúen al territorio peruano.

Según la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI, 2012), la audiencia radial a nivel nacional durante el 2011 fue liderada por RPP, seguida de Moda, Panamericana, Ritmo Romántica y La Karibeña (ver Figura 7); sin embargo, durante el mismo año, no se presentaron mayores cambios en cuanto respecta a nuevas emisoras que operan en el dial.

Universo de 11 años a más: 17'871,800

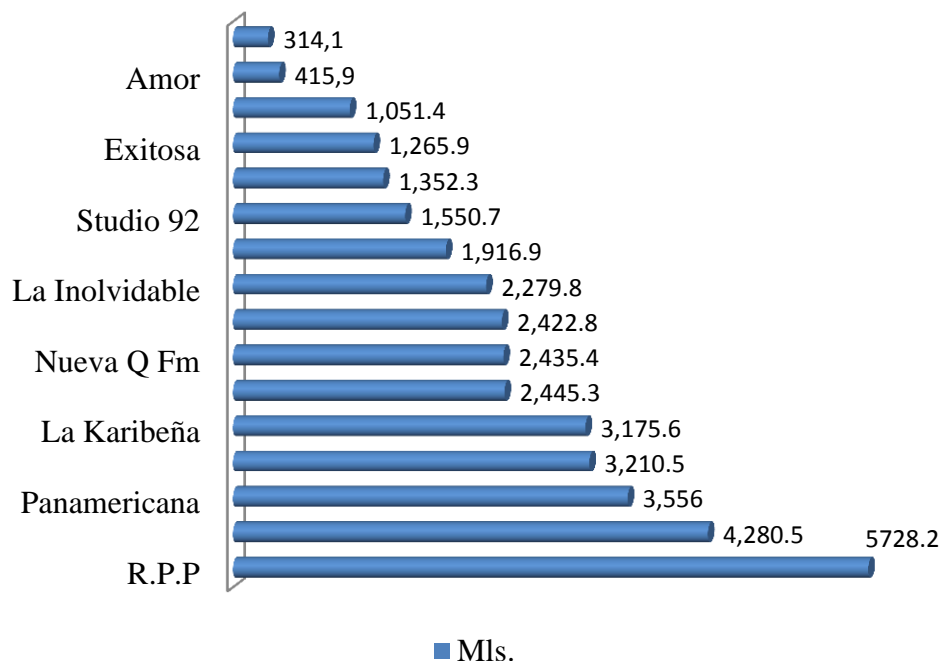


Figura 7. Alcance semanal de emisoras de radio - Nacional urbano. Tomado de “Audiencia Radial Nacional 2011”, por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2012. Recuperado de <http://www.cpi.com.pe/boletin/impreso/archivos/MR201203-01.pdf>

Considerando niveles socioeconómicos, la demanda de la radio también está liderada por RPP, seguida de Radio Felicidad en el nivel alto/medio, y por Radio Moda tanto en el nivel bajo superior como en el nivel bajo inferior (ver Tabla 2).

Tabla 2

Audiencia Radial de Emisoras FM/AM, según NSE y Grupos de Edad. Total Radioyentes:

Promedio 00:00 – 24:00 hrs. – Lima Metropolitana 2011

Ranking	Emisoras	Total		Nivel socioeconómico			Edad				
		Rtg.	Miles	Alto/ Medio	Bajo Superior	Bajo Inf/ Marginal	11- 16	17- 25	26- 37	38- 50	51- +
01	R.P.P. (FM/AM)	1.6	116.6	31.6	41.5	43.6	3.0	7.2	24.9	33.4	48.0
02	Moda (FM)	1.1	77.6	8.8	28.0	40.8	22.8	31.7	14.9	6.2	2.2
03	Panamericana (FM/AM)	0.8	60.3	9.9	25.6	24.8	3.6	11.2	19.3	15.5	10.9
04	Ritmo Romántica (FM)	0.8	60.1	10.1	21.4	28.7	5.4	18.7	20.0	10.4	5.6
05	Felicidad (FM/AM)	0.8	57.4	14.1	25.8	17.5	1.1	5.2	10.6	17.7	22.7
06	Radiomar Plus (FM/AM)	0.7	53.7	8.3	25.1	20.2	2.0	10.7	18.2	12.5	10.3
07	La Inolvidable (FM/AM)	0.7	51.4	13.9	21.7	15.8	1.3	3.4	9.8	12.2	24.7
08	La Karibeña (FM)	0.7	50.5	3.1	18.9	28.5	3.1	10.0	19.4	11.9	6.0
09	Onda Cero (FM/AM)	0.6	46.3	3.7	14.3	28.2	15.2	14.8	10.3	4.3	1.7
10	La Mega 94.3 (FM)	0.5	39.9	4.3	16.8	18.7	3.2	9.3	15.4	6.8	5.1
11	Nueva Q Fm (FM/AM)	0.5	39.4	2.4	14.4	22.5	2.9	7.5	15.9	9.2	3.7
12	Fm Capital (FM)	0.5	38.2	10.9	16.0	11.3	1.3	5.5	10.4	9.8	11.4
13	Okey (FM)	0.5	36.8	3.3	13.2	20.1	10.4	13.9	9.2	2.4	1.1
14	Planeta (FM)	0.4	29.3	8.0	11.9	9.5	8.5	12.0	5.5	2.6	0.8
15	La Kalle (FM)	0.4	27.0	2.1	8.4	16.5	4.2	8.7	8.9	3.6	1.6
16	Oasis (FM)	0.4	26.9	6.3	11.0	9.6	1.7	6.9	9.9	6.4	2.0
17	Studio 92 (FM)	0.4	26.9	8.6	10.3	8.1	4.0	11.1	8.1	2.9	0.7
18	Oxígeno (FM)	0.3	25.4	7.3	10.2	8.0	1.4	5.5	9.0	7.3	2.2
19	Unión (FM)	0.3	24.0	0.7	6.7	16.6	0.9	3.5	8.2	6.7	4.6
20	Mágica (FM)	0.2	17.5	9.2	6.3	2.1	0.2	1.5	2.2	5.3	8.2
21	Exitosa (FM)	0.2	12.4	2.0	6.5	4.0	0.5	1.1	2.9	4.0	3.9
22	Viva Fm (FM)	0.2	11.8	4.7	4.5	2.6	2.7	5.8	2.0	0.9	0.5
Total emisoras (FM)		1.3	93.6	14.4	28.4	50.9	5.7	14.5	27.0	25.0	22.2
Total emisoras (AM)		0.7	53.0	6.1	19.5	27.1	1.4	3.9	10.0	13.3	24.2

Nota. Tomado de “Audiencia Radial Nacional 2011”, por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2012. Recuperado de <http://www.cpi.com.pe/boletin/impreso/archivos/MR201203-01.pdf>

En las investigaciones realizadas por CPI (2012), se encontró que la música tropical de La Karibeña, La Mega y Nueva Q mantiene un amplio espectro entre los oyentes de 17 a 50 años, con un pico entre los de 26 a 37 años y con una alta participación de los niveles socioeconómicos D y E.

Según CPI (2012), las emisoras especializadas en rock & pop están orientadas a diversos públicos dependiendo de qué tan actualizada mantienen su parrilla; de esta manera,

los más jóvenes (11 a 25 años) prefieren Planeta. Además, Studio 92 es la radio más escuchada dentro del rango de 17 a 37 años; Oasis, con un repertorio de la década de 1980 hasta la fecha, llega a un público de 17 a 50 años; y, finalmente, Oxígeno alcanza en menor medida al público de 26 a 50 años (ver Tabla 3).

Tabla 3

Top Five de Emisoras de Radio FM/AM en 15 Principales Ciudades. Promedio de Radioyentes por Hora: de 06:00 – 20:00 hrs

AREQUIPA	Rtg.	Mls.	CAJAMARCA	Rtg.	Mls.	CHICLAYO	Rtg.	Mls.	CHIMBOTE	Rtg.	Mls.	CUSCO	Rtg.	Mls.
R.P.P.	2.7	20.2	R.P.P.	3.0	5.2	R.P.P.	2.3	13.3	NOVA STEREO	3.5	11.1	R.P.P.	3.9	14.1
Melodía	1.8	13.8	Turbomix	2.2	3.8	La Karibeña	1.0	5.8	R.P.P.	2.5	7.7	Santa Mónica	3.4	12.4
Exitosa	1.5	11.5	Campesina Ritmo	1.2	2.0	Onda Cero	1.0	5.7	Moda	1.4	4.5	Salkantay	2.6	9.3
La Inolvidable	1.5	11.0	Romántica	0.8	1.4	Ritmo Romántica	0.7	4.3	La Inolvidable	1.0	3.1	Santa Beatriz	2.3	8.4
La Karibeña	0.9	6.9	Studio 92	0.8	1.3	Moda	0.7	4.3	Panamericana	0.8	2.6	Las Vegas	1.9	6.8
HUANCAYO	Rtg.	Mls.	HUARAZ	Rtg.	Mls.	ICA	Rtg.	Mls.	IQUITOS	Rtg.	Mls.	JULIACA/PUNO	Rtg.	Mls.
Huancayo	4.4	14.3	R.P.P.	3.9	3.9	R.P.P.	4.8	9.3	LA KARIBEÑA	4.8	9.3	R.P.P.	3.2	10.9
R.P.P.	2.9	9.5	ANCASH	1.7	1.7	MODA	1.9	3.7	LORETO	1.9	3.7	PACHAMAMA	1.8	6.1
15-50	1.6	5.3	MODA	1.3	1.3	LA KARIBEÑA	1.6	3.0	LA KARIBEÑA	1.6	3.0	Onda Azul	1.5	5.0
ONDA CERO	0.9	3.0	MELODIA	1.3	1.3	PANAMERICANA	1.3	2.5	PANAMERICANA	1.3	2.5	Sol de los Andes	1.0	3.4
La Inolvidable	0.6	1.8	La Inolvidable	1.3	1.3	ONDA CERO	1.2	2.3	ONDA CERO	1.2	2.3	ONDA CERO	1.0	3.3
PIURA	Rtg.	Mls.	PUCALLPA	Rtg.	Mls.	TACNA	Rtg.	Mls.	TARAPOTO	Rtg.	Mls.	TRUJILLO	Rtg.	Mls.
R.P.P.	2.2	10.4	SuperFM/AM	1.7	4.5	Radio Uno	5.9	14.8	Tropical	3.8	4.5	R.P.P.	2.9	20.5
Moda	0.9	4.2	Onda Cero	1.4	3.7	Moda	2.6	6.5	La Karibeña	1.5	1.8	RUMBA	1.9	13.5
La Karibeña	0.8	3.6	R.P.P.	1.4	3.6	R.P.P.	1.5	3.8	R.P.P.	1.3	1.6	La Inolvidable	1.1	7.7
Onda Cero	0.8	3.6	Moda Ritmo	1.3	3.4	La Karibeña	1.3	3.2	Moda	1.0	1.2	FM 96 Bravaza	0.8	5.9
La Inolvidable	0.7	3.1	Romántica	1.2	3.1	Nueva Q FM	1.0	2.4	La Inolvidable	0.8	0.9	La Karibeña	0.8	5.7

Nota. Tomado de “Audiencia Radial Nacional 2011”, por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2012. Recuperado de <http://www.cpi.com.pe/boletin/impreso/archivos/MR201203-01.pdf>

Asimismo, según CPI (2012), en las mediciones sistemáticas de sintonía radial en las 15 ciudades del interior, Onda Cero había sido la emisora con mayor crecimiento en la audiencia respecto del 2010, comportamiento que se manifestaba en casi todas las ciudades, por lo cual llegó a ocupar el segundo lugar en Pucallpa y el tercero en Chiclayo. Otra emisora que había crecido en varias ciudades ha sido Moda, sobre todo en Pucallpa, Tarapoto y Tacna, ciudad donde ocupaba el segundo lugar.

Ahora bien, según ciudades, en Arequipa, RPP mantiene el liderazgo seguida de la radio local Melodía; en Cajamarca, de igual manera, se ubica primero RPP, seguida de las emisoras locales Turbo Mix y Campesina (AM); y, en Chiclayo, RPP y La Karibeña se ubican en los primeros puestos(CPI, 2012).

De acuerdo con CONCORTV (2012b), el consumo de radio se ha incrementado en 3 horas y 10 minutos, un aumento promedio de 30 minutos en cada medio a comparación de dos años atrás. Luego, las ciudades de mayor consumo radial son Puno, Arequipa y Cusco; y los de menor consumo, Chiclayo, Piura y Pucallpa(ver Figura 8).

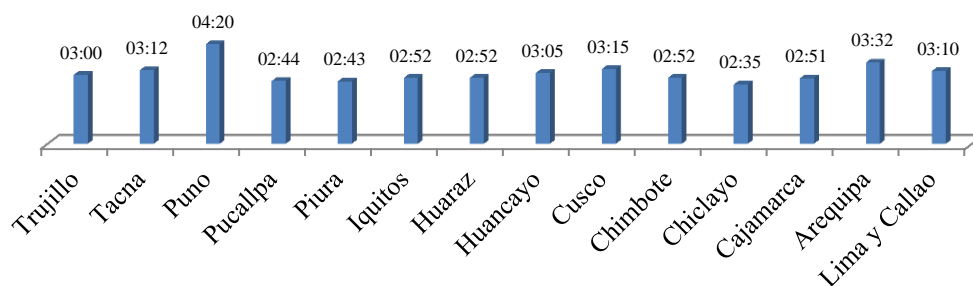


Figura 8. Horas dedicadas a escuchar radio. Tomado de “Estudio de actitudes, hábitos y opinión sobre la radio y televisión 2011”, por el Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV), 2012b. Recuperado de www.concortv.gob.pe/.../estudios/846-2011-estudio-de-actitudes-habitos-y-opinion

Además, en la Figura 9, se observa que el consumo de la radio fuera del horario familiar en relación con aquellos que miran televisión ha disminuido del 12% al 7%.

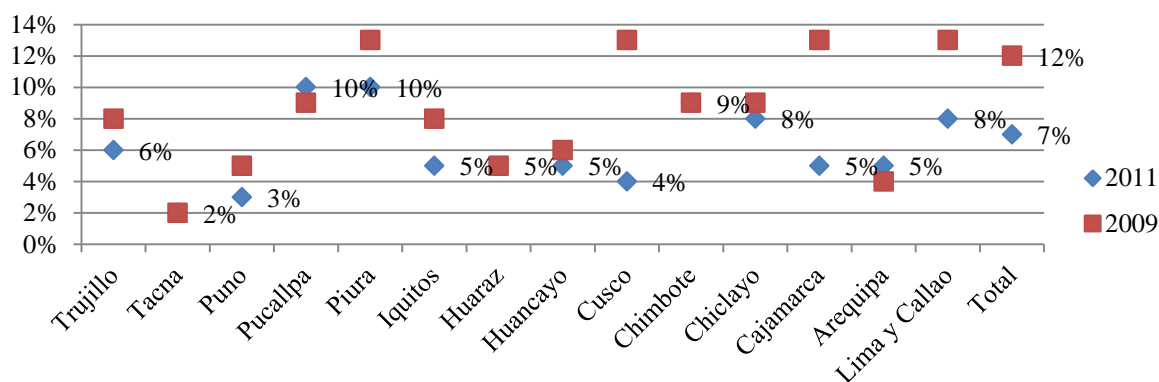


Figura 9. Audiencia radial fuera del horario familiar (a partir de las 22:00 horas) según ciudades. Tomado de “Estudio de actitudes, hábitos y opinión sobre la radio y televisión 2011”, por el Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV), 2012b. Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/.../estudios/846-2011-estudio-de-actitudes-habitos-y-opinion>

Asimismo, en la Figura 10, se aprecia que el consumo de la radio en familia disminuyó 9% en dos años, principalmente en los niveles socioeconómicos bajos.

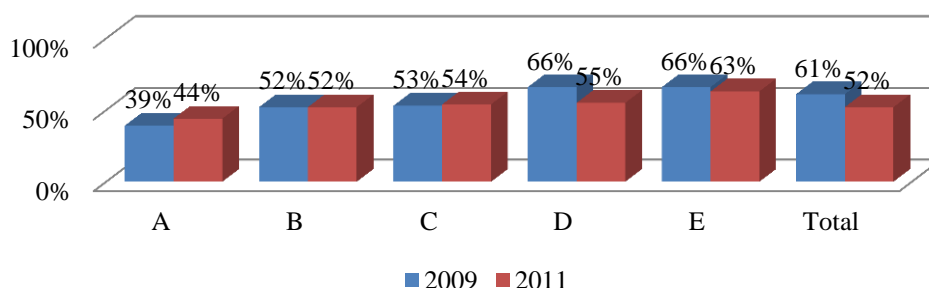


Figura 10. Consumo de radio en familia, total y según NSE. Tomado de “Estudio de actitudes, hábitos y opinión sobre la radio y televisión 2011”, por el Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV), 2012b. Recuperado de www.concortv.gob.pe/.../estudios/846-2011-estudio-de-actitudes-habitos-y-opinion

Por otro lado, con respecto a los tipos de programas de radio escuchados en familia, estos son liderados por programas musicales (ver Figura 11).

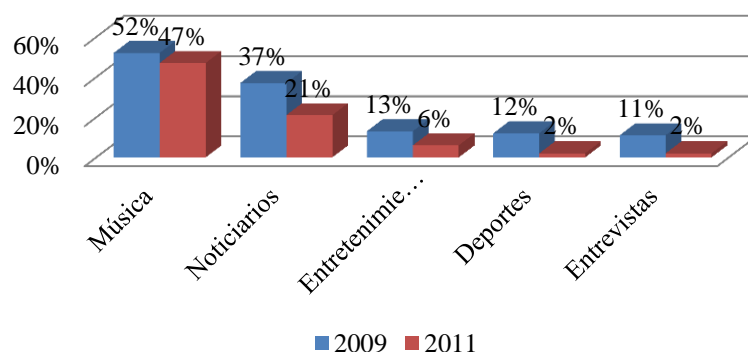


Figura 11. Tipos de programas de radio escuchados en familia. Tomado de “Estudio de actitudes, hábitos y opinión sobre la radio y televisión 2011”, por el Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV), 2012b. Recuperado de www.concortv.gob.pe/.../estudios/846-2011-estudio-de-actitudes-habitos-y-opinion

De acuerdo con CPI (2011), la evolución de las inversiones publicitarias de los medios a nivel nacional evolucionó favorablemente desde el 2006 al 2008. El 2009 fue un año muy difícil para las inversiones publicitarias en el Perú debido, entre otros factores, a la crisis internacional de fines del 2008, por lo cual este avance se estancó en cantidades similares a las invertidas en el 2008. Sin embargo, en el 2010, estas inversiones se incrementaron en un 24% con respecto al 2009 (ver Tabla 4).

Tabla 4

Evolución de las Inversiones Publicitarias de los Medios a Nivel Nacional

	2006		2007		2008		2009		2010	
	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%
Televisión	121	41.6	147	42.7	183	44.3	185	44.5	250	48.6
Diarios (1)	68	23.4	75	21.8	85	20.6	83	20	91	17.7
Radio	35	12	39	11.3	47	11.4	49	11.8	61	11.9
Vía Pública (2)	35	12	42	12.2	49	11.9	47	11.3	52	10.1
Cable	15	5.2	19	5.5	22	5.3	24	5.8	27	5.3
Internet	-	-	7	2.1	10	2.4	12	2.9	16	3.1
Revistas	8	2.7	10	2.9	11	2.7	10	2.4	10	1.9
Otros (3)	9	3.1	5	1.5	6	1.4	6	1.3	7	1.4
Total	291	100	344	100	413	100	416	100	514	100

Nota. Estimado a costo real – Tarifa Neta: 2006 – 2010. En Millones de Dólares. Tomado de “Participación de la inversión publicitaria, según medios a nivel nacional - año 2010”, por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2011. Recuperado de <http://www.cpi.com.pe/descargas/Invpub2010.pdf>

Además, en la Figura 12, se puede apreciar que las inversiones en publicidad en los medios a nivel nacional durante el 2010 fueron lideradas por la televisión en un 48.6%, seguidamente los diarios con un 17.7% y de la radio en un 11.9%.

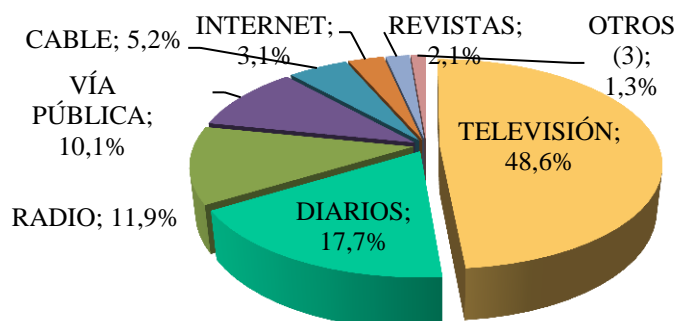


Figura 12. Participación de la inversión publicitaria, según medios a nivel nacional- Año 2010. Tomado de “Participación de la inversión publicitaria, según medios a nivel nacional - año 2010”, por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2011. Recuperado de <http://www.cpi.com.pe/boletin/impreso/archivos/MR001-2011.pdf>

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

La estrategia del sector no está unificada. Por un lado, se encuentran las estaciones estatales, mayormente informativas, y las estaciones educativas, que mantienen una orientación de carácter eminentemente social y de difusión de la cultura, y cuentan con poca aceptación de los radioescuchas, tal como lo demuestra el bajo *rating* que obtienen. Esto implica un efecto negativo al no disponer de una gran demanda de publicidad y ante la falta de auspiciadores para su programación.

Por otro lado, las estaciones de radio privadas o comerciales están financiadas principalmente por la publicidad, y, en razón de que esta es directamente proporcional al *rating*, buscan maximizar las audiencias aun a desmedro de la calidad de los programas con la finalidad de obtener los mayores beneficios económicos. Existen emisoras locales de comunidades campesinas y nativas que emplean mayormente FM, las cuales son de baja potencia y de una cobertura geográfica bastante limitada; estas estaciones disponen de poca o casi nula capacitación periodística y emplean la radio como medio de expresión, lo cual

puede observarse en los lugares alejados en donde la radio se emplea para enviar mensajes a familiares lejanos, y saludos o convocatorias de reuniones comunales. También se pueden mencionar emisoras de radio religiosas: en el Perú, la Iglesia Católica ha establecido la radio Santa Rosa y la radio María en Lima, la radio La Voz de la Selva en Iquitos, la radio Onda Azul en Puno, entre otros; por su lado, la Iglesia Evangélica auspicia la radio Ministerio La Luz, y la Iglesia Ebenezer. Estas radios se dedican a evangelizar empleando estrategias conservadoras de discurso oficial y tradicional como es el caso de la Iglesia católica; en cambio, las radios evangélicas buscan ser populares intentando representara los sectores pobres y marginados de la sociedad a fin de ganar adeptos a su religión.

Las radios comerciales de mayor audiencia son las de cobertura nacional; entre ellas, se pueden mencionar grandes grupos empresariales como los siguientes: (a) la Corporación Radial del Perú (Familia Zavala); (b) el Grupo RPP (Familia Delgado Nachtigall); (c) Radio Corp (Familia Belmont); (d) la Corporación Universal (Familia Capuñay); y (e) el Grupo Panamericana (Familia Delgado); de ellos, la Corporación Radial del Perú y el Grupo RPP abarcan el 50% de estaciones en el dial FM, obtienen las mayores carteras de publicidad, y, por lo tanto, cuentan con la mayor rentabilidad y participación del mercado. Además, sus colaboradores son profesionales de la comunicación, y existe la tendencia a ofrecer programas de calidad informativa, y de distracción y misceláneas en función del *rating* que obtengan.

Se podría establecer la estructura del sector de la radio a nivel nacional de acuerdo a la Ley 28278, Ley de Radio y Televisión, promulgada en julio del 2004. Por sus fines y contenidos de programación, las radios se clasifican de acuerdo a tres tipos de servicios: (a) servicios de radiodifusión comercial, (b) servicios de radiodifusión educativa y (c) servicios de radiodifusión comunitaria. Entonces, se puede apreciar que la Ley 28278 no clasifica a las radios de acuerdo a su fuente de financiamiento; es decir, no considera radios estatales o

públicos. Sin embargo, para efectos de análisis, es conveniente estructurarlos de acuerdo a los siguientes criterios: (a) cobertura, nacional, regional o local; (b) nivel de oyentes, entendido como los radioescuchas de las emisoras; y (c) cartera de publicidad, directamente relacionada con el *rating* de la emisora.

Existen zonas no atendidas en el interior del país que requieren servicio de telecomunicaciones y radio en particular; por esta razón, el CODESI (2011) sostuvo que es necesario incentivar el desarrollo de infraestructura en estas zonas mediante (a) el fomento de la inversión de empresas operadoras que brinden servicio en zonas rurales y de preferente interés social, (b) el establecimiento de políticas y estrategias especiales para desarrollar servicios de telecomunicaciones en áreas rurales y lugares de preferente interés social, y (c) el fomento del desarrollo de redes locales inalámbricas de bajo costo, con conexión a la red pública, en diversas bandas de frecuencias, entre ellas VHF y UHF, para zonas no atendidas y de preferente interés social.

En cuanto a la estructura considerada por la distribución de las estaciones de radio a nivel nacional por regiones, se puede apreciar que se encuentra bastante diversificada, por lo cual se consideraría como una competencia perfecta. Su rivalidad está en función de la estrategia de la estación de radio, sea de cobertura nacional, cobertura regional o cobertura local, así como por la naturaleza de sus fines, sean comerciales, religiosos, educativos, entre otros. Solamente existen cinco radios con mayor presencia a nivel nacional, y unas diez radios de cobertura nacional que mantienen una cantidad importante de radioescuchas.

De acuerdo a CPI (2012), el *top ten* de emisoras está liderado por RPP (ver Figura 13). Estas 10 radios, que tienen cobertura nacional, son aquellas que compiten por el *market share* a nivel nacional. De manera general, la rivalidad entre estaciones de radio se da entre las estaciones top a nivel nacional y Lima Metropolitana; por otro lado, en cada localidad tanto a nivel regional como local, existe una rivalidad por ganar mayor audiencia y, por

ende, por obtener mayores contratos de publicidad y auspiciadores que son los ingresos que permiten conseguir rentabilidad a la radio.

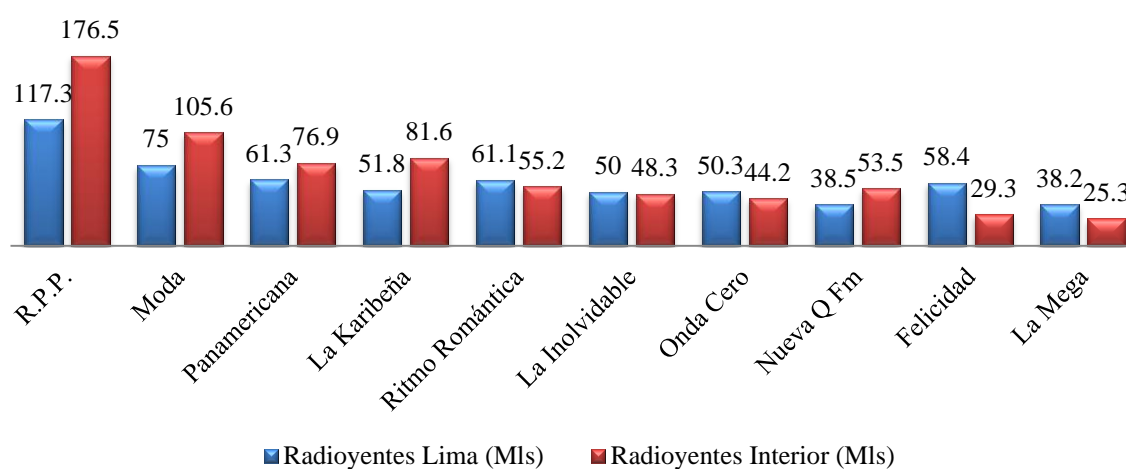


Figura 13. Top ten de emisoras FM/AM. Audiencia promedio de 00:00 a 24:00 – nacional urbano. Adaptado de “Audiencia Radial Nacional 2011”, por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2012. Recuperado de <http://www.cpi.com.pe/boletin/impreso/archivos/MR201203-01.pdf>

Las estaciones de radios estatales, compuestas en su mayoría por estaciones de radio de universidades y de gobiernos locales y regionales, no compiten por ganar audiencia o incrementar su rentabilidad porque persiguen fines específicos de desarrollo social e informativo. En este grupo, también se pueden considerar las radios comunales y las radios de carácter religioso, que no compiten por generar rentabilidad, sino que compiten por fines específicos para los cuales fueron creadas (ver Tabla 5).

Tabla 5

Estaciones de Radio a Nivel Nacional

REGIÓN	OCT	FM	OCI	OM	TOTAL	% VAR 2010
Amazonas	1	54		5	60	30.40%
Ancash	1	168		14	183	26.20%
Apurímac	1	62		3	66	20.00%
Arequipa		152	2	42	196	21.00%
Ayacucho	6	73		11	90	21.60%
Cajamarca	6	135		46	187	14.00%
Callao	1	2	5	1	9	0.00%
Cusco	6	139	3	51	199	29.20%
Huancavelica	1	54	1	2	58	23.40%
Huánuco		75		6	81	15.70%
Ica	1	94		17	112	4.70%
Junín	7	196	1	39	243	21.50%
La Libertad	1	111		36	148	13.00%
Lambayeque	1	63		31	95	20.30%
Lima	3	172	7	54	236	4.00%
Loreto	4	65	1	3	73	5.80%
Madre De Dios	1	18		4	23	15.00%
Moquegua		46		4	50	11.10%
Pasco	2	49	1	7	59	37.20%
Piura	2	149		33	184	22.70%
Puno	3	101	1	31	136	25.90%
San Martín	1	98		6	105	7.10%
Tacna		28		10	38	22.60%
Tumbes		36	2	6	44	10.00%
Ucayali	1	52		4	57	9.60%
TOTAL	50	2192	24	466	2732	17.50%

Nota. Tomado de “Estadísticas de la radio y televisión en el Perú”, por el Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV), 2012a. Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/.../734-2011-estadisticas-de-la-radio-y-television>

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Por un lado, en el Perú, no existen fabricantes de radio receptores y tampoco existen empresas dedicadas a la fabricación de equipos para la implementación de estaciones de radio.

De acuerdo conCPI (2011),la tenencia de artefactos y servicios de telecomunicaciones en hogares a nivel nacional: Perú urbano 2009 – 2010, estableció que los

equipos de radio aparentemente estuvieron en sus niveles máximos de tenencia con un 91.0% en el 2009, y luego decrecieron ligeramente a 89.1% en el 2010 y a 84.9% en el periodo mayo–junio del 2011(ver Tabla 6).

Tabla 6

Tenencia y Parque de Artefactos y Servicios de Telecomunicación en Hogares- Total Nacional: Perú Urbano

		TOTAL NACIONAL: PERÚ URBANO	LIMA METROPOLITANA	INTERIOR DEL PERÚ URBANO
Tenencia	%	84.9	91.2	81.4
	Mls.	4888.8	2066.3	2822.5
N° De radios por hogar 1/				
Una radio	%	36.5	28.3	42.6
Dos radios	%	22.6	23.5	22
Tres radios	%	16.8	17.5	16.3
Cuatro radios	%	9.9	11.9	8.4
Cinco radios	%	14.2	18.9	10.7
Total 100%				
Promedio de aparato de radio por hogar		2.7	3.1	2.4
Parque de radio	Mls.	12975.7	6323.2	6652.5
Universo de hogares	Mls.	5756.4	2266	3490.4

Nota. Se incluyen nuevos dispositivos que cuentan con radio: MP3, MP4, celular y Ipod. Periodo investigado: mayo – junio 2011. Tomado de “Estudio de cobertura y calidad de sonido de emisoras de radio”, por la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2011b. Recuperado http://www.cpi.com.pe/descargas/tenencia_radio_201206.pdf

3.2.5 Influencia del análisis en la radio

Existe una gran cantidad de actores en la radio peruana, los cuales representan a la vez a la gran diversidad sociocultural del Perú; y todos tienen una alta necesidad de expresión.

En el Perú, se observa claramente la orientación de gran parte de la programación de las radios, basada en función del *rating* por sí mismo; por ello, se remueven aquellos programas de bajo *rating* de audiencia, y así se dejan de lado criterios de calidad, programas culturales, o programas de apoyo a la comunidad, los cuales no son rentables, ya que no disponen de auspiciadores para el sostenimiento de su rentabilidad.

Además, la mayor parte del equipamiento, tanto de las estaciones de radio como de los radio receptores, necesita ser importada; en consecuencia, se requiere el desarrollo de

tecnologías que permitan la fabricación de estos equipos en el país a fin de fortalecer clústeres que integren las industrias asociadas al sector de la radio.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El escenario político en América Latina se ha polarizado en tendencias populistas y liberales. Los liderazgos populistas se caracterizan por la personalización, la ambigüedad ideológica, la construcción de un discurso que crea una polaridad entre el pueblo y sus enemigos, y el seguimiento de una lógica de construcción de mayoría, que menosprecia la búsqueda de acuerdos o consensos. Si se entienden así a estos liderazgos, se encuentra que pueden ser tanto de izquierda como de derecha. Estos liderazgos han sido en general muy exitosos en América Latina y en el Perú.

En este marco conceptual, entre las tendencias populistas de la región, se encuentran los mandatos de Chávez en Venezuela, de Correa en Ecuador, de Morales en Bolivia, y de los Kirchner en Argentina, donde se acosa a la oposición de derecha y se desacredita a parte de la izquierda que no se alinea políticamente, por lo cual se la margina del escenario político. Del mismo modo, pero con políticas económicas liberales, Fujimori en el Perú y Álvaro Uribe en Colombia acosaron a la izquierda y marginaron a la derecha liberal democrática. Estos liderazgos sostienen diversos grados de respeto a la democracia en sus países.

Por otro lado, existen políticas de liderazgo tanto de tendencia socialista como capitalistas de tendencia liberal más programáticas, como ocurre en Chile, Uruguay, Costa Rica y Brasil.

En el Perú, los expresidentes Fujimori, Toledo y García han sido muy personalistas y populistas, aunque en diverso grado. Fujimori y García en su segundo gobierno acosaron y desprestigiaron a la izquierda, y limitaron el accionar de la derecha que no se alineaba a sus políticas, con lo cual debilitaron opciones liberales; en cambio, Toledo y García, en su

segundo gobierno, limitaron el accionar político de una parte de la izquierda, con lo cual debilitaron opciones socialistas.

El escenario político del Perú denota la presencia de remanentes terroristas de Sendero Luminoso aliados con el narcotráfico, los cuales se encuentran focalizados en agrestes territorios de la selva de los valles de los ríos Apurímac y Ene (VRAE), que comprenden cinco departamentos del país. El VRAE es una zona gris caracterizada por la débil presencia del Estado, la ausencia de partidos políticos, extrema pobreza, narcotráfico, delincuencia, prostitución y falta de actividades económicas sustentables, que han conformado un círculo vicioso de inseguridad y pobreza extrema.

El actual gobierno del Presidente Humala está implementando políticas inclusivas mediante programas sociales como Cuna Más, Pensión 65 y Beca 18, programas que son monitoreados por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), vigilante de la disciplina fiscal.

La remuneración mínima vital (RMV) se incrementó de S/.410 a S/.675 durante la última década, lo cual representa un incremento del 8.8%; sin embargo, la productividad laboral media se incrementó en 36.2%, por lo cual se acrecentó la brecha de desigualdad en el país. Por cierto, es evidente la mejora de la calidad de vida de la población, lo cual se refleja en el incremento de su capacidad de consumo; de aumentarse la RMV, de acuerdo con lo ofrecido por el actual presidente del país, se reactivaría la demanda y, a la vez, mejoraría la calidad de vida de la población.

Por otro lado, luego de la incertidumbre inicial, el actual mandatario del país ha demostrado una tendencia moderada, y respeto a la institucionalidad, a la democracia y el empleo de los poderes del Estado para atender las demandas sociales, como son los casos de Conga, los mineros informales de Madre de Dios y las protestas sociales de Paita.

El respeto de la independencia del Banco Central de Reserva y el libre mercado en el Perú ha fortalecido su imagen en el exterior y ha mantenido el riesgo país en niveles aceptables, lo cual configura un escenario atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros. Esta es una situación contraria a otros gobiernos de la región, como es el caso de Argentina, que ha nacionalizado la empresa española Repsol, y Bolivia, que ha intervenido a la empresa YFC.

La competencia de los medios de comunicación masiva se caracteriza por el marco legal específico por el cual se regula, así como por las prerrogativas que se otorga a las radios estatales para su funcionamiento. Las tendencias globales del rol que cumplen los medios de comunicación y la radio en particular son el respeto de la libre expresión de ideas así como el derecho a la información.

Ahora bien, la Convención Europea es un tratado internacional que entró en vigor en 1953. Los 47 estados miembro deben defender y promover los derechos garantizados en la misma, que incluyen la libertad de expresión. Actualmente, la Unión Europea dispone de la legislación europea de radio establecida en la Directiva Europea, que está en las constituciones de los países miembros y regula algunos aspectos audiovisuales, particularmente en materia de protección de menores y uso razonable de la publicidad.

En Europa, los estados miembros de la Unión Europea son muy celosos de regular sus contenidos audiovisuales según sus criterios propios y son reticentes a la hora de ceder competencias a nivel europeo.

En España, la libertad de información es la libertad de transmitir hechos que deben ser reales. Para considerar una información veraz, se requiere que haya habido una búsqueda y esfuerzo diligente para hallar la verdad. Este derecho encuentra su límite en los derechos al honor, la intimidad y la propia imagen; sin embargo, es importante mencionar que la jurisprudencia del Tribunal Constitucional siempre ha atendido al concepto de interés

público. En Europa, solo España no dispone de un órgano regulador de contenidos audiovisuales, pero a nivel operativo, los prestadores de servicios audiovisuales requieren la concesión de una licencia para funcionar, la cual es emitida por el Ministerio de Industria a falta de una autoridad competente. Ello es el efecto residual de la censura que el régimen autoritario de 40 años afligió a ese país.

La Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), agencia especializada de las Naciones Unidas, ha formulado el Reglamento de Radiocomunicaciones, el cual es un texto de un tratado intergubernamental que coordina y normaliza el funcionamiento de las redes y servicios de telecomunicaciones, y los avances en el desarrollo de la tecnología de las comunicaciones. Este texto cubre los aspectos jurídicos y técnicos para la gestión internacional del espectro radioeléctrico, definiendo aspectos como los siguientes: (a) asignación de diferentes bandas de frecuencias a los servicios de radio diferentes; (b) parámetros técnicos obligatorios que deben ser observados principalmente por los transmisores; (c) procedimientos para la coordinación y la notificación de las asignaciones de frecuencias a las estaciones de radio por los gobiernos nacionales; y (d) otros procedimientos y disposiciones operativas.

Por otro lado, la legislación de la radio en África es una mezcla de regímenes regulatorios, los cuales están en función directa de los diferentes grados de democratización que han alcanzado dichos países. Por un lado, Sudáfrica ha adoptado la autorregulación, mientras que países como Zimbabwe, Botswana y Nigeria reflejan tanto la autorregulación como la regulación estatutaria. Los países del continente africano han logrado un gran avance mediante la promulgación de leyes de reconocimiento de los sistemas de autorregulación y por la reducción de las sanciones por delitos de prensa; sin embargo, aún están lejos de los estándares internacionales.

Asimismo, la Administración Estatal de Radio, Cine y Televisión de la República Popular de China administra y supervisa las empresas del Estado que proporcionan los servicios de televisión, radio y cine. Esta institución tiene la facultad de censurar cualquier material que ofenda la sensibilidad del Gobierno y las normas culturales chinas, así como emite las cuestiones directrices obligatorias para el contenido de los medios de comunicación.

En cambio, en Estados Unidos, existe un amplio respeto a los medios de comunicación, mediante el respeto a la democracia, a la libertad de información y a la libertad de expresión de sus ciudadanos. De acuerdo con Aguilar (s.f.), el sistema americano, a cargo de la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC), hasta principios de la década de 1980, ejerció la regulación a través de tres fuentes: (a) la lucha contra la concentración, (b) grandes líneas de programación y (c) una vigilancia muy estrecha de las emisiones relacionadas con asuntos públicos. La FCC, para evitar la concentración de los medios de comunicación, implementó el otorgamiento y renovación de concesiones de explotación de bandas de espectro radioeléctrico.

Este sistema fue evolucionando a mediados de la década de 1950 mediante la implementación de la regulación 7-7-7, que permitía a una misma persona o grupo operar un máximo de siete estaciones de radio en la banda AM, siete en FM y siete estaciones de televisión. Posteriormente, en 1984, esta regulación se amplió a 12-12-12, la cual, además, restringía que cualquier agente económico sobrepase el 25% de la audiencia nacional.

Es importante recalcar que la FCC tiene la tarea de vigilar el contenido de la programación en nombre del interés público, tarea por cierto muy controvertida. Esta tarea ha generado intensos debates políticos: quienes la apoyan sostienen que es necesaria para proteger a los niños y grupos raciales minoritarios; en contraposición, algunos políticos sostienen que estas acciones podrían ser inconstitucionales.

Además, la FCC cumple con la función de vigilar las emisiones dedicadas a asuntos públicos. Entre las principales reglas por vigilar, se encuentran las siguientes: (a) la doctrina de justicia, que obliga a las estaciones a no limitarse a un solo punto de vista en asuntos públicos; (b) la regla del ataque personal, que obliga a las radiodifusoras a enviar en un plazo de ocho días una copia del programa a las personas atacadas por ellas; (c) el derecho de respuesta; y (d) las reglas de publicidad, que sostienen que el horario de 7 a 11 de la noche limita el tiempo a nueve minutos y medio en las redes, y a 12 minutos en las estaciones independientes.

En la región sudamericana, existen dos corrientes ideológicas respecto a la labor que deben cumplir los medios de comunicación: (a) por un lado, el grupo liderado por el presidente Chávez, que aglutina a los presidentes de Ecuador, Bolivia, Paraguay y en menor medida a Argentina, los cuales restringen la labor informativa de los medios en función de sus intereses políticos; y (b) otro grupo conformado por países como Chile, Colombia, Brasil y Perú, que mantienen un irrestricto respeto de las leyes internacionales y constitucionales referente a la libertad de expresión y la labor que deben cumplir dichos medios.

La Ley, 28278, Ley de Radio y Televisión, promulgada el 15 de julio del 2004, es la primera que rige esta materia en forma autónoma. Anteriormente, dichos servicios fueron regulados mediante los servicios de telecomunicaciones. Esta ley afirma que los servicios de radiodifusión se rigen por los principios y normas de la libre competencia; además, cabe mencionar que esta ley fue impulsada al comprobarse los casos de corrupción ocurridos durante la década de 1990 en el Perú.

La libertad de acceso implica la existencia de una relación de derechos y obligaciones entre el ciudadano y la autoridad competente; en ese sentido, la autoridad competente no puede negar a nadie la posibilidad de ser usuario u operador del servicio de radio y televisión

cuando el postulante cumpla los requisitos legalmente exigibles para el acceso y que haya disponibilidad de servicio.

Asimismo, a fin de evitar la amenaza de intervencionismo gubernamental, se ha incluido en la ley el reconocimiento de la vigencia plena, incluso durante el estado de emergencia, del ejercicio de los derechos fundamentales de la comunicación, es decir, de las libertades de información, opinión, expresión y difusión del pensamiento, las cuales están establecidas en el Artículo 2, Inciso 4 de la Constitución Política del Perú.

La ley también establece la obligación de los operadores de colaborar en campañas de solidaridad por desastres naturales y durante los estados de excepción, tanto de emergencia como de sitio. Además, mantiene el plazo máximo de 10 años de vigencia de las autorizaciones de la radiodifusión, enfatizando que la renovación procederá previa revisión satisfactoria del cumplimiento de los fines para los cuales se otorgó originariamente la autorización.

La Ley mantiene dos alternativas para obtener una autorización de radiodifusión: (a) la de tramitación directa de una solicitud y (b) la de participación en un concurso público, para lo cual CONCORTV se desempeña como veedor u observador, a fin de que estos concursos se realicen con regularidad, transparencia y efectividad.

La tendencia internacional predominante en el otorgamiento de autorizaciones o licencias es que se realice un verdadero y exhaustivo examen de las calificaciones y atributos que, en el plano legal, económico, social y de comunicación, ofrecen todos los postulantes que se presenten a operar un servicio de radiodifusión. En ese sentido, la Ley de Radio y Televisión proclama la primacía de los principios de transparencia, equidad y publicidad en todos los procesos de otorgamiento de autorizaciones de radiodifusión.

La vigente Ley de Telecomunicaciones permite que un titular solamente pueda operar una frecuencia de radiodifusión por banda y localidad, es decir, una frecuencia radial de AM

(amplitud modulada) y otra de FM (frecuencia modulada), así como un canal de televisión de VHF (very high frequency) y otro de UHF (ultra high frequency).

Por otro lado, la Ley de Radio y Televisión, mediante el Artículo 22, extiende el derecho de operación de frecuencias por una misma persona hasta el 30% en televisión y el 20% en radio por cada banda y localidad, así como contempla la posibilidad de participación extranjera en la radio y la televisión de señal abierta, y la limita al 40% del total de la propiedad.

Además, el reglamento de la Ley de Radio y Televisión limita la posibilidad de operar en el sector de radio y televisión a las autoridades políticas, funcionarios gubernamentales, prefectos, alcaldes, miembros del Consejo Consultivo de Radio y Televisión, entre otros, a fin de que la autoridad pueda denegar el pedido de ingreso a la radiodifusión a personas que mantienen impedimentos por razón de orden empresarial, parentesco y político; y a fin de que se limiten los poderes de la autoridad para rechazar postulantes por razones políticas.

La Primera Disposición Transitoria de la Ley ordena que todos los titulares de una autorización de radiodifusión deben aprobar su Código de Ética y ponerlo en conocimiento del público durante los primeros 90 días de vigencia de la ley a través de su programación y otra vía, enviando copia al Ministerio de Transportes y Comunicaciones. La finalidad es que todos cuenten con la oportunidad de conocer las normas de autorregulación ética de cada empresa o entidad que presta servicios de radio o televisión, y eventualmente supervisen y exijan su cumplimiento.

De acuerdo al Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú (IRTP, 2007), las disposiciones legales, la normatividad general del sector público, así como la actual estructura orgánica y funcional que mantiene el IRTP constituyen limitantes que no le permiten realizar una administración dinámica y flexible e, incluso menos, reaccionar inmediatamente ante contingencias e imprevistos. Esto permite deducir que la normatividad

del sector público vuelve lento el desarrollo de sus medios radiales; en ese sentido, las empresas privadas disponen de mayor flexibilidad para invertir y operar a fin de atender las demandas de señales de radio.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

De acuerdo con Davelouis (2012), siendo optimistas, la historia económica del Perú ha sido un éxito durante los últimos 20 años: un crecimiento promedio anual ininterrumpido a tasas de 5.5% y la caída de la tasa de pobreza desde casi 55% a algo más de 35%. Esta historia es todavía más brillante si se miran las cifras de reservas internacionales, de deuda soberana sobre el PBI, de crecimiento de las exportaciones, de empleo, de inflación y de inversión privada.

Además, este autor mencionó que, durante estas dos últimas décadas, Ica, Trujillo, Piura y Chiclayo alcanzaron el pleno empleo y que, sin embargo, las variables que miden el bienestar no están necesariamente en línea con las cifras expuestas en el párrafo anterior. Por ello, es claro que, actualmente, la mayor parte de la población puede acceder a un seguro de salud, a servicios financieros, a una pensión y a seguridad, pero también es cierto que el Perú sigue manteniendo el nivel educativo más bajo de la región.

Davelouis (2012) sostuvo que, tras 20 años, la bancarización, medida como porcentaje del PBI o de personas que utilizan los servicios de alguna institución financiera, sigue entre el 25% y el 30%. En el Perú, solo hay 25 oficinas que ofrecen servicios financieros por cada 100,000 adultos, mientras que, en Uruguay, hay 34 y en Chile, 62.

Por otro lado, el mismo autor también señaló que el número de personas que no contaban con cobertura de pensiones (público o privado) como porcentaje de la Población Económicamente Activa (PEA), no llegaba al 47% en el 2011, cuando en el 2005 era de 34.5%; y los cotizantes, quienes efectivamente pagaban sus aportes, pasaron de 13.1% en el 2005 a 20.19% en el 2011, es decir, solo 7.09 puntos porcentuales más en casi seis años.

Como se mire, el avance es pobre si se considera que, en ese mismo lapso, el Producto Bruto Interno (PBI) creció un 40.16%. Entonces, dicho avance no es consistente con la bonanza atravesada por el país. Además, las cifras de delincuencia se han incrementado.

En cuanto a la seguridad, el sociólogo Carlos Basombrío afirmó convencido de que no existe una relación directa entre seguridad y crecimiento económico, pues aquella se vincula con la gestión del Estado y su estrategia para combatir la delincuencia (“Cuánto hemos avanzado en bienestar e inclusión?”, 2012). Según cifras del World Economic Forum, la policía chilena se ubica en el puesto 10 de credibilidad, mientras que la peruana está en el puesto 121 de 132 economías.

De acuerdo al análisis presentado por Davelouis (2012), no existe una correlación directa entre el desarrollo económico alcanzado por el país y el nivel de bienestar de la población: si bien es cierto que han mejorado las cifras de bienestar poblacional, aún se requiere un sinceramiento de salarios y sueldos a fin de evitar movimientos sociales de descontento que ya se pueden apreciar en algunos sectores como la minería y la educación. Sin embargo, esta mejora en la capacidad de demanda de la población es una oportunidad para que las empresas en el sector de la radio puedan incrementar su rentabilidad porque incide directamente en el aumento de la demanda de publicidad de las empresas comercializadoras de bienes y servicios.

De acuerdo con CEPLAN (2010b), el escenario tendencial o probable de las variables macroeconómicas del Perú, asumido sobre la base del estudio de Bruno Seminario realizado a partir del estudio de los ciclos económicos de larga duración de la economía peruana manifiestos entre 1896 y 2009, para el periodo 2010-2021, recuperará la tendencia de la onda expansiva de la economía peruana, situación positiva que se da gracias a la superación de la reciente crisis financiera internacional a partir del 2010. Del mismo modo, señaló que la dinámica de la economía peruana es reflejo de los cambios en la economía global. Siguiendo

la periodización de los ciclos tipo Kondratiev, en los años de referencia del plan, el país se encontraría en el V periodo ascendente (ver Figura 14).

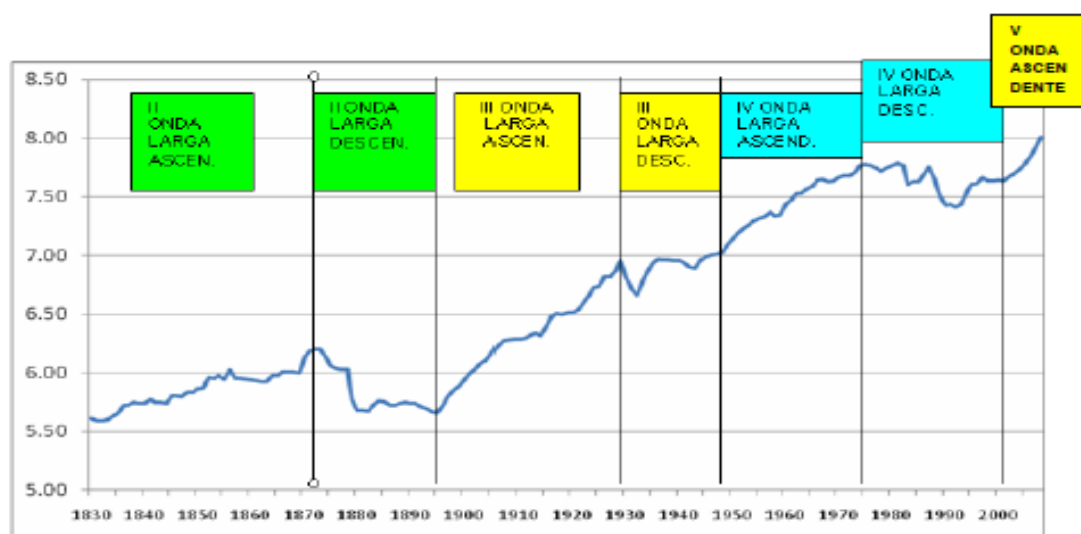


Figura 14. PBI per cápita Perú 1830-2008 (Precios del 2000, en escala logarítmica). Tomado de “Plan Perú 2021. Justificación de las metas macroeconómicas de largo plazo”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2010b. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/7f61f085-fa85-4f71-9757-b3c190032247>

Ahora bien, CEPLAN (2010b) describió el comportamiento de las variables macroeconómicas, de acuerdo a lo siguiente: (a) producto bruto interno, (b) consumo, (c) inversión, (d) exportaciones, (e) importaciones.

Producto bruto interno. Respecto de la proyección del PBI, luego de una estimación del crecimiento para el 2009 del 0.77% (próximo al 0.86% registrado), el estudio muestra una tasa de crecimiento promedio anual del periodo 2010-2021 de 5.5%, con variaciones propias del comportamiento cíclico de la economía (ver Figura 15).

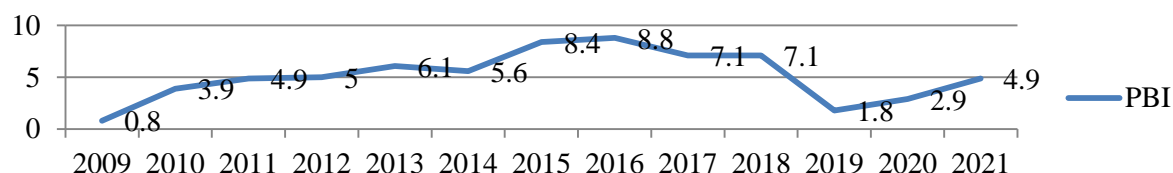


Figura 15. Evolución del PBI 2009-2011. Tendencia (%). Tomado de “Plan Perú 2021. Justificación de las metas macroeconómicas de largo plazo”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2010b. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/7f61f085-fa85-4f71-9757-b3c190032247>

Consumo. El estudio presenta pronósticos del consumo que muestran un comportamiento inicialmente expansivo, para luego contraerse y volver a niveles similares a los actuales en lo concerniente a su participación porcentual en el PBI (ver Figura 16).

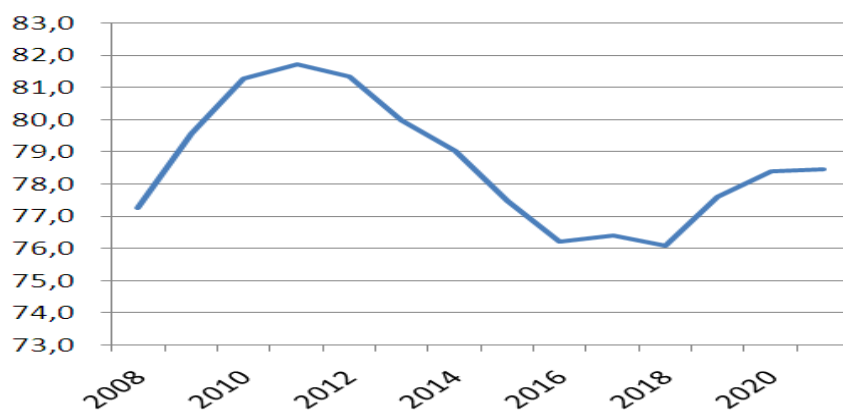


Figura 16. Evolución del consumo 2008 – 2021. Tendencia (%). Tomado de “Plan Perú 2021. Justificación de las metas macroeconómicas de largo plazo”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2010b. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/7f61f085-fa85-4f71-9757-b3c190032247>

En el estudio realizado por Bruno Seminario, se determinó que los promedios históricos representan el 10.7% para el consumo público y 89.3% para el consumo privado. Esta constante normativa se mantendría en el período proyectado (ver Figura 17).

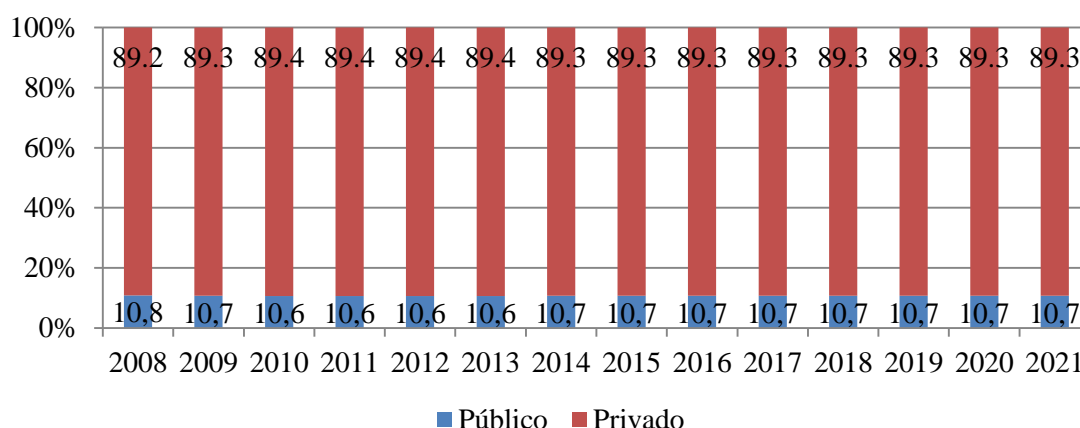


Figura 17. Evolución del consumo 2008 – 2021. Participación porcentual del consumo público y privado (%). Tendencia. Tomado de “Plan Perú 2021. Justificación de las metas macroeconómicas de largo plazo”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2010b. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/7f61f085-fa85-4f71-9757-b3c190032247>

Inversión. La inversión promedio histórica de la economía peruana ha sido alrededor del 20% del PBI. Sin embargo, durante los últimos años (2006-2008), superó el 25%. Se considera que los pronósticos mostrados en el estudio son conservadores. Así, se reducen del 28.1% (2008) al 17.4% (2012), y se elevan luego hasta un pico de 25.1% (2016), para llegar finalmente en el 2021 al 19.5% del PBI. Más adelante, esta situación se puede apreciar en la Figura 19.

CEPLAN (2010b) sostuvo que es evidente que Bruno Seminario fue cauteloso en las perspectivas futuras de la inversión dada la gravitación histórica de la inversión promedio. Ello se debió a que consideró que la productividad se estaba elevando y, por tanto, no se requerían mayores niveles de inversión; además, se condujo bajo la hipótesis sujeta a verificación de que el capital físico acumulado en los últimos años duraría 30 años, y comprendería gran parte de los años por extrapolar (ver Figura 18).

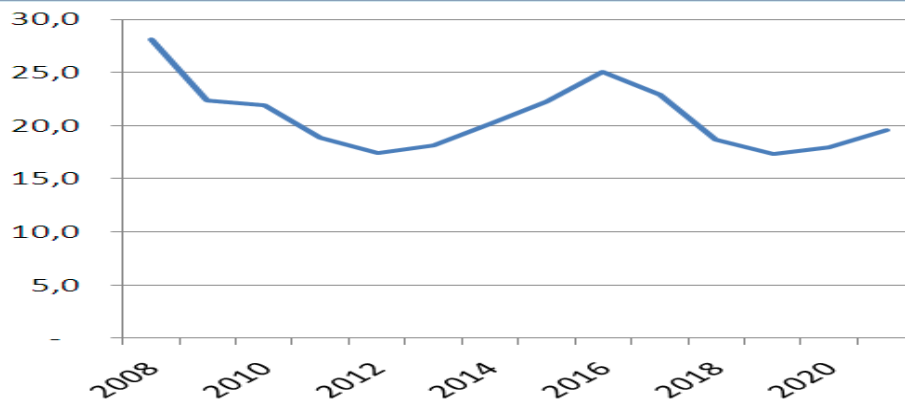


Figura 18. Evolución de la inversión 2008 – 2021. Tendencia (%). Tomado de “Plan Perú 2021. Justificación de las metas macroeconómicas de largo plazo”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2010b. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/7f61f085-fa85-4f71-9757-b3c190032247>

Asimismo, CEPLAN (2010b) precisó que Bruno Seminario, para determinar la composición interna de la inversión, utilizó los parámetros que indicaban que, en promedio, esta se divide históricamente en 20% para la inversión pública y 80% para la inversión privada. En la Figura 19, se puede apreciar que la inversión pública se incrementa en periodos de crisis.

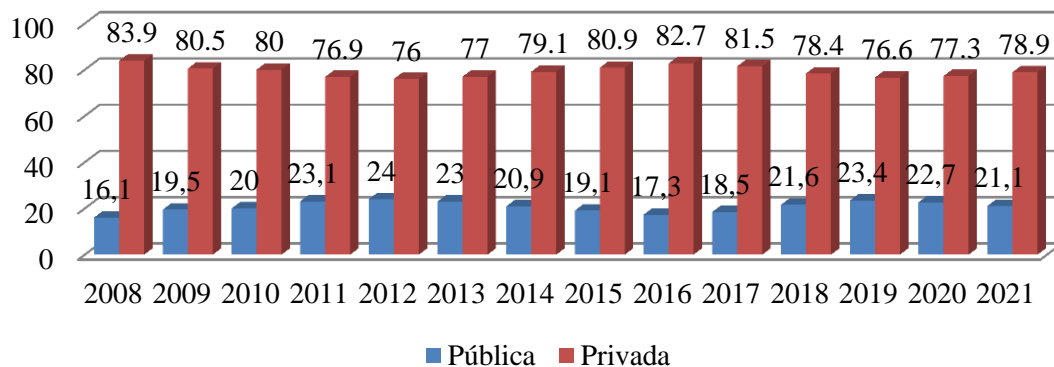


Figura 19. Evolución de la inversión 2008 – 2021. Participación porcentual de la inversión pública y privada (%). Tendencia. Tomado de “Plan Perú 2021. Justificación de las metas macroeconómicas de largo plazo”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2010b. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/7f61f085-fa85-4f71-9757-b3c190032247>

Exportaciones. Los pronósticos de las exportaciones mostrados en el estudio reflejan una tendencia relativamente estable para el periodo, en promedio alrededor del 19% del PBI,

sin mayores fluctuaciones en las estimaciones anuales, y se mueve dentro del rango del 17.8% al 21.0% del PBI.

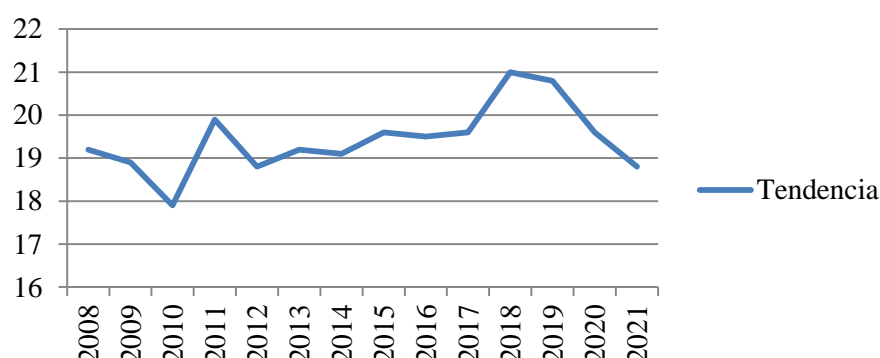


Figura 20. Evolución de las exportaciones 2008 – 2021. Tendencia (%). Tomado de “Plan Perú 2021. Justificación de las metas macroeconómicas de largo plazo”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2010b. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/7f61f085-fa85-4f71-9757-b3c190032247>

Respecto de la composición de las exportaciones, CEPLAN (2010b) afirmó que las estimaciones presentadas en el estudio de Seminario reflejaban una tendencia decreciente de la participación de las exportaciones no tradicionales, las cuales pasarían del 24.1% (2008) al 19.5% (2021). Más adelante, en la Figura 21, se puede apreciar dicha tendencia.

No obstante, esta proyección de las exportaciones no tradicionales contraviene las expectativas recientes que fomentan su crecimiento sostenido; en ese sentido, los gobiernos apoyan un crecimiento sostenido que eleve el empleo productivo, de modo que se mejore la competitividad de la manufactura nacional y se diversifique la cartera de productos exportables.

Estas proyecciones implícitamente definen como tendencial la persistencia del patrón primario exportador y el fracaso de un modelo alternativo de exportaciones con mayor valor agregado.

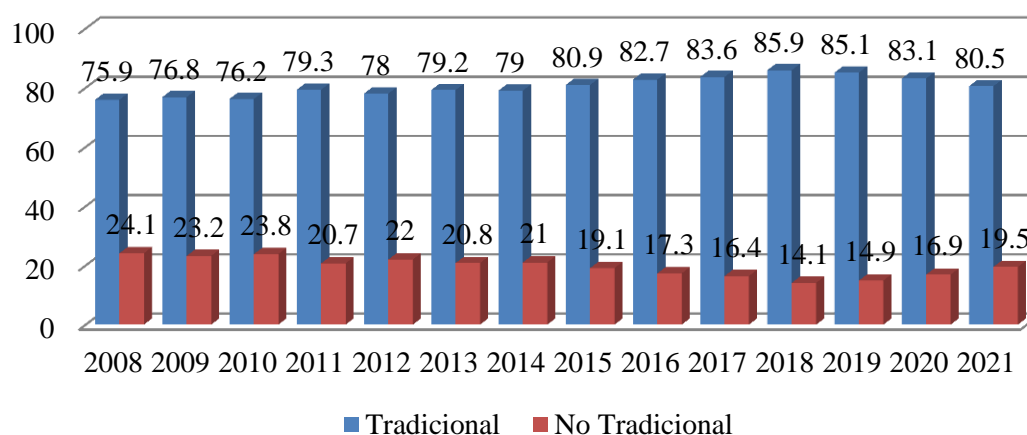


Figura 21. Evolución de las exportaciones 2008 – 2021. Participación porcentual de exportaciones tradicionales y no tradicionales (%). Tomado de “Plan Perú 2021. Justificación de las metas macroeconómicas de largo plazo”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2010b. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/7f61f085-fa85-4f71-9757-b3c190032247>

Importaciones. El estudio realizado por Seminario, de acuerdo a lo precisado por CEPLAN (2010), señaló una tendencia decreciente de los niveles de importaciones, los cuales pasarían de un nivel de 24.5% (2008) al 16.7% (2021). Ello se observa en la Figura 22.

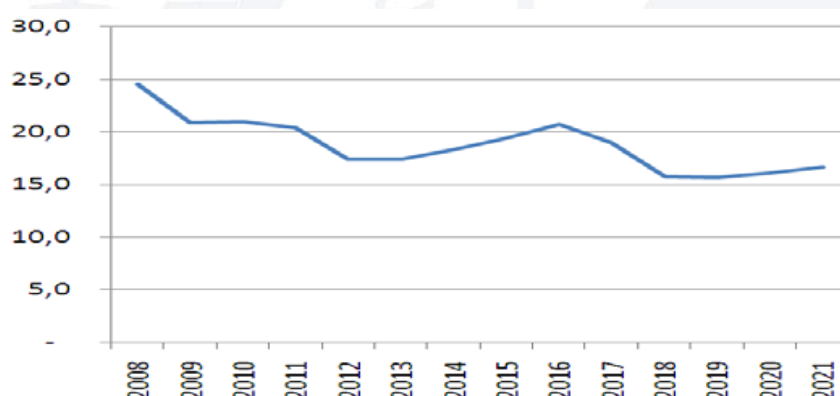


Figura 22. Evolución de las importaciones 2008 – 2021. Tendencia (%). Tomado de “Plan Perú 2021. Justificación de las metas macroeconómicas de largo plazo”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2010b. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/7f61f085-fa85-4f71-9757-b3c190032247>

Respecto de la composición de las importaciones, la tendencia muestra una disminución de la importación de insumos, acompañado de un leve incremento en la importación de los bienes de consumo y de capital (ver Figura 23).

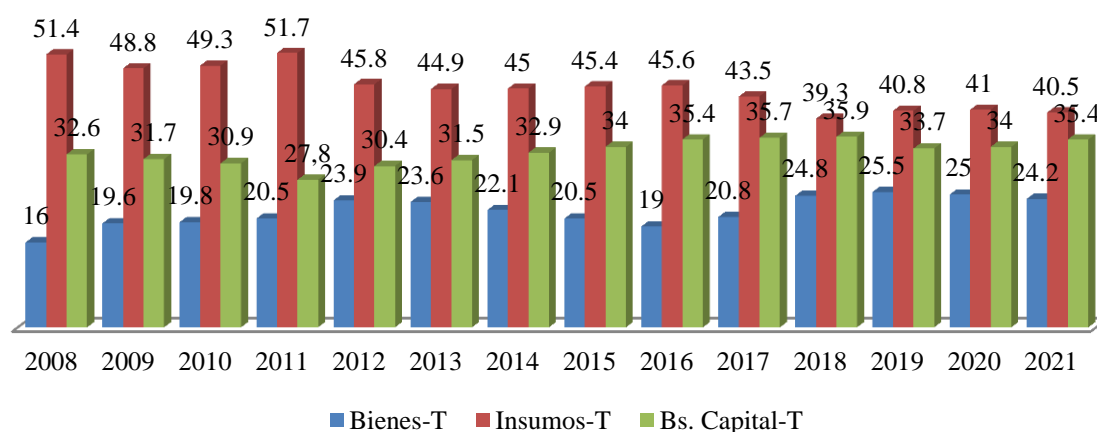


Figura 23. Evolución de las importaciones 2008 – 2021. Participación porcentual de importaciones de bienes de consumo, insumos y bienes de capital – Tendencia (%). Tomado de “Plan Perú 2021. Justificación de las metas macroeconómicas de largo plazo”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2010b. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/7f61f085-fa85-4f71-9757-b3c190032247>

De acuerdo a la información presentada por CEPLAN (2010b) en relación con el estudio de Seminario, en estas proyecciones se otorga menor viabilidad al cambio en la naturaleza de las importaciones. La globalización internacional requiere de innovación y mejoramiento permanente de las empresas a fin de posibilitar la inserción competitiva en el mercado internacional. Para ello, el Perú necesita acelerar los procesos de innovación productiva y se debe modificar la estructura de las importaciones priorizando el abastecimiento de insumos para un aparato productivo tradicional.

El IRTP (2007) determinó que se observa una fuerte baja en la demanda de publicidad en los medios de difusión del Estado, tanto por parte del sector privado, como por parte del resto de entidades del sector público. Por otra parte, los recursos con que cuenta el IRTP resultan insuficientes para cubrir integralmente los requerimientos de bienes y servicios necesarios para la producción y el financiamiento de los proyectos de inversión priorizados.

El país ha experimentado un crecimiento económico sostenido durante los últimos 10 años, situación que ha generado una gran demanda de servicios de publicidad de las empresas privadas en la radio. Por su gran volumen de oyentes, esta es el principal medio de difusión;

sin embargo, es importante establecer qué segmento de la población mayormente hace uso de la misma a fin de orientar adecuadamente las inversiones de publicidad.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Juape (2012) afirmó que en el 2011 la Población Económicamente Activa (PEA) fue de 15.95 millones de personas de acuerdo a cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). De esta cifra, alrededor de 3.99 millones eran personas empleadas de manera formal, y, a su vez, de estas, 3.5 millones contaban con un trabajo formalmente dependiente de acuerdo a fuentes del Poder Ejecutivo. El resto del personal formal estaba compuesto por trabajadores independientes.

Por otro lado, Juape (2012) también señaló que, de los 3.5 millones de asalariados formales, la gran mayoría (85%, que equivale a 2.98 millones) recibía una remuneración inferior a los S/.1,825.00 mensuales, por lo cual estaba en la condición de inafectos al impuesto a la renta (IR) de Quinta Categoría, al aplicárseles la deducción de siete unidades impositivas tributarias (UIT) anuales, actualmente equivalentes a S/.25,550, sobre la totalidad de sus ingresos, lo cual incluye dos gratificaciones anuales.

Según un informe del Banco Mundial (2011), Perú, Bolivia y Paraguay mantienen un alto sector informal en la PEA (75%). Asimismo, de acuerdo a fuentes consultadas por Gestión (“Las radios”, 2010), esta cifra, para el Perú, llegaría a 11.96 millones de personas, y se encuentra conformada por 3.2 millones de personas contratadas como dependientes aunque de manera informal; y un alto grupo de personas dedicadas a actividades independientes informales de 8.76 millones (que incluyen unos 5.6 millones de independientes, 2.7 millones de trabajadores familiares no remunerados y cerca de 500,000 trabajadores del hogar informales y otras actividades informales).

Juape (2012) también señaló que, de acuerdo con la empresa auditora Price WaterhouseCoopers, el ingreso promedio mensual de un alto ejecutivo (gerencia) en enero

del 2012 era de S/ 27,857.14 mensuales, pero si estaba contratado por una empresa top, su sueldo podía llegar a S/. 43,500 mensuales. Además, su estudio reveló que las empresas que mejor pagaban superaban en 1.6 veces el nivel de remuneración comparable. En el Perú, estas empresas, en el nivel de la región (Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Paraguay y Uruguay), se ubicaban 1.8 por encima en promedio del neto mensual; sin embargo, aún estaban por debajo de las remuneraciones de Chile.

De las investigaciones realizadas por Juape (2012), se puede determinar lo siguiente:

(a) 659,000 empresas son micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, de acuerdo con la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA); (b) se declaraban 250,000 trabajadores en la planillas de las micro y pequeñas empresas de acuerdo con el MINTRA; (c) según la SUNAT y el INEI, 1.8 millones de micro y pequeñas empresas eran informales; (d) el ingreso promedio mensual de los limeños todavía era de S/.1,275; y (e) de los S/.817 mensuales que percibía un trabajador durante el último trimestre del 2005 en la ciudad de Lima, se pasó a S/.1,274.8 en el mismo periodo del 2011, es decir, 56% más en términos nominales.

Por otro lado, según Tello (2012), la gran transformación económica implica necesariamente un cambio sustancial en la estructura productiva de una economía. Las estadísticas del Perú desde 1950 hasta el 2010 revelan que la producción agropecuaria y minera se ha mantenido entre el 12% y 14% del PBI; las manufacturas, entre el 13% y 15% (con participaciones de hasta 17% en el periodo proteccionista de finales de la década de 1970); y el comercio y otros servicios, con un promedio de 55% del PBI. Estas cifras indican que este cambio no ha ocurrido aún en el Perú ni presenta indicios de cambiar bajo el modelo actual. En contraste, la transformación en China implicó un decrecimiento de la participación del sector agropecuario de 29% del PBI en la década de 1980 a 12.6% en la primera década

del presente siglo. Asimismo, la participación manufacturera y de servicios creció de 62.4% a 73.4% en los mismos periodos. Las exportaciones, que representaron el 13.5% del PBI en la década de 1980, se incrementaron a 33.3% a fines del 2000. Más aún, en el 2006, el 42.8% de las exportaciones consistió en productos intensivos en alta tecnología. En cambio, en el Perú, en el 2010, el 61% del valor exportado fue de productos mineros.

Además, transformación económica significa desarrollo económico y esto no es lo mismo que ‘crecimiento con inclusión social’. La gran transformación o el desarrollo económico del Perú ocurrirá cuando, por un lado, no existan diferencias significativas en productividad entre los sectores productivos de la economía, particularmente entre la gran masa laboral (78% de la PEA ocupada) que realiza actividades en el sector informal y el resto de la economía formal; y, por otro lado, cuando los niveles de ingresos o productividades laborales de los distintos sectores alcancen niveles similares a los de países desarrollados (Tello, 2012).

Asimismo, de acuerdo con Arellano (2012a), presidente de Arellano Marketing, el 56% de peruanos se considera de clase media. Este comportamiento obedece a que perciben que están creciendo adquisitivamente al notar que pueden cubrir más allá de sus necesidades básicas como la mayor adquisición de vehículos nuevos, la percepción del desarrollo inmobiliario, la incursión en nuevas universidades (lo cual significa que se está invirtiendo más en educación) o la posibilidad de comprar una casa a la cual antes no se podía acceder.

Este sentimiento de pertenencia a la clase media se ha duplicado en los últimos seis u ocho años, tiempo en el cual el consumo ha sido impulsado por las nuevas clases sociales emergentes. Dicha situación se presenta en la Figura 24.

En cuanto a estilos de vida, señaló que la clase alta copia muchos de los gustos y preferencias de la clase media. La valorización de los platos tradicionales en todos los segmentos sociales, así como el gusto por la cumbia o el reconocimiento de diseñadores

provenientes de emporios comerciales populares como Gamarra, son algunos de los cambios que ha experimentado la élite del país.

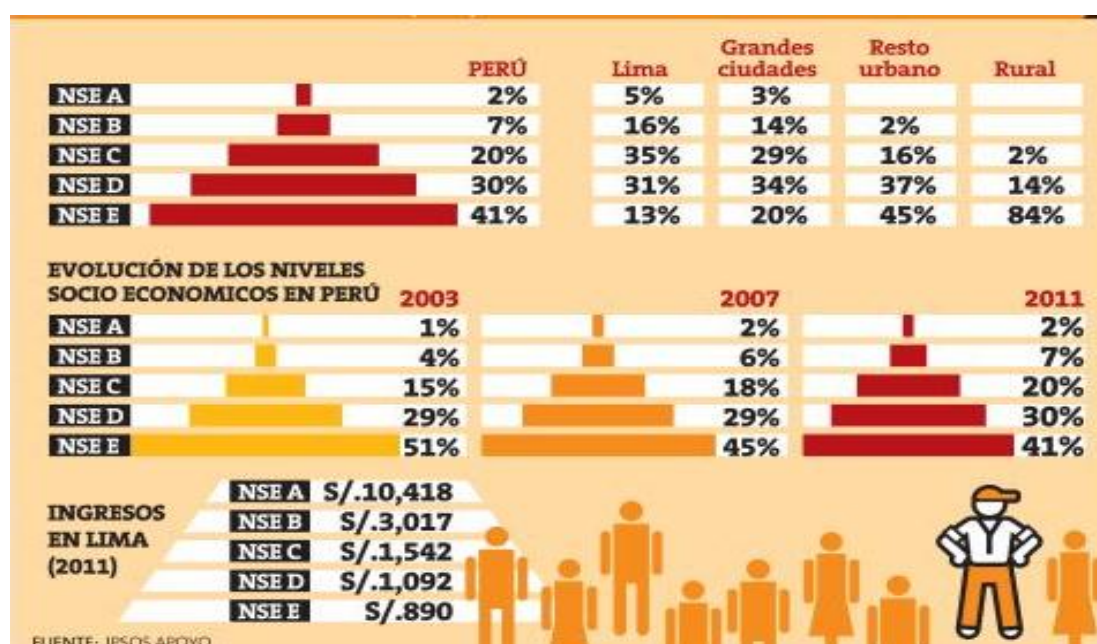


Figura 24. Pirámide socioeconómica 2011. Tomado de “La clase media es el 56% de la población urbana”, por R. Arellano, 2012b. Recuperado de <http://www.peru21.pe/2012/02/24/economia/clase-media-56-poblacion-urbana>

De acuerdo con Arellano (2012b), en las ciudades de la costa hay una mayor presencia del segmento emergente, grupo que es más exigente con los productos que adquieren. Además, sostuvo que, usando los niveles socioeconómicos (NSE) tradicionales, estas personas pertenecen al B y al C.

En ese sentido, afirmó que estos peruanos ya no trabajan para sobrevivir, sino para satisfacer necesidades personales, como la educación, la moda, la comunicación y la diversión. Por otro lado, resaltó las facilidades con que cuentan para adquirir un vehículo o un inmueble; también señaló que este segmento poblacional ya no busca imitar los estilos de vida de los estratos más altos, sino que, por el contrario, puede imponer una tendencia.

Con respecto a los ingresos, Arellano (2012b) señaló que, según un estudio de Ipsos Apoyo, una persona de NSE B ganaba S/. 3,011 al mes, mientras que una del C percibe S/. 1,542.

Por otro lado, la multiplicidad cultural que caracteriza al país vuelve necesaria la difusión de una programación de radio y televisión diferenciada que responda a necesidades específicas de cada ámbito. Para ello, el IRTP está desarrollando acciones orientadas a descentralizar la programación de televisión, mediante la producción y emisión de programas desde localidades del interior del país donde se desarrollan importantes eventos culturales. Estos esfuerzos requieren del desplazamiento de equipos y personal técnico, lo cual demanda recursos presupuestales superiores a los que actualmente se encuentran disponibles (IRTP, 2007).

Según el IRTP (2007), las poblaciones rurales y de frontera con bajas densidades poblacionales que presentan los mayores índices de pobreza en nuestro país no cuentan con suficientes medios de comunicación, por lo que constituyen una demanda no atendida. El IRTP está orientando su programación radial y televisiva para atender esos sectores poblacionales conformados por niños y jóvenes, en especial de los sectores socioeconómicos menos favorecidos. Sin embargo, aún se requiere mejorar los contenidos, elaborar estudios de mercado e iniciar la producción de programas descentralizados que permitan atender esta demanda.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2012), los periodistas de radio fueron los blancos más frecuentes de agresión en el 2008 en el Perú de entre todos los tipos de los periodistas, especialmente en la región amazónica, según un informe publicado en enero de 2009. Una de las radios a las cuales pertenecían estos periodistas afectados, Radio Oriente, se encuentra bajo vigilancia constante. La otra, una estación de radio llamada la Voz de Bagua, fue clausurada por el MTC por incitar a la violencia en junio del 2009 durante un brote de protestas y disturbios de parte de los grupos indígenas y los enfrentamientos con las fuerzas de seguridad.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Para enfrentar el déficit peruano en investigación y desarrollo, el Estado está planeando invertir S/.4,500 millones que serán canalizados a través de un Ministerio de Ciencia y Tecnología o de otra nueva entidad (“Tectanic”, 2012). En el Perú, la inversión en investigación es insuficiente: mientras que se invierte solo el 0.1% del PBI en este rubro; Brasil invierte 1.1%; EE.UU., 2.7%; y Finlandia y Corea, 3.5%.

El incremento de la investigación y desarrollo no necesariamente debe ser exclusivo del Estado mediante el empleo de los recursos del país en los proyectos de investigación que decida financiar. Para que en el Perú se produzca más investigación, se requiere una acción integral entre las empresas, universidades y el mismo Estado; entonces, se deben alinear los intereses comunes de desarrollo competitivo del país.

Es labor de los empresarios determinar en qué mercados deben invertir en investigación y desarrollo a fin de realizar innovaciones tecnológicas para mejorar sus procesos productivos y satisfacer mejor a sus consumidores. En el escenario actual, las empresas requieren innovarse y mejorar permanentemente para mantenerse competitivas en el mercado.

En ese sentido, el Estado tiene limitaciones para determinar en qué sectores industriales debe invertir en ciencia y tecnología para ganar competitividad. Para una inversión efectiva en investigación y desarrollo, debe realizar alianzas con el sector empresarial y académico a fin de comprometerse en el desarrollo de sectores que puedan generar mayor productividad al país.

Por otro lado, (“Tectanic”, 2012) Las regiones reciben S/.1,100 millones para investigación como producto del canon, y su capacidad de gasto en este rubro es casi nula. Por otro lado, las universidades públicas que reciben recursos para realizar investigaciones a la fecha no han obtenido ningún logro importante.

Entonces, el rol del Estado debería ser crear incentivos a fin de que las empresas inviertan en tecnología y desarrollo, lo cual facilitaría a los empresarios determinar en qué áreas invertir considerando que su capacidad de innovación y mejora para atender las necesidades de los consumidores será aquella que los mantenga en el mercado. Estos incentivos podrían estar dirigidos tanto a los empresarios nacionales y reducir obligaciones tributarias a cambio de inversiones en tecnología, como a los empresarios internacionales que decidan traer tecnología de punta a fin de replicarla en el país. También se podría invertir en centros de desarrollo tecnológico que involucren a las universidades privadas y nacionales del país.

La aparición de nuevas tecnologías como Internet, DVD, MP3, MP4, Ipod, entre otras, de acuerdo a la investigación realizada por CONCORTV (2011), no ha disminuido el consumo de la radio: el 61% de encuestados señalaron que su consumo no ha de crecido ante dicha aparición.

De acuerdo con Girard (2000), los beneficios de Internet son muchos, pero su dependencia de una infraestructura de telecomunicaciones limita su accesibilidad a pocas personas. En cambio, la radio es mucho más penetrante, accesible y asequible. En la actualidad, ya muchos radios tradicionales han implementado la radio por Internet; sin embargo, en el Perú la preferencia por la radio tradicional es mayoritaria, la misma que se identifica con las costumbres y necesidades de sus oyentes.

El IRTP (2007) cuenta con la red de televisión más grande y con mayor cobertura geográfica del país, por lo cual representa un importante vehículo para llegar a todo el territorio nacional. Sin embargo, debido a su antigüedad, sus equipos se encuentran en una situación de obsolescencia física y tecnológica. Por otra parte, los limitados recursos técnicos y económicos con que cuentan los estudios y centros de producción de radio y televisión de las filiales provinciales no permiten diseñar y producir programas con las condiciones

técnicas adecuadas para garantizar una alta calidad de programación que satisfaga las expectativas de las regiones, y que contribuya al proceso de descentralización del país. En el ámbito internacional, el hecho de no contar con una plataforma tecnológica para emitir una señal de televisión internacional mantiene al IRTP a la zaga con relación a sus similares de países vecinos.

Con el fin de mejorar su desempeño, el IRTP ha estado formulando importantes proyectos tales como el Proyecto de Optimización y Fortalecimiento de la Radiodifusión Estatal, que le permitirá ampliar y mejorar tanto la red como los centros de producción de televisión con el uso de nuevas tecnologías. Otro importante proyecto considera ampliar la red de televisión con estaciones retransmisoras para beneficiar principalmente a las zonas rurales y de frontera del país. Esto incluye el equipamiento de cinco centros de producción de televisión en provincias, para permitir atender a los peruanos de menos recursos; y, de este modo, se busca contribuir a la lucha contra la pobreza y la promoción del desarrollo humano sostenible en el país.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Con respecto de las fuerzas ecológicas y ambientales, en el Perú, el 10% de las industrias controla el daño ambiental (“Solo al 10% de industrias se controla daño ambiental”, 2012). Estos bajos niveles de control se deben, entre otros factores, a las altas tasas de informalidad. No es suficiente el establecimiento de normas para el cuidado del medio ambiente por parte de la industria y luego aplicar sanciones por su incumplimiento, sino que es necesario considerar la realidad y factibilidad de su aplicación. En la actualidad, el sector industrial de manufactura está colapsado; entre los factores de esta situación se encuentran los siguientes:

1. No existen zonas habilitadas para desarrollar parques industriales modernos con las exigencias mínimas internacionales en los cuales las empresas puedan

trasladarse y, en conjunto, afrontar las inversiones que demanda realizar una producción más ecológica.

2. Existe una creciente demanda por espacios industriales como consecuencia del crecimiento económico y de ello se aprovechan especuladores y traficantes de terrenos.

Pollman (2012) sostuvo que estos dos factores constituyen una oportunidad para afrontar en forma seria el desarrollo industrial, abandonado por muchos años, con visión de futuro que permita crecer y desarrollarse sostenidamente. El concepto de industria o tecnología limpia es cada vez más amplio y mantiene una relación directa con la necesidad de adaptar los estilos de vida y las pautas de polución y consumo al desafío ambiental. El Perú mantiene un crecimiento económico sostenido desde hace dos décadas, basado principalmente en actividades de extracción minera, por lo cual se incrementó la conciencia ambiental en la presión ejercida por las comunidades cercanas a los centros de operación mineros. Esto es un catalizador para el desarrollo de eonegocios e implementación de nuevas tecnologías.

Para un desarrollo sostenido que visualice mantener el sistema ecológico del país, se requieren recursos humanos especializados en derecho y gestión ambiental, y técnicos que sepan cómo manejar tecnologías limpias. En el Perú, se están realizando estudios de energías renovables, habiéndose logrado desarrollos iniciales en el aprovechamiento de energía solar y eólica.

Además, las empresas deben ser conscientes de que el futuro les impone un gran reto. Por esta razón, aquellas empresas que produzcan bienes y servicios ecológicos, es decir, que no dañen el medio ambiente, obtendrán mayores ventajas competitivas. En el país, el mayor problema se centra en las pequeñas empresas así como en la informalidad de las mismas, particularmente en zonas de Madre de Dios.

En los países europeos y en Estados Unidos existe conciencia del desarrollo industrial sostenible, que permite el empleo de los recursos naturales a las futuras generaciones. En cambio, el Perú, en relación con estos países, aún se encuentra muy atrasado en el cuidado ambiental, lo cual se refleja en la reciente creación del Ministerio del Ambiente. Además, las universidades del territorio nacional ya están desarrollando carreras profesionales relacionadas con el cuidado ambiental, pero todavía se depende del desarrollo y avance en temas ambientales logrados por estudios realizados en otros países.

Ahora bien, el sector de la radio, por la naturaleza de sus equipos de trabajo, no produce mayormente gases de efecto invernadero ni excesiva contaminación ambiental; sin embargo, es necesario precisar que los artefactos radio receptores, que se asocian a los radioyentes, si deben reciclarse adecuadamente para evitar la degradación del medio ambiente.

Por otro lado, de acuerdo con el IRTP (2007), la accidentada geografía del territorio peruano, principalmente de las regiones de sierra y selva, así como la inexistencia de adecuadas vías de comunicación, encarecen los costos de instalación de nuevas estaciones, la ampliación de la red hacia las zonas del interior y de frontera, y también los costos de mantenimiento de los equipos existentes.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE del sector de la radio cuenta con 14 factores determinantes del éxito, nueve factores de oportunidades y cinco de amenazas, lo cual es una cantidad adecuada para el sector al respecto, se presenta la Tabla 7.

Tabla 7

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Pond.
Oportunidades			
1. Segmento amplio no atendido en la población por la oferta actual de los medios de comunicación	0.11	3	0.33
2. Decisión política de mejorar la infraestructura de telecomunicaciones a las zonas alejadas del país	0.07	2	0.14
3. Incremento de la capacidad de consumo de la población	0.11	3	0.33
4. Incremento de turismo interno y externo, con unademanda de mayores niveles de publicidad	0.12	3	0.36
5. Acceso a nuevos mercados mediante la radio a través de Internet	0.06	1	0.06
6. Centralización de la producción de los programas de televisión que no responden a las necesidades de la diversidad nacional	0.08	1	0.08
7. Creciente necesidad de las empresas por crear una imagen de responsabilidad social.	0.05	3	0.15
8. Alta credibilidad del sector en la población	0.13	4	0.52
9. Limitada cobertura de la televisión e Internet a nivel nacional	0.10	3	0.3
Amenazas			
1. Amenaza de nuevos competidores internacionales	0.04	1	0.04
2. Incremento de la banda de TV e Internet a poblaciones lejanas	0.05	1	0.05
3. Desastres naturales	0.02	2	0.04
4. Desarrollo de productos sustitutos (TV, diarios)	0.03	2	0.06
5. Dependencia del espectro electromagnético autorizado por el Estado	0.03	2	0.06
Total	1.00		2.52

Nota. Valor 4. Responde muy bien, 3. Responde bien, 2. Responde promedio y 1. Responde mal. El valor 2.52 indica una respuesta ligeramente superior al promedio, en su respuesta al entorno para capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas. Tomado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

3.5 La Radio y sus Competidores

Este análisis representa el inicio del estudio sobre la posición estratégica de la radio y sus competidores, lo cual resultará en el planteamiento de posibles estrategias para el cumplimiento de la visión.

De acuerdo con Porter (2009), la estructura de la industria es aquella que impulsa la competencia y la rentabilidad, no el hecho de si elabora un producto u ofrece un servicio, de si es emergente o madura, de si es de alta o baja tecnología, o de si está regulada o no. A pesar de que son muchos los factores que pueden incidir en la rentabilidad de una industria a corto plazo, entre ellos el clima y el ciclo empresarial, la estructura de la industria, manifestada en las fuerzas competitivas, marca su rentabilidad a medio y a largo plazo.

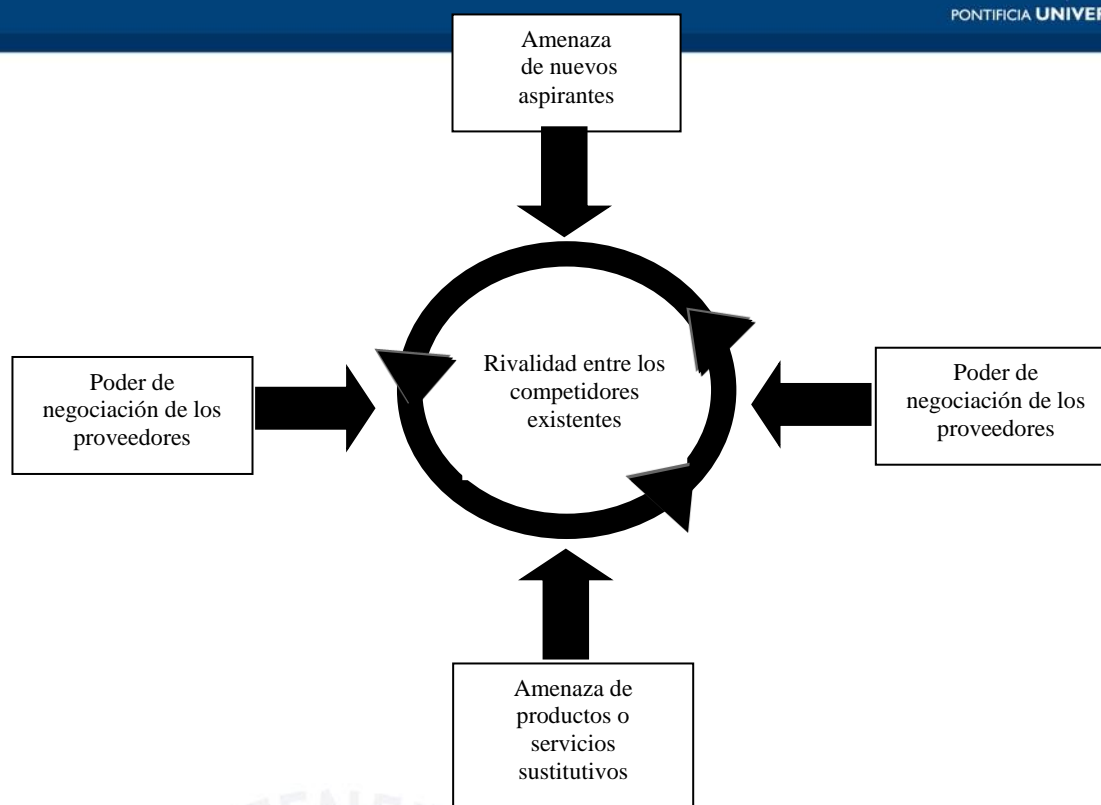


Figura 25. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector. Tomado de “Ser competitivo”, por M. Porter, 2009. Barcelona, España: Deusto.

Por otro lado, Aguilar (s.f.) sostuvo que la estructura de mercado puede influir crucialmente en el desempeño social de los medios de comunicación porque, a través de la búsqueda de nichos de mercado por parte de las empresas de radio y televisión para alcanzar ventajas competitivas, se da forma a sus contenidos programáticos.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores del sector de la radio son diversos. Se requieren recursos humanos, para su operación y administración; recursos financieros; y diversos recursos materiales, para la implementación y operación de las estaciones de radios.

Actualmente, el mercado ofrece periodistas formados en distintas universidades como la Universidad Bausate y Meza, la Universidad de Lima, la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), el Instituto San Ignacio de Loyola (ISIL), la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, la Universidad Alas Peruanas, entre otras; estas universidades ofrecen diversas especialidades de la carrera de

Periodismo como las siguientes: (a) Periodismo, (b) Periodismo Deportivo, (c) Producción Digital y Diseño Periodístico, (d) Ciencias de la Comunicación, entre otras.

De acuerdo a la encuesta realizada por Ipsos APOYO (2010), los mejores egresados por carreras de comunicaciones son aquellos de la Universidad de Lima, con 55%, seguidos de los egresados de la Universidad de San Martín de Porres, con 24%; y los de menor calidad son los egresados de la Universidad Mayor de San Marcos (UNMSM), con 2%. Al respecto, se presenta la Figura 26.

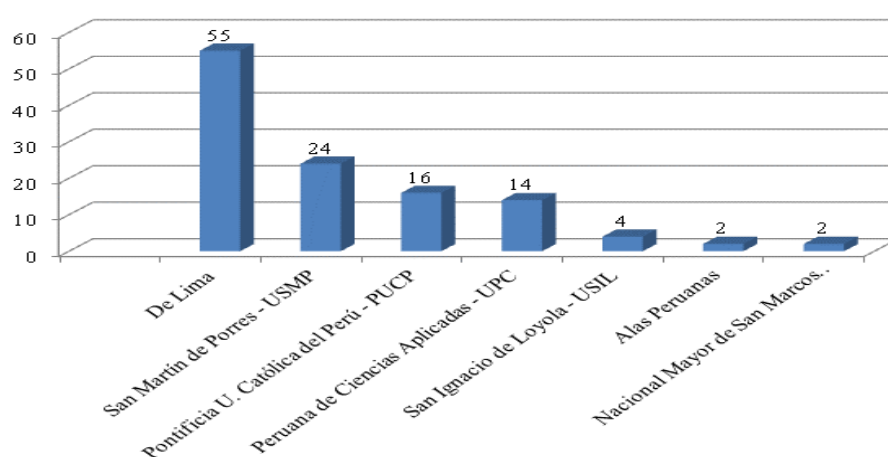


Figura 26. Los mejores egresados por carreras. Comunicaciones. Base total de entrevistados (105), margen de error 9.6%, diferencias significativas 26. Tomado de “Los mejores egresados por carreras- Comunicaciones”, por Ipsos APOYO, 2010. Recuperado de <http://www.forosperu.net/showthread.php?t=102071>

En el mercado, también existe la Academia Peruana de Locución, que forma locutores de radio, televisión y cine de diferentes especialidades tales como animadores, maestros de ceremonias, locutores comercial, locutores deportivos, narradores de noticias, comentaristas, entrevistadores, entre otros. Se encuentra bajo la dirección del profesor, magister en Ciencias Filológicas, Juan Sifuentes Tello, pionero en la enseñanza de la locución en el Perú.

Asimismo, también se imparte la carrera de Comunicación Social en la UPC, la Universidad de Piura, la Universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV), la Universidad

San Ignacio de Loyola (USIL), la UNMSM, la Universidad de Lima y la Universidad Nacional de San Antonio de Abad del Cusco.

Dada la oferta de recursos humanos para el sector de radio, estos disponen de poco poder de negociación. Las principales radios optan por los periodistas y recursos humanos de mayor prestigio a fin de asegurar la calidad de su programación así como la generación de altos *ratings* de sintonía.

En cuanto a los recursos financieros, las distintas empresas del sector pueden recurrir al mercado bancario u otras fuentes de financiamiento, los cuales ofrecen sus servicios en función del tipo de negocio por desarrollar y los niveles de facturación a fin de proporcionar facilidades de apalancamiento financiero. Se puede precisar que el poder de negociación de estos proveedores es mínimo debido a la gran cantidad de oferta financiera en el mercado y la confianza generada en el sector gracias a la buena marcha económica del país. Entre los principales bancos se encuentran el Banco de Comercio, el Banco BBVA Continental, el Banco de Crédito del Perú, el Banco Financiero del Perú, el Banco Interamericano de Finanzas, HSBC, Interbank y Scotiabank.

Asimismo, en el país, no se producen equipos de radio difusión para el establecimiento de las estaciones de radio, así como tampoco se producen radio transistores para los radioescuchas: estos son importados de diversos países, principalmente de China, Japón y otros países asiáticos.

Los principales proveedores de logística del sector de la radio importan los diversos equipos de acuerdo a la demanda de los empresarios de este sector. En el mercado peruano, los proveedores del sector ofertan productos similares; por tanto, no tienen la capacidad de negociación al existir una gran competencia. Normalmente, las empresas top de la radio importan directamente sus equipos de última tecnología a fin de abaratar costos y garantizar la calidad de los productos (ver Tabla 8).

Tabla 8

Principales Proveedores Logísticos del Sector de la Radio

Proveedores logísticos	Artículos y servicios ofrecidos
Ag Comunicaciones Telcomserv	Equipos Motorola, Vertex, Icom y Kenwood. Repetidoras, bases, móviles, portátiles en VHF, UHF, HF. Radios digitales. Antenas, bases y móviles. Baterías para radios. Fuentes de poder.
Service Representaciones AllSystem	Duplexores. Cables coaxiales. Paneles solares. Baterías de libre mantenimiento. Controladores. Pozos a tierra. Pararrayos. Torres de comunicación. Equipos Canopy Motorola. Asesoría y diseño en comunicaciones. Desarrollo de proyectos de radiocomunicaciones. Instalaciones de <i>sites</i> de repetición. Sistema de energía solar. Radio enlaces. Sistema de protección de descarga eléctrica. Cabinas de emergencia. Sistema de banda ancha inalámbrica. Servicios generales. Mantenimiento de equipos de radios VHF, UHF y HF. Instalación de torres ventadas y autosoportadas. Servicio de mantenimiento.
Kafradi Comunicaciones Grupo TelmovilComunicaciones SAC M.G. Trading Radio Systems S.A. Afa Tecnología y Comercio E.I.R.L. Centauro Comunicaciones S.R.L. Cobra Comunicaciones Ecomproyect S.A.C. Power& Tel	

Nota. Periodo investigado abril-junio 2012. Los proveedores logísticos considerados ofertan uno o más artículos y servicios necesarios para la operación de las estaciones en la radio.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los anunciantes de bienes de consumo y servicios diversos está dado por su capacidad económica, cuyo poder es directamente proporcional al monto de su inversión en publicidad, así como por la facilidad de acceder a otros medios de comunicación masiva como la televisión, paneles, publicidad por Internet, entre otros.

Es importante recalcar que la brecha entre los precios de publicidad en televisión y radio se ha acortado en relación con la última década. También se debe precisar que, en el Perú, la infraestructura en radio, televisión e Internet ha crecido, lo cual permite a los diferentes demandantes disponer de mayores alternativas para anunciar sus bienes y/o servicios.

Por lo anteriormente expuesto, los anunciantes de gran capacidad económica que emplean la radio pueden negociar la imposición de precios al contar con la facilidad de

acudir a otras estaciones de radio por la cantidad de ofertantes y a otros medios como la televisión, ya que se redujo la brecha entre los precios de publicidad entre ambas.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los medios de comunicación masiva como la radio, la televisión, el periódico o el Internet tienen la posibilidad de llegar a grandes consumidores a través de todo el país. Es más, incluso para los mismos consumidores, estos medios están solamente limitados por las estaciones receptoras necesarias para captar su señal y, por otro lado, por la infraestructura que requieren para emitir dicha señal.

Las necesidades de los anunciantes, dado el abanico de posibilidades existentes para llegar a su público objetivo, les permite segmentar los medios de comunicación masiva más apropiados para cumplir con sus objetivos de *marketing*, y sustituyen la radio por otros medios de acuerdo al impacto deseado de su publicidad.

En ese sentido, los demandantes de la publicidad, que son los principales clientes de los medios de comunicación masiva, pueden decidir por dónde anunciar sus productos y servicios; si bien es cierto que esto es parte del poder de negociación de los compradores, esta situación permite determinar cuáles son los sustitutos de la radio.

De acuerdo con Aguilar (s.f.), la televisión restringida, aunque comercializa espacios y mantiene la ventaja de permitir a los anunciantes acceder a grupos de consumidores mejor delimitados por ingreso, hábitos y localización, cuenta con las cuotas de los suscriptores como su principal fuente de ingresos.

Por otro lado, eventualmente, se puede considerar el Internet como un potencial sustituto de la radio, que ha restado la demanda de publicidad en las radios aprovechando el inmenso consumo de las redes sociales como Facebook, Twitter, entre otras. Algunas radios están enfrentando este reto mediante la implementación de la radio por Internet, por ejemplo, la BBC y CNN en el extranjero, y RPP y otras radios en el Perú.

En el país, se ha experimentado un fuerte aumento del uso de Internet durante los últimos años, y se presenta una historia de éxito de acceso a las tecnologías de información y la comunicación (TIC) en el mundo en desarrollo. Según la UNESCO (2012), los usuarios de Internet aumentaron de alrededor de 800,000 en el 2000 a alrededor de 7'128,000 en el 2008. Además, los datos muestran que el ancho de banda internacional (bits por segundo por persona), que mide la capacidad que los operadores brindan para llevar el tráfico de Internet, aumentó de 4 en el 2000 a 2,704 en el 2007. Los niveles medios de la región de América Latina y el Caribe son 1,126, lo cual coloca al Perú por encima del promedio regional.

Se coincide con Aguilar (s.f.) en el sentido de que es mucho más sencillo escuchar radio que acceder a Internet; para esto último se requiere disponer de una computadora, de ciertas habilidades para manejarla y nociones de inglés.

Por otro lado, la disminución en el consumo de la radio con la aparición de nuevas tecnologías no es aun significativa (ver Figura 27).

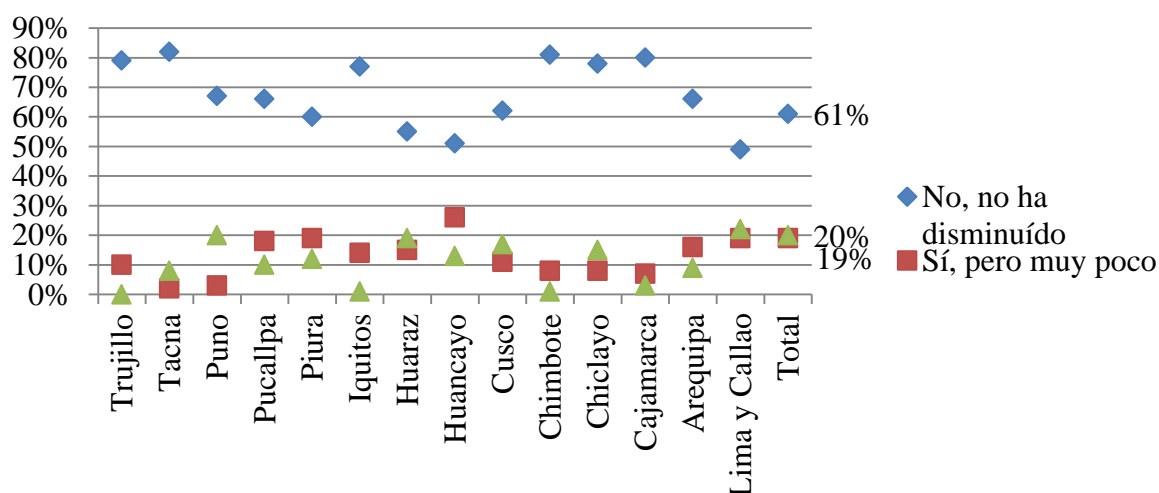


Figura 27. Disminución en el consumo de la radio con la aparición de nuevas tecnologías (Internet, MP3, etc.). Tomado de “Estudio de actitudes, hábitos y opinión sobre la radio y televisión 2011”, por el Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV), 2012b. Recuperado de www.concortv.gob.pe/.../estudios/846-2011-estudio-de-actitudes-habitos-y-opinion-sobre-la-radio-y-television.html

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Al analizar la amenaza de los entrantes, se deben considerar las barreras de entrada al sector de la radio: (a) altos costos fijos; (b) los costos de producción, particularmente en zonas aisladas y poco desarrolladas del país; (c) la credibilidad y fidelidad alcanzada por las principales radios del país para anunciantes a nivel nacional; y (d) el gran desarrollo tecnológico que están alcanzando los sustitutos de la radio, que les permite acceder rápidamente a grandes masas de potenciales usuarios.

Las tendencias macroeconómicas del Perú, que visualizan escenarios favorables para el incremento progresivo del PBI, el incremento de la PEA y la disminución del desempleo, incidirán en el aumento de la demanda y de radioescuchas. Por lo tanto, habrá mayores necesidades de publicidad, lo cual alienta a potenciales entrantes al sector.

A su vez, el actual gobierno, con su política de inclusión social, está fomentando la construcción de infraestructura para llegar a los lugares alejados del país, lo cual crea mayor demanda de estaciones de radio a nivel nacional; esta situación es favorable a los potenciales entrantes al sector.

Recientemente, el Gobierno ha emitido un decreto supremo por el cual reduce a 60 días el plazo de solicitud para que una radioemisora pueda operar, y a 120 días el plazo para el otorgamiento de concesiones de funcionamiento. Por este motivo, este marco jurídico favorece a los potenciales entrantes en el sector de la radio y desburocratiza el proceso para otorgar concesiones.

Otro aspecto que favorece a los entrantes es que aún no se encuentran saturadas las frecuencias en el espectro electromagnético; asimismo, también favorece la generación de nuevas tecnologías que permiten la compactación de señales de radio. Los potenciales entrantes deben evaluar la posibilidad de ingresar al sector conjugado con un análisis

holístico de otros factores como la demanda, la rentabilidad, los accesos a los oyentes, entre otros.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Según Aguilar (s.f.), la competencia económica en los medios de comunicación reviste características muy distintas a los otros sectores, tanto por sus características económicas como por la legislación en la materia y la intervención gubernamental.

La radio y la televisión cuentan con la posibilidad de llegar al mismo grupo de consumidores potenciales, lo cual genera una competencia por los auspiciadores y anunciantes; entonces, ellos son quienes definen qué medio emplear en función de las características de los productos o servicios a promocionar y su impacto en el público objetivo.

Ahora bien, más que una gran rivalidad entre la radio y la televisión, se podría hablar de complementariedad, dado que en muchos casos están orientados a diferentes segmentos de clientes; sin embargo, cuando se orienta hacia grupos específicos de ingresos, edad o a localidades del interior del país, la radio muchas veces obtiene mayor aceptación debido a tradiciones culturales e identificación con los segmentos poblacionales que las mantienen. Ello ocurre cuando el segmento del mercado está focalizado y es local.

En el caso de la televisión restringida, esta requiere la suscripción de los potenciales consumidores, cuya capacidad adquisitiva es mayor a la de aquellos que emplean la televisión abierta. En ese sentido, la publicidad es emitida por este medio a un segmento exclusivo y resta mercado de publicidad para las radios.

Luego, con el desarrollo del Internet, las radios han estado obligadas a emplearlo como un medio adicional de difusión. En muchos países, existen radios difundidas mediante Internet, con la BBC en Londres o la CNN Radio en Estados Unidos como principales ejemplos. En el Perú, se pueden escuchar las principales radios a través de Internet; sin

embargo, considerando que, para escuchar radio por Internet, se necesita una conexión a la red y que esta constituye un costo adicional, aún no se acepta mucho escuchar radio por este medio.

Asimismo, una desventaja de escuchar radio por Internet está en la exposición a los comerciales que, sumados a los *banners* de la página web, no la vuelven muy atractiva; por otro lado, escuchar música por Internet presenta el problema de los derechos de autor, como es el caso de la web de Napster, medio al cual, en los Estados Unidos, se le ha prohibido el intercambio de música entre personas si no se realiza una remuneración a las compañías disqueras. Por ello, la radio mantiene la ventaja con relación a la radio por Internet en el sentido de que es totalmente gratuita, y las radioemisoras son financiadas por los demandantes de publicidad.

Es importante tener en cuenta que la tecnología avanza rápidamente en los medios y receptores radiales; por ello, es posible que, en el futuro, la radio deba redefinirse dado que los teléfonos celulares, las tabletas y las computadoras cuentan con acceso a Internet; y los costos de su empleo como medio de difusión radial tenderán a reducirse progresivamente.

Los diarios como medios de comunicación emplean un medio diferente de llegar a los consumidores a través de los medios escritos y, bajo esta óptica, son complementos de la radio más que competidores. Se puede apreciar el grado de penetración de los diferentes medios de comunicación y deducir que existen consumidores tanto de radio, diarios e Internet de acuerdo a sus costumbres e ingresos.

De acuerdo a la UNESCO (2012), los diarios no han desaparecido en la era de los medios electrónicos y siguen siendo una fuente importante de información para los peruanos: el 83 % de los encuestados aseguró leer un periódico por lo menos una vez por semana para las noticias y la información, mientras que alrededor del 40% señaló que leía el periódico diariamente.

Existen más de 80 diarios en el Perú, de los cuales 31 tienen su sede en Lima. El mercado de la prensa está dominado por dos grupos: (a) el Grupo Editorial El Comercio y (b) y la Empresa Periodística Nacional (EPENSA). Según la UNESCO (2012), El Trome, El Comercio y Ojo son los periódicos más populares de las regiones urbanas, y la mayoría de los periódicos mantienen versiones en línea (Internet).

Por otro lado, también existen radios que han incursionado en la televisión; en el Perú, este es el caso de RPP. Por ahora, no es posible predecir la integración futura de la radio, la televisión y el Internet debido a las particularidades de cada una, pero es evidente que la tecnología podría a futuro permitir esta integración, lo cual no necesariamente significaría la extinción de la radio. En el mercado, ya existen aparatos de televisión inteligentes que cuentan con acceso a Internet y a la radio por cable, pero su penetración es pequeña a causa de los altos costos y la falta de infraestructura para su recepción en el interior del país.

De acuerdo con CONCORTV (2012b), el medio más presente en los hogares es el televisor con 99%, seguido de la radio con 95% (ver Figura 28).

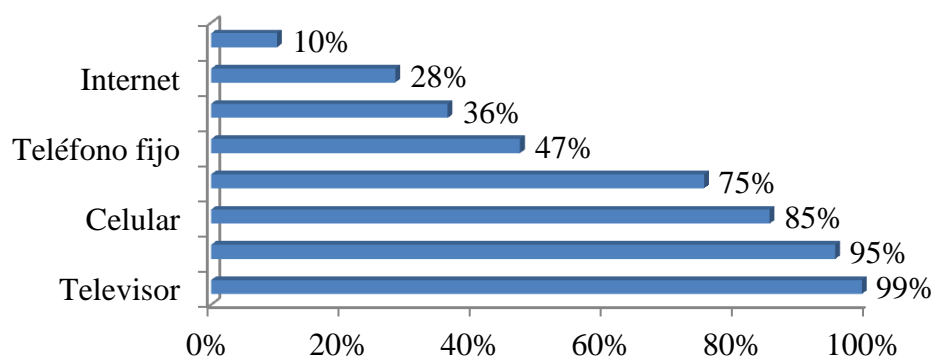


Figura 28. Penetración de equipos. Tomado de “Estudio de actitudes, hábitos y opinión sobre la radio y televisión 2011”, por el Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV), 2012b. Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/file/informacion/estudios/2011/concortv-estudio-radio-tv-peru-2011.php>

Asimismo, tal como se aprecia en la Figura 30, la penetración de los medios según el nivel socioeconómico es liderada por la televisión, seguida de la radio.

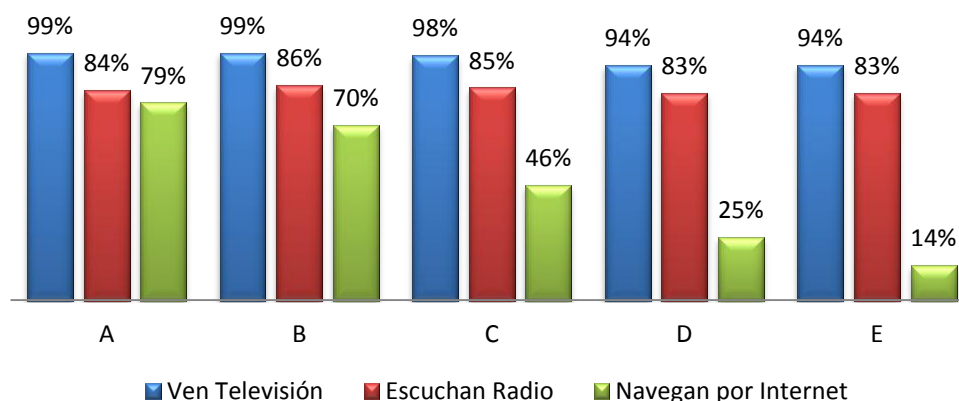


Figura 29. Penetración de medios según nivel socioeconómico. Tomado de “Estudio de actitudes, hábitos y opinión sobre la radio y televisión 2011”, por el Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV), 2012b. Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/file/informacion/estudios/2011/concortv-estudio-radio-tv-peru-2011.php>

De acuerdo con CONCORTV (2012b), el horario en que predomina la televisión es el nocturno tanto los días de semana (80%) como los sábados y domingos (69%), aunque existen diferencias significativas por regiones. A diferencia de la televisión, la radio es consumida principalmente en la mañana. Durante los fines de semana, se reduce levemente el consumo de radio por la mañana y se incrementa por la tarde. Asimismo, las horas promedio dedicadas a cada medio son las siguientes: (a) mirar televisión, 3:32; (b) escuchar radio, 3:08; (c) leer diarios/revistas, 1:32; (d) jugar videojuegos, 2:26; y (e) navegar por Internet, 2:58.

De acuerdo con CONCORTV (2012b), la televisión es el medio de comunicación más consumido por los peruanos de todas las edades, niveles socioeconómicos y ciudades, salvo en Puno, donde la radio es la más consumida (95%) por encima de la televisión (92%). Asimismo, en todos los casos, Internet es el tercer medio consumido, y se nota una tendencia a la baja en los niveles socioeconómicos más bajos y conforme se incrementa la edad. Mientras el consumo de TV se ha mantenido, a comparación de 2009, la radio ha descendido 4%. Al respecto, se presenta la Figura 30.

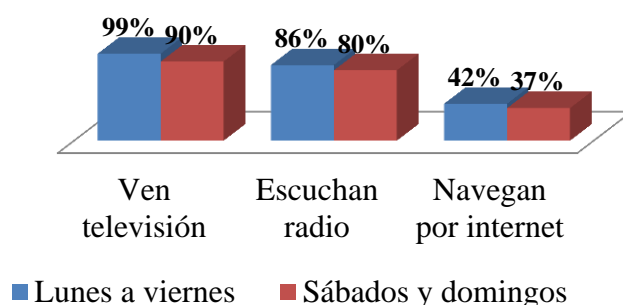


Figura 30. Penetración de medios de comunicación. Tomado de “Estudio de actitudes, hábitos y opinión sobre la radio y televisión 2011”, por el Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV), 2012b. Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/file/informacion/estudios/2011/concortv-estudio-radio-tv-peru-2011.php>

Según CPI (2011), la cobertura de un canal de televisión está determinada por el área geográfica (ciudades, centros poblados y localidades) donde llega el canal. ATV es el canal con mayor cobertura seguido de TV Perú y América TV (ver Tabla 9).

Tabla 9

Cobertura y Calidad de la Imagen de los Canales de Televisión de Señal Abierta que Transmiten a Nivel Nacional

Canal	Total Nacional		Lima Metropolitana		Interior del Perú Urbano	
	Cobertura	Buena imagen, sin interferencia	Cobertura	Buena imagen, sin interferencia	Cobertura	Buena imagen, sin interferencia
	%	%	%	%	%	%
ATV	94.2	74.2	97.9	81.7	91.2	68.1
TV Perú	91.4	71.7	96.2	78.0	87.5	66.6
América Televisión Panamericana	91.0	66.2	97.9	75.4	85.3	58.5
Televisión	88.6	60.2	98.5	67.5	80.7	54.3
Red Global	86.5	54.5	97.5	69.9	77.7	42.2
	80.5	58.4	95.6	74.5	68.4	45.6

Nota. Periodo investigado octubre-noviembre 2010. Tomado de “MarketReport”, por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2011. Recuperado de <http://www.cpi.com.pe/boletin/impreso/archivos/MR001-2011.pdf>

Por otro lado, la cobertura de la radio y de la televisión depende de la calidad de los equipos de retransmisión y de la potencia adecuada para llegar a las localidades alejadas del

país. En este contexto, RPP es la emisora con mayor cobertura a nivel nacional y la que llega con mejor calidad de sonido (ver Tabla 10).

Tabla 10

Cobertura y Calidad de Sonido de las Emisoras de Radio a Nivel Nacional

Emisora	Total Nacional: Urbano		Lima Metropolitana		Interior del Perú Urbano	
	Cobertura	Sonido nítido	Cobertura	Sonido nítido	Cobertura	Sonido nítido
	%	%	%	%	%	%
RPP	90.2	79.5	97.3	88.3	84.6	72.5
Panamericana FM	84.5	75.9	96.1	87.1	75.4	67.2
La Karibeña	81.4	72.8	94.8	84.4	70.8	63.7
Nueva Q FM	80.4	72.4	94.7	85	69.1	62.4
Moda	76.9	69	94.7	84.4	62.9	56.8
La Mega FM	72.4	63.3	94.6	83	54.9	47.8
Felicidad FM	70.1	61.2	95.8	83.2	49.9	43.9
Studio 92	69.5	59.7	94.6	81.1	49.8	42.9
Ritmo Romántica	68.5	61.1	95.5	84.3	47.2	42.8
La Inolvidable FM	67.8	61.4	95.8	85	45.8	42.8
La Kalle	65.4	57.1	94	82.5	42.9	37.2
Onda Cero FM	64.9	57.8	94.5	83.7	41.6	37.5

Nota. Periodo investigado octubre-noviembre 2010. Tomado de “MarketReport”, por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2011. Recuperado de <http://www.cpi.com.pe/boletin/impreso/archivos/MR001-2011.pdf>

3.6 La Radio y sus Referentes

Se ha tomado como referente para el sector la BBC de Londres, cuya página web, BBC Mundo Institucional, describe las principales características de esta radio de la siguiente manera(BBC, 2011):

La British Broadcasting Corporation (Corporación Británica de Radiodifusión) es el servicio público de radio, televisión e Internet del Reino Unido, con más de ocho décadas de trayectoria. Es independiente de controles comerciales y/o políticos, y opera bajo un estatuto real que garantiza dicha independencia. La BBC cuenta con una red de más de 250 corresponsales y transmite en emisoras AM y FM en más de 100 ciudades capitales de todo el mundo.

El Servicio Mundial de la BBC, que transmite al resto del mundo, ofrece programas de radio en onda corta y vía satélite, además de audio a la carta vía Internet en varios idiomas.

Con alrededor de 150 millones de oyentes a la semana, de los cuales 40 millones escuchan en inglés, la BBC tiene la mayor audiencia de todas las emisoras internacionales. Además, cuenta con una página de Internet de noticias que se actualiza las 24 horas del día; estas noticias se pueden leer en idiomas como el árabe, ruso, chino, urdu, hindi, persa, portugués y español.

El presupuesto del Servicio Mundial proviene de una subvención parlamentaria administrada por la cancillería británica, que decide en qué idiomas se debe transmitir, pero el control editorial está en manos de los productores de la BBC, que son independientes.

Los servicios locales de la BBC (radio y televisión) son financiados por una licencia que debe ser pagada por todos los propietarios de televisores en Gran Bretaña. La BBC también se financia a través de la venta de libros, videos y otros productos relacionados con sus programas. Sin embargo, no puede llevar publicidad.

El Servicio Mundial de la BBC transmite en más de 20 idiomas a través de radio e internet. La decisión de lanzar o cerrar un servicio responde a varios criterios: disponibilidad de presupuesto, estadísticas demográficas de la población, la necesidad de información y noticias de la región, y la importancia estratégica para Gran Bretaña.

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

La Matriz de Perfil Competitivo identifica a los principales competidores de la organización, así como sus fuerzas y debilidades particulares. El propósito es señalar como se encuentra una organización respecto del resto de sus competidores (ver Tabla 11).

Tabla 11

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores Claves de Éxito	Peso	Sector radio		Sector TV		Sector prensa escrita	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Credibilidad	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39
2. Participación de mercado	0.13	3	0.39	4	0.52	2	0.26
3. Cobertura y contenido de difusión	0.11	3	0.33	2	0.22	3	0.33
4. Innovación tecnología	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18
5. Accesibilidad y portatibilidad	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
6. Nivel de publicidad	0.17	3	0.51	4	0.68	2	0.34
7. Precios competitivos	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
8. Segmentación de cartera de clientes	0.12	3	0.36	2	0.24	4	0.48
Total	1	24	3.04	23	3.01	24	2.98

Nota. Valor 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor y 1. Debilidad mayor. Tomado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Según el resultado de la matriz, la radio se encuentra en una posición intermedia respecto de sus competidores, debido fundamentalmente a la baja calidad de su programación, así como el poco nivel alcanzado en el desarrollo de su capital humano. Por lo tanto, se debe trabajar mucho en las debilidades y propiciar mejoras en las fortalezas.

El perfil referencial considera en el análisis al sector radial de Inglaterra, con su máximo exponente, la BBC de Londres, por considerarse que, en ese país, la radio ha alcanzado el mejor desarrollo a nivel mundial, no solo por la oferta programática (contenidos), sino también por el prestigio alcanzado y, por lo tanto, el liderazgo en casi todas sus actividades (ver Tabla 12).

Tabla 12

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores Claves de Éxito	Peso	Sector radio en el Perú		Sector radio en Inglaterra	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Credibilidad	0.13	4	0.52	4	0.52
2. Participación de mercado	0.13	3	0.39	4	0.52
3. Cobertura y contenido de difusión	0.11	3	0.33	4	0.44
4. Innovación tecnología	0.09	2	0.18	4	0.36
5. Accesibilidad y portabilidad	0.10	3	0.30	4	0.40
6. Nivel de publicidad	0.17	3	0.51	3	0.51
7. Precio competitivos	0.15	3	0.45	4	0.60
8. Segmentación de cartera de clientes	0.12	3	0.36	3	0.36
Total	1	24	3.04	30	3.71

Nota. Valor 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor y 1. Debilidad mayor. Tomado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Esta matriz, dado el puntaje alcanzado por el sector radial del Perú, muestra un indicador de 3.04, lo cual evidencia la necesidad de trabajar en los factores enunciados para que, en un futuro cercano, se alcance el nivel y la capacidad de desarrollo que posee el sector *benchmarking* seleccionado para la MPR.

3.8 Conclusiones

La evaluación externa del sector radial en el Perú muestra una realidad ambivalente: por un lado, el poco desarrollo alcanzado en el sector, logrado solo por algunas emisoras de prestigio; y, por otro lado, presenta un potencial enorme, pues su desarrollo contribuye de manera ya conocida con el logro de los grandes intereses nacionales de nuestro país. En ese sentido, se puede concluir lo siguiente:

1. La radio es un medio de gran importancia para la implementación de políticas de descentralización y regionalización así como para la difusión y sensibilización de proyectos de inversión privada que generen ambientes colaborativos y sinérgicos para el desarrollo del país.

2. En el Perú, se observa claramente la orientación de gran parte de la programación de las radios basada en función del rating por sí solo, dejando de lado criterios de calidad, y programas culturales y de apoyo a la comunidad, los cuales no son rentables en razón de que no disponen de auspiciadores para el sostenimiento de su rentabilidad.

3. En el Perú, la mayor parte del equipamiento tanto de las estaciones de radio como de los radios receptores debe ser importada; por ello, se requiere del desarrollo de tecnología que permita la fabricación de estos equipos en el país a fin de fortalecer clústeres que integren las industrias asociadas al sector de la radio.

4. La radio, a pesar del evidente incremento del acceso a las tecnologías de la información como Internet y del liderazgo de audiencia de la televisión, es el medio que mantiene mayor credibilidad en la población, por lo cual constituye una importante fuente de noticias e información en el Perú.

5. La mayor parte de las estaciones de radio en el Perú urbano son de propiedad privada y el sector representa un mercado muy competitivo. Existen numerosas cadenas de radio con cobertura a nivel nacional, y estaciones de radios locales y comunitarias.

6. Por su cobertura a nivel nacional, la radio es el principal medio de comunicación en los lugares de difícil acceso, donde los otros medios de comunicación, y las Tecnología de Información y Computación (TIC) son bastante inaccesibles.

7. En el Perú, en el 2008, los periodistas de radio fueron los blancos más agredidos con relación a los otros medios de comunicación, especialmente en la región amazónica, a raíz del conflicto denominado “El Baguazo”, por lo cual Radio Oriente se encuentra bajo vigilancia constante y la estación de radio la Voz de Bagua Grande fue clausurada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones por incitar a la violencia.

8. Las principales oportunidades del sector son tres: (a) la alta credibilidad del sector; (b) el incremento del turismo interno y externo, que demanda mayores niveles de publicidad; (c) el incremento de la capacidad de consumo de la población.

9. De acuerdo a la Matriz de Perfil Competitivo, la radio es el medio de comunicación más competitivo, seguido de la televisión y de la prensa escrita.



Capítulo IV: Evaluación Interna

Los males endémicos empresariales son uno de los factores que motivan las crisis a nivel interno en algunas empresas. Se denominan así porque no se toman las acciones correctivas necesarias a pesar de conocerse el problema.

Según D'Alessio (2008), uno de estos males es la visión cortoplacista de la alta dirección, que busca únicamente resultados basados en cifras visibles y no proyecta su organización al futuro. Por ello, es importante realizar una evaluación interna sobre la base del análisis AMOFHIT y de la Matriz de Factores Internos (MEFI) con la finalidad de evaluar todas las áreas del sistema, lo cual se desarrollará en el presente capítulo.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Para el análisis interno del planeamiento estratégico del sector de la radio en el Perú, se utiliza la herramienta AMOFHIT, a través de la cual se estudian las siguientes áreas funcionales (D'Alessio, 2008), con las cuales se podrán potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades del sector de la radio: (a) administración y gerencia; (b) *marketing* y ventas; (c) operación y producción ; (d) finanzas; (e) recursos humanos; (f) sistema de información y comunicaciones; e (i) tecnología, investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Según 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” (p.170). Para ello, el sector de la radio, medio de comunicación inmediata y transparente, que desea obtener mayor cobertura y participación dentro de los medios a nivel nacional, se encuentra organizada por el Comité de la Radio, que busca el desarrollo y sostenibilidad de la industria radial del país. Otro de sus principios fundamentales es la investigación, con lo cual fomenta la participación de la radio a nivel profesional como estudiantil.

El sector de la radio en el Perú se encuentra administrado por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), que presenta como órgano asesorativo al Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV), órgano autónomo cuya finalidad es contribuir con el desarrollo de la radiodifusión en el país con responsabilidad de mejorar la organización y el manejo del sector. El Artículo 4 de la Constitución Política del Perú establece que, en los estados de excepción, el Ministerio de Defensa puede asumir el control de los servicios de radiodifusión.

El análisis del actual diseño institucional del MTC, como órgano oficial a cargo de la radiodifusión, revela las siguientes deficiencias y carencias:

- El MTC no sostiene un rol proactivo en la búsqueda del cumplimiento de los principios de acceso a los servicios de radiodifusión.
- El MTC está liderado por una tecnocracia resumida a juristas y expertos en tecnología de la radiodifusión; hasta el momento, no ha solicitado ni se ha proveído de recursos presupuestarios y humanos especializados, entre los cuales deberían figurar profesionales de Ciencias de la Comunicación y no solo ingenieros y abogados, como sucede actualmente.
- En cuanto a las políticas y reglas relativas al rol promotor del Estado, incluidas en el Artículo III del Título Preliminar de la Ley de Radio y Televisión, que se dirigen a favorecer el desarrollo de la radiodifusión en áreas rurales de preferente interés social o zonas de frontera en las cuales se deben priorizar los servicios de radiodifusión educativa, estas políticas no se cumplen.
- La normatividad presenta vacíos que dan lugar a la discrecionalidad del MTC, que puede resultar abusiva y discriminatoria, y representa una deformación de la norma. Por último, la discrecionalidad crece en espacios de gestión pública muy poco transparentes y con normas poco conocidas.

Rivadeneira (2009) sostiene que se ha depositado una excesiva discrecionalidad en los responsables de la administración del sector de la radio. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones tiene facultades para decidir cuándo y cómo hacer efectiva las normas establecidas para la administración del sector. Las decisiones que deben estar sustentadas en criterios técnicos, con el pasar de los años se han convertido en fuente de decisiones políticas que han incluido ubicación, apertura y cierre de radios informales, además de la equivocada decisión de flexibilizar el pago de la deuda de algunas radioemisoras, desconociendo las justas razones de otras que también lo han solicitado. Poca transparencia ha dado lugar a sospechar que el poder político puede comprar voluntades de los medios de comunicación.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Según CONCERTV (2012c), para el 2011, el sector de la radio en el país contó con 2,732 emisoras de radio para una población de 29'399,817 habitantes, y el nivel de emisoras en marzo del 2012 era de 3,272. La radio brinda un producto masivo de comunicación, el cual se caracteriza por ser instantáneo, desde el mismo lugar de los hechos y desde los lugares más alejados del país. Si bien la evolución de las emisoras radiales se ha incrementado durante los últimos 25 años, la mayoría de las emisoras tienen un género musical y publicitario.

El sector de la radio está representando en un 90% por cinco grandes grupos empresariales formando así un oligopolio que puede dividirse en dos bloques por la magnitud de las radios que mantienen a su cargo a nivel de Lima, las cuales, a su vez, alquilan licencias en diversas localidades a nivel nacional:

1. Grandes grupos empresariales:

- El Grupo RPP, conformado por ocho emisoras en Lima: (a) RPP Noticias, (b) Studio 92, (c) Corazón, (d) Felicidad, (e) Oxígeno, (f) La Zona, (g) La Mega, y (h) Capital.

- La Corporación Radial del Perú, conformada por siete emisoras de Lima: (a) Ritmo Romántica, (b) La Inolvidable, (c) Moda, (d) Oasis, (e) Radiomar Plus, (f) Nueva QFM, (g) Planeta.

2. Medianos grupos empresariales:

- El Grupo Radio Corporación, perteneciente a la familia Belmont, conformado por emisoras de Lima como Viva FM y Okey Radio.
- El Grupo Panamericana de Radios, perteneciente a la familia Delgado Parker, conformado por emisoras de Lima como Panamericana y Onda Cero.
- La Corporación Universal, perteneciente a la familia Capuñay, conformado por emisoras de Lima como La Karibeña y La Kalle.

Por lo tanto, la competencia en el mercado está centrada en los grupos indicados, quienes diversifican sus productos en las distintas plazas.

Producto. Según CONCORTV (2010), el producto del sector radial está determinado por las programaciones dentro de las cuales se puede precisar programas de carácter informativo, *reality shows*, programas híbridos y otros, como programas de salud y humorísticos.

Los programas radiales son productos comunicativos de carácter masivo y poseen un conjunto de caracteres específicos, objetivos, públicos, contenidos, etc. que les permiten diferenciarse de otros. En el Perú, la gran mayoría de estaciones de radio corresponden a diversas empresas privadas con complejas características: corporaciones radiales, pequeñas empresas y microempresas de carácter familiar; y menos de la décima parte son estaciones de radio de tipo educativo a pesar de que la Ley 28728, Ley de Radio y Televisión reconoce tres modalidades: (a) comerciales, (b) educativas y (c) comunitarias. La complejidad de las radioemisoras que no corresponden a los grandes grupos radiales radica en el hecho de que dichas estaciones basan sus programaciones en las experiencias que emergen del interior del

país. También son llamadas “las otras radios”, porque configuran un escenario diferente y alternativo a la industria de la radio comercial; además, no cuentan con una definición clara y sintética, debido a que no buscan una imagen radical de cobertura sino que son radios de características multiformes.

La programación de las radios comerciales está segmentada por hogares, horarios, programas, tipo de oyentes, entre otros; y, según CONCORTV (2010), los principales problemas que se encontraron en los programas del sector radial son los siguientes:

- El 32% de los programas analizados presentan un corte de violencia no trascendental mediante noticias policiales de tragedia, llamadas del público sobre situaciones de agresión y letras de canciones con situaciones violentas.
- La presencia de la sexualidad es mayor que en la televisión, pero es menos relevante. Se presenta principalmente en las letras de algunas canciones, en los comentarios de los locutores, así como de manera más profesional en los consultorios psicológicos.
- Se presentan lenguajes inadecuados sin que sean un aspecto central de los mismos; se presentaron conductas disruptivas como la falta de respeto y la discriminación, principalmente en programas humorísticos.

Dentro de los formatos de radio comercial, se ofrecen programas de radio a través del Internet, que es utilizado en la actualidad por un gran porcentaje de los medios radiales.

Además, las grandes corporaciones como el Grupo RPP y la Corporación Radial del Perú están utilizando el formato de radio a través de la televisión.

Los ingresos generados por el sector de radio provienen principalmente de la venta de la publicidad, la cual está relacionada directamente con la efectividad que genere el medio en función de la calidad y sintonía de sus programaciones. De acuerdo con CONCORTV (2010), el sector radial tiene un 11.9% de las inversiones en publicidad del mercado. En las figuras

31, 32 y 33 se puede apreciarlas emisoras Top a nivel nacional urbano, por sectores y por edades)

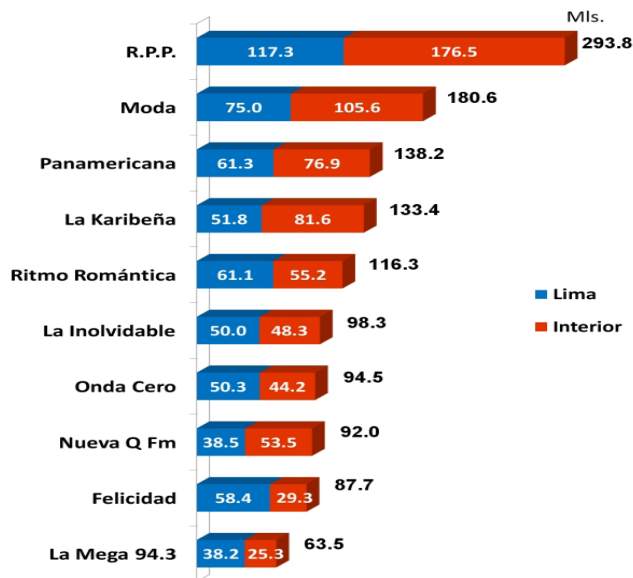


Figura 31. Top ten emisoras FM/AM nacional urbano. Tomado de “MarketReport”, por la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2012. Recuperado de <http://www.cpi.com.pe/boletin/impreso/archivos/MR201203-01.pdf>



Figura 32. Top ten emisoras FM/AM nacional urbano por sectores. Tomado de “MarketReport”, por CPI, 2012. Recuperado de <http://www.cpi.com.pe/boletin/impreso/archivos/MR201203-01.pdf>

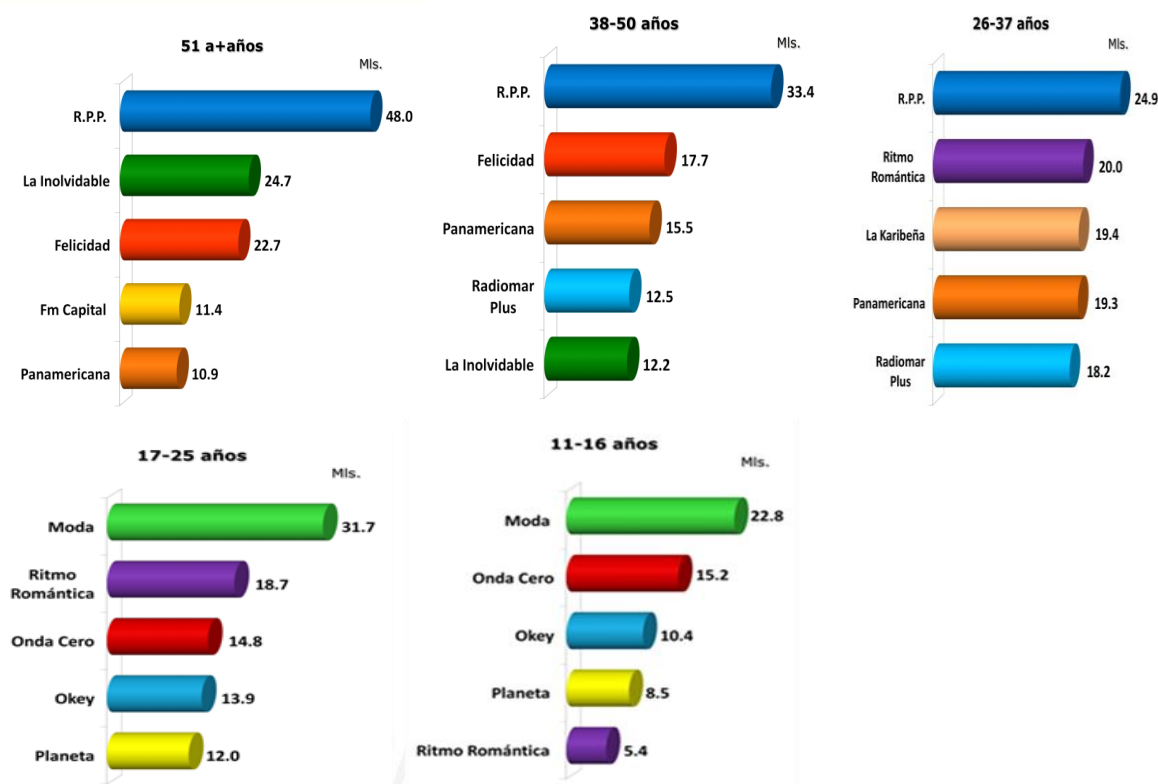


Figura 33. Ranking de emisoras por edades de los oyentes. Tomado de “Market Report”, por CPI, 2012. Recuperado de <http://www.cpi.com.pe/boletin/impreso/archivos/MR201203-01.pdf>

Plaza. Con respecto a la plaza o ámbito geográfico, se sabe que existe una alta concentración en Lima; sin embargo, en los últimos años, han tomado gran crecimiento las emisoras en provincias.

Las grandes corporaciones radiales han basado su estrategia de posicionamiento y sostenibilidad a través de la diversificación de sus emisoras con diversos géneros y repetidoras a nivel nacional que le brindan la solidez en el mercado. Por la naturaleza del producto ofrecido en el sector, la plaza, además de la ubicación de las estaciones de radio, está determinada por el alcance de la cobertura de las diferentes emisoras; es decir, la radio se puede clasificar por su alcance en nacional, regional y local.

Precio. La alta concentración del sector de la radio en Lima ha generado un bajo nivel de competitividad en cuanto a los precios de los medianos grupos radiales y un nivel casi

nulo de las empresas individuales, que han buscado expandirse a nivel nacional alquilando espacio en diversas emisoras a nivel nacional. Ello se refleja en el incremento del número de emisoras radiales en provincias, donde los grandes grupos como RPP y Corporación Radial también han expandido sus programaciones alquilando diversas emisoras con la finalidad de mantener su posicionamiento a nivel nacional.

Promoción. Aun cuando se dispone de un importante número de emisoras radiales en el país, la similitud en cuanto a costos y productos que ofrecen ha hecho que la promoción y la publicidad que desarrolla cada entidad obtengan un importante valor para los clientes. Una práctica que se está volviendo común en el sector son las encuestas al público oyente para buscar preferencias; se busca conocer más acerca de las necesidades de los clientes y, a partir de ello, poder ofrecerles sus programaciones musicales y de noticias. Sin embargo, existe una gran debilidad en el sector como es la calidad informativa y cultural que se difunde.

Según Rivadeneyra (1993), la radiodifusión de propiedad privada y fines comerciales es la radio financiada fundamentalmente por la publicidad, cuyo objetivo final es obtener beneficios económicos; y expresa que, “la necesidad de maximizar audiencias y conseguir economías de escala obliga a los operadores comerciales a agruparse para la realización de programas y formación de redes”. En el país, se encuentra una gran diversidad de experiencias de empresas de carácter comercial que abarcan empresas medianas, pequeñas y hasta unipersonales. En cuanto a su programación, esta se caracteriza por combinar espacios musicales e informativos con revistas de opinión y entretenimiento, con el acento propio de lo regional y lo local; y con un verdadero reconocimiento de la audiencia. No obstante, sus costos de producción resultan elevados si se comparan con los presupuestos publicitarios que logran en sus respectivas regiones y ciudades; y cada día les resulta más difícil competir con emisoras pertenecientes a la industria de la radio que transmite desde Lima. Esta última repite su señal en decenas de ciudades del país, con lo cual logra una audiencia que les permite

alcanzar presupuestos publicitarios más altos de los que logra una sola emisora de una provincia. Algunas emisoras comerciales regionales se han visto obligadas a concesionar ciertos espacios radiales a terceros, no siempre productores radiales, a cambio de un monto mensual, o incluso diario, de dinero como alquiler del espacio. En algunos casos, la crisis por no contar con suficiente publicidad ha obligado a estas emisoras a dejar de estructurar y ofrecer una programación determinada, y convertirse en difusores de varios programas inconexos con diversos y hasta antagónicos objetivos, en la mayoría de los casos de bajo presupuesto de producción; por ende, se dejan de definir los objetivos del programa.

4.1.3 Operaciones y Logística, Infraestructura (O)

El proceso de la cadena productiva de transmisión de radiodifusión se inicia con contar y/o adquirir una licencia, la cual se encuentra normada en el Capítulo III del Reglamento de la Ley de Radio y Televisión, donde se ha podido determinar que se deben realizar esfuerzos para superar los inconvenientes al respecto. Luego, es necesario contar con un equipo de profesionales con un perfil orientado a cubrir los eventos de los sucesos del día a día con absoluta imparcialidad y valores: en el Perú, existen profesionales competentes que egresan de diversas universidades.

En relación con los equipos con que deben contar las radiodifusoras, resultan estar al alcance. Se requieren elementos como micrófono, computadoras, *software* de edición de audio, archivos y mucha creatividad.

El proceso productivo de la radio requiere de un diseño previo que lo sustente. No se puede caer en una improvisación ni informalidad, y se debe ser socialmente responsable con los oyentes, para lo cual se deben considerar aspectos como los siguientes: (a) el público objetivo del programa, (b) el tipo de locución del conductor, (c) la línea de participación del público. Por ello, el programa de diseño debe actualizarse cada año (Ver Figura 34).

Estructura simplificada de la cadena

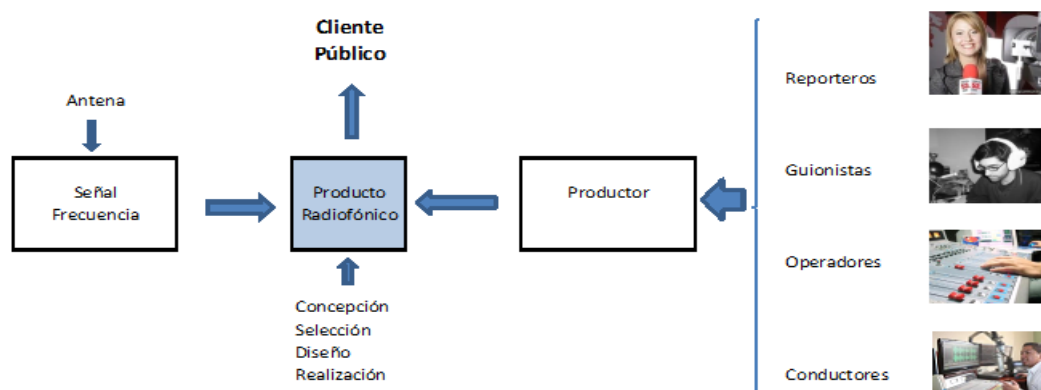


Figura 34. Elaboración propia. Estructura simplificada de la cadena productiva de la radio.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Según la entrevista con el Sr. Santana, profesional del medio radial y con gran trayectoria y experiencia, el margen de rentabilidad de las grandes y medianas corporaciones es de aproximadamente el 30% de sus ingresos, lo cual definitivamente es atractivo. En el caso de las pequeñas emisoras de radio, su rentabilidad puede ser mayor, pero en términos monetarios definitivamente es menor, con lo cual se concluye que es un sector rentable. La limitante al respecto es que no se pueden analizar cifras porque existen restricciones en el nivel de información financiera.

En el caso de las pequeñas radios, el panorama es distinto, ya que la gran mayoría alquila espacios o subcontrata sus licencias. Según Menéndez (2007), nueve de cada diez radios provincianas se financian alquilando sus espacios políticos al mejor postor. Mientras que en Lima las estaciones se financian colocando anuncios publicitarios, en provincias los anuncios arrojan poco margen; sin embargo, la masividad de los auspicios les deja un margen de rentabilidad. Por ejemplo, en Juliaca, 10 avisos diarios cuestan S/.100. (“Radio y poder político en el Perú”, 2007)

La alternativa de un periodismo radial serio y objetivo estará lejana mientras los medios tengan que seguir vendiendo sus programas y, sin una economía local próspera y capaz de pagar publicidad rentable, muchas radios seguirán buscando el camino más fácil.

4.1.5 Recursos humanos (H)

El avance de la tecnología ha permitido la sofisticación de los medios de comunicación que repercuten de manera significativa en la labor de los periodistas, quienes desarrollan una labor multimodal, porque deben ser capaces de procesar la información en ámbitos de letras, audio y video, utilizando *software*, y transformando su herramienta de trabajo, como el uso de los Smartphone. De esta manera, los periodistas generan un perfeccionamiento en la comunicación; tal como afirmó Cebrián (2001), “el nuevo horizonte se sitúa en el paso del profesional radiofónico al profesional multimedia” (p. 45).

Actualmente, la tendencia de la radio es contratar a personas con talento pero que muchas veces carecen de voz, y esto constituye una gran debilidad en el medio porque lo que se transmite y difunde en la sociedad es carisma, humor y chismes; se copian tendencias solo con la finalidad de vender y no se está siendo socialmente responsable en difundir conocimiento y cultura aún en programaciones musicales y de concursos.

L. Santana (comunicación personal, 05 de julio de 2012) sostuvo que el costo laboral en el sector representa aproximadamente el 60% de los ingresos que obtiene una radio y las escalas remunerativas abarcan desde los S/ 1,500 en técnicos hasta los S/40,000 en el caso de jefes. Asimismo, afirmó que el nivel de rotación de personal en el medio no es muy alto para las grandes corporaciones; sin embargo, para las medianas, el nivel sí es considerable: la diferencia, en primer lugar, es la escala remunerativa y, en segundo lugar, se tiene el nivel de formación profesional. Respecto a la estructura organizativa, también se encuentran diferencias. En el primer caso, los grandes grupos como RPP y Corporación Radial siguen una estructura matricial, pero la forma de liderazgo en el caso de Corporación Radial es

transformacional, lo cual genera una gran diferencia con RPP y gesta una gran diferenciación en clima laboral; por ello, fueron merecedores del premio *Great Place to Work* en el 2011 . En cambio, las medianas corporaciones mantienen una estructura organizativa lineal.

Abraham Zavala, gerente general de Corporación Radial, al obtener dicho premio, expresó lo siguiente: “Nuestra potencia organizacional refleja en que, con la gente que tenemos, altamente motivada, hoy somos capaces de implementar planes más rápido y con mayores probabilidades de éxito que antes” (“Mejores empresas para trabajar Perú”, 2011).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

En el sector de la radio, las grandes corporaciones son aquellas que se desenvuelven en un entorno altamente competitivo dentro de una economía globalizada donde la información es de suma importancia para la toma de decisiones oportunas, gestión interna de los procesos y la relación con los clientes. Todo esto sucede con el fin de asegurar un crecimiento sólido y poder competir en el mercado. Por ello, los sistemas de información, junto con la nueva tecnología, adquieren un rol preponderante en los procesos. Los clientes están más informados y se vuelven cada vez más exigentes en cuanto a atención, rapidez y calidad de información. Entonces, se debe responder de manera adecuada ante las nuevas necesidades de los clientes en los diferentes segmentos. (ICEI, 2003).

Dentro de las grandes corporaciones radiales, Corporación Radial fue la primera que apostó por un desarrollo de procesos altamente competitivo, y luego el Grupo RPP siguió este camino, lo cual brinda seguridad a sus sistemas. Sin embargo, Corporación Radial mantiene un sistema de comunicación interna muy eficiente.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Mariano Cebrián (2001) señaló lo siguiente:

El cambio tecnológico y la organización de los medios modifican el tablero de juego y desbordan tales planteamientos a otros horizontes muchos más amplios que son

precisamente donde se debate el futuro no solo de la radio, sino de todos los medios en su conjunto (p. 20).

El Estado, mediante Resolución Ministerial N° 423-2011-MTC/01, del 16 de junio del 2011, creó la comisión sectorial encargada de emitir un informe técnico sobre la Radiodifusión Sonora Digital Terrestre. Esta Comisión está integrada por representantes del MTC y de CONCORTV; Edgar Guevara, funcionario a cargo de la comisión, sostuvo que la radio digital en el Perú debe llevarse a cabo de manera horizontal y equitativa a nivel nacional, sin distinguir ni favorecer a las emisoras de la capital o a las cadenas nacionales.

Por ello, los grandes grupos radiales mantienen claro el rol y la manera de afrontar los nuevos retos que demanda el mercado y, a través de los *softwares* de control administrativo y operativo, pueden mejorar la gestión de sus procesos y toma de decisiones. Asimismo, la mejora tecnológica también se da en los servicios hacia los clientes: el cliente de hoy demanda rapidez y comodidad y, con el uso de tecnología donde se pueden lograr nuevas formas de atención, se incrementa la satisfacción del cliente. En relación con este aspecto, los grandes grupos radiales han realizado sus inversiones, por lo cual lideran el mercado.

Según Cebrián (2001), “la radio se encuentra en el nuevo escenario de los medios de comunicación en el que predomina la tendencia acelerada hacia la digitalización y convergencia y en el que cada uno busca su arraigo y diferencia alternativa” (p.27).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Esta matriz permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del sector, y, por lo tanto, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

De acuerdo con D'Alessio (2008), “las fortalezas y debilidades son factores controlables que pueden ser manejadas por la gerencia. Debe ponerse mayor atención a las debilidades, desarrollando estrategias internas para superarlas de ser posible” (p. 185).

La matriz para el sector de la radio en el Perú cuenta con 17 factores determinantes de éxito, 8 fortalezas y 9 debilidades, número adecuado de factores que mantienen una correcta asignación en los pesos. El valor de 2.78 indica una posición interna medianamente fuerte, impulsada por fortalezas como las siguientes: (a) imagen de independencia y veracidad, (b) capacidad de brindar información en tiempo real, y (c) alta capacidad de difusión masiva. Ello le permite ser atractivo para nuevos inversionistas, aunque deben disminuir debilidades para que esto sea sostenido. Al respecto se presenta la Tabla 13.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Pond.
Fortalezas			
1. Imagen de independencia y veracidad	0.13	4	0.52
2. Capacidad de proporcionar información en tiempo real	0.10	4	0.40
3. Variedad en la programación en función del público objetivo	0.03	3	0.09
4. Amplia flexibilidad de precios	0.05	3	0.15
5. Conocimiento de las preferencias de los consumidores	0.03	3	0.09
6. Bajos costos de producción y mantenimiento	0.07	4	0.28
7. Alta capacidad de difusión masiva	0.09	4	0.36
8. Adaptabilidad en el uso de nuevas tecnologías de difusión	0.04	3	0.12
Debilidades			
1. Tramites excesivos y burocráticos para la obtención de licencias	0.03	1	0.03
2. Amplia discrecionalidad en la norma (poca transparencia y dependencia política)	0.07	2	0.14
3. Baja calidad de contenidos programáticos	0.10	2	0.20
4. Competencia oligopólica	0.06	2	0.12
5. Incipiente desarrollo de clústeres en el sector	0.05	1	0.05
6. Poca efectividad de los organismos supervisores del sector	0.02	1	0.02
7. Creciente informalidad	0.03	1	0.03
8. Baja empleabilidad en el sector	0.02	1	0.02
9. Incipiente infraestructura en zonas alejadas y de bajo desarrollo	0.08	2	0.16
Total	1		2.78

Nota. Valor 4. Responde muy bien, 3. Responde bien, 2. Responde promedio y 1. Responde mal. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por F.A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

4.3 Conclusiones

1. De acuerdo con la Matriz EFI, el sector de la radio presenta una posición interna medianamente fuerte, impulsada por fortalezas como(a) la imagen de independencia y veracidad, y (b) la capacidad de proporcionar información en tiempo real. Esto le permite ser un sector muy importante para la identidad nacional y donde se deben disminuir debilidades como (a) la baja calidad de los contenidos y (b) la amplia discrecionalidad para que sea sostenible el sector radial.

2. Si bien el MTC cuenta con CONCORTV como órgano de apoyo y consultivo integrado por empresa y Estado, y ha estado desempeñando desde el 2004 diversos programas de apoyo educacionales a través de la radio, es indispensable sostener un mayor dinamismo en el sector radial, el cual resulta ser el medio de comunicación masiva y de mayor cobertura a nivel nacional. En este sector, se requiere agilizar y promocionar programas con gran contenido cultural; por ello, resulta preocupante saber que, aunque existe un gran crecimiento de emisoras a nivel nacional, este crecimiento está orientado en un 98% a programas musicales, en los cuales las radios han buscado mantener presencia sin una mayor responsabilidad social en brindar programaciones de calidad cultural: su prioridad es el *rating*. Ante esta situación, es importante que los entes reguladores inicien campañas con las diversas emisoras radiales para difundir sus programaciones con responsabilidad social, reorientando mensajes de cultura, buenas costumbres, breves historias, entre otros aspectos, en espacios dentro de sus programaciones y tal vez dentro de los mismos spots publicitarios, de manera que permitan ir generando en los radioescuchas cultura y buenas costumbres. Es indispensable generar mucha creatividad en los clústeres y *stakeholders* de manera que, sin perder la línea de difusión, se genere cultura.

Capítulo V: Intereses del Sector de la Radio y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses organizacionales, los factores del potencial nacional, y los principios cardinales establecidos en el análisis tridimensional de Hartmann (1978), junto con la visión, ayudarán a establecer los objetivos de largo plazo del sector de la radio, y alcanzar el éxito de una comunicación masiva, moderna, interactiva, objetiva y de calidad, en la cual destacan los aspectos culturales, educativos y de entretenimiento para el público oyente.

5.1 Intereses del Sector de la Radio

D'Alessio (2008) afirmó que “los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compete”(p.218). Los intereses del sector de la radio están orientados a incrementar su participación en el desarrollo comunicacional del país.

Los intereses organizacionales son la brújula para el manejo del sector. Entre ellos, se considera que un factor importante para lograr una sostenibilidad en el tiempo es el marco jurídico regulatorio existente en el país, pues este establece las barreras de entrada al sector, y, además, norma el funcionamiento de las radios en el país. Por otro lado, la credibilidad es otro de los factores vitales que favorecen el desarrollo del sector: el carácter popular, participativo, independiente y nacionalista sin vínculos orgánicos con ningún partido político o grupo económico coadyuvan en la generación de este interés. La calidad en los contenidos programáticos también forma parte de esta cadena de valor, por lo cual debe contribuir a satisfacer las necesidades informativas, culturales y recreativas de la población.

El éxito en el sector también se encuentra estrechamente ligado al tema de la cobertura, entendida esta como la amplitud de la señal, es decir, asociada a la tecnología apropiada. Una radio que sobredimensione sus posibilidades puede ser tan insostenible como una que minusvalore su potencial.

Estos cuatro intereses perseguidos por el sector propiciarán una radio exitosa, con altos estándares de audiencia local y regional, cuya consecuencia lógica se reflejará en sus altos niveles de ingreso asociados a la publicidad que pueda lograr; de esta manera, se cumplirá con la sostenibilidad del sector en el largo plazo.

5.2 Potencial del Sector de la Radio

De acuerdo con D'Alessio (2008), “los factores del potencial nacional son los factores de fortalezas y debilidades del país. Corresponde al análisis interno del país ¿en qué se es fuerte?, ¿en qué se es débil? Para determinar el potencial nacional, es necesario analizar los siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo y (g) militar.”(p. 97).

La formación de los grupos empresariales, como el Grupo RPP y Corporación Radial, ha permitido segmentar la programación a diferentes públicos objetivos, lo cual, a su vez, ha incidido en el poder de negociación y el incremento de ventas de publicidad, y también ha mejorado sus procesos y tecnología.

La estrategia de conformación de los grupos radiales ha sido el desarrollo y sostenibilidad frente a una eventual competencia internacional, de modo que permitió ampliar su cobertura, que proporciona al sector un gran potencial para difundir la cultura, la educación. Con ello, se contribuyó al desarrollo del país.

Asimismo, el sector radial cuenta con un gran potencial para mejorar sus procesos a través de la adopción de nuevas tecnologías de información, de la capacitación de los recursos humanos, y de su gran adaptabilidad y accesibilidad en el uso de nuevas tecnologías emergentes en el mercado.

Considerando que el sector mantiene una participación del 11.9% en la venta de publicidad y que existen zonas del territorio nacional a donde no llega la radio, se presenta la

oportunidad en el sector de incrementar su cobertura a nivel nacional y su *market share* dentro de las comunicaciones.

El sector de la radio, por su gran influencia en la formación de la opinión pública, cuenta con un gran potencial de incrementar sus ingresos mediante la conformación de alianzas estratégicas con empresas transnacionales y sectores estatales a fin de sensibilizar a la población para la aceptación de diferentes proyectos de desarrollo que sean sostenibles en el tiempo.

Dominio demográfico

De acuerdo al Perfil Sociodemográfico del Perú (2008), el censo del 2007 determinó que la población del país es de 28, 220,764 habitantes, los mismos que se encuentran distribuidos por regiones con un 54.6% en la costa, 32% en la sierra y 13.4% en la selva.

El sector de la radio tienen un gran potencial al existir demanda no atendida, particularmente en las zonas alto andinas y la región de la selva por las características geográficas adversas de dichas regiones.

Es importante precisar que el sector de la radio tiene un gran potencial por su gran alcance y cobertura, así como por su característica de inmediatez que le permite ayudar en la integración de país.

Dominio geográfico

De acuerdo a CONCORTV (2011) las estaciones de radio se encuentran distribuidas en todas las regiones del país, siendo Lima la que tiene el mayor porcentaje con un 10% seguida de Junín, Puno y Cuzco con un 7%, sin embargo son los grandes grupos radiales ubicados en Lima los que tienen el mayor porcentaje de ventas por publicidad por tener sus estaciones cobertura nacional así como por alquilar licencias de funcionamiento en provincias.

Por otro lado, las regiones con mayor porcentaje de estaciones comerciales se encuentran en Ica con 82%, Lambayeque y Lima con 81% respectivamente. Las regiones con mayor porcentaje de estaciones educativas son Callao con 38%, Huancavelica y Ayacucho con 33% respectivamente.

Los sectores alejados del país y de bajo desarrollo así como por la escasez de infraestructura no son atractivos para las empresas privadas del sector, requiriéndose la participación activa del gobierno a fin de desarrollar dichas zonas, contribuyendo con la integración y cohesión de la población

Dominio económico

El crecimiento económico sostenido durante la última década, ha permitido que se incremente la demanda y el consumo con el consiguiente incremento de la demanda de publicidad de los diversos sectores empresariales en el país. En ese sentido el sector de la radio tiene un gran potencial para mejorar sus productos y ofertas de tal manera de incrementar el nivel de satisfacción de los radioescuchas, lo cual permitirá mejorar el rating con un mejor posicionamiento en el market share de publicidad de los medios de comunicación masiva

Dominio tecnológico/científico

Según CONCORTV (2011) en el 95% de hogares se encuentran presentes los equipos de radio, lo cual permite que el sector de la radio llegue a una parte importante de la población. Sin embargo, el sector de la radio requiere de adaptarse a las nuevas tecnologías emergentes, pasar de la radio analógica a la digital.

Según M. Cebrian (2001) históricamente la radio ha tenido dos grandes enfrentamientos con otros medios. En la década de los veinte y treinta con la prensa y en la década de los cincuenta y sesenta con la televisión.

Actualmente la radio ha pasado a la digitalización, interactividad, servicios paralelos, difusión digital, los cuales aportan otros modelos comunicativos.

Cebrian (2001) sostiene que la primera reconversión de la radio fue la FM y la estereofonía. La segunda reconversión y la más importante está basada en la digitalización, que permite la compresión de señal y la automatización y por otro lado, en la convergencia tecnológica, de sectores y de medios.

En ese sentido actualmente la radio por internet está modificando todas las concepciones tradicionales, Cebrian (2001) sostiene que el internet no es un medio como se pretende ver; sino una plataforma de comunicaciones, medios y servicios. En ese sentido la radio requiere la personalización de la información, la interactividad, el autoservicio o perderá capacidad de penetración en la nueva sociedad.

Dominio histórico/psicológico/sociológico

De acuerdo a CONCORTV (2011) el 61% de los peruanos afirmó que el consumo de la radio no disminuyó por la aparición de nuevas tecnologías y el consumo de radio en familia el 2011 fue de 52%.

Por otro lado según CONCORTV (2011), la percepción de la presencia de contenidos inadecuados en la radio y televisión se ha incrementado prácticamente en todos los casos, siendo la violencia (89%) el caso más recurrente según los encuestados. Los incrementos más significativos se dieron en la presencia de contenidos de adultos en horario familiar (+15%), situaciones de mal ejemplo para la sociedad (+9%) y trato discriminatorio (+8%). La mayor percepción de violencia en radio y televisión se da en Iquitos y Arequipa (93%), palabras groseras e insultos en Huancayo (91%) y Arequipa (90%), escenas de sexo o desnudos muy sugerentes también en las dos anteriores ciudades (84%), y trato discriminatorio en Arequipa (90%) y Tacna (86%).

Históricamente la radio ha servido a los intereses de los grupos de poder, en sus inicios al gobierno y posteriormente a diferentes grupos de poder, sin embargo luego de la década del 2000 en la cual se compraron editoriales particularmente de los diarios, se esta fortaleciendo la labor social de la radio que incluye apoyo en casos de desastres, conflictos internos así como al apoyo del desarrollo de la sociedad.

Dominio organizacional/administrativo

La regulación de los medios de comunicación masiva es percibida de manera desigual por la población. Según CONCORTV (2011) la creencia de que existe alguna entidad que regula la radio y televisión ha pasado del 54% al 41% en dos años, una diferencia de más de 10%. Las ciudades en las que dicha cifra ha descendido más son en Puno (-26%), Cajamarca (-19%), Piura y Trujillo (-18%). También existe una tendencia negativa de acuerdo al nivel socioeconómico, así como una diferencia notoria entre hombres (43%) y mujeres (34%).

Sobre quién es el organismo que regula actualmente la radio y televisión peruana, el 41% afirmó que es el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, porcentaje que se incrementa en ciudades como Puno (52%), Huaraz (51%) y Tacna (46%), en el grupo etario de personas adultas mayores (55%) y en los hombres (44%).

La posición sobre quién debería regular la radio y televisión en el Perú se encuentra dividida entre los que consideran que debe ser el Estado a través de un organismo dependiente del Poder Ejecutivo (35%), un organismo independiente integrado por el Estado, los medios y los usuarios (33%), y los propios medios de comunicación sin participación estatal (29%), de acuerdo a CONCORTV (2011).

Dominio militar

Las Fuerzas Armadas en nuestro país se encuentran en proceso de modernizar e integrar sus sistemas de comunicaciones con tecnología de punta, a través de la historia los grandes avances tecnológicos se han dado como consecuencia de la búsqueda de soluciones a

requerimientos en la arena militar. Las Fuerzas Armadas de nuestro país tienen sistemas paralelos de comunicación empleando las redes privadas para administrar información de rutina y sus propios equipos para las tareas militares así como para administrar información sensible.

5.3 Principios Cardinales del Sector de la Radio

Los principios cardinales permiten identificar las oportunidades y amenazas del sector de la radio en el entorno de las comunicaciones del país, y corresponden a una instancia clave para desarrollar a cabalidad la matriz de interés de este sector. Según D'Alessio (2008), desde esta perspectiva, es importante definir cuatro factores para determinar un proceso coherente y consistente: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

La influencia de terceras partes. De acuerdo con D'Alessio (2008), la influencia de terceras partes indica que no existen relaciones que sean puramente bilaterales en todo posible acuerdo o alianza; en ese sentido, hay terceras o más partes que evalúan si les conviene que se realice o no para evitar que se concrete. Antes de realizar un acuerdo, se deben analizar las implicaciones que obtendría la intervención de terceros y se deben buscar alianzas con organizaciones que mantengan intereses comunes.

Se pueden considerar como organizaciones de interés para las posibles alianzas del sector a aquellas pertenecientes al sector de la televisión y al sector de los diarios, el MTC, las organizaciones sindicales, las ONG defensoras de los derechos humanos y libertad de expresión, entre otros.

Los lazos pasados y presentes. Los lazos pasados y presentes permiten analizar cómo han rivalizado los competidores a través del tiempo y si esta competencia ha sido leal o afectada por malas artes y acciones de competencia desleal proyectándola hacia el futuro (D'Alessio, 2008).

Según Gargurevich (2006) en 1924, durante el gobierno de Augusto B. Leguía, se concedió el permiso para inaugurar la radio en el Perú al considerar su gran capacidad de influencia en los radioyentes por su cobertura y la facilidad de llegar masivamente al público. Para el funcionamiento de la radio se plantearon diferentes modelos: (a) el libertario, empleado en Estados Unidos, en el cual las emisoras eran empresas privadas sostenidas por la venta de espacios de publicidad, y que mantenían los principios de libertad de expresión y de que la radio era “de interés público”; (b) el modelo soviético, que sostenía que la radio debía estar al servicio de la construcción de la revolución y en el cual el Gobierno era el único autorizado para administrar las radios; y (c) el modelo inglés de servicio público, el cual promovía la independencia de la radio, a fin de evitar su control por el Gobierno, la empresa privada y los partidos políticos; esto se lograba mediante el pago anual por el derecho de poseer un receptor.

Finalmente, el Gobierno implementó un modelo propio que concedía el monopolio de la radiodifusión a la empresa Peruvian Broad casting Company, propiedad de socios del entonces presidente, a fin de asegurar su control y uso propagandístico. Al quebrar dicha empresa, la radio quedó administrada por la Dirección de Correos, entonces gestionada por la empresa Marconi Wireless Company, que implementó el sistema inglés de cobro anual llamándolo “Derecho de Antena”. Cuando Leguía fue derrocado, se impuso la radio comercial libre.

Por otro lado, la televisión apareció en el Perú en 1957 como un canal educativo administrado por el Ministerio de Educación, y después de unos meses ingresaron al mercado los canales comerciales. Su aparición obtuvo un gran impacto, por lo cual se pensó que la radio llegaría a su fin; sin embargo, las nuevas tecnologías, como el transistor, permitieron a la radio convivir con otros medios de comunicación como la prensa y televisión, aunque esta última obtuvo la preferencia de los consumidores.

La Revolución de las Fuerzas Armadas de 1968 del general Juan Velasco Alvarado proyectó el uso activo y controlado de los medios masivos de información, inicialmente a nivel estatal y luego incorporando todo el sistema comercial privado. El proceso de expropiaciones culminó con la fundación del Sistema Nacional de Información (SINADI), hasta que sus administraciones fueran entregadas a los sectores organizados de la sociedad de acuerdo a ley (Gargurevich 2006).

Posteriormente, como sostuvo Gargurevich (2006), al asumir su segundo gobierno (1980-1985), Belaúnde devolvió los medios expropiados a sus antiguos propietarios, pero no desactivó el aparato estatal, que conservó los diarios El Peruano, La Crónica y La Tercera; Radio Nacional y sus filiales; la agencia Andina; y la televisión con Canal 7 en Lima y numerosas filiales en el interior del país. El SINADI se convirtió en el Sistema Nacional de Comunicación Social (SINACOSO), que se utilizó al servicio de Acción Popular, partido político del Gobierno. Durante este periodo, no se prestó interés en el desarrollo de la radio, por lo cual quedaron obsoletos muchos de los equipos de las radios estatales y el sector ingresó en una etapa de crisis por falta de competitividad. El Partido Aprista Peruano, con Alan García (1985-1990), mantuvo el sistema de difusión gubernamental.

Seguidamente, Gargurevich (2006) mencionó que, Alberto Fujimori, a partir del “autogolpe” del año 2000, diseñó un sistema de uso de prensa popular de bajo precio, representado por los llamados “diarios chicha” para apoyar a su gobierno y desacreditar a la oposición, manipulando a la opinión pública y valiéndose del soborno de los dueños de los diarios. El gobierno de Fujimori, a través del asesor del servicio de inteligencia Vladimiro Montesinos, también compró la línea editorial de Canal 4, América Televisión; y Canal 5, Panamericana Televisión.

Por último, el gobierno de transición de Valentín Paniagua (2000-2001) orientó el desarrollo de las radios y los medios de comunicación estatales para que alcanzaran los

mismos estándares de las radios y canales de televisión comerciales. La finalidad de ello consistía en otorgarles una mayor independencia y en que captaran inversión de publicidad. Esta tendencia de otorgar credibilidad e independencia a los medios de comunicación se mantiene hasta la fecha (Gargurevich 2006).

Si se analizan las características de los medios de comunicación masiva a pesar de las premoniciones de que desaparecería la radio con la aparición de la televisión así como la prensa con la aparición del Internet, estos se mantienen debido a que los diferentes medios de comunicación mantienen clientes fidelizados.

Por otro lado, tal como demuestran las estadísticas de CONCORTV (2011b), existen personas que, durante la mañana, leen los diarios; durante el desplazamiento a sus centros de trabajo, escuchan radio; y, por las noches, ven televisión, lo cual lleva a concluir que las partes de la demanda de los medios de comunicación se complementan.

Estas estadísticas también demuestran que existe competencia por ganar mayores consumidores entre el sector de la radio, el sector de la TV y el sector de la prensa, para lo cual tratan de explotar sus fortalezas a fin de captar mayores contratos de publicidad. Sin embargo, se busca lo incluso fomentando programas de baja calidad manteniendo el *rating* como su principal indicador de efectividad.

Es importante recalcar que estos medios de comunicación masiva, a pesar de la competencia por ganar mayor participación del mercado, a través de la historia se han unido para hacer frente a los atropellos contra la libertad de expresión cuando esta ha estado amenazada por gobiernos autoritarios.

El contrabalance de intereses. El contrabalance de intereses ayuda a evaluar los intereses de los competidores para decidir si el conflicto de intereses afectará los planes de la organización. Este aspecto debe visualizarse con la óptica de los intereses comunes cuando se busquen acuerdos o alianzas con posibles socios estratégicos (D'Alessio, 2008). En ese

sentido, el sector de la radio debe evaluar los intereses del sector de la prensa y el sector de la televisión, y determinar el costo-beneficio de establecer alianzas estratégicas de desarrollo sobre la base de intereses comunes.

Las estadísticas de radioyentes, televidentes y lectores de diarios permiten visualizar el incremento en el uso de los medios de comunicación masiva a pesar de nuevas tecnologías como el Internet y la aparición de nuevos dispositivos como el Ipad, el MP3, entre otros. Esta tendencia en el uso de los medios de comunicación favorece su rentabilidad al obtener mayores contratos de publicidad; sin embargo, como ya se mencionó, la calidad de los programas puede mejorar y no solo debe basar su evaluación en el *rating*.

El sector de la radio debe orientarse en desarrollar cultura y sano entretenimiento, y en fortalecer su credibilidad a través de programas informativos imparciales que contribuyan al desarrollo nacional. Este es un interés común con la prensa y la televisión, para lo cual se deberían implementar mecanismos y compromisos de mejora permanente de la calidad de los programas emitidos por los medios de comunicación.

Además, en el país, existen grandes sectores territoriales a los cuales aún no han llegado los diferentes medios de comunicación. Esta es una oportunidad para el sector de la radio, debido a que sus costos de operación son más económicos que la televisión y a la facilidad que ofrecen sus sistemas de llegar simultáneamente a muchos radioyentes a pesar de la configuración geográfica del terreno.

Es importante que el sector coordine con la televisión un desarrollo multimodal con la finalidad de incrementar su cobertura a nivel nacional. Al inicio, por sus características, la radio es el medio más apropiado para llegar a zonas alejadas y de bajo desarrollo; posteriormente, cuando se implementen mejores condiciones de desarrollo en cuanto a facilidades de acceso, infraestructura vial, implementación de planes de desarrollo estatal y

privado en estas zonas, pueden implementarse nuevos canales de televisión y difusión de la prensa.

Conservación de los enemigos. D'Alessio (2008) sostuvo que la conservación de los enemigos es un aliciente para mejorar, ser creativos e innovadores, y, de esta manera, volver más productiva y competitiva a la organización.

El sector de la radio se mantiene en un proceso de innovación de programas permanente debido a la aparición de nuevas tecnologías de comunicación, que facilitan el acceso a Internet y a escuchar música. Además, la actual tendencia de la televisión de establecer franquicias de programas internacionales que cautivan nuevos televidentes incentivan a la radio a ser más competitiva, productiva e innovadora a fin de mantener a sus radioyentes.

El sector de la prensa ha mejorado notablemente en los informes de investigación de interés para los ciudadanos, lo cual incentiva al sector de la radio a mejorar sus programas políticos, económicos, ecológicos, y de investigación.

5.4 Matriz de Intereses del Sector de la Radio (MIO)

Tabla 14

Matriz de Intereses del Sector de la Radio (MIO)

Interés del sector de la radio	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Marco jurídico regulatorio	*Gobierno *Empresarios	*Sociedad civil *Partidos políticos **Radios informales	*Acuerdo Nacional *Sociedad Civil *Defensoría del Pueblo
Credibilidad	*Gobierno *Público oyente	**Diarios **Revistas **TV	**Radios informales *ONG *Empresas privadas
Calidad en los contenidos	*Gobierno *Gobiernos Regionales *Gobiernos locales *Público oyente	*Ministerio de Educación **TV *Ministerio de Cultura	*Empresas privadas *Universidades *Clientes publicitarios *Entidades educativas
Cobertura	*Gobierno *Gobierno regional *Gobierno local *Clientes	*Público oyente *Ministerio de Defensa *Partidos Políticos **TV	**Grupos subversivos **Industrias ilegales **Carteles narcotráfico
Modernizar el sector de la radio pasando de la tecnología analógica a la tecnología digital	* Gobierno *Gobierno regional *Gobierno local	*Público oyente *Ministerio de Defensa	*Agencia de noticias internacionales *Radios internacionales con tecnología digital *Internet
Satisfacción del público radioescucha	*Gobierno *Gobierno regional *Gobierno local	*Público oyente *Ministerio de Defensa *Agencias publicitarias	**Diarios **Revistas **TV
Rentabilidad	*Empresas radiales *Grupos radiales *SUNAT	*Agencias de publicidad *Empresas privadas	**Diarios **Revistas **TV
Participación publicitaria	*Empresas radiales *Grupos radiales	*Clientes *Empresas de publicidad **Diarios **Revistas **TV	
Responsabilidad Social Empresarial	*Gobierno *Gobierno regional *Gobierno local	*Público oyente *Poblaciones cercanas a las estaciones de radio	*ONG **Grupos disociadores *Partidos Políticos

Nota. *Interés común, **Interés opuesto. 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

Objetivo de Largo Plazo OLP1. Modernizar el sector de la radio en el Perú pasando de la tecnología analógica al uso de la tecnología digital en un 100% al 2020.

En el 2012, solo se cuenta con tecnología analógica, tal como lo reveló CONCORTV (2012) en sus estadísticas sobre las estaciones de radio. Entonces, para alcanzar este objetivo, se realizarán estudios de factibilidad de los modelos de digitalización provenientes de Europa y Estados Unidos, los cuales estarán alineados al marco regulatorio del sistema en el cual el MTC aprobó, en octubre del 2011, realizar estudios técnicos sobre los estándares de la radiodifusión sonora digital terrestre.

Objetivo de Largo Plazo OLP2. Incrementar la cobertura de la señal radiofónica en todo el territorio peruano de 81% a 90% al 2020.

La cobertura de la señal radiofónica del Perú es del 81% a nivel nacional (INEI, 2012). Esta será incrementada en el 2020 a 90% debido al ingreso de la tecnología digital, tal como lo demuestran estudios publicados por el Comité de Radio, en los cuales se señaló que el aumento de la cobertura de la señal digital en otros países se incrementó en un promedio del 15% anual.

Objetivo de Largo Plazo OLP3. Incrementar el nivel de satisfacción del público radioescucha a nivel nacional del 62% al 82% (18.5 millones de personas).

De acuerdo con CPI (2011c) y CONCORTV (2012a), 11.2 millones de personas, que representan el 62% del total de radioescuchas a nivel nacional, se encontraban satisfechos con la programación y estilo de comunicación de la radio.

Objetivo de Largo Plazo OLP4. Incrementar la rentabilidad de la industria radial del 30% al 35% al 2020.

Al 2012, el sector de la radio mantiene una rentabilidad promedio del 30% (L. Santana, comunicación personal, 12 de junio de 2012). Entonces, la inversión en tecnología de punta mejorará los procesos y le permitirá al sector de la radio ser más rentable. Experiencias en el Reino Unido han evidenciado que el uso de la tecnología digital permite generar mayor eficiencia y, por lo tanto, una mayor rentabilidad, y el promedio de mejora se encuentra entre el 10% y el 15% adicionales (Comité de Radio, 2011).

Objetivo de Largo Plazo OLP5. Incrementar la participación publicitaria de la radio en el sector de comunicaciones del 12.1% al 20% en el 2020.

La inversión publicitaria en medios de comunicación en el Perú en el 2011 fue de US\$ 595 millones; en el Perú, el sector radial mantuvo una participación publicitaria de 12.1% frente a sus demás competidores en medios de comunicación como la televisión, que obtuvo el 49.68% y los diarios, el 16.5%, entre otros (CPI, 2011a).

Objetivo de Largo Plazo OLP6. Lograr en el 2020, que el 85% de las emisoras del sector de la radio en el Perú cumplan con los indicadores Ethos Perú 2021 de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Actualmente, las industrias radiofónicas pública y privada no cuentan con indicadores de medición de responsabilidad social. Por esta razón, se considerarán estos indicadores, que serán los siguientes: (a) valores, transparencia, y gobierno corporativo; (b) consumidores y clientes; y (c) medio ambiente.

5.6 Conclusiones

1. La sostenibilidad a largo plazo, basada en la rentabilidad, es un interés clave del sector de la radio porque esto le permitirá garantizar una base sólida sobre la cual se desarrolle el crecimiento económico del Perú.
2. El crecimiento del sector de la radio obtendrá un crecimiento significativo con el ingreso de la tecnología digital; además, la inversión que realicen las empresas radiales les traerá grandes beneficios económicos.
3. El Estado es un participante importante en el desarrollo del sector de la radio; a través de una eficiente regulación por parte del MTC se dará impulso a las inversiones en infraestructura a lo largo de toda el área territorial del Perú.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

A partir de la información obtenida en el análisis externo e interno realizado en las etapas precedentes, se construirán las matrices del proceso estratégico. Aquí se generarán las estrategias por medio del emparejamiento y la combinación de los recursos y habilidades internos con oportunidades y amenazas generadas por los factores externos. Para esta generación se utilizan como herramientas las matrices siguientes:

6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

Se considera esta matriz como una herramienta de análisis situacional; posiblemente es la matriz más importante y conocida. Sus insumos son las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI, que se emparejan con las amenazas y oportunidades registradas en la MEFE, con lo cual se obtienen, de esta forma, cuatro cuadrantes.

Con esta matriz, se busca explotar al máximo las fortalezas para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas o neutralizarlas; además, también se busca mejorar las debilidades para sacar el máximo provecho de las oportunidades y reducir al mínimo las amenazas. A continuación en la Tabla 15 se podrá apreciar la Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Sector Radio en el Perú.

Tabla 15

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1: Imagen de independencia y veracidad F2: Capacidad de proporcionar información en tiempo real F3: Variedad en la programación F4: Amplia flexibilidad de precios F5: Conocimiento de las preferencias de los consumidores F6: Bajos costos de producción y mantenimiento F7: Alta capacidad de difusión masiva F8: Adaptabilidad en el uso de nuevas tecnologías de difusión		D1: Tramites excesivos y burocráticos para la obtención de licencias D2: Amplia discrecionalidad en la norma (poca transparencia y dependencia política) D3: Baja calidad de contenidos programáticos D4: Competencia oligopólica D5: Incipiente desarrollo de Clusters en el sector D6: Poca efectividad de los organismos supervisores del sector D7: Creciente informalidad D8: Baja empleabilidad en el sector D9: Incipiente infraestructura en zonas alejadas y de bajo desarrollo
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1: Segmento amplio no atendido en la población por la oferta actual de los medios de comunicación O2: Decisión política de mejorar la infraestructura de telecomunicaciones a las zonas alejadas del país O3: Incremento de la capacidad de consumo de la población O4: Incremento de turismo interno y externo, demandando mayores niveles de publicidad O5: Acceder a nuevos mercados mediante la radio a través de internet O6: Centralización de la producción de los programas de televisión que no responden a las necesidades de la diversidad nacional O7: Creciente necesidad de las empresas por crear una imagen de responsabilidad social. O8: Alta credibilidad del sector en la población O9: Limitada cobertura de la televisión e internet a nivel nacional	Desarrollo de nuevos mercados en segmentos no atendidos: F1, F2, F3, F5, F7, F8, O1, O5, O6 Inversión en infraestructura de telecomunicaciones en zonas limítrofes del país: F2, F7, O2 Desarrollar sistemas integrados con tecnología de punta: F8, O5, O7, O9 Apoyo de publicidad estatal: F2, F4, F7, O2 contribuye al desarrollo: F1, F2, F3, F7, O3, O4, O9 Difundir asuntos de interés social en los sectores menos favorecidos a través de la radio: F1, F2, F3, F5, F7, O1, O2, O6, O7, O9 Desarrollo de radios multimodales (radio tradicional, radio a través de internet y radio a través de la TV) en los mercados actuales: F1, F2, F3, F5, F7, F8, O3, O4, O5, O8	Capacitar a los gerentes-dueños de las radios en administración, marketing, financiamiento y comercialización: D7, O4 Promover la aplicabilidad de las normas penales para los que trasgredan los alcances que la ley permite para la administración del sector radial y de su empleo: D3, D4, D7, O6, O7, O8 Incentivar la creación de un nuevo marco legal que fomente la industria radial peruana: D1, D2, D4, D5, D7, D8, D9, O2, O3, O5, O7, O9 (conglomerado empresarial): D4, D5, D7, D9, O2, O6 Desarrollo de nuevos formatos de programas de radio (deportivos, culturales, artísticos, gastronómicos, políticos, entrevistas, etc) de primer nivel, y explotación de contenidos por medio de líderes de opinión: D3, O1, O4, O5, O8 Simplificar y sistematizar los procesos de gestión administrativa de los organismos reguladores del funcionamiento del sector: D1, D2, D6, D7, O2, O3, O5
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1: Amenaza de nuevos competidores internacionales A2: Incremento de la banda de TV e internet a poblaciones lejanas A3: Desastres naturales (terremotos de gran magnitud) A4: Desarrollo de productos sustitutos (TV, Periódico, etc.) A5: Dependencia del espectro electromagnético autorizado por el estado	Desarrollar programas alternativos que se identifiquen con cada uno de los sectores de la población: F2, F3, F7, A1, A2, A4 Desarrollo de nuevos mercados en segmentos no atendidos: F1, F2, F3, F5, F7, F8, O1, O5, O6 Introducción de estaciones de radio inicialmente a través del gobierno para atender sectores alejados de la población: F1, F2, F4, F5, F6, F8, A1, A2	Fomentar una cultura radiofónica desde las diversas instancias formativas Impulsar la visión de negocios en la formación académica de los conductores radiales peruanos: D7, A1, A4 Relanzamiento del CONCORTV como entidad supervisora de la industria radiofónica: D1, D2, D3, D4, D6, D7, A1 Reducir en tiempo y costos los procesos burocráticos de formalización: D1, D7, A1, A4 Generar alianzas con otros sectores de las industrias culturales, turismo y gobiernos regionales: D5, D7, D9, A1, A4

6.2 Matriz Posición 74Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

De acuerdo con D'Alessio (2008), se utiliza la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA), propuesta por Dickel en 1984, para determinar la postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La Matriz PEYEA presenta dos ejes que combinan factores relativos con la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relacionados con la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva). Las posturas estratégicas básicas que se pueden obtener de acuerdo a los resultados son cuatro: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva, las cuales pueden ser traducidas en estrategias genéricas competitivas para el sector como liderazgo en costos, diferenciación, enfoque o defensa.

Seguidamente, se analizan los factores determinantes que definen las variables internas del sector de la radio: (a) fortaleza financiera (FF) y (b) ventaja competitiva (VC), así como las variables externas de la industria de los medios de comunicación masiva: (c) estabilidad del entorno (EE) y (d) la fortaleza de la industria (FI). A continuación, se detallarán todas estas variables.

Fortaleza financiera

Se analizan los factores determinantes de la fortaleza financiera del sector de la radio considerando sus ingresos, los cuales mayormente provienen de la publicidad. Entre los factores analizados, se considera que el retorno de la inversión en el sector de la radio es medio, debido a su rentabilidad que es de 35% aproximadamente; y que el ratio capital requerido con respecto al capital disponible es ligeramente alto, debido a los bajos costos de implementación y operación. Asimismo, la salida del mercado es fácil, ya que no existen barreras de salida y la inversión es relativamente baja. Finalmente, el riesgo involucrado en el negocio así como las economías de escala y de experiencia son bajos. En la Tabla 16, se aprecian estos factores.

Tabla 16

Factores Determinantes de las Fortalezas Financieras (FF)

Factores	Escala	Calificación						Escala		
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2. Capital requerido Versus capital disponible	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	5
4. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
Promedio =									2.67	

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

Ventaja competitiva

Los factores determinantes de la ventaja competitiva del sector de la radio analizados permiten establecer una alta participación en el mercado considerando que es el tercer medio de comunicación masiva en audiencia. Además, establecen que ofrece una calidad de servicio considerada como media, ya que los principales grupos radiales brindan un servicio de calidad y, en contraposición, los programas radiales en el interior son de baja calidad. En cuanto al ciclo de vida del servicio, este se encuentra en un término medio; sin embargo, el ciclo de reemplazo del servicio es bajo, puesto que ya se han presentado innovaciones tecnológicas, y la audiencia de la radio, a pesar de ellas, se ha ido incrementando. La lealtad de los radioyentes se considera ligeramente alta, debido a que existen consumidores fidelizados a diferentes radios, y a radioyentes que, pese a usar otros medios de comunicación masiva, siguen escuchando radio. Por otro lado, se considera que el sector de la radio sostiene un conocimiento tecnológico ligeramente alto pese a no ser fabricados en el país, ya que la globalización permite la importación de los equipos de última tecnología necesarios para el funcionamiento de las radios; sin embargo, cabe resaltar que la integración vertical en el sector es baja, si se considera que casi el 100% de los equipos de radio se importa debido a que no se producen en el país, y las radios llegan a los consumidores finales a través de sus propias emisiones o gerencias de *marketing* y ventas. En la Tabla 17, se presentan los factores determinantes de la ventaja competitiva.

Tabla 17

Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)

Factores	Escala	Calificación	Escala
1. Participación en el mercado	Pequeña	0 1 2 3 4 5 6	Grande 5
2. Calidad del servicio	Inferior	0 1 2 3 4 5 6	Superior 3
3. Ciclo de vida del servicio	Avanzado	0 1 2 3 4 5 6	Temprano 3
4. Ciclo de reemplazo del servicio	Variable	0 1 2 3 4 5 6	Fijo 2
5. Lealtad del consumidor	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta 4
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta 3
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto 4
8. Integración vertical	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta 1
9. Velocidad de introducción de nuevos servicios	Lenta	0 1 2 3 4 5 6	Rapida 4
Promedio - 6 =		-2.78	3.22

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

Estabilidad del entorno

En este aspecto, se analiza la variable estabilidad del entorno de los medios de comunicación masiva (industria), de la cual es parte el sector de la radio, considerando las condiciones del país. Entre los factores determinantes analizados, se encuentran los siguientes: (a) un permanente cambio tecnológico a nivel nacional y global; (b) la inflación a nivel nacional que se ha mantenido baja en la última década; (c) la demanda de los consumidores no es muy variada pero se mantiene una tendencia creciente, considerando el incremento de la capacidad de consumo en el país y el incremento de la afluencia turística hacia el país; (d) el rango de precios de servicios competitivos es baja en relación con otros medios como la televisión y la prensa; (e) existen algunas barreras para entrar al mercado fundamentalmente por la dificultad y la burocracia para obtener licencias de funcionamiento; (f) hay cierta rivalidad entre la radio y los otros medios de comunicación masiva como la televisión y la prensa, particularmente en obtener las primicias de las noticias y ganar la mayor participación en las inversiones en publicidad; (g) los precios de la demanda son altamente elásticos; y (h) la presión de los productos sustitutos tiende a ser baja a pesar de la aparición de numerosas productos tecnológicos, los cuales no han logrado disminuir la

tendencia de los consumidores de la radio. En la Tabla 18, se aprecian los factores determinantes de la estabilidad del entorno.

Tabla 18

Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)

Factores	Escala	Calificación						Escala	
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6 Pocos Baja	1
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6 Baja	5
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6 Pequeña	5
4. Rango de precios de servicios competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6 Estrecho	2
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6 Muchas	3
6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6 Baja	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6 Inelástica	1
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6 Baja	2
Promedio - 6 =		-3.25						2.75	

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

Fortaleza de la industria

Para analizar la variable fortaleza de la industria de los medios de comunicación masiva, se consideran los siguientes factores determinantes: (a) un potencial de crecimiento alto debido a que existen grandes extensiones de territorio a los cuales aún no ha llegado la radio, debido a bajas condiciones de desarrollo y a la falta de infraestructura; (b) el potencial de utilidades es alto si se considera que el sector obtiene una rentabilidad del 35%; (c) la estabilidad financiera es medianamente alta debido al incremento en la capacidad adquisitiva de la población en el país, lo cual genera una mayor demanda, y las empresas necesitan incrementar sus gastos en publicidad; (d) el conocimiento tecnológico es ligeramente alto, puesto que las principales radios de Lima y de las capitales de provincias usan intensivamente los sistemas de información y tecnología de punta en contraposición a las estaciones de radio de las localidades alejadas y de bajo desarrollo; (e) la gestión de recursos en la industria no es muy eficiente y se detectan siempre algunas carencias en los lugares de bajo desarrollo; (f) la intensidad del capital en la industria es media; (g) la entrada al mercado en la industria de los medios de comunicación masivos es media, considerando la burocracia y las restricciones en el número de señales permitidas; (h) la productividad en relación con la utilización de la

capacidad es media, debido a que existen posibilidades de inversión, en zonas alejadas y de bajo desarrollo; y (i) el poder de negociación de los productores tiende a ser alto, ya que existen grandes grupos en la radio que constituyen oligopolios y son los que mantienen mayor audiencia, la cual es el criterio más importante por los demandantes de publicidad. En la Tabla 19, se aprecian los factores determinantes de la fortaleza de la industria.

Tabla 19

Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)

Factores	Escala	Calificación						Escala	
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6 Alto	5
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6 Alto	5
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6 Alta	4
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6 Complejo	4
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6 Eficiente	3
6. Intensidad del capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6 Alta	3
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6 Difícil	3
8. Productividad/ Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6 Alta	3
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6 Alto	4
Promedio =									3.78

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

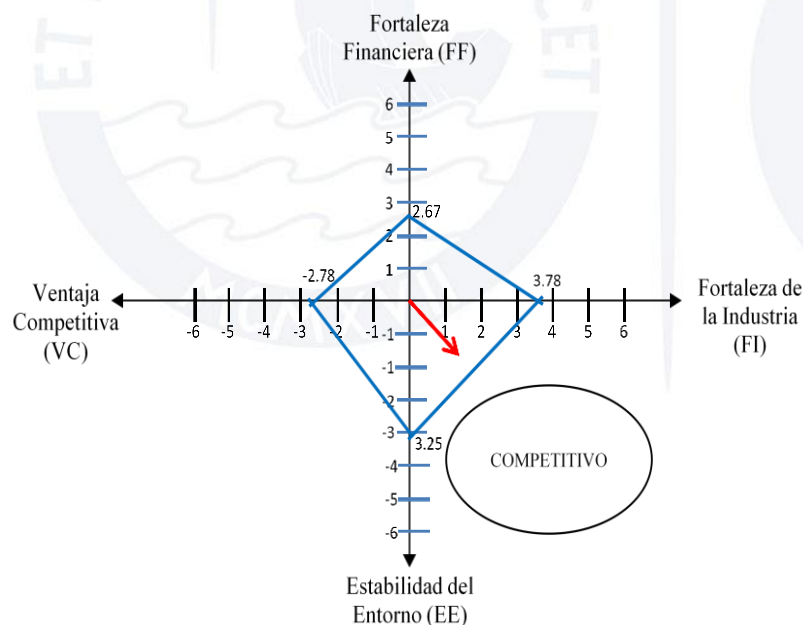


Figura 35. Matriz PEYEA del sector de la radio en el Perú. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

El vector direccional se ha determinado en función de los valores de las variables siguientes:

$$\text{Eje X} = \text{VC} + \text{FI} = - 2.78 + 3.78 = 1.00$$

$$\text{Eje Y} = \text{EE} + \text{FF} = - 3.25 + 2.67 = - 0.6$$

De acuerdo con el análisis de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), el sector de la radio se encuentra en una posición asociada con una posición estratégica competitiva. Según Miles y Snow (2003), esta posición indica tanto una industria atractiva como una buena ventaja competitiva de la organización; sin embargo, al mostrarse el entorno inestable, el sector de la radio necesita protegerse con una mayor fortaleza financiera.

El impulsor estratégico adecuado para el sector es la diferenciación, debido a que las ventajas competitivas con que cuenta este sector le permiten actuar mejor que sus competidores. En este contexto, es recomendable aplicar las siguientes estrategias:

- Llevar a cabo una fusión conglomerada de radios pequeñas del sector con grupos de radios que no sean rivales directos, a fin de complementar competencias y obtener mayores recursos financieros.
- Llevar a cabo una fusión concéntrica de radios pequeñas que son competidoras, a fin de obtener mayores recursos financieros para aumentar sus esfuerzos de *marketing*.
- Mejorar la línea de productos: programas informativos, musicales y misceláneos.
- Emprender aventuras conjuntas para mejorar la productividad y gestión de recursos.
- Llevar a cabo la diversificación concéntrica y diversificación conglomerada de la programación radial en las diferentes radios del sector.

- Reducir costos operativos mediante la mejora de procesos con el fin de mejorar la productividad y disponer de mayor liquidez.
- Realizar la estrategia de diferenciación, mediante el uso de tecnología de punta, para mejorar la calidad de la señal y, de esta manera, crear valor agregado a los programas de la radio innovando programas en relación con los programas televisivos.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz está diseñada para ayudar a formular estrategias de las organizaciones multidivisionales. En el presente estudio, se usa para evaluar el portafolio de productos del sector radial en el Perú; según D'Alessio (2008), esta matriz “tiene su base en la relación estrecha entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo” (p. 308). También es útil para determinar la posición competitiva de las divisiones, o productos, en el mercado y evaluar su estrategia global, lo cual facilita el manejo del portafolio.

Según CONCORTV (2012b), en el sector de la radio, se han identificado tres grandes divisiones: (a) radios de comunicación-información, (b) radios musicales, y (c) radios misceláneas, división (ver Figura 3 en el Capítulo 3). Estos productos también han sido presentados en la matriz considerando sus niveles individuales de ingresos, captados como producto de las inversiones publicitarias realizadas en los medios a nivel nacional. En la Figura 36, se aprecia la Matriz Boston Consulting Group para el sector de la radio.

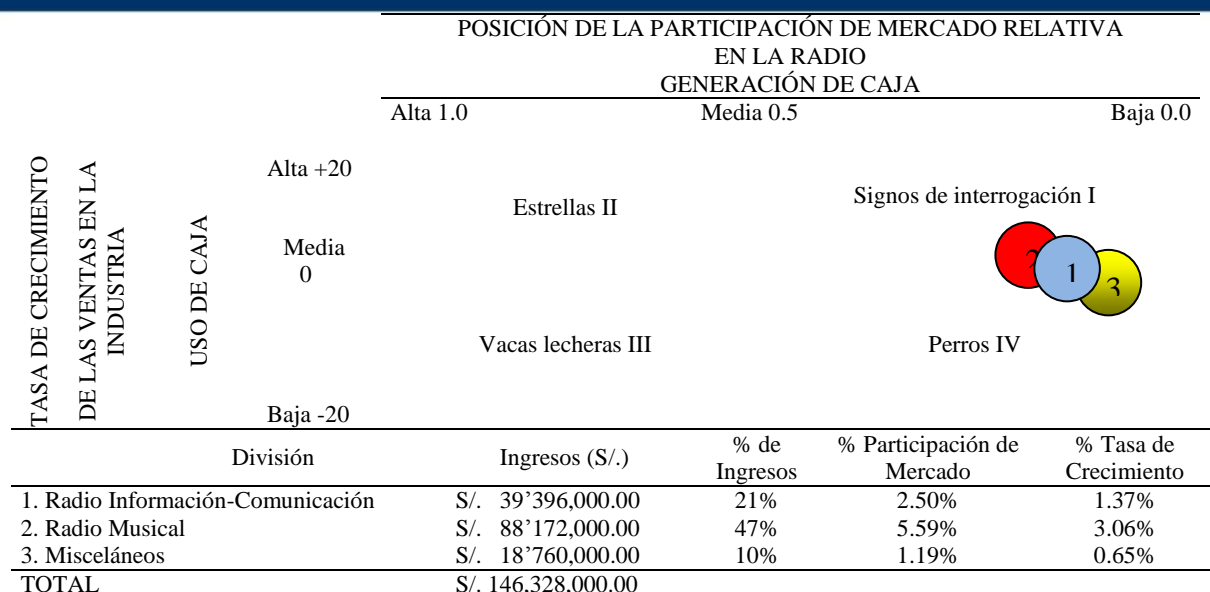


Figura 36. Matriz BCG del sector de la radio en el Perú. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Como se puede apreciar, los productos con que cuenta el sector de la radio se ubican en el cuadrante I de interrogación, lo cual indica una alta tasa de crecimiento de ventas, pero al mismo tiempo, indica que no se cuenta con una participación de mercado significativa. Por ello, se deben aplicar estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de productos para fortalecer el sector o, de lo contrario, desinvertir (liquidar).

En el caso del sector radial, se considera necesario implementar las siguientes estrategias alineadas al cuadrante I:

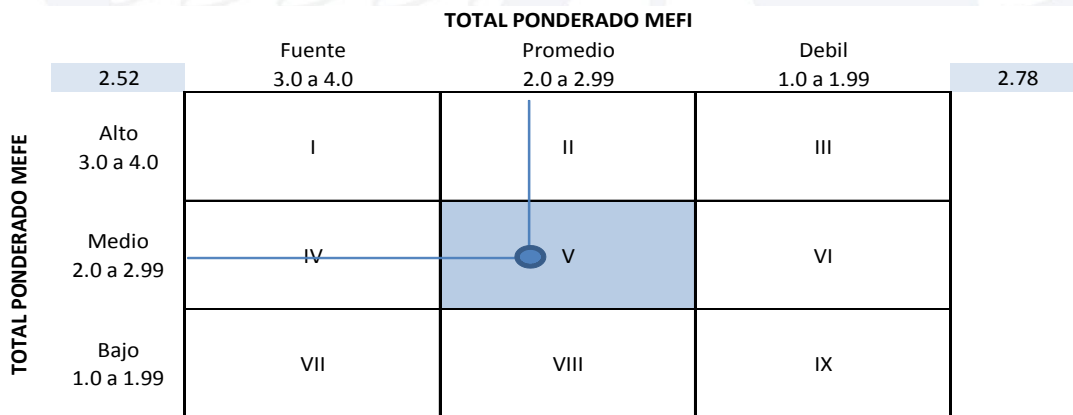
2. Actividades de publicidad y promociones de venta bastante agresivas.
3. Ofertas de precio (planes tarifarios económicos para diferentes segmentos de mercado).
4. Desarrollo de nuevas zonas geográficas de ventas.
5. Desarrollo de producciones innovadoras que atraigan a segmentos aún no atendidos de la población (provincias).
6. Implementación de alianzas estratégicas con sectores relacionados.

7. Inversión en infraestructura que posibilite la generación de señales nítidas de buena calidad.
8. Creación e implementación de una norma estándar de calidad para las empresas del sector.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE permite ubicar la postura estratégica más adecuada para el sistema. Se caracteriza por contar con tres regiones: (a) crecer y construir, (b) retener y mantener, y (c) cosechar y desinvertir recursos. Esta matriz se desarrolla sobre la base de puntajes ponderados resultantes del desarrollo de la MEFE y de la MEFI para cada división (D’Alessio, 2008).

Los resultados obtenidos en las matrices utilizadas como insumo fueron de 2.52 para la MEFE y de 2.78 para la MEFI. Como resultado de ello, el sector de la radio se ubicó en el cuadrante V, lo cual se puede apreciar en la Figura 40. Además, de ello, se puede mencionar que se encuentra en un buen momento para desarrollarse selectivamente para mejorar a través de una estrategia de penetración de mercados y desarrollo del servicio.



División	Categoría	Ventas	Ventas (%)	Utilidad Bruta (%)	Puntos EFE	Puntos EFI
1	Sector de la Radio	187,000	100	35	2.52	2.78

Figura 37. Matriz Interna Externa (IE) del sector de la radio en el Perú. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Entre las estrategias propuestas, se encuentran las siguientes:

1. Promover la inversión de instalaciones radiales en nuevas áreas geográficas (zonas limítrofes y rurales), donde el MTC otorgue licencias con mayor rapidez.
2. Promover la inversión en alta tecnología en el sector.
3. Incrementar el posicionamiento del sector radial en el país a través de programas innovadores y creativos que propicien la escucha de los radioyentes.
4. Realizar alianzas con empresas privadas incentivando el uso de la radio a través de programas y concursos culturales en los jóvenes.
5. Desarrollar una alianza estratégica con el Ministerio de Educación para incentivar la cultura en las escuelas y en los hogares a través de la radio.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE es una herramienta útil que ayuda a evaluar la elección apropiada de estrategias para la organización. Su sustento se basa en la idea de que la situación de un negocio está definida en términos de crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado (D'Alessio, 2008). La MGE ofrece una visión simplificada del sistema, al contrastar la fortaleza de la posición competitiva del sistema con el nivel de crecimiento del mercado. En la Figura 38, se puede apreciar que el sector de la radio está ubicado en el cuadrante I, impulsado por la posición competitiva del sistema y la tendencia de crecimiento del mercado.

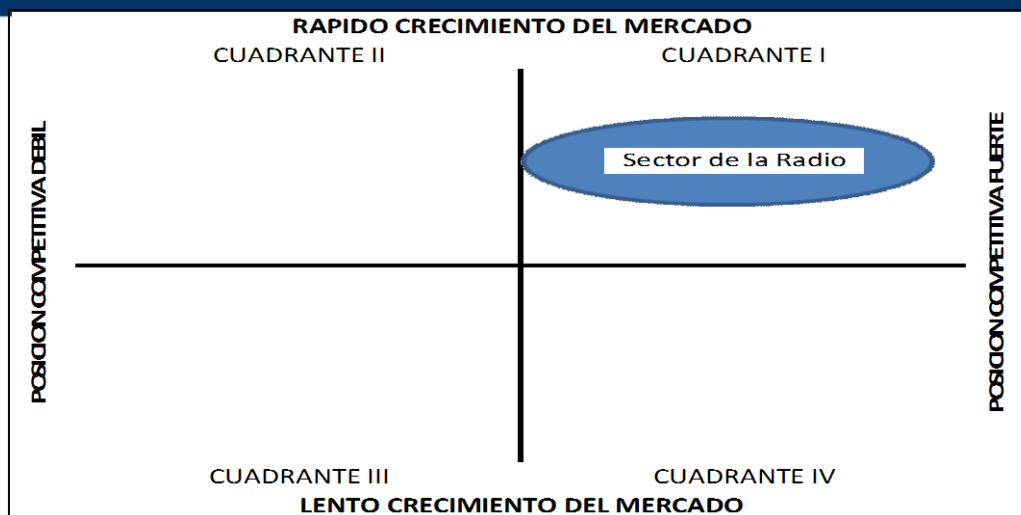


Figura 38. Matriz de la Gran Estrategia. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México, México D.F.: Pearson.

Entre las estrategias propuestas están las siguientes:

- Desarrollo de mercados: Se debe fomentar el desarrollo de infraestructura y tecnología en las estaciones de radio que aún no han alcanzado estándares de calidad que les permita producir de manera eficiente y eficaz. El Estado debe interesarse en desarrollar estrategias de mejora de infraestructura de telecomunicaciones en el país.
- Penetración de mercados: Es necesario promover la creación e implementación de estaciones de radio en los sectores no atendidos del país dada la demanda que existe por nuevas estaciones que produzcan programas de interés y la decisión política de mejorar la infraestructura de telecomunicaciones en la zonas alejadas del país.
- Desarrollo de productos: Se deben desarrollar planes de diversificación de la programación, que deben basarse en el conocimiento de las preferencias de los radioyentes.

- Integración vertical hacia adelante: Hay que establecer subsidiarias que distribuyan o vendan productos tanto para los consumidores como para su propio consumo.
- Integración horizontal: Se deben crear estaciones subsidiarias. Cada una comercializará el producto para un segmento de mercado o para un área diferente.
- Diversificación concéntrica: Es necesario adicionar productos y/o servicios nuevos, pero relacionados con la actividad fundamental del sector.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE es una herramienta que permite identificar la estrategia específica resultante del análisis de las matrices de la etapa de emparejamiento: MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE. En esta etapa, se retienen las estrategias con mayor repetición en las matrices anteriores, y las demás quedan como estrategias de contingencia (D'Alessio, 2008). De 47 estrategias planteadas inicialmente, se seleccionaron 25 que permitirán al sistema crecer y diferenciarse. A continuación en la Tabla 20 se muestran las 25 estrategias seleccionadas para el sistema.

Tabla 20

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

MATRIZ DE DECISION		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	Difundir asuntos de interes social en los sectores menos favorecidos a través de la radio: F1, F2, F3, F5, F7, O1, O2, O6, O7, O9	X					1
2	Desarrollo de radios multimodales (radio tradicional,radio a traves de internet, y radio a traves de la TV) en los mercados actuales, F1, F2, F3,F5,F7,F8,O3,O4,O5,O8	X			X		2
3	Capacitar a los gerentes-dueños de las radios en administración, marketing, financiamiento y comercialización: D7, O4	X					1
4	Promover la aplicabilidad de las normas penales para los que trasguedan los alcances que la ley permite para la administración del sector radial y de su empleo,D3,D4,D7,O6,O7,O8	X					1
5	Incentivar la creación de un nuevo marco legal que fomente la industria radial peruana: D1, D2, D4, D5, D7, D8, D9, O2, O3, O5, O7, O9	X					1
6	Impulsar la formación de cadenas productivas integradas del sector radial (conglomerado empresarial): D4, D5, D7, D9, O2, O6	X					1
7	Desarrollo de nuevos formatos de programas de radio (deportivos, culturales, artisticos, gastronómicos, políticos, entrevistas, etc) de primer nivel, y explotación de contenidos por medio de lideres de opinión: D3, O1, O4, O5, O8	X	X			X	3
8	Simplificar y sistematizar los procesos de gestión administrativa de los organismos reguladores del funcionamiento del sector: D1, D2, D6, D7, O2, O3, O5	X	X				2
9	Desarrollar programas alternativos que se identifiquen con cada uno de los sectores de la población: F2, F3, F7, A1, A2, A4	X					1
10	Fomentar una cultura radiofónica desde las diversas instancias formativas	X					1
11	Impulsar la visión de negocios en la formación académica de los conductores radiales peruanos: D7, A1, A4	X					1
12	Relanzamiento del CONCERTV como entidad supervisora de la industria radiofónica: D1, D2, D3, D4, D6, D7, A1	X					1
13	Fusión conglomerada de radios pequeñas del sector con grupos de radios que no son rivales directos, a fin de complementar competencias y obtener mayores recursos financieros.		X				1
14	Fusión concéntrica de radios pequeñas que son competidoras, a fin de obtener mayores recursos financieros para aumentar sus esfuerzos de marketing		X				1
15	Reducir costos operativos mediante la mejora de procesos, a fin de mejorar la productividad y disponer de mayor liquidez		X				1
16	Estrategia de diferenciación, mediante el uso de tecnología de punta, para mejorar la calidad de la señal y creando valor agregado a los programas de la radio innovando programas en relación a los programas televisivos.		X	X	X		3
17	Actividades de publicidad y promociones de venta bastante agresivas.	X		X			2
18	Ofertas de precio (planes tarifarios económicos para diferentes segmentos de mercado).			X			1
19	Promover la inversión de instalaciones radiales en nuevas áreas geográficas (zonas limítrofes y rurales)	X			X		2
20	Incrementar el posicionamiento del sector radial en el país a través de programas innovadores y creativos que propicien la escucha de los radio oyentes.			X	X		2
21	Realizar alianzas con empresas privadas incentivando el uso de la radio a través de programas y concursos culturales en los jóvenes.	X		X	X		3
22	Desarrollar alianza estratégica con el Ministerio de Educación para incentivar la cultura en las escuelas y en los hogares a través de la radio.	X		X	X		3
23	Fomentar el desarrollo de infraestructura y tecnología en las estaciones de radio que aún no han alcanzado estándares de calidad que les permita producir de manera eficiente y eficaz. El estado está interesado en desarrollar estrategias de mejora de infraestructura de telecomunicaciones en el país.	X				X	2
24	Promover la creación e implementación de estaciones de radio en los sectores no atendidos del país dada la demanda que existe por nuevas estaciones que produzcan programas de interés y la decisión política de mejorar la infraestructura de telecomunicaciones en la zonas alejadas del país.	X		X		X	3
25	Establecer subsidiarias que distribuyan o vendan productos tanto para los consumidores como para su propio consumo.					X	1

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE evalúa objetivamente qué estrategias se encuentran alineadas sobre la base de la identificación previa de los factores críticos de éxito internos y externos. La aplicación de esta matriz busca contrastar las estrategias con los factores críticos de éxito externos e internos. Las estrategias que obtengan un puntaje igual o superior a 4.8 serán retenidas para las siguientes evaluaciones. Además, las estrategias son evaluadas en un rango del uno al cuatro, con lo cual se calificará el atractivo de cada estrategia (D'Alessio, 2008). Del análisis realizado se seleccionaron ocho de trece estrategias, las cuales se podrán apreciar más adelante en la Tabla 21.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt permite evaluar las estrategias y seleccionar aquellas que pasen todas las pruebas. Para ello, utiliza cuatro criterios propuestos por Rumelt: (a) consistencia, es decir, los objetivos y políticas no deben ser mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, es decir, la estrategia debe ser una respuesta que se adapte al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) ventaja, en otras palabras, debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas; y (d) factibilidad, es decir, no debe generar un sobrecosto en los recursos disponibles (D'Alessio, 2008).

En la evaluación realizada, se validó que las estrategias seleccionadas cumplen con estos criterios, lo cual se podrá apreciar en la Tabla 22

Tabla 21

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

FACTORES CLAVES	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7													
		Condiciones para el libre mercado.		Segmentación del mercado.		Optimización de Infraestructura.		Desarrollo de productos y servicios.		Innovación		Innovación		Innovación													
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación												
		Desarrollo de nuevos formatos de programas de radio (deportivos, culturales, artísticos, gastronómicos, políticos, entrevistas, etc) de primer nivel, y explotación de contenidos por medio de líderes de opinión.		Estrategia de diferenciación, mediante el uso de tecnología de punta, para mejorar la calidad de la señal y crear valor agregado a los programas de la radio por medio de la innovación de programas en relación con los programas televisivos.		Realizar alianzas con empresas privadas para incentivar el uso de la radio a través de programas y concursos culturales en los jóvenes.		Desarrollar una alianza estratégica con el Ministerio de Educación para incentivar la cultura en las escuelas y en los hogares a través de la radio.		Promover la creación e implementación de estaciones de radio en los sectores no atendidos del país dada la demanda que existe por nuevas estaciones que produzcan programas de interés y la decisión política de mejorar la infraestructura de telecomunicaciones en la zonas alejadas del país.		Desarrollo de radios multimodales (radio tradicional, radio a través de Internet, y radio a través de la TV) en los mercados actuales.		Incentivar la creación de un nuevo marco legal que fomente la industria radial peruana.													
Oportunidades		1 Segmento amplio no atendido en la población por la oferta actual de los medios de comunicación		2 Decisión política de mejorar la infraestructura de telecomunicaciones en las zonas alejadas del país		3 Incremento de la capacidad de consumo de la población		4 Incremento de turismo interno y externo, lo cual demanda mayores niveles de publicidad		5 Acceder a nuevos mercados mediante la radio a través de Internet		6 Centralización de la producción de los programas de televisión que no responden a las necesidades de la diversidad nacional		7 Creciente necesidad de las empresas por crear una imagen de responsabilidad social		8 Alta credibilidad del sector en la población		9 Limitada cobertura de la televisión e Internet a nivel nacional									
Amenazas		1 Amenaza de nuevos competidores internacionales		2 Incremento de la banda de TV e Internet a poblaciones lejanas		3 Desastres naturales (terremotos de gran magnitud)		4 Desarrollo de productos sustitutos (TV, periódicos, entre otros)		5 Dependencia del espectro electromagnético autorizado por el Estado		1 Imagen de independencia y veracidad		2 Capacidad de proporcionar información en tiempo real		3 Variedad en la programación		4 Amplia flexibilidad de precios		5 Conocimiento de las preferencias de los consumidores		6 Bajos costos de producción y mantenimiento		7 Alta capacidad de difusión masiva		8 Adaptabilidad en el uso de nuevas tecnologías de difusión	
Fortalezas		1 Trámites excesivos y burocráticos para la obtención de licencias		2 Amplia discrecionalidad en la norma (poca transparencia y dependencia política)		3 Baja calidad de contenidos programáticos		4 Competencia oligopólica		5 Incipiente desarrollo de clústeres en el sector		6 Poca efectividad de los organismos supervisores del sector		7 Creciente informalidad		8 Baja empleabilidad en el sector		9 Incipiente infraestructura en zonas alejadas y de bajo desarrollo		Puntaje de Atractividad:							
Debilidades		1 Trámites excesivos y burocráticos para la obtención de licencias		2 Amplia discrecionalidad en la norma (poca transparencia y dependencia política)		3 Baja calidad de contenidos programáticos		4 Competencia oligopólica		5 Incipiente desarrollo de clústeres en el sector		6 Poca efectividad de los organismos supervisores del sector		7 Creciente informalidad		8 Baja empleabilidad en el sector		9 Incipiente infraestructura en zonas alejadas y de bajo desarrollo		Puntaje de Atractividad:							
		2.00		5.17		5.33		4.41		4.95		5.38		5.34		5.56											

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

Tabla 22

Matriz de Rumelt (MR)

CRITERIOS DE RUMELT PARA EVALUAR ESTRATEGIAS DEL SECTOR DE LA RADIO						
ESTRATEGIAS	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA	
ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	1 Desarrollo de nuevos formatos de programas de radio (deportivos, culturales, artísticos, gastronómicos, políticos, entrevistas, entre otros) de primer nivel, y explotación de contenidos por medio de líderes de opinión.	sí	sí	sí	sí	sí
	2 Estrategia de diferenciación, mediante el uso de tecnología de punta, para mejorar la calidad de la señal y crear valor agregado a los programas de la radio por medio de la innovación de programas en relación con los programas televisivos.	sí	sí	sí	sí	sí
	3 Realizar alianzas con empresas privadas para incentivar el uso de la radio a través de programas y concursos culturales en los jóvenes.	sí	sí	sí	sí	sí
	4 Desarrollar alianza estratégica con el Ministerio de Educación para incentivar la cultura en las escuelas y en los hogares a través de la radio.	sí	sí	sí	sí	sí
	5 Promover la creación e implementación de estaciones de radio en los sectores no atendidos del país dada la demanda que existe por nuevas estaciones que produzcan programas de interés y la decisión política de mejorar la infraestructura de telecomunicaciones en la zonas alejadas del país.	sí	sí	sí	sí	sí
	6 Desarrollo de radios multimodales (radio tradicional, radio a través de Internet, y radio a través de la TV) en los mercados actuales.	sí	sí	sí	sí	sí
	7 Incentivar la creación de un nuevo marco legal que fomente la industria radial peruana.	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)

Esta matriz verifica que las estrategias seleccionadas cumplan con respetar aspectos relacionados con los derechos, la justicia y el utilitarismo. En la Tabla 23, se evaluaron las siete estrategias seleccionadas a fin de determinar su impacto ético, y todas cumplieron con ser justas y no violar los derechos humanos, por lo cual se aceptan en su totalidad.

Tabla 23

Matriz de Ética

Estrategias Específicas	1. Desarrollo de nuevos formatos de programas de radio (deportivos, culturales, artísticos, gastronómicos, políticos, entrevistas, entre otros) de primer nivel, y explotación de contenidos por medio de líderes de opinión.	2. Estrategia de diferenciación, mediante el uso de tecnología de punta, para mejorar la calidad de la señal y crear valor agregado a los programas de la radio por medio de la innovación de programas en relación con los programas televisivos.	3. Realizar alianzas con empresas privadas para incentivar el uso de la radio a través de programas y concursos culturales en los jóvenes.	4. Desarrollar una alianza estratégica con el Ministerio de Educación para incentivar la cultura en las escuelas y en los hogares a través de la radio.	5. Promover la creación e implementación de estaciones de radio en los sectores no atendidos del país dada la demanda que existe por nuevas estaciones que produzcan programas de interés y la decisión política de mejorar la infraestructura de telecomunicaciones en las zonas alejadas del país.	6. Desarrollo de radios multimodales (radio tradicional, radio a través de Internet, y radio a través de la TV) en los mercados actuales.	7. Incentivar la creación de un nuevo marco legal que fomente la industria radial peruana.
	P	P	P	P	P	P	P
1 Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N
2 Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P
3 Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	P
4 Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P
5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P	P
6 Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P
7 Impacto en el derecho al debido proceso	J	J	J	J	J	N	J
8 Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	N	J
9 Equidad en la administración	J	J	J	J	J	N	J
10 Normas de compensación	E	E	E	E	E	E	E
11 Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
12 Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E

Derechos	V: Viola	N: Neutral	P: Promueve
Justicia	J: Justo	N: Neutro	P: Injusto
Utilitarismo	E: Excelentes	N: Neutro	P: Perjudicial

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

A continuación, como resultado del proceso de *matching* y del filtro realizado al conjunto de estrategias planteadas inicialmente, se presentan las estrategias retenidas (ER) y las estrategias de contingencia (EC) resultantes:

- ER1: Desarrollar nuevos formatos de programas de radio (deportivos, culturales, artísticos, gastronómicos, políticos, entrevistas, entre otros) de primer nivel, y explotación de contenidos por medio de líderes de opinión.
- ER2: Ejecutar una estrategia de diferenciación, mediante el uso de tecnología de punta, para mejorar la calidad de la señal creando valor agregado a los programas de la radio por medio de la innovación de programas en relación con los programas televisivos.
- ER3: Realizar alianzas con empresas privadas para incentivar el uso de la radio a través de programas y concursos culturales en los jóvenes.
- ER4: Desarrollar una alianza estratégica con el Ministerio de Educación para incentivar la cultura en las escuelas y en los hogares a través de la radio.
- ER5: Promover la creación e implementación de estaciones de radio en los sectores no atendidos del país dada la demanda que existe por nuevas estaciones que produzcan programas de interés y la decisión política de mejorar la infraestructura de telecomunicaciones en las zonas alejadas del país.
- ER6: Desarrollar radios multimodales (radio tradicional, radio a través de Internet, y radio a través de la TV) en los mercados actuales.
- ER7: Incentivar la creación de un nuevo marco legal que fomente la industria radial peruana.
- EC1: Recibir apoyo de publicidad estatal.

- EC2: Promover la difusión de asuntos de interés social en los sectores menos favorecidos a través de la radio.
- EC3: Capacitar a los gerentes-dueños de las radios en administración, *marketing*, financiamiento y comercialización.
- EC4: Promover la aplicabilidad de las normas penales para aquellos que trasgredan los alcances que la ley permite para la administración del sector radial y de su empleo.
- EC5: Incentivar la creación de un nuevo marco legal que fomente la industria radial peruana. Impulsar la formación de cadenas productivas integradas a la industria radial (conglomerado empresarial).
- EC6: Fomentar una cultura radiofónica desde las diversas instancias formativas.
- EC7: Impulsarla visión de negocios en la formación académica de los conductores radiales peruanos.
- EC8: Relanzar CONCORTV como entidad supervisora de la industria radiofónica. Fusión conglomerada de radios pequeñas del sector con grupos de radios que no son rivales directos, a fin de complementar competencias y obtener mayores recursos financieros.
- EC9: Llevar a cabo una fusión concéntrica de radios pequeñas que sean competidoras a fin de obtener mayores recursos financieros para aumentar sus esfuerzos de *marketing*.
- EC10: Reducir costos operativos mediante la mejora de procesos a fin de aumentar la productividad y disponer de mayor liquidez.
- EC11: Realizar actividades de publicidad y promociones de venta bastante agresivas.

- EC12: Establecer ofertas de precio (planes tarifarios económicos para diferentes segmentos de mercado).
- EC13: Desarrollar radios multimodales (radio tradicional, radio a través de Internet y radio a través de la TV) en los mercados actuales.
- EC14: Simplificar y sistematizar los procesos de gestión administrativa de los organismos reguladores del funcionamiento del sector.
- EC15: Promover la inversión de instalaciones radiales en nuevas áreas geográficas (zonas limítrofes y rurales).
- EC16: Incrementar el posicionamiento del sector radial en el país a través de programas innovadores y creativos que propicien la escucha de los radioyentes.
- EC17: Fomentar el desarrollo de infraestructura y tecnología en las estaciones de radio que aún no han alcanzado estándares de calidad que les permitan producir de manera eficiente y eficaz. El Estado está interesado en desarrollar estrategias de mejora de infraestructura de telecomunicaciones en el país.
- EC18: Establecer subsidiarias que distribuyan o vendan productos tanto para los consumidores como para su propio consumo.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz permite validar la congruencia entre las estrategias y los objetivos de largo plazo, y permite, por un lado, asegurar el aporte de las estrategias y, por otro lado, que ningún objetivo deje de ser atendido por alguna estrategia. De ser el caso, si alguna de las estrategias no logra contribuir al cumplimiento de alguno de los objetivos planteados, pasará al grupo de las estrategias de contingencia. De acuerdo al análisis realizado, en la formulación propuesta la totalidad de objetivos se encuentran atendidos por las estrategias. En la Tabla 24, se pueden apreciar estos resultados.

Tabla 24

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO					
	OLP1: Modernizar el sector de la radio en el Perú pasando de la tecnología analógica al uso de la tecnología digital en un 100% al 2020.	OLP2: Incrementar la cobertura de la señal radiofónica en todo el territorio peruano de 81% a 90% al 2020.	OLP 3 : Incrementar el nivel de satisfacción del público radioescucha a nivel nacional, del 62% al 82%. (18.5 millones de personas).	OLP 4: Incrementar la rentabilidad de la industria radial del 30% al 35% al 2020.	OLP 5: Incrementar la participación de la radio en el sector de comunicaciones del 11% al 20% en el 2020.	OLP 6: Lograr en el 2020, que el 85% de las emisoras del sector de la radio en el Perú cumplan con los indicadores Ethos Perú 2021 de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
ER1: Desarrollo de nuevos formatos de programas de radio (deportivos, culturales, artísticos, gastronómicos, políticos, entrevistas, etc) de primer nivel, y explotación de contenidos por medio de líderes de opinión.	X	X	X	X	X	X
ER2: Estrategia de diferenciación, mediante el uso de tecnología de punta, para mejorar la calidad de la señal y creando valor agregado a los programas de la radio innovando programas en	X	X	X	X	X	
ER3: Realizar alianzas con empresas privadas incentivando el uso de la radio a través de programas y concursos culturales en los jóvenes.	X	X	X	X	X	X
ER4: Desarrollar alianza estratégica con el Ministerio de Educación para incentivar la cultura en las escuelas y en los hogares a través de la radio.	X	X				X
ER5: Promover la creación e implementación de estaciones de radio en los sectores no atendidos del país dada la demanda que existe por nuevas estaciones que produzcan programas de	X	X				X
ER6: Desarrollo de radios multimodales (radio tradicional, radio a través de internet, y radio a través de la TV) en los mercados actuales.	X	X	X	X	X	X
ER7: Incentivar la creación de un nuevo marco legal que fomente la industria radial peruana.	X	X	X	X		X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La matriz de posibilidades de los competidores permite confrontar las estrategias retenidas contra las posibilidades que tienen los competidores del sector de la radio para enfrentarlos. Un adecuado análisis permitirá una mejor y más efectiva implementación de las estrategias. En la Tabla 25, se pueden observar los resultados del análisis de las posibles reacciones que sostendrán los competidores del sistema.

Tabla 25

Matriz de Posibilidades de los Competidores

ESTRATEGIAS	Posibilidad de los competidores			
	Sector radial - Las otras radios	Sector de televisión	Sector prensa escrita	Sector prensa Revistas
1 Desarrollo de nuevos formatos de programas de radio (deportivos, culturales, artísticos, gastronómicos, políticos, entrevistas, entre otros) de primer nivel, y explotación de contenidos por medio de líderes de opinión.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
2 Estrategia de diferenciación, mediante el uso de tecnología de punta, para mejorar la calidad de la señal y crear valor agregado a los programas de la radio por medio de la innovación programas en relación con los programas televisivos.	SÍ	NO	NO	NO
3 Realizar alianzas con empresas privadas para incentivar el uso de la radio a través de programas	SÍ	SÍ	NO	SI
4 Desarrollar una alianza estratégica con el Ministerio de Educación para incentivar la cultura en las escuelas y en los hogares a través de la radio.	NO	SÍ	SÍ	SÍ
5 Promover la creación e implementación de estaciones de radio en los sectores no atendidos del país dada la demanda que existe por nuevas estaciones que produzcan programas de interés y la decisión política de mejorar la infraestructura de telecomunicaciones en la zonas alejadas del país.	NO	NO	SI	NO
6 Desarrollo de radios multimodales (radio tradicional, radio a través de Internet, y radio a través de la TV) en los mercados actuales.	SÍ	SÍ	NO	NO
7 Incentivar la creación de un nuevo marco legal que fomente la industria radial peruana.	NO	SÍ	SÍ	SÍ

6.13 Conclusiones

1. A través del proceso estratégico, se han definido las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia. Algunas estrategias fueron recuperadas de las estrategias de

contingencia porque se relacionan con las actividades propias del sector de la radio que se han identificado como importantes para su desarrollo. Estas estrategias tienen la característica de ser consecuentes con los objetivos de largo plazo. El segundo grupo de estrategias de contingencia también ha sido sometido a las Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética por ser las primeras por ser implementadas en el caso de ser necesario. Se ha asegurado que ningún objetivo de largo plazo se encuentra fuera del alcance de una estrategia.

2. A lo largo del proceso estratégico, en la segunda etapa, es decir, la etapa de emparejamiento, se utilizaron cinco matrices para la determinación de estrategias que permitirán cumplir los objetivos planteados para el largo plazo y, en consecuencia, alcanzar la visión deseada para el sector de la radio.

3. La MPEYEA determinó que la postura estratégica que más se ajusta al sector de la radio es la competitiva, ya que este sector cuenta con una buena fortaleza en la industria de la radio y con una aceptable estabilidad del entorno, por lo cual se presenta como una industria atractiva. Como resultado, se obtienen estrategias del tipo de diversificación e intensivas.

4. A partir de la MBCG, se puede concluir que el sistema presenta buena parte de sus productos definidos como signo de interrogación, es decir, mantiene una baja participación relativa del mercado aunque compiten en una industria de alto crecimiento. Por esta razón, es necesario reformular las estrategias para obtener una mayor participación en el mercado.

5. La MIE permitió determinar el nivel del sector de la radio para manejar los factores tanto internos como externos que lo pudieran llegar a afectar. Esta matriz demostró que la radio se encuentra en el sector V, en el cual se requiere una estrategia de penetración de mercado y de desarrollo de productos, así como desarrollarse selectivamente para mejorar y ser un sector más competitivo, a fin de promover la integración horizontal y una diversificación de productos.

6. Por otra parte, para la tercera etapa, es decir, la etapa de salida, la MDE permitió retener un total de 13 estrategias de las 18 planteadas. Seguidamente, la MCPE permitió que se retuvieran solo siete estrategias, que se mantuvieron a lo largo de la Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética. Finalmente, se estableció una relación entre las estrategias y los objetivos de largo plazo, con el fin de asegurar que estas siete estrategias permitan alcanzar estos objetivos y se cumpla con la visión del sector de la radio. Además, se busca asegurar que la competencia no pueda llegar a ponerlos en práctica por medio de la evaluación de la MPC.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica tiene como finalidad convertir los planes estratégicos en acciones y estas en resultados. Su éxito se basa en el logro de los objetivos estratégicos por parte del sistema. Los principales aspectos que se deben considerar para el logro de la implementación de una estrategia son los siguientes: (a) desarrollar la estructura organizacional necesaria, (b) establecer objetivos a corto plazo, (c) asignar recursos, (d) desarrollar políticas, (e) realizar un manejo del medio ambiente y ecología, y (f) desarrollar la función de recursos humanos (D'Alessio, 2008).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

- OLP 1: Modernizar el sector de la radio en el Perú pasando de la tecnología analógica al uso de la tecnología digital en un 100% al 2020.
 - *OCP 1.1*: Difundir en el sector de la radio los diversos beneficios que trae la modernización de la tecnología digital durante los próximos tres años.
 - *OCP 1.2*: Incentivar la inversión en tecnología digital en el sector radial realizando dos ferias anuales con proveedores internacionales a través de CONCORTV.
 - *OCP 1.3*: Impulsar la implementación del estudio de factibilidad que el MTC ha iniciado sobre la radio digital para que se dé en los próximos dos años.
- OLP 2: Incrementar la cobertura de la señal radiofónica en todo el territorio peruano de 81% a 90% al 2020.
 - *OCP 2.1*: Propiciar a través del MTC, la inversión en radioemisoras en las zonas fronterizas del país a través de facilidades en los trámites del otorgamiento de licencias; incrementando la señal en un 1% anual.
 - *OCP 2.2*: Incrementar, a través del MTC, la cobertura radial en las comunidades en el interior del país en un 2% anual.

- *OCP 2.3*: Incrementar la inversión del sector radial desde el Poder Ejecutivo con la asignación de incentivos económicos para la creación de emisoras radiales con formatos culturales que incrementen la cobertura en el 1% anual.
- *OCP 2.4*: Invertir en el sector radial mediante la construcción de parte del Estado de antenas radiales en las zonas de poco acceso para propiciar el incremento de la cobertura en 1% anual.
- OLP 3: Incrementar el nivel de satisfacción del público radioescucha a nivel nacional del 62% al 82% (18.5 millones de personas).
 - *OCP 3.1*: Crear programas creativos e innovadores en el sector, que contribuyan a incrementar la audiencia radial al 2015 en tres millones de personas (18%).
 - *OCP 3.2*: Otorgar incentivos económicos para que los programas radiales transmitan programas de actualidad y concursos culturales que generen que los oyentes prefieran escuchar radio por contener programas creativos, a fin de incrementar la audiencia en un 1% anual.
 - *OCP 3.3*: Realizar, a través del MTC, dos congresos internacionales sobre temas de comunicación, culturales y de desarrollo tecnológico que contribuyan a afianzar el sector radial como uno de los medios más importantes de comunicación, lo cual le brindará mayor solidez en el crecimiento.
- OLP4: Incrementar la rentabilidad de la industria radial del 30% al 35% al 2020.
 - *OCP 4.1*: Incrementar las ventas de publicidad en un 1.5% anual.
 - *OCP 4.2*: Realizar dos alianzas estratégicas anuales con corporaciones transnacionales que apoyen el sector en el Perú.
 - *OCP 4.3*: Desarrollar estrategias anuales para que las radios identifiquen nuevos segmentos de radioescuchas (agricultura, pesca, ganadería, entre otros).
 - *OCP 4.4*: Efectuar el diseño y desarrollo de planes de *marketing* al 2014.

- OCP 4.5: Realizar el diseño de planes de capacitación y perfeccionamiento de personal al 2014 para volver más eficiente el uso de los recursos de la radio.
- OLP5: Incrementar la participación en el sector de comunicaciones del 11% al 20% en el 2020.
 - OCP 5.1: Capacitar anualmente al recurso humano del sector de la radio en administración, *marketing*, financiamiento y comercialización del servicio.
 - OCP 5.2: Mejorar cada año los procesos existentes para la prestación del servicio en el sector de las comunicaciones.
 - OCP 5.3: Diseñar estrategias anuales de *marketing* para identificar nichos y mercados que aún no han sido atendidos por el sector de la radio.
- OLP6: Lograr, en el 2020, que el 85% de las emisoras del sector de la radio en el Perú cumplan con los indicadores Ethos Perú 2021 de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
 - OCP 6.1: Gestionar el compromiso de que todas las emisoras radiales cumplan estándares en sus programaciones, a través de mediciones anuales; en los siguientes aspectos:
 - Incluir, dentro de sus políticas, certificaciones ISO en las comunicaciones.
 - Crear y difundir una cultura de deberes y valores en función de responsabilidad social en el interior de la organización.
 - Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones internacionales que promuevan las buenas prácticas de RSE.
 - Evaluar el impacto que tienen los programas de desarrollo con un diagnóstico y evaluación del entorno sobre la base del diálogo y la retroalimentación del impacto producido.

- *OCP 6.2*: Realizar anualmente un proyecto en temas de responsabilidad social que obtengan impacto en la sociedad donde participen todas las emisoras radiales.

Debe incluir lo siguiente:

- Nombrar una comisión de RSE en la cual participen representantes de todas las emisoras radiales.
 - Desarrollar alianzas y convenios con entidades del Estado y no gubernamentales que apoyen y participen de los proyectos conjuntos.
 - Desarrollar propuestas de proyectos a través de las universidades para ser implementadas en el año.
- *OCP 6.3*: Promover programas de RSE como reciclaje a favor del medio ambiente, reciclando 100 toneladas anuales.

Debe incluir lo siguiente:

- Involucrar a todas las empresas radiales.
- Promover el reconocimiento público de aquellos colaboradores que tienen una participación activa en el programa de reciclaje.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos por asignarse a los objetivos a corto plazo permitirán la ejecución de las estrategias seleccionadas y su correcta asignación sostendrá el éxito del proceso de implementación. Los recursos que reforzarán las competencias del sistema bancario y lo impulsarán hacia el logro de su visión son los siguientes: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos (D'Alessio, 2008). En la Tabla 26, se aprecian los recursos asignados a los objetivos de corto plazo.

Tabla 26

Tabla Cuadro de Asignación Individual de los Recursos para los Objetivos de Corto Plazo

No OCP	Objetivos a corto plazo	Recursos					
		Materiales	Mano de obra	Moneda	Método	Medio ambiente	Mentalidad
OCP 1.1	Promover el incremento de emisoras radiales flexibilizando los trámites de licencias incrementando la audiencia radial en 3.6% anual	equipos para el funcionamiento de las estaciones de radio	Personal profesional y técnico especializado en la administración y operación de estaciones de radio	Financiamiento proveniente de empresarios del sector privado	Plan estratégico del Sector de la Radio	Para crear un clima laboral saludable se fomentara la buena administración de RRHH en las empresas del sector	Liderazgo enfocado al emprendimiento de negocios
OCP 1.2	Fomentar a través de incentivos económicos del gobierno, que las radios transmitan programas innovadores orientados a la cultura, responsabilidad social, salud, negocios emprendedores, desarrollo humano, incrementando la audiencia radial en un 0.2% anual.	información técnica especializada	Personal profesional especializado en la producción de programas radiales y periodistas especializados	Financiamiento proveniente del Ministerio de Transportes y Comunicaciones y del sector privado	Plan estratégico del Sector de la Radio	Para crear un clima laboral saludable se fomentara la buena administración de RRHH en las empresas del sector	Liderazgo enfocado a la innovación, calidad total y en la satisfacción del cliente
OCP 1.3	Fomentar a través del MTC dos congresos internacionales sobre temas de comunicación, culturales y desarrollo tecnológicos del sector de la que contribuyan permitan incrementar la audiencia en 0.4%. Anual	información de tecnología de punta e información actualizada de administración del sector, material de investigación, RRMM de infraestructura para la realización de los	Personal profesional especializado en comunicación, tecnología de la radio y expertos internacionales del sector.	Financiamiento proveniente del Ministerio de Transportes y Comunicaciones y de empresas sponsors del sector privado	Plan estratégico del Sector de la Radio	Generar el trabajo en equipo y la capacitación en la administración de RRHH	Liderazgo enfocado a la calidad total
OCP 2.1	OCP 2.1: Impulsar a través del MTC la inversión de constituir radioemisoras en las zonas fronterizas del país a través de exoneraciones tributarias por un periodo de 5 años. Incrementando la señal en 0.2% anual		Contar con personal calificado en estudios de factibilidad de mercado y especialistas económicos	Financiamiento privado y pública por exoneración de impuestos	Plan estratégico del sector periodo de 5 años	Trabajo en equipo entre estado y sector alineados al mismo objetivo	Liderazgo enfocado en la satisfacción del cliente interno y externo
OCP 2.2	Impulsar a través del MTC la inversión de construir radioemisoras en zonas de bajo desarrollo a través de otorgamiento de licencias en 0.2% anual	Normativas del MTC	Personal destinado a evaluación y gestión de otorgamiento de licencias	Financiamiento público de inversión.	Plan estratégico del sector periodo de 5 años	Realizar charlas en las zonas de bajo desarrollo para el conocimiento del caso.	Liderazgo enfocado en la satisfacción del cliente interno y externo
OCP 2.3	Impulsar a través del MTC el incremento de la cobertura radial en las comunidades al interior del país en un 0.2% anual	Normativas del MTC	Contar con personal calificado en estudio del medio	Financiamiento público de inversión.	Plan estratégico del sector periodo de 5 años	Difundir información en el medio sobre las ventajas para las comunidades	Liderazgo enfocado en la satisfacción del cliente interno y externo
OCP 2.4	Incentivar la inversión del sector radial desde el poder ejecutivo con la creación de incentivos económicos para la creación de emisoras radiales con formatos culturales que incrementen la cobertura en el 0.2%	Normas del poder ejecutivo	Contar con personal calificado en estudio del medio	Financiamiento público de inversión.	Plan estratégico del sector periodo de 5 años	Trabajo en equipo entre estado y sector alineados al mismo objetivo	Liderazgo enfocado en la satisfacción del cliente interno y externo
OCP 2.5	Promover la inversión del sector radial mediante la construcción de parte del estado de antenas radiales en las zonas de poco acceso propiciando el incremento de la cobertura en 0.14% anual	Normas del poder ejecutivo	Contar con técnicos especialistas para la factibilidad de las instalaciones	Financiamiento público de inversión.	Plan estratégico del sector periodo de 5 años	Trabajo en equipo entre estado y sector alineados al mismo objetivo	Liderazgo enfocado en la satisfacción del cliente interno y externo
OCP 2.6	Facilitar la importación de equipos de última tecnología que permita el incremento de la potencia de la señal radial, mediante la exoneración de impuestos durante un periodo de 3 años, propiciando el incremento de la cobertura en 0.1%	Normas del poder ejecutivo	Contar con especialistas económicos	Financiamiento público de inversión.	Plan estratégico del sector periodo de 5 años	Trabajo en equipo entre estado y sector alineados al mismo objetivo	Liderazgo enfocado en la satisfacción del cliente interno y externo
OCP 3.1	Impulsar que se incrementen las ventas de publicidad en un 10% anual hasta el 2020.	Equipo y tecnología radial	Personal calificado en marketing y publicidad	Fondos públicos de inversión .	Plan estratégico del sector la radio	Clima laboral adecuado	Liderazgo enfocado en la satisfacción del cliente interno y externo
OCP 3.2	Impulsar que se establezcan 2 alianzas estratégicas anuales con corporaciones transnacionales que apoyen el deporte en el Perú hasta el 2020.	Software	Personal calificado en gerencia, administración y RRPP	Fondos públicos de inversión .	Plan estratégico del sector la radio	Relaciones con alto nivel de aceptabilidad	Liderazgo enfocado en la satisfacción del cliente interno y externo
OCP 3.3	Desarrollar estrategias para que las radios identifiquen nuevos segmentos de radioescuchas hasta el 2020 (agricultura, pesca, ganadería, etc.)	Software	Personal calificado en estudio de mercado	Fondos públicos de inversión .	Plan estratégico del sector la radio	Clima laboral adecuado	Liderazgo enfocado en la satisfacción del cliente interno y externo
OCP 3.4	Impulsar el diseño y desarrollo de planes de marketing al 2014.	Software	Personal calificado en marketing en el sector de la radio	Fondos públicos de inversión .	Plan estratégico del sector la radio	Clima laboral adecuado	Liderazgo enfocado en la satisfacción del cliente interno y externo
OCP 3.5	Fomentar el diseño de planes de capacitación y perfeccionamiento de personal al 2014 para hacer más eficiente el uso de los recursos de la radio.	Equipo, tecnología radial y software	Personal calificado en tecnología radial y administración del sector de la radio	Fondos públicos de inversión .	Plan estratégico del sector la radio	Clima laboral adecuado	Liderazgo enfocado en la satisfacción del cliente interno y externo
OCP 4.1	Realizar un estudio de mercado en el país hasta el 2014 e identificar las razones que originan la insatisfacción con la programación actual	Software	Personal calificado en estudio de mercado	Fondos públicos de inversión .	Plan estratégico del sector la radio	Clima laboral adecuado y visión de futuro	Liderazgo enfocado en la satisfacción del cliente interno y externo
OCP 4.2	Identificar al 2014 los segmentos de la población del país que no son atendidos por el sector de la radio en la actualidad.	Software	Personal calificado en estudio de mercado	Fondos públicos de inversión .	Modelo Malcolm baldrige	Clima laboral adecuado y visión de futuro	Liderazgo enfocado en la satisfacción del cliente interno y externo
OCP 4.3	Impulsar y fomentar la segmentación de la producción de la radio a nivel nacional al 2020.	Software, equipo y tecnología radial	Personal calificado en gerencia radial	Fondos públicos de inversión .	Plan estratégico del sector la radio	Clima laboral adecuado y altos niveles de RRPP	Liderazgo enfocado en la satisfacción del cliente interno y externo
OCP 4.4	Impulsar la creación de radios con programación orientada a sectores no satisfechos con programación actual a nivel nacional hasta el 2020	Software, equipo con tecnología radial	Personal calificado en publicidad y programación radial	Fondos públicos de inversión .	Modelo malcolm baldrige	Clima laboral adecuado y altos niveles de RRPP	Liderazgo enfocado en la satisfacción del cliente interno y externo
OCP 4.5	Desarrollar programas que permita a la población contar con información de interés al 2020 para el desarrollo de sus actividades, incluyendo oportunidades de negocios y proyectos.	Software, equipo con tecnología radial	Personal calificado en publicidad y programación radial	Fondos públicos de inversión .	Plan estratégico del sector la radio	Clima laboral adecuado y altos niveles de RRPP	Liderazgo enfocado en la satisfacción del cliente interno y externo

Nota. Adaptado de El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (p. 126), por F. D'Alessio, 2008, México, México: Pearson Educación de México S.A.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas representan el marco de referencia para las acciones que el sector de la radio llevará a cabo para implementar sus estrategias y lograr alcanzar los objetivos. Estas políticas están alineadas con el primer conjunto de políticas que debe mantener toda organización y estar acorde con sus valores. Además, muestran el camino para llegar a la visión, y, sin embargo, deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social que norman la dirección de organización (D'Alessio, 2008).

A continuación, se presentan las políticas propuestas para cada una de las siete estrategias retenidas:

- ER 1: Desarrollar radios multimodales (radio tradicional, radio a través de Internet, y radio a través de la TV) en los mercados actuales. Comprende lo siguiente:
 1. Mejorar la calidad en la implementación de las nuevas propuestas innovadoras de las radios.
 2. Analizar las regiones a las cuales se desea ingresar a fin de determinar cuáles son los servicios o productos que se requieren en el sector e innovar en nuevos programas.
 3. Asegurarse de que la información y los procedimientos para captar a los nuevos clientes sea clara y sencilla con el fin de incrementar el nivel de confianza y satisfacción de los clientes.
 4. Ampliar la infraestructura y la cobertura a través de Internet.
 5. Ampliar la infraestructura de receptores y transmisores de señal de televisión.
 6. Promover el ingreso de tecnología al país para mejorar la señal.
 7. Fomentar la capacitación en el uso de tecnología de información y computación.
- ER2: Incentivar la creación de un nuevo marco legal que fomente la industria radial peruana. Comprende lo siguiente:

1. Sensibilizar al Congreso General de la República, a través de CONCORTV, sobre la importancia de la creación de un nuevo marco legal.
 2. Incentivar una comunicación abierta entre CONCORTV, el MTC y las empresas del sector de la radio.
 3. Realizar campañas para formalizar las radios clandestinas.
- ER 3: Desarrollar nuevos formatos de programas de radio (deportivos, culturales, artísticos, gastronómicos, políticos, entrevistas, entre otros) de primer nivel y la explotación de contenidos por medio de líderes de opinión. Comprende lo siguiente:
 1. Implementar premios e incentivos a programas especializados.
 2. Fomentar en las universidades, en la carrera de periodismo, mayor dedicación a los cursos de locución.
 3. Generar alianzas estratégicas con entidades culturales para fomentar la difusión de programas culturales.
 4. Establecer medidas de fomento para las radios que emplean líderes de opinión en su programación.
 5. Establecer un programa integral de nuevos formatos de radio que ayuden a los líderes de opinión a difundir la comunicación.
 - ER 4: Llevar a cabo una estrategia de diferenciación, mediante el uso de tecnología de punta, para mejorar la calidad de la señal y crear valor agregado a los programas de la radio por medio de la innovación de programas en relación con los programas televisivos. Comprende lo siguiente:
 1. Implementar normas legales que establezcan límites de uso de tecnología obsoleta.
 2. Fomentar la importación y uso de tecnología de punta en el sector.
 3. Incentivar la innovación de programas culturales, y que fomenten la unidad y cohesión nacional.

4. Incentivar la producción de programas educativos a través del Ministerio de educación.
- **ER5:** Realizar alianzas con empresas privadas incentivando el uso de la radio a través de programas y concursos culturales en los jóvenes. Comprende lo siguiente:
 1. Fomentar e incentivar el uso de la radio en los jóvenes.
 2. Realizar convenios con empresas privadas que auspicien programas y concursos culturales, y otorgarles escudo tributario por sus inversiones en el desarrollo del sector.
 - **ER6:** Desarrollar una alianza estratégica con el Ministerio de Educación para incentivar la cultura en las escuelas y en los hogares a través de la radio. Comprende lo siguiente:
 1. En coordinación con el Ministerio de Cultura, fomentar concursos culturales a través de la radio en los colegios y universidades.
 2. Realizar alianzas estratégicas con diversas organizaciones nacionales e internacionales para promover nuevos formatos de información comunicacional en la currícula de las universidades.
 - **ER7:** Promover la creación e implementación de estaciones de radio en los sectores no atendidos del país dada la demanda que existe por nuevas estaciones que produzcan programas de interés y la decisión política de mejorar la infraestructura de telecomunicaciones en las zonas alejadas del país.
 1. Entablar alianzas estratégicas con los gobiernos locales para facilitar la implementación de estaciones de radio privadas.
 2. Mejorar la infraestructura de telecomunicaciones en las zonas alejadas del país con financiamiento del Gobierno.

7.4 Estructura de la Organización

Según D'Alessio (2008), la estructura organizacional es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas, para ello es necesario definir si la estructura vigente de la organización es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las estrategias referidas. También indicó que el peor error en este punto es intentar implementar nuevas estrategias con una estructura antigua, puesto que una exitosa etapa de implementación estratégica tiene como factor de éxito una estructura organizacional adecuada. Para ello es importante analizar la estructura del sector de la radio, que a la fecha no cuenta con un organigrama a nivel de sector, es por ello que se propone el siguiente organigrama en la Figura 39

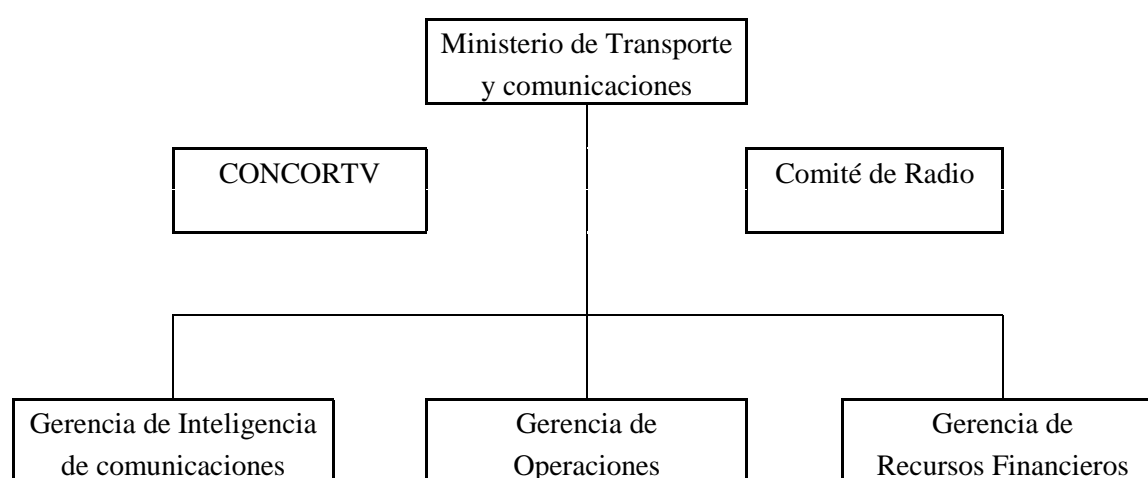


Figura 39. Organigrama propuesto para el sector de la radio en el Perú.

En el organigrama propuesto se ha considerado como órgano superior al MTC, quien se encargará de regular e impulsar la competencia del sector de la Radio. Asimismo, se considerará como entes supervisores y de apoyo al CONCORRTV y al Comité de Radio. También se ha considerado la formación de tres gerencias principales que apoyarán al crecimiento y fortalecimiento del sector de la radio, que son: (a) gerencia de inteligencia de

comunicaciones, (b) gerencia de operaciones, y (c) gerencia de recursos financieros. A su vez también es importante considerar las auditorías externas y la asesoría legal. Las funciones a desempeñar son:

- Convertirse en un instrumento de apoyo y asesoría para sus miembros brindándoles servicios de interés común.
- Liderar la especialización y formación en temas relacionados con las comunicaciones.
- Revisar las regulaciones actuales sobre la base de su desenvolvimiento pasado y adecuándolas a las necesidades actuales del sistema, para el desarrollo y crecimiento del país.
- Emitir informes trimestrales de las actividades realizadas para el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo.
- Promover la competitividad del sector a través del establecimiento de normas que promuevan la cultura, educación y programas de entretenimiento que demanden varios auspiciadores.

Incentivar la implementación de proyectos de responsabilidad social empresarial que promuevan la inclusión social y el mejoramiento de la calidad de vida de su personal y clientes

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Existen algunas tendencias que relacionan a los medios de comunicación con el medio ambiente. En la primera tendencia, el medio ambiente se ha vuelto parte de las agendas mediáticas y la opinión pública. Se pueden ubicar los flujos de noticias que anuncian temporadas de lluvias, de sequías, de huracanes, incluso, las informaciones sobre cómo reciclar, el cambio climático, entre otros. Todos ellos están conectados y originados del calor de la “novedad” sin continuidad, seguimiento o reflexión permanente.

En una segunda línea, se pueden identificar aquellas empresas que desarrollan una idea partiendo de su necesidad de aliarse con medios de comunicación para adelantar procesos que promuevan el cuidado y protección del medio ambiente con el objetivo de crear conciencia acerca de que el problema, que está constituyendo el calentamiento global, es de todos. Aquí se puede identificar el caso de propuestas desde la comunicación de organizaciones estatales, empresariales e industriales.

La tercera tendencia, que establece la relación comunicación, desarrollo y medio ambiente, consiste en la perspectiva de la comunicación y participación, que busca identificar la necesidad de capacitar a las personas para que participen en el colectivo de producción en la emisora y, una vez que se desarrolla el proceso, quienes aprenden a hacer radio definen que uno de los mayores problemas del entorno corresponde al cuidado ambiental. Por esta razón, se crean programas que buscan la participación de la comunidad.

Para lograr los objetivos planteados, el sector de la radio debe lograr que su personal responda de manera adecuada a los requerimientos que el plan estratégico plantea. Para ello, las áreas de recursos humanos deben diseñar programas de reclutamiento de personal que les permita contratar al personal idóneo. Adicionalmente, el recurso humano debe mantener un alto desempeño y dicho objetivo se podrá lograr mediante la capacitación constante.

7.6 Recursos Humanos y Motivación.

Para lograr los objetivos planteados el sector de la radio se debe lograr que el personal responda de manera adecuada a los requerimientos del plan estratégico planteado; para ello, las áreas de recursos humanos deben diseñar programas de reclutamiento de personal que les permita contratar al personal idóneo. Adicionalmente, es importante que el personal mantenga un alto desempeño con orientación a elevar el nivel cultural y comunicacional del país, y estos objetivos se podrán lograr mediante la capacitación constante. Se pueden identificar problemas en la dirección y conducción de programas de baja calidad en el

contenido, por lo cual los programas de capacitación deben de orientarse a buscar que el personal se sienta altamente motivado y produzca programas creativos e innovadores con un alto contenido cultural.

7.7 Gestión del Cambio

Luego del análisis y diagnóstico interno y externo, se ha logrado desarrollar una situación final deseada de manera que, partiendo de la situación actual, se determinen las estrategias que permitan llegar a dicha condición.

Las organizaciones están conformadas por personas y, usualmente, estas se sienten cómodas con el *status quo*, sea por el temor de verse afectado de alguna manera, por desconocimiento sobre las implicancias de un posible cambio o bien por la falta de motivación en relación con lo que se puede obtener. Estas razones obligan a tener que gestionar el cambio para reducir las fricciones y posibilitar una transición apropiada.

Estos cambios en el sector deben ir acompañados de estrategias que generen una nueva cultura organizacional; además, la visión, la misión, los valores y los códigos de ética son un buen soporte en la consecución de estos objetivos.

La filosofía de trabajo deberá ser otro punto de apoyo para el cambio en el sector. Los principales actores involucrados deben impulsar el quehacer del cambio con un efectivo liderazgo. Para este caso en particular, el liderazgo transformacional es el que más se adapta a esta situación. Su completa versatilidad para conducir la transformación o el mejoramiento de la organización es fundamental.

7.8 Conclusiones

1. El diagnóstico de la situación actual del sector de la radio ha permitido establecer objetivos de largo plazo y corto plazo que, de manera secuencial mediante el empleo de una serie de estrategias, permiten alcanzar la misión y la visión del sector.

2. En el planteamiento de este plan, se alinean los elementos regulados por las políticas y basados en valores y códigos de ética como marco regulatorio. Salen a la luz una serie de requerimientos de recursos humanos y logísticos necesarios para posibilitar la implementación. Estos recursos debidamente gestionados y apoyados por herramientas de administración y tecnología darán paso a un nuevo sector de la radio.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica es un elemento continuo que se desarrolla a lo largo de la implementación del plan estratégico. En el presente capítulo, se cuestionan los objetivos planteados, las políticas y la estructura organizacional. En este proceso de evaluación, los criterios de evaluación son también denominados de adaptabilidad, de aceptabilidad o de factibilidad. La evaluación estratégica consiste en el análisis externo e interno del sistema, y la evaluación del desempeño y de los resultados que se están obteniendo, sobre los cuales se deberá decidir qué acciones correctivas tomar cuando sea necesario (D'Alessio, 2008).

8.1 Perspectivas de Control

La finalidad de este proceso es implementar una herramienta que permita medir los resultados que se desprenden de la aplicación de las estrategias y capacidades de una organización. Esto es fundamental y necesario para que los líderes de las organizaciones, en un entorno globalizado, puedan procesar la información que fluye a velocidades sorprendentes. En este contexto, el Tablero de Control Balanceado (BSC, por sus siglas en inglés) facilita una manera estructurada de traducir la estrategia en un conjunto coherente de indicadores de actuación para determinar si se está avanzando por el camino correcto y en los tiempos esperados para alcanzar la visión, en esta oportunidad, del sector de la radio.

El BSC contempla cuatro perspectivas: (a) la interna, (b) la de procesos, (c) la de los clientes y (d) la financiera. El análisis de estas cuatro perspectivas permite mantener un equilibrio entre los objetivos de largo y corto plazo, los indicadores de actuación y los resultados que se espera alcanzar.

8.1.1 Aprendizaje interno

Consiste en el enfoque que la organización debe otorgarle a la formación y el proceso de aprendizaje interno, para identificar la estructura que se debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo y de manera sostenible. En este caso, los indicadores se

encuentran alineados a las estrategias adoptadas para lograr los objetivos de largo plazo seleccionados, de manera que el sector de la radio sea competitivo y esté en capacidad de generar ventajas respecto a su competencia. Por ello, se contempla realizar planes de capacitación y aprendizaje sobre la radio digital, así como realizar eventos y conferencias con expositores internacionales que hablen sobre sus experiencias y los avances alcanzados a nivel internacional, los cuales sean motivadores e impulsen el compromiso de los profesionales y las instituciones para generar cambios tecnológicos y culturales.

8.1.2 Procesos

En lo referente a procesos, los indicadores desarrollados buscan medir aquellos procesos internos en los cuales la organización debe ser excelente para ser competitiva; en el sector de la radio, se hallarán a través de la tecnología digital, la cual creará una condición de excelencia que permitirá a la organización ser capaz de diseñar y de ofrecer una propuesta de valor de tal manera que, para el caso del sector, la radio atraiga nuevos oyentes, fidelice a los existentes, mejore la segmentación del mercado y llegue a aquellos sectores que no reciben sus beneficios. Además, podrá optimizar el empleo de los recursos y mejorar la calidad del sonido y el alcance.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva permite medir la gestión de la organización en los segmentos de mercado a los cuales se dirige. Principalmente, se refieren a la satisfacción de los clientes, a su calidad y captación, y a la rentabilidad y cuota de mercado. Para el sector de la radio, se han considerado indicadores relacionados con la satisfacción de los oyentes respecto a la calidad de la producción de la radio así como vinculados con facilitar, en las zonas más alejadas y fronterizas, la simplificación de trámites administrativos, a fin de propiciar la inversión en el sector y que se contribuya a ampliar el mercado del sector radial.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva contempla una serie de indicadores financieros que permiten resumir las consecuencias económicas de las acciones que se realizan durante la puesta en marcha de las estrategias para observar de manera objetiva si se está contribuyendo al logro de los objetivos de corto plazo que permitirán, en conjunto, alcanzar los objetivos de largo plazo y, de esta manera, acercar al sector de la radio a su visión como organización. Estos indicadores se vuelven cruciales, ya que involucran logros de gestión así como los ingresos que le permiten al sector ser sostenible en el tiempo. Si bien resulta difícil expresar y cuantificar los indicadores en el sector por no disponer de acceso a esta información, que no es pública, en entrevista con el Sr. Luigui Santana, profesional del medio radial, se obtuvo la información de que el nivel de rentabilidad promedio dentro de las grandes corporaciones radiales alcanza el 30%.

Ahora bien, considerando como datos las experiencias internacionales con respecto al incremento del nivel de rentabilidad mediante el uso de la tecnología digital, se busca obtener, como parte de las estrategias, un incremento del 5% y llegar así al 2020 con un nivel de rentabilidad del 35%. Este crecimiento se basará en el incremento de la publicidad, dado que este medio será más atractivo, y en alianzas estratégicas que impulsen su difusión.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Con referencia al uso de esta herramienta, D'Alessio (2008) afirmó que Kaplan y Norton, en el 2001, plantearon las pautas entre lo que la organización debería realizar y lo que realiza a través del uso del *Balanced Scorecard* (BSC), y las iniciativas estratégicas, lo cual proporciona el alineamiento estratégico que conduce al logro de cuatro resultados:

- Accionistas satisfechos, al enriquecerlos.
- Cliente contento, al satisfacer sus necesidades.
- Procesos productivos, al producir y vender productos de calidad y costo.

- Empleados motivados, que mueven la organización.

Asimismo, D'Alessio (2008) indicó lo siguiente:

El BSC es una herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificada por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico. Con el BSC se puede ejercer una visión integral, holística, de la organización; además, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver donde está yendo y corregir el rumbo si fuese necesario (p.431).

Por lo tanto, el BSC (ver Tabla 27) para el sector de la radio en el Perú se construye a partir de los objetivos a corto plazo expuestos. Es un instrumento que servirá para controlar la implementación estratégica considerando la secuencia entre sus objetivos.

8.3 Conclusiones

El BSC facilita la evaluación de la estrategia a través de su medición; por ello, se plantea el establecimiento de indicadores como herramientas que permitirán detectar y anticiparse ante la deficiencia de la implementación de la estrategia. Para este fin, se han establecido los siguientes indicadores claves: (a) el incremento de la cobertura radial, (b) el incremento de radioescuchas, (c) el incremento de nivel de ventas por publicidad, (e) la capacitación del personal en el conocimiento de la tecnología digital, (f) la ampliación de canales de ventas a través de mejoras en las plataformas tecnológicas con encuestas de satisfacción de los usuarios, (g) incrementar la rentabilidad ante los mayores ingresos por publicidad, y (h) optimizar los costos de producción radial.

Tabla 27

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

PERSPECTIVA FINANCIERA		INDICADORES	META
OCP 4.1	Incrementar las ventas de publicidad en un 10% anual hasta el 2020	Incremento de las ventas	10% anual hasta el 2020
OCP 4.2	Realizar dos alianzas estratégicas anuales con corporaciones transnacionales que apoyen el deporte en el Perú hasta el 2020.	Número de alianzas	Dos alianzas estratégicas anuales
OCP 4.3	Diseñar y desarrollar un plan de <i>marketing</i> del sector de la radio al 2014.	Plan de <i>marketing</i>	Un plan de <i>marketing</i> para el sector de la radio al 2014
PERSPECTIVA CLIENTES		INDICADORES	META
OCP 1.1	Difundir en el sector de la radio los diversos beneficios que trae la modernización de la tecnología digital durante los próximos tres años.	Porcentaje de incremento de radioescuchas	Alcanzar un incremento anual promedio del 14%
OCP 2.1	Simplificar en un 50% el proceso de otorgamiento de licencias en las zonas fronterizas del país en los próximos dos años.	Porcentaje de incremento de la cobertura de la señal radiofónica	Incrementar la cobertura en 1.3% anual
OCP 2.2	Incrementar a través del MTC la cobertura radial en las comunidades en el interior del país en un 2%.	Porcentaje de incremento de la cobertura en 2% en las comunidades	Incrementar la cobertura en 2% anual
OCP 2.3	Incrementar la inversión del sector radial desde el Poder Ejecutivo con la creación de incentivos económicos para la creación de emisoras radiales con formatos culturales.	Porcentaje de incremento	Incrementar la cobertura en 1% anual
OCP 5.2	Diseñar una estrategia de posicionamiento al 2014 en los sectores no atendidos por los medios de comunicación.	Número de estrategia de posicionamiento	Dos estrategias de posicionamiento del sector en el 2014
OCP 5.3	Diseñar una estrategia de <i>marketing</i> anual para identificar nichos y mercados que aún no han sido atendidos por el sector de la radio.	Número de estrategia de <i>marketing</i>	Dos estrategia de <i>marketing</i> del sector en el 2014
PERSPECTIVA PROCESOS		INDICADORES	META
OCP 1.1	Difundir en el sector de la radio los diversos beneficios que trae la modernización de la tecnología digital durante los próximos tres años.	Número de emisoras que migran a la tecnología digital.	Alcanzar un incremento anual promedio del 14%
OCP 1.2	Incentivar la inversión en tecnología digital en el sector radial realizando dos ferias anuales con proveedores internacionales a través de CONCORTV.	Número de eventos realizados en el año	Realizar dos ferias anuales
OCP 1.3	Impulsar la implementación del estudio de factibilidad que el MTC ha iniciado sobre la radio digital para que se realice en los próximos dos años.	Porcentaje de avance en el estudio de factibilidad	Alcanzar la implementación del estudio de factibilidad en los próximos dos años.
OCP 2.1	Simplificar en un 50% el proceso de otorgamiento de licencias en las zonas fronterizas del país en los próximos dos años.	Porcentaje de reducción en el proceso de otorgamiento de licencias.	Lograr simplificar el 50% del proceso de otorgamiento de licencia en las zonas fronterizas en los proximos dos años
OCP 2.2	Incrementar a través del MTC la cobertura radial en las comunidades en el interior del país en un 2%.	Porcentaje de incremento de la cobertura en 2% en las comunidades	Incrementar la cobertura en 2% anual
OCP 2.3	Incrementar la inversión del sector radial desde el Poder Ejecutivo con la creación de incentivos económicos para la creación de emisoras radiales con formatos culturales.	Porcentaje de incremento de la cobertura	Incrementar la cobertura en 1% anual
OCP 3.1	Diseñar e implementar un mínimo de 10 programas creativos e innovadores en el sector de la radio por año.	Número de programas diseñados e implementados para el sector de la radio	10 programas al año
OCP 3.2	Diseñar estrategias de incentivos tributarios para que las estaciones radiales implementen por lo menos un programa de interés social y cultural al año.	Número de programas de interés social y cultural	Estrategias de incentivos tributarios
OCP 3.3	Realizar a través del MTC dos congresos internacionales anuales sobre temas de comunicación, culturales y desarrollo tecnológicos que contribuyan a afianzar el sector radial como uno de los medios más importantes de comunicación.	Número de congresos realizados en un año	Dos congresos al año
OCP 6.1	Gestionar el compromiso de que todas las emisoras radiales cumplan con el 100% de los estándares ISO en comunicaciones y de RSE al 2015.	Número de emisoras que cumplen con los estándares ISO de comunicaciones y de RSE	100% de emisoras acreditadas con el ISO de comunicaciones y de RSE en el Perú
OCP 6.3	Promover programas de RSE (reciclaje) a favor del medio ambiente reciclando 100 toneladas anuales.	Numero de programas de RSE implementados	Reciclar 100 toneladas anuales
PERSPECTIVA APRENDIZAJE		INDICADORES	META
OCP 3.3	Realizar a través del MTC dos congresos internacionales anuales sobre temas de comunicación, culturales y de desarrollo tecnológicos que contribuyan a afianzar el sector radial como uno de los medios más importantes de comunicación.	Número de participantes en los congresos	Participación de representantes de todos los sectores involucrados con el sector de la radio
OCP 4.4	Diseñar un plan integral de capacitación y perfeccionamiento de personal al 2014 para hacer más eficiente el uso de los recursos de la radio.	Número de planes de capacitación y perfeccionamiento	Un plan integral de capacitación y perfeccionamiento al 2014
OCP 5.1	Capacitar al 100% del recurso humano del sector de la radio en administración, <i>marketing</i> , financiamiento y comercialización del servicio al 2014.	Número de personas capacitadas	Capacitar al 100% del recurso humano del sector de la radio al 2014
OCP 6.2	Realizar anualmente un proyecto en temas de responsabilidad social que obtengan impacto en la sociedad donde participen todos las emisoras radiales.	Número de proyectos en temas de responsabilidad social	Un proyecto por año

Capítulo IX: Competitividad del Sector de la Radio

Porter (2009) indicó que la ventaja competitiva de las naciones se crea y se mantiene mediante un proceso localizado: las diferencias de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones, e historia contribuyen de manera conjunta al éxito competitivo. La efectividad en el uso de estas ventajas competitivas se expresa a través de la competitividad, la cual, según Benzaquén, Del Carpio, Zegarra, y Valdivia (2010), puede analizarse desde dos perspectivas: (a) como un conjunto de factores que determinan el nivel de productividad, y (b) como un determinante del incremento sostenido del bienestar de las personas. Cabe resaltar que, en el presente capítulo, se analizarán tanto el análisis competitivo del sector de la radio como la posibilidad de conformación de clústeres.

9.1 Análisis Competitivo del Sector de la Radio

De acuerdo al planteamiento de Porter (1990), “las empresas logran ventajas competitivas a través de fomentar la innovación”; es decir, cuando tienen la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más baratos que los de la competencia. En tal sentido, su capacidad y empuje se ven afectados por una serie de atributos que las naciones deben poseer. Estos atributos crean el entorno nacional en el que las empresas se desenvuelven y en la que las mismas aprenden a competir en forma exitosa dentro y fuera de los límites del país. Las empresas logran ventaja frente a sus competidores cuando se sienten presionadas y tratan de cumplir retos; en este contexto, las empresas se benefician de fuertes rivales nacionales, proveedores agresivos en el país y clientes nacionales exigentes.

La innovación se refiere tanto a las nuevas tecnologías como a nuevas formas de hacer las cosas, y a percibir una nueva base de competencia y adaptación de mejores medios para competir. Algunas de las innovaciones crean ventajas cuando logran identificar

oportunidades en el mercado totalmente nuevas o enfocándose en nichos que otros no han podido percibir.

Una vez que las empresas logran la ventaja competitiva, sólo pueden conservarla mediante una mejora continua, es decir buscar la manera de mejorarla. Los atributos de una nación a los que hace referencia el estudio de Porter, crean el rombo de la ventaja nacional; considerado por el autor como el campo de juego que las naciones establecen y en el que las empresas nacen y aprenden a competir. Estos son: (a) Las condiciones de los factores; (b) Las condiciones de la demanda; (c) Los sectores afines y auxiliares; y (d) Las estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas.

En el rombo de la ventaja nacional cada atributo representa los factores esenciales para lograr el liderazgo internacional. A menudo el efecto de un atributo afecta a los otros, puesto que todos se interrelacionan, haciendo de este un sistema dinámico y de constante cambio.

En relación al atributo Condiciones de los Factores, es necesario puntualizar en primer término que el sector de la radio ha incrementado el número de estaciones radiales debido a tres razones fundamentales: (a) los cada vez más veloces cambios tecnológicos que han permitido el abaratamiento de los equipos para la radiodifusión y para la producción de programas radiales; (b) las políticas liberales, que han promovido el establecimiento de estaciones de radio de carácter comercial; y (c) la gran diversidad de emprendimientos iniciadas por diversas organizaciones públicas y privadas.

Como iniciativas privadas se encuentran las llevadas a cabo por las comunidades indígenas (campesinas y nativas), las organizaciones no gubernamentales de desarrollo laicas y de la Iglesia (católica y evangélica), las diversas congregaciones y denominaciones, y los grupos de vecinos y migrantes en diversas ciudades; y entre los emprendimientos estatales podemos mencionar a aquellas que no se limitan solo al formal Instituto de Radio y

Televisión del Perú (IRTP), sino que presentan una imagen local o provincial con las emisoras promovidas por municipios de diversos ámbitos, y emisoras o retransmisoras de varios proyectos del Estado.

Por otro lado, dado que la premisa que rige en el sector de la radio es: a mayor *rating*, mayores son los precios de los espacios publicitarios, las radioemisoras basan sus ofertas en el *rating*, que es el nivel de sintonía que alcanza su programación en relación con otras radios.

De acuerdo a Aguilar (s.f.), la tendencia a orientarse al *rating* ha sido cuestionada por los especialistas en medios de comunicación, quienes consideran que lo importante es la calidad de los contenidos más que el *rating* en sí mismo. Sin embargo, desde un punto de vista estrictamente de negocios, resulta razonable la orientación a esta variable por parte de las empresas de comunicación.

La Fundación Friedrich Ebert y CEPLAN (2010) indicaron que los medios locales de comunicación sostienen un rol ambiguo basándose en lo señalado por Max Hernández; Vladimiro Huároc, presidente de la Región Junín y primer coordinador de la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales; y Richard Webb. Ellos coincidieron en la preocupación sobre los impactos de los medios de comunicación locales en la educación ciudadana y sugirieron que la Asociación Nacional de Prensa y Televisión deberían promover la suscripción de un código ético para que se frene el mercadeo del prestigio o desprestigio, y se contemple el interés común.

Además, reforzaron esta percepción sobre el valor ambiguo de los medios, mencionando la apreciación de José Barletti, que fue promotor y coordinador del Frente Regional de Loreto, investigador del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP) y miembro de Radio Ideele, sobre el alto potencial de los medios locales de comunicación cuando se ponen al servicio de los movimientos sociales que sienten

amenazados intereses percibidos como genuinos y promueven la interacción entre autoridades y sociedad civil organizada.

Por otro lado, las principales radios se encuentran ubicadas en la ciudad de Lima y cuentan con estaciones repetidoras, lo cual les permite mantener una ventaja competitiva con relación a las radios de provincias, debido a que, por su mayor alcance, les permite obtener una mayor audiencia y captar contratos publicitarios más altos que las radios locales. La programación de las radios es diversa: combina espacios políticos, económicos, de opinión, de entretenimiento, musicales, entre otros; cada radio, de acuerdo al público objetivo al cual se dirige, adopta tanto el acento como frases idiomáticas para influenciar en sus oyentes.

Rivadeneira (s.f) afirmó que también existen emisoras comerciales de empresas que han intentado convertirse en medianas o grandes empresas, la mayoría en AM, que, en algún momento de su historia, lograron renombre en importantes ciudades del país. Por ejemplo, entre estas se encuentran Radio Libertad en Trujillo, Radio Nevada y Radio Melodía en Arequipa, y Radio Tacna y Radio Piura en las ciudades del mismo nombre; sin embargo, el gran reto que han afrontado, que en varios casos sigue siendo realizado, es su sostenibilidad.

Además, las programaciones son de mala calidad y no se ajustan a los estándares de las radios de las grandes ciudades del país debido a la ausencia de radios públicas, que cumplan roles integradores y de difusión de las actividades políticas de los diferentes niveles de gobierno, tanto culturales, educativos, de promoción y de desarrollo; y que fomenten la identidad y cohesión nacional.

Las condiciones de los factores también se relacionan con la finalidad que persiguen las estaciones de radio en el sector. En ese sentido, se aprecia que la finalidad comercial es la más empleada con un 76% en el 2011, aunque se observa un ligero descenso en beneficio de la finalidad educativa. Aún no existen estaciones comunitarias en el país.

La oferta de servicios de radio a nivel nacional por regiones es muy diversificada y está atomizada por la presencia de numerosas radios locales. Las radios educativas en el Perú obtienen un bajo *rating*; es decir, cuentan con una poca cantidad de oyentes. En ese sentido, no son atractivas comercialmente y la mayoría de estas radios son estatales; en cambio, las radios comerciales obtienen mayor aceptación del público debido a su programación variada, que incluye programas de análisis político, informativos, de entretenimiento, deportes, entre otros, lo cual les permite disponer de publicidad y auspiciadores que les aseguren una adecuada rentabilidad.

El nivel de satisfacción de la oferta del sector es alrededor de 59%, y se puede inferir que es necesario que las condiciones de los factores mejoren en calidad a fin de satisfacer la demanda de los oyentes.

De acuerdo a CONCORTV (2012b), el porcentaje de satisfacción en radios locales se ha incrementado en 14% para llegar al 59% en dos años. El mayor grado de satisfacción se encuentra en Iquitos (74%), Piura (72%), Tacna (64%) y Arequipa (64%); y el menor, en Chimbote (36%), Huaraz (40%) y Puno (47%).

La programación de la radio, de acuerdo al estudio realizado por CONCORTV (2010), se encuentra claramente diferenciada entre aquellas radios que ofrecen programación informativa y aquellas que difunden música, además de contar con géneros como el *reality show* y las misceláneas.

La temática que ofrecen los programas radiales se compone de lo siguiente: (a) noticiarios y programas periodísticos; (b) programas humorísticos, que parodian la realidad; (c) programas de esparcimiento, como programas musicales y misceláneos, de concursos y de discusión de algunos temas; (d) programas relacionados con la vida cotidiana, como consultorios psicológicos o de salud; y (e) programas de deportes.

Luego de analizar los contenidos de los programas, CONCORTV (2010) estableció lo siguiente: (a) el 31.6% de ellos contenían signos de violencia como un caso aislado;(b) la presencia de sexualidad aparecía principalmente en los programas de entretenimiento con un 45%;(c) la mitad de las emisiones utilizaba un lenguaje inapropiado y aparecían más palabras ofensivas que lisuras; por otro lado, (d) el 50% de los programas presentaban contenidos educativos en los géneros informativos y de orientación; y (e) existía una presencia de conductas disruptivas del 47%, con mayor porcentaje de falta de respeto y discriminación. Es importante precisar que lo disruptivo es utilizado como complemento para contextualizar las situaciones presentadas.

Respecto al atributo Condiciones de la Demanda, en el país no es homogénea. Por un lado, en las principales ciudades, esta se ha reducido por la ampliación de los servicios de televisión y la penetración del Internet; sin embargo, aún existe una gran brecha digital por la existencia de numerosos distritos carentes de servicio telefónico y acceso a Internet en el interior del país.

De acuerdo con la Comisión Multisectorial para el Desarrollo de la Sociedad de la Información (CODESI, 2011), esta demanda requiere el mejoramiento de la seguridad jurídica y normativa que propicie el desarrollo de la infraestructura de los servicios públicos de telecomunicaciones, así como la promoción del uso de bandas de frecuencia para servicios de telecomunicaciones. En especial, se requieren bandas en las cuales existan equipos de bajo costo, así como aquellas cuya característica de propagación permitan mayor alcance y se adecúen al territorio peruano.

Según la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI, 2012), la audiencia radial a nivel nacional durante el 2011 fue liderada por RPP, seguida de Moda, Panamericana, Ritmo Romántica y La Karibeña; sin embargo, durante el mismo año, no se presentaron mayores cambios en cuanto respecta a nuevas emisoras que operan en el dial.

Considerando niveles socioeconómicos, la demanda de la radio también está liderada por RPP, seguida de Radio Felicidad en el nivel alto/medio, y por Radio Moda tanto en el nivel bajo superior como en el nivel bajo inferior.

En las investigaciones realizadas por CPI (2012), se encontró que la música tropical de La Karibeña, La Mega y Nueva Q mantiene un amplio espectro entre los oyentes de 17 a 50 años, con un pico entre los de 26 a 37 años y con una alta participación de los niveles socioeconómicos D y E.

CPI (2012) también sostuvo que las emisoras especializadas en rock & pop están orientadas a diversos públicos dependiendo de qué tan actualizada mantienen su parrilla; de esta manera, los más jóvenes (11 a 25 años) prefieren Planeta. Además, Studio 92 es la radio más escuchada dentro del rango de 17 a 37 años; Oasis, con un repertorio de la década de 1980 hasta la fecha, llega a un público de 17 a 50 años; y, finalmente, Oxígeno alcanza en menor medida al público de 26 a 50 años.

Asimismo, según CPI (2012), en las mediciones sistemáticas de sintonía radial en 15 ciudades del interior, Onda Cero había sido la emisora con mayor crecimiento en la audiencia respecto del 2010, comportamiento que se manifestaba en casi todas las ciudades, por lo cual llegó a ocupar el segundo lugar en Pucallpa y el tercero en Chiclayo. Otra emisora que había crecido en varias ciudades ha sido Moda, sobre todo en Pucallpa, Tarapoto y Tacna, ciudad donde ocupaba el segundo lugar.

Ahora bien, según ciudades, en Arequipa, RPP mantiene el liderazgo seguida de la radio local Melodía; en Cajamarca, de igual manera, se ubica primero RPP, seguida de las emisoras locales Turbo Mix y Campesina (AM); y, en Chiclayo, RPP y La Karibeña se ubican en los primeros puestos (CPI, 2012).

De acuerdo con CONCORTV (2012b), el consumo de radio se ha incrementado en 3 horas y 10 minutos, un aumento promedio de 30 minutos en cada medio a comparación de

dos años atrás. Luego, las ciudades de mayor consumo radial son Puno, Arequipa y Cusco; y los de menor consumo, Chiclayo, Piura y Pucallpa.

Además, el consumo de la radio fuera del horario familiar en relación con aquellos que miran televisión ha disminuido del 12% al 7%. El consumo de la radio en familia disminuyó 9% en dos años, principalmente en los niveles socioeconómicos bajos.

Por otro lado, con respecto de los tipos de programas de radio escuchados en familia, estos son liderados por programas musicales, seguidos por noticiarios y programas de entretenimiento (CONCORTV, 2012a). Asimismo, la evolución de las inversiones publicitarias de los medios a nivel nacional evolucionó favorablemente desde el 2006 al 2008. El 2009 fue un año muy difícil para las inversiones publicitarias en el Perú debido, entre otros factores, a la crisis internacional de fines del 2008, por lo cual este avance se estancó en cantidades similares a las invertidas en el 2008. Sin embargo, en el 2010, estas inversiones se incrementaron en un 24% con respecto al 2009.

Finalmente, las inversiones en publicidad en los medios a nivel nacional durante el 2010 fueron lideradas por la televisión en un 48.6%, seguida de los diarios con un 17.7% y de la radio en un 11.9%.

Respecto al atributo Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas, podemos mencionar que no existe una estrategia sectorial unificada. Por un lado, se encuentran las estaciones estatales, mayormente informativas, y las estaciones educativas, que mantienen una orientación de carácter eminentemente social y de difusión de la cultura, y cuentan con poca aceptación de los radioescuchas, tal como lo demuestra el bajo *rating* que obtienen. Esto implica un efecto negativo al no disponer de una gran demanda de publicidad y ante la falta de auspiciadores para su programación.

Por otro lado, las estaciones de radios privadas o comerciales están financiadas principalmente por la publicidad, y, en razón de que esta es directamente proporcional al

rating, buscan maximizar las audiencias aun a desmedro de la calidad de los programas con la finalidad de obtener los mayores beneficios económicos.

Existen emisoras locales de comunidades campesinas y nativas que emplean mayormente FM, las cuales son de baja potencia y de una cobertura geográfica bastante limitada; estas estaciones disponen de poca o casi nula capacitación periodística y emplean la radio como medio de expresión, lo cual puede observarse en los lugares alejados en los cuales la radio se emplea para enviar mensajes a familiares lejanos, y saludos o convocatorias de reuniones comunales.

También se pueden mencionar emisoras de radio religiosas: en el Perú, la Iglesia Católica ha establecido la radio Santa Rosa y la radio María en Lima, la radio La Voz de la Selva en Iquitos, la radio Onda Azul en Puno, entre otros; por su lado, la Iglesia Evangélica auspicia radio Ministerio La Luz, y la Iglesia Ebenezer. Estas radios se dedican a evangelizar empleando estrategias conservadoras de discurso oficial y tradicional como es el caso de la Iglesia Católica; en cambio, las radios evangélicas buscan ser populares intentando representara los sectores pobres y marginados de la sociedad a fin de ganar adeptos a su religión.

Las radios comerciales de mayor audiencia son las de cobertura nacional; entre ellas, se pueden mencionar grandes grupos empresariales como los siguientes: (a) la Corporación Radial del Perú (Familia Zavala), que abarca Ritmo Romántica, La Inolvidable, Moda, Radiomar Plus, Nueva Q FM, Planeta e Inca AM; (b) el Grupo RPP (Familia Delgado Nachtigall), que comprende RPP Noticias, Studio 92, Corazón, Felicidad, Oxígeno, La Mega y Capital; (c) Radio Corp (Familia Belmont), que abarca Fuego y Okey; (d) la Corporación Universal (Familia Capuñay), encargada de La Kalle y La Karibeña; y (e) el Grupo Panamericana (Familia Delgado), que comprende Panamericana y Onda Cero; de ellos, la Corporación Radial del Perú y el Grupo RPP abarcan el 50% de estaciones en el dial FM,

obtienen las mayores carteras de publicidad, y, por lo tanto, cuentan con la mayor rentabilidad y participación del mercado. Además, sus colaboradores son profesionales de la comunicación, y existe la tendencia a ofrecer programas de calidad informativa, y de distracción y misceláneas en función del *rating* que obtengan.

Se podría establecer la estructura del sector de la radio a nivel nacional de acuerdo a la Ley 28278, Ley de Radio y Televisión, promulgada en julio del 2004. Por sus fines y contenidos de programación, las radios se clasifican de acuerdo a tres tipos de servicios: (a) servicios de radiodifusión comercial, (b) servicios de radiodifusión educativa y (c) servicios de radiodifusión comunitaria. Entonces, se puede apreciar que la Ley 28278 no clasifica a las radios de acuerdo a su fuente de financiamiento; es decir, no considera radios estatales o públicos.

Sin embargo, para efectos de análisis, es conveniente estructurarlos de acuerdo a los siguientes criterios: (a) cobertura, nacional, regional o local; (b) nivel de oyentes, entendido como los radioescuchas de las emisoras; y (c) cartera de publicidad, directamente relacionada con el *rating* de la emisora.

Existen zonas no atendidas en el interior del país que requieren servicio de telecomunicaciones y radio en particular; por esta razón, el CODESI (2011) sostuvo que es necesario incentivar el desarrollo de infraestructura en estas zonas mediante (a) el fomento de la inversión de empresas operadoras que brinden servicio en zonas rurales y de preferente interés social, (b) el establecimiento de políticas y estrategias especiales para desarrollar servicios de telecomunicaciones en áreas rurales y lugares de preferente interés social, y (c) el fomento del desarrollo de redes locales inalámbricas de bajo costo, con conexión a la red pública, en diversas bandas de frecuencias, entre ellas VHF y UHF, para zonas no atendidas y de preferente interés social.

De acuerdo con Rivadeneyra (s.f.), en el Perú, la gran mayoría de estaciones de radio corresponden a diversas empresas privadas con complejas características: corporaciones radiales, pequeñas empresas y microempresas de carácter familiar; y menos de la décima parte son estaciones de radio con autorizaciones de tipo educativo.

En cuanto a la estructura considerada por la distribución de las estaciones de radio a nivel nacional por regiones, se puede apreciar que se encuentra bastante diversificada, por lo cual se consideraría como una competencia perfecta. Su rivalidad está en función de la estrategia de la estación de radio, sea de cobertura nacional, cobertura regional o cobertura local, así como por la naturaleza de sus fines, sean comerciales, religiosos, educativos, entre otros. Solamente existen cinco radios con mayor presencia a nivel nacional, y unas 10 radios de cobertura nacional que mantienen una cantidad importante de radioescuchas.

De acuerdo a CPI (2012), el *top ten* de emisoras está liderado por RPP. Estas 10 radios, que tienen cobertura nacional, son aquellas que compiten por el *market share* a nivel nacional. De manera general, la rivalidad entre estaciones de radio se da entre las estaciones top a nivel nacional y Lima Metropolitana; por otro lado, en cada localidad tanto a nivel regional como local, existe una rivalidad por ganar mayor audiencia y, por ende, por obtener mayores contratos de publicidad y auspiciadores que son los ingresos que permiten conseguir rentabilidad a la radio.

Las estaciones de radios estatales, compuestas en su mayoría por estaciones de radio de universidades y de gobiernos locales y regionales, no compiten por ganar audiencia o incrementar su rentabilidad porque persiguen fines específicos de desarrollo social e informativo. En este grupo, también se pueden considerar las radios comunales y las radios de carácter religioso, que no compiten por generar rentabilidad, sino que compiten por fines específicos para los cuales fueron creadas.

Respecto al atributo Sectores relacionados y de apoyo, en el Perú, no existen fabricantes de radio receptores y tampoco existen empresas dedicadas a la fabricación de equipos para la implementación de estaciones de radio.

De acuerdo a CPI (2011), la tenencia de artefactos y servicios de telecomunicaciones en hogares a nivel nacional: Perú urbano 2009 – 2010, estuvieron en sus niveles máximos con un 91.0% en el 2009, y luego decrecieron ligeramente a 89.1% en el 2010 y a 84.9% en el periodo mayo–junio del 2011.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector de la Radio

Los factores determinantes de la ventaja competitiva del sector de la radio analizados permiten establecer una alta participación en el mercado, considerando que es el tercer medio de comunicación masiva en audiencia; además, ofrecen una calidad de servicio considerada como media, ya que los principales grupos radiales brindan un servicio de calidad y, en contraposición, los programas radiales en el interior del país son de baja calidad. En cuanto al ciclo de vida del servicio, se encuentra en un término medio; sin embargo, el ciclo de reemplazo del servicio es bajo, debido a que ya se han presentado innovaciones tecnológicas y la audiencia de la radio, a pesar de ellas, se ha estado incrementando. La lealtad de los radioyentes se considera ligeramente alta, debido a que existen consumidores fidelizados a diferentes radios, y debido a radioyentes que, a pesar de usar otros medios de comunicación masiva, siguen escuchando radio. Por otro lado, se considera que el sector de la radio cuenta con un conocimiento tecnológico ligeramente alto, pese a no ser fabricados en el Perú, debido a que la globalización permite la importación de los equipos de última tecnología necesarios para el funcionamiento de las radios. No obstante, cabe resaltar que la integración vertical en el sector es baja si se toma en cuenta que casi el 100% de los equipos de radio se importa, ya que no se producen en el país y las radios llegan a los consumidores finales a través de sus propias emisiones o gerencias de *marketing* y ventas.

Las ventajas competitivas identificadas que fortalecen el sector de la radio son:

- Imagen de independencia y veracidad
- Capacidad de proporcionar información en tiempo real
- Conocimiento de las preferencias de los consumidores
- Bajos costos de producción y mantenimiento
- Adaptabilidad en el uso de nuevas tecnologías de difusión

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector de la Radio

Los principales clústeres que se han podido identificar son los siguientes:

- El sector de comercio de equipos de transmisión radiofónica.
- El sector de comercio de los receptores de radio.
- Servicios de investigación de mercados y encuestas de opinión pública
- Compañías y grupos de espectáculos artísticos, deportivos y culturales.
- Universidades que ofrecen especialidades de la carrera de periodismo y/o ciencias de la comunicación.
- Sistemas de información multimedios (Internet, diario digital y televisión).
- La Asociación de Radio y Televisión del Perú.

De acuerdo a las conclusiones establecidas como consecuencia del análisis realizado en la evaluación de los factores externos, se ha determinado que existen oportunidades de crecimiento del sector de las radios en el país; en ese sentido se requiere la coordinación de políticas y estrategias para la complementariedad de los componentes del clúster del sector para su efectivo desarrollo.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Se han identificado los siguientes aspectos estratégicos relacionados a las potencialidades de desarrollo de los clúster del sector de la radio en el Perú: (a) Tendencia al desarrollo de servicios multimedios, conformados por la radio, la televisión y el internet; (b)

desarrollo de las regiones del Perú, y (c) fortalecimiento de los grandes grupos y cadenas de radio.

Del mismo modo se han determinado las siguientes variables estratégicas para el desarrollo de los clúster del sector de la radio en el país: (a) relaciones productivas, (b) tecnología, (c) demanda, (d) institucionalidad y normatividad, y (e) productividad. Como se puede observar, en la tabla 28, se establece la relación de los aspectos estratégicos con las variables estratégicas consideradas.

Tabla 28 *Matriz del Clúster del Sector de la Radio en el Perú*

Variables Estratégicas	Clúster del Sector de las Radios en el Perú
Relaciones productivas	Se requiere comunicación y dialogo permanente entre los miembros del clúster para mejorar la competitividad y lograr la complementariedad de las fortalezas de sus miembros en el sector. En ese sentido las universidades deberán atender las demandas de comunicadores en el sector en función de las preferencias de los consumidores, de tal manera que estas mejoren los resultados esperados por los anunciantes de publicidad.
Tecnología	El desarrollo tecnológico alcanzado en los sectores altamente diferenciado entre los grupos radiales de la capital y las radios de provincias, lo cual no permite un desarrollo uniforme en el sector. La tendencia a los medios multimodales es un reto que se debe afrontar mediante la adecuación de la radio a formatos complementarios como la TV y la Internet.
Demanda	La demanda en el sector se encuentra segmentada apropiadamente considerando las preferencias de los consumidores; sin embargo esto se constituye en un factor que determina la necesidad de aglutinar diferentes estaciones de radio en corporaciones radiales para obtener una mayor participación de mercado y mejorar su rentabilidad. Así mismo estas corporaciones facilitan a los anunciantes de publicidad orientar sus inversiones evitando que viajen a provincias. Existen sectores de la población no atendidos por la radio dada su lejanía geográfica y nivel de desarrollo, en ese sentido se requiere la acción del estado inicialmente para mejorar la infraestructura que permita integrar esas poblaciones, labor que recae en los distintos niveles de gobierno.
Institucionalidad y normatividad	Actualmente el gobierno ha alcanzado estabilidad macroeconómica y política en el país, sin embargo se requiere que implemente medidas para incentivar el desarrollo del clúster del sector mediante la creación de una escuela de locutores, mediante la mejora de la infraestructura al interior del país así como promover la inversión directa extranjera para propiciar competencias que mejor en la tecnología y la calidad de las producciones radiales. Actualmente se viene desarrollando iniciativas para mejorar la ley de radiodifusión para proporcionar elementos que garanticen programas no solo informativos, sino que estos sean comunicativos, educativos y culturales.
Productividad	La mayor preferencia de los anunciantes de publicidad por la TV, obliga a la conformación de grupos y cadenas radiales a fin de complementar segmentos de clientes y con ello obtener una mayor rentabilidad de los anunciantes de publicidad, hecho que se ha dado en la capital. Se requiere que las radios “pequeñas” diseminadas en el país conformen grupos radiales a fin de hacer frente a las grandes cadenas de la capital, esto les permitirá mejorar su competitividad y por lo tanto ser más competitivos.

Nota. Tomado de “Estudio sobre Clúster y Asociatividad”, por la Comisión de Promoción de la Pequeña y Microempresa (Prompyme), 2005. Recuperado de <http://www.uss.edu.pe/eventos/JovEmp/pdf/ClusterdeCalzado.pdf>

9.5 Conclusiones

En este capítulo se ha analizado la competitividad del sector de la radio a partir de los cuatro atributos que considera el modelo de Porter. Las determinantes de la ventaja competitiva nacional indican que el sector de la radio se muestra incipiente en cuanto a tecnología y capacitación. Aun cuando la demanda de programas y emisoras de radio en zonas pocas desarrolladas es una variable identificada, también es pertinente notar que la calidad de las mismas en formato y contenido escapa a los estándares internacionales que usualmente son requeridos.

Por otro lado aun cuando existe un ente rector que dirige y monitorea el sector de la radio en el Perú, CONCORTV, este no ha logrado diseñar una estrategia integradora que involucre a todos los que tiene una relación directa o indirecta y que en función de sus posibilidades pueden potenciar el sector. Los esfuerzos por alcanzar niveles de coordinación que permitan alcanzar estándares internacionales son aislados y liderados por el sector privado.

En este mismo capítulo se ha identificado aquellas ventajas competitivas del sector de la radio así como potenciales clústeres que pueden extender y mejorar la participación del sector de la radio en el Perú. De hecho, los servicios de calidad y de alta especialización tienden a ser fuente central de competitividad y el sector de la radio puede generar externalidades positivas que elevan la productividad no solo del sector sino también de los sectores que se relacionan con él.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo, se detallará el plan estratégico integral del sector de la radio, que incluirá información contenida en capítulos anteriores como la visión, misión, objetivos a largo plazo, objetivos a corto plazo, estrategias, valores, entre otros. Asimismo, se presentan las conclusiones sobre la situación actual del sector de la radio en el Perú y las recomendaciones para el éxito de la implementación del presente plan estratégico.

10.1 Plan Estratégico Integral

Según D'Alessio (2008), el plan estratégico integral es una herramienta que ayuda al control del proceso estratégico y a realizar los cambios necesarios en su implementación. Este plan se inicia con la declaración de la visión, que se construye sobre la base de los objetivos y estrategias planteados, y se sostiene en los mecanismos de implementación propuestos. Al final del capítulo en la Tabla 28, se podrá apreciar el Plan Estratégico Integral del Sector Radio en el Perú.

10.2 Conclusiones Finales

1. El avance de la democracia y la libertad de expresión han transformado el panorama mundial de los medios. Las innovaciones de las telecomunicaciones han permitido que los medios de comunicación (MM.CC.) lleguen a la población receptora en mejores condiciones técnicas, brinden un mejor servicio y faciliten la internacionalización de su señal en un mundo cada vez más globalizado.
2. La radio es un elemento fundamental para la descentralización, inclusión y desarrollo de los pueblos alejados; si los intereses nacionales no son claramente comunicados ni se explican ni resultan vinculantes con las políticas y los programas públicos que conduzcan a realizarlos, los movimientos que defienden intereses locales pueden boicotear los intereses nacionales (CEPLAN, 2007).

3. La radio es un medio de gran importancia para la implementación de políticas de descentralización y regionalización, así como para la difusión y sensibilización de proyectos de inversión privada que generen ambientes colaborativos y sinérgicos para el desarrollo del país.

4. Se puede desarrollar adecuadamente la industria radial en el Perú partiendo de la elaboración de un planteamiento estratégico que permita explotar las fortalezas aprovechando las oportunidades que brinda el mercado; asimismo, se debe contar con planes de contingencia ante las amenazas que se encuentran actualmente en el sector.

5. Debido al gran mercado local con que se cuenta y, por tanto, a la demanda de producciones innovadoras, resulta necesario formular estrategias adecuadas a la industria para aprovechar sus potencialidades técnico-artísticas-narrativas del país.

6. El sector radial en el Perú es una actividad económica que forma parte de la denominada “industria cultural” y, como tal, debe contribuir al desarrollo de la comunidad a través de la integración nacional, del afianzamiento de la identidad y de la difusión de valores. En el plano internacional, se puede aprovechar el sector para el posicionamiento del país en relación con las actividades de turismo receptivo.

7. Dado el componente económico del sector, este debe apuntar a lograr niveles de satisfacción en los clientes acordes con los estándares internacionales, al margen de la adecuada rentabilidad que toda industria persigue por naturaleza.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente plan estratégico del sector de la radio en el Perú, con el cual se promueve el desarrollo sostenible del sector de la radio a través de la innovación tecnológica, competencias de los órganos reguladores, integración con otras instituciones para fomentar la inclusión social y cultural del Perú.

2. El presenta plan estratégico debe integrarse y alinearse con los planes estratégicos del Ministerio de transporte y comunicaciones que tiene como visión contar con eficientes servicios de comunicaciones.

3. Establecer Políticas y culturales uniformes entre las fuerzas políticas del Perú y las diversas entidades educativas y de fomento de la cultura para que los planes estratégicos del sector de la radio sean sostenibles en el tiempo.

4. Implementar la herramienta del tablero de control Integrado entre los organismos reguladores e instituciones en el sector comunicaciones con el cual se pueden establecer indicadores de medición concretos y uniformes sobre los resultados obtenidos en el sector.

5. Coordinar con el INEI e instituciones públicas para discriminar la información estadística en el sector de la radio a nivel nacional con la finalidad de poder evaluar los resultados obtenidos en cada periodo.

6. Lograr que el MT reconozca al sector de la radio como socio estratégico para promover el desarrollo sostenible de las comunicaciones del país, considerando que es el medio de comunicación de mayor alcance a nivel nacional, integrando al país en los diversos aspectos del acontecer diario.

7. Promover dentro de las diversas instituciones públicas y privadas, la importancia que tienen los índices de medición de RSE a implementar en el sector de la radio y como ello contribuye al desarrollo de la sociedad.

10.4 Futuro del Sector de la Radio

El futuro del sector de la radio se proyecta sólido basado en sus fortalezas como son las siguientes: (a) imagen de independencia y veracidad; (b) capacidad de proporcionar información en tiempo real; (c) variedad en la programación en función al público objetivo;

(d) amplia flexibilidad de precios; (e) conocimiento de las preferencias de los consumidores; (f) bajos costos de producción y mantenimiento; (g) alta capacidad de difusión masiva; y (h) adaptabilidad en el uso de nuevas tecnologías de difusión, que canalizadas adecuadamente permitirán un óptimo aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en el medio radial. Para ello, la implementación y ejecución del plan estratégico se convertirán en la base sobre la cual se alcanzará la visión propuesta para el sector de la radio en el Perú.

El sector de la radio, en un futuro, será reconocido como el sector líder de los medios de comunicación en el país, y logrará un alcance nacional e internacional. Se caracterizará por presentar contenidos de alto nivel cultural, educativo y de sano entretenimiento, con un cumplimiento estricto de ética y responsabilidad social en la difusión mediante el uso multimodal de medios; y contribuirá sostenidamente al desarrollo educativo del Perú. Además, el sector se basará en un mayor involucramiento de las entidades del sector radial y en el uso de la tecnología digital, la cual traerá una combinación de beneficios y oportunidades al sector de la radio como configurar redes de frecuencia única; controlar la piratería; garantizar una calidad elevada en recepción con niveles de señal reducidos; y optimizar y economizar el espectro radioeléctrico combinando un solo bloque y, por tanto, un solo transmisor, lo cual dará lugar a un gran número de estaciones. De esta manera, se ofrecerá una mayor cobertura que llegará a lugares alejados y de difícil acceso, y que trascenderá internacionalmente, pues, gracias a la digitalización, se eliminan fronteras. Asimismo, el servicio de valor añadido que se ofrecerá con la tecnología digital mejorará la estructura económica del sector, puesto que se obtendrán mayores ingresos en publicidad y se requerirán menores costos de producción frente a un mercado más amplio dada la cobertura. Entonces, se presenta una transformación social que contribuirá a modificar el concepto tradicional de la radio volviéndola más interactiva debido al ofrecimiento de contar con una radio multimedia con valores añadidos. Todo ello convertirá el sector de la radio en un sector atractivo para los inversionistas y en una fuente impulsora del crecimiento económico del

país llevada a través de un enfoque ético, educativo y cultural, y con responsabilidad social, con lo cual contribuirá al desarrollo del Perú.

La tecnología digital posicionará el sector de la radio en el medio más atractivo dentro de las comunicaciones del país y le permitirá competir internacionalmente; por ello, se convertiría en una nueva experiencia de marca.



Referencias

- Aguilar, J. (s.f.). *La competencia en radio y televisión*. Recuperado de <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/1/318/13.pdf>
- Alarico, C. & Gomez, A. (2005). *Gerencia de Relaciones Publicas y Protocolo*. Caracas: CEC. SA. Recuperado de http://books.google.com.pe/books?id=kX6iFMQRYAMC&pg=PA10&lpg=PA10&dq=NECESIDAD+PRIMARIA+COMUNICACION&source=bl&ots=7Mo0v-wvAa&sig=ZMwTgXVfEwwNHS9Ya4j_mO51M1g&hl=es&sa=X&ei=6emAUJmmJsQE0QHS2oHACw&ved=0CEsQ6AEwBg#v=onepage&q=NECESIDAD%20PRIMARIA%20COMUNICACION&f=false
- Arellano, R. (2012a, 24 de febrero). El 56% de peruanos se considera parte de la clase media. *Gestión*, p. 6.
- Arellano, R. (2012b, 24 de febrero). La clase media es el 56% de de la población urbana. *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/2012/02/24/economia/clase-media-56-poblacion-urbana>
- Benzaquén, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2010, diciembre). Un Índice de Competitividad Regional para un País. *Revista CEPAL*, 2010(102), 69-86. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/41914/RVE102Benzaquenetal.pdf>
- Bonet, M. (2007). *Nuevos caminos para la radio. Un proceso productivo digital para un negocio analógico*. Recuperado de <http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/articulos/perspectiva.asp?idarticulo%3D1&rev%3D73.htm>
- Bradshaw, T. (2010, agosto). La audiencia radial alcanza su nivel record de la década. *Financial Times*. Recuperado el 25 de agosto de 2012, de <http://www.unesco.org/new/es/communication-and-information>

- British Broad casting Corporation [BBC]. (2011). *La BBC en 11 preguntas*. Recuperado de http://www.bbc.co.uk/mundo/institucional/2011/03/000000_institucional_bbc11preguntas_gel.shtml
- Cebrián, M. (2001). *La Radio en la convergencia multimedia*. España
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2010a). *Plan Perú 2021*. Lima, Perú: Poner editoria;
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2010b). *Plan Perú 2021. Justificación de las metas macroeconómicas de largo plazo*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/1015717f61f085-fa85-4f71-9757-b3c190032247>
- Chiri, A. (2011). Más allá del Crecimiento Económico Competitividad. *Strategia*, 6(23), 4-7.
- Comisión Multisectorial para el Desarrollo de la Sociedad de la Información [CODESI]. (2011). *Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú: La Agenda Digital Peruana. Matriz de Acciones*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/1015717f61f085-fa85>
- Comité de Radio. Para el 2011 penetración de radio digital llegará a 58% de los hogares. Recuperado de <http://www.comitederadio.com.pe/articulos/articulo.htm>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI]. (2011a). *Participación de la inversión publicitaria, según medios a nivel nacional – Año 2010*. Recuperado de <http://www.cpi.com.pe/boletin/impreso/archivos/MR201203-01.pdf>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI]. (2011b). *Estudio de cobertura y calidad de sonido de emisoras de radio – Año 2011*. Recuperado de http://www.cpi.com.pe/descargas/tenencia_radio_201206.pdf
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI]. (2011c). *Población Nacional 2011*. Recuperado de <http://www.cpi.com.pe/boletin/impreso/archivos/MR002-2011.pdf>

- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI]. (2012). Audiencia Radial Nacional 2011. Recuperado de <http://www.cpi.com.pe/boletin/impreso/archivos/MR201203-01.pdf>
- Consejo Consultivo de Radio y Televisión [CONCORTV]. (2010). *Programación radial y televisiva en señal abierta en horario familiar*. Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/.../628-2010-analisis-de-la-programacion-radial-y-televisiva>
- Consejo Consultivo de Radio y Televisión [CONCORTV]. (2011). *Estudio de Actitudes, Hábitos y Opinión Sobre la Radio y Televisión*. Recuperado de http://hablemos.pe/assets/downloads/documentos/concortv_estudio_radio_tv.pdf
- Consejo Consultivo de Radio y Televisión [CONCORTV]. (2012a). *Estadísticas de la radio y televisión en el Perú*. Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/file/informacion/estudios/2012/concortv-estadisticas-rtv-2012.pdf>
- Consejo Consultivo de Radio y Televisión [CONCORTV]. (2012b). *Estudio de actitudes, hábitos y opinión sobre la radio y televisión 2011*. Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/index.php/estudios/846-2011-estudio-de-actitudes-habitos-y-opinion-sobre-la-radio-y-television.html>
- Cuánto hemos avanzado en bienestar e inclusión? (2012, 30 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1367626/noticia-cuanto-hemos-avanzado-bienestar-inclusion>
- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- Davelouis, L. (2012, 30 de enero). ¿Cuánto hemos avanzado en bienestar e inclusión? *El Comercio*. Día 30, pp. 12-13.

Es mala idea que el estado dirija la inversión en tecnología. (2012, 11 de abril). Edit.

Tectanic. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/1400152/noticia-editorial-tectanic>

Faus, A. (2001). La Radio en el entorno cambiante del siglo XXI. *Comunicación y Sociedad* 18(1). Recuperado el 13 de Julio de 2012, de http://www.unav.es/fcom/comunicacionsociedad/es/articulo.php?art_id=65

Fundación Friedrich Ebert & Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2010). *Perú Múltiple: Descentralización y Desarrollo*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/c9af71a8-036f-4cfe-b612-b0a9513a858b>

Fournier, C (2005). *Comunicación Verbal*. Recuperado de <http://books.google.com.pe/books?id=YlgniEnyRGwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Gargurevich, J. (2006). Perú, Medios del Estado y gobiernos. Recorrido histórico. *UNIrevista*. Vol. 1,3. Recuperado de http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Gargurevich.PDF

Garrido, M. y L. (2012) Día mundial de la Radio: impacto en América Latina. Disponible en www.rnw.nl/.../día-mundial-de-la-radio-impacto-en-américa-latina. Consultado el: 25 de julio de 2012

Girard, B. (2000). La radio no está amenazada por la Internet. *Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui*, No070 (2000), 3. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecapucpsp/docDetail.action?docID=10113488&p00=radio%20per%C3%BA>, 25 abril del 2012.

Great place to work RInstitute Perú: Mejores empresas para trabajar 2011 Perú. *El Comercio, suplemento especial*. (30 noviembre 2011), PP. 16 Recuperado de http://previous.greatplacetowork.com.pe/best/Suplemento_2011.pdf

Gutiérrez, A. (2004). *Importancia de la radiodifusión en México*. 1ra. Edición, México DC.

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

Herrera, S (2003). diferenciales de la radio como medio para la participación. Recuperado de http://www.academia.edu/240439/Rasgos_diferenciales_de_la_radio_como_medio_para_la_participacion

Instituto de la comunicación e imagen [ICEI]. (2003). *La radio en la era digita*. Recuperado de http://www.archi.cl/nuevo/images/biblio/8_RADIO_EN_LA_ERA_DIGITAL_-_SEMINARIO_GRADO_U_CHILE.pdf

Instituto Nacional de Estadística: Anuario estadístico 2010. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/portal/AE2010_REVISION_14_06_2011_V2-Rev.pdf

Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú: Plan estratégico institucional 2007-2011 Recuperado de http://www.irtp.com.pe/irtp/archivos/pestrategico2007_2011/pestrategico2007_2011.pdf

Juape, M. (2012, 7 de febrero). Remuneraciones. Casi tres millones de trabajadores formales no gana más de S/.1,825. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/impres/noticia/casi-tres-millones-trabajadores-formales-no-gana-mas-1825/2012-02-07/44251>

La BBC en 11 preguntas. (2011, 30 de marzo). *BBC Mundo*. Recuperado de http://www.bbc.co.uk/mundo/institucional/2011/03/000000_institucional_bbc11preguntas_gel.shtml

Latino barometro (2011). Recuperado de <http://www.emol.com/documentos/archivos/2011/10/28/20111028141231.pdf>

La voz de la provincia: Radio y poder político en el Perú. (2007, 22 de abril). *Perú Politico.com* Recuperado de <http://www.perupolitico.com/?p=431>

Ley 28278. Ley de Radio y Televisión. Congreso de la República del Perú (2004).

López, J. (2007). La radio latinoamericana: seis aportes al desarrollo. *Revista Caminos*.

Recuperado el 28 de julio del 2012, de

<http://revista.ecaminos.org/article/la-radio-en-la-america-latina-seis-aportes-al-desa/>

Los Mejores egresados por carreras – Comunicaciones, según estudio de Ipsos APOYO

(2010). Recuperado de <http://www.forosperu.net/showthread.php?t=102071>

Luna, N. (2009, 02 de agosto). El Perú solo invierte US\$4 anuales por habitante para

investigación y desarrollo. *El Comercio*. Recuperado de,

<http://elcomercio.pe/tecnologia/322252/noticia-peru-solo-invierte-us4-anuales-habitante-investigacion-desarrollo>

Marticorena, M. (2010, 3 de febrero). La gesta de los grupos radiales. *El Comercio*, p. B20.

Recuperado de

http://www.comitederadio.com.pe/news/10/febrero/El_Comercio_Grupos_Radiales.pdf

Menéndez, A. A. (2011). Las corporaciones de radio en el Perú 1990-2010. En *Otras voces,*

otras imágenes: radio y televisión local en el Perú (pp. 21-35). Lima: Edit.MCD

Departamento de Comunicaciones PUCP.

Merayo, A (2009). *La estimulante diversidad de la radio iberoamericana*. Recuperado de

<http://books.google.com.pe/books?id=nqThvNpb2YoC&pg=PA15&lpg=PA15&dq=radio++privada+y++publica&source=bl&ots=VW4IASWs16&sig=6YEVBYde6EjMBgsMLnMLs4RmuC8&hl=es&sa=X&ei=gKuAUJjKH6m90AGa4YDIDA&ved=0CDQQ6AEwAg#v=onepage&q=radio%20%20privada%20y%20%20publica&f=false>

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

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO].

(2012). *Estadísticas sobre la radio*. Recuperado de

<http://www.unesco.org/new/es/communication-and-information>

Pacheco, F. (2008). *Análisis Cuantitativo de la Programación XHCOM 105.9 Mhz, SICON*

RADIO Puebla 2006. Recuperada de

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/pacheco_p_fl/capitulo1.pdf

Peñañiel, C (2002). *La Información en la Radio*. Recuperado de

[http://books.google.com.pe/books?id=Er_sYE7QH6EC&pg=PA29&lpg=PA29&dq=f](http://books.google.com.pe/books?id=Er_sYE7QH6EC&pg=PA29&lpg=PA29&dq=formas+de+informaci%C3%B3n+y+expresi%C3%B3n+que+se+encuentran+m%C3%A1s+all%C3%A1+del+sonido+radiof%C3%B3nico&source=bl&ots=gddI3upZH8&sig=6N54ZKv7ukIEQ3-kcBchFEjYuPc&hl=es&sa=X&ei=AceAUICFO6Xu0gGlyoGgCQ&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=formas%20de%20informaci%C3%B3n%20y%20expresi%C3%B3n%20que%20se%20encuentran%20m%C3%A1s%20all%C3%A1%20del%20sonido%20radiof%C3%B3nico&f=false)

ormas+de+informaci%C3%B3n+y+expresi%C3%B3n+que+se+encuentran+m%C3%

A1s+all%C3%A1+del+sonido+radiof%C3%B3nico&source=bl&ots=gddI3upZH8&s

ig=6N54ZKv7ukIEQ3-

kcBchFEjYuPc&hl=es&sa=X&ei=AceAUICFO6Xu0gGlyoGgCQ&ved=0CCoQ6AE

wAA#v=onepage&q=formas%20de%20informaci%C3%B3n%20y%20expresi%C3%

B3n%20que%20se%20encuentran%20m%C3%A1s%20all%C3%A1%20del%20soni

do%20radiof%C3%B3nico&f=false

Pollman, M. (2012, 24 de abril). *Las oportunidades ambientales*. El Comercio, p. A16.

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

Principales datos estadísticos en América Latina y el Caribe: publicación de datos de la UIT,

junio de 2012. Recuperado de

<http://www.itu.int/net/newsroom/Connect/americas/2012/docs/americas-stats-es.pdf>

Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*. Vigésima segunda

edición.

Resolución Ministerial N° 423-2011-MTC/01. Se crea la comisión sectorial encargada de

emitir un informe técnico sobre la Radiodifusión Sonora Digital Terrestre. [MTC]

(2011).

Rivadeneira, C. (1993). *Las otras radios: El complejo escenario de la radio en el Perú*.

Recuperado de <http://www1.ulima.edu.pe/Revistas/contratexto/v7/PDFs/13->

Rivadeneira.pdf

Rivadeneira, C. (2009, 21 de setiembre). La agonía de una ilusión: cinco años con la ley de radio y televisión. *Revista académica sobre televisión Peruana y Mundial*. (N ISSN-2073 0837) Departamento de Comunicaciones PUCP. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/lamiradadetelemo/la-agonia-de-una-ilusion>

Ruiz, E. (2009). Condiciones geográficas del desarrollo del Perú en el escenario geopolítico sudamericano. *GestioPolis*. Recuperado de,

<http://www.gestiopolis.com/economia/escenario-geopolitico-del-peru.htm>

Segmentos juveniles captan cada vez más publicidad de las radios. Recuperado de

<http://gestion.pe/2012/08/15/empresas/segmentos-juveniles-captan-cada-vez-mas-publicidad-radios-2010094>

Solo al 10% de industrias se controla daño ambiental. (2012, 26 de marzo). *Gestión*.

Recuperado de http://www.spda.org.pe/_data/archivos/20120326174032_2.pdf

Tello, M. (2012, 7 de febrero). Crecimiento con inclusión: ¿La gran transformación? *Gestión*.

Recuperado de <http://e.gestion.pe/128/imprensa/pdf/2012/02/07/24277.pdf>

The Global Competitiveness Report 2011-2012. (2012, Jan). World Economic Forum, 2, (pp. 292-293). Copyright 2011 by the World Economic Forum.