

Universidad de Costa Rica
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Negocios

Propuesta de un plan estratégico integral de mercadeo para el Canal UCR en la GAM para el periodo 2018-2019

Estudiantes:

María Isabel Alegría Badilla (B00153)
Erick Andrés Cambronero Bolaños (B01244)
Kathia Cárdenas Arce (A71426)
Josué Darío Hernández Lázarus (A93024)
María Fernanda Monge Retana (B04001)

Tutor:

M. Sc. José R. Paz Barahona

Lectores:

Lic. Ana Xóchitl Alarcón Zamora
Lic. Gustavo Romero Zúñiga

Proyecto Final de Seminario de Graduación para Optar el grado de
Licenciatura en Dirección de Empresas

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

Junio de 2020



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 13-2020

Acta de la Sesión 13-2020 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 15 de julio de 2020, por medio de la Plataforma Zoom, con el fin de proceder a la Exposición del Trabajo Final de Graduación de María Isabel Alegría Badilla con número B00153, Erick Andrés Cambrenero Bolaños con número B01244, Kathia Cárdenas Arce con número A71426, Josué Darío Hernández Lizarruz con número A93024 y María Fernanda Monge Retana con número B04001, quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: Graciela Caxares Mora, representante del Director de la Escuela de Administración de Negocios, quien presidió; José Rafael Paz Barahona Tutor; Ana Xóchitl Alarcón Zamora y Gustavo Romero Zúñiga, lectores; Walter González León, Representante del Sector Docente de la Escuela de Administración de Negocios, quien actuó como Secretario de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de los postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en Dirección de Empresas.

Artículo 2

Hicieron la exposición del Trabajo Final: *Propuesta de un plan estratégico integral de mercadeo para el Canal UCR en la Gran Área Metropolitana para el periodo 2018-2019.*

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, Interrogaron a quienes expusieron en el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron SATISFACTORIAS, en opinión del Comité.

(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación

SATISFACTORIA, y lo declaró APROBADO.

(Satisfactorio /insatisfactorio)

(Aprobado /no aprobado)

Artículo 6

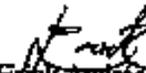
El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público el resultado de la deliberación y les declaró: *Licenciadas y Licenciados en Dirección de Empresas.*

Se les indicó la obligación de realizar las gestiones para el Acto de Juramentación más próximo. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y el grupo de estudiantes.


Graciela Casares Mora
Representante del Director de la Escuela de
Administración de Negocios


María Isabel Alegría Badilla
Carné B00153


José Rafael Paz Barahona
Tutor


Erick Andrés Cambronero Bolaños
Carné B01244

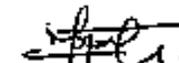
Ana Xóchitl Alarcón Zamora
Lector


Kathia Cárdenas Arco
Carné A71426


Gustavo Romero Zúñiga
Lector


Josué Dairo Hernández Lázarus
Carné A93024


Walter González León
Secretario de la Sesión


María Fernanda Monge Retana
Carné B04001

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones: La profesora Ana Alarcón recomienda la presentación a las autoridades del Conal UCR

07 de Agosto de 2020

Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Negocios

Estimados Señores,

Por este medio, yo Jose Paz Barahona, certifico en calidad de tutor del proyecto de investigación, que el presente documento corresponde a la versión final del trabajo de graduación titulado: *"Propuesta de un plan estratégico integral de mercadeo para el Canal UCR en la GAM para el periodo 2018-2019"*, el cual fue expuesto por medio de la plataforma zoom el pasado 15 de Julio del presente año.



M. Sc. Jose Rafael Paz Barahona
Profesor tutor de la investigación

DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

De conformidad con la Ley de derechos Autor y Derechos conexos queda terminantemente prohibido reproducir, transmitir, grabar y filmar, total o parcialmente el contenido de esta investigación, mediante la aplicación de cualquier sistema de reproducción, sin el permiso previo expresado por escrito de los autores. La violación de esta Ley por cualquier persona física o jurídica será denominada para sanción penal.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción.....	1
Justificación	3
Objetivos.....	7
Objetivo principal	7
Objetivos específicos.....	7
Alcances.....	8
Limitaciones.....	9
Capítulo I. Ubicación de la investigación en el contexto y conceptualización teórica	11
1.1. Industria televisiva en Costa Rica.....	11
1.1.1. Estructura y funcionamiento de la industria televisiva en Costa Rica	12
1.1.2. Composición de la industria televisiva en Costa Rica.....	15
1.1.3. Tendencia de la industria televisiva en Costa Rica	21
1.2. Conceptualización teórica	26
1.2.1. Concepto de plan estratégico.....	27
1.2.2. Concepto de gestión estratégica.....	49
1.2.3. Conceptos de medios de comunicación.....	50
Capítulo II. Descripción del Canal UCR, su coyuntura actual y su entorno.....	53
2.1. Reseña histórica del Canal UCR.....	53

2.2. Descripción del Canal UCR	53
2.2.1. Estructura organizacional.....	55
2.2.2. Misión y visión del Canal UCR.....	56
2.2.3. Políticas administrativas y legales internas del Canal UCR.....	56
2.2.4. Gestión administrativa.....	57
2.2.5. Perspectiva financiera.....	57
2.2.6. Perspectiva de mercadeo y publicidad	58
2.3. Determinación de la competencia del Canal UCR.....	59
Capítulo III. Desarrollo de la investigación	61
3.1. Marco metodológico de la investigación.....	61
3.1.1. Tipo de investigación.....	61
3.1.2. Etapas de la investigación.....	62
3.1.3. Instrumentos por utilizar.....	64
3.2. Resultados y análisis de la información recolectada	65
3.2.1. Resultados de la encuesta externa.....	65
3.2.2. Resultados de la encuesta interna	83
3.3. Análisis de la situación actual del Canal UCR.....	86
3.3.1. Análisis de la Matriz FODA.....	86
3.3.2. Análisis de las Fuerzas de Porter.....	90
3.3.3. Análisis de la cadena de valor	95

Capítulo IV. Propuesta del plan de acción para el Canal UCR	99
4.1. Plan estratégico integral de mercadeo	99
4.1.1. Propuesta estratégica	99
4.1.2. Mercado meta.....	100
4.1.3. Objetivo general.....	100
4.1.4. Objetivos específicos.....	100
4.1.5. Mezcla de mercadeo	100
4.1.6. Inversión estimada de la propuesta.....	153
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....	155
5.1. Conclusiones	155
5.2. Recomendaciones.....	157
Bibliografía	159
Anexos.....	168

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1 Ejemplo de composición del Modelo SERVQUAL	32
Cuadro 2 Forma de asignar la puntuación para los criterios del modelo SERVQUAL.....	33
Cuadro 3 Ejemplo de aplicación del Modelo SERVQUAL.....	34
Cuadro 4 Cuadrantes de la Matriz FODA.....	41
Cuadro 5 Resultados del modelo Servqual encuesta externa	82
Cuadro 6 Resultados del Modelo Servqual encuesta interna.....	85
Cuadro 7 Análisis FODA Pares de Éxito.....	89
Cuadro 8 Análisis FODA Pares de Riesgo	89
Cuadro 9 Desglose de la inversión estimada de la propuesta.....	154

TABLA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1</i> Rango de edades de la población encuestada	66
<i>Gráfico 2</i> Distribución de encuestados según provincia de residencia	67
<i>Gráfico 3</i> Distribución de encuestados por facultad/escuela de la Universidad de Costa Rica.....	68
<i>Gráfico 4</i> Porcentaje de encuestados según plataforma de preferencia de consumo.....	69
<i>Gráfico 5</i> Horarios de preferencia de consumo de las personas encuestadas según la plataforma de comunicación.....	70
<i>Gráfico 6</i> Cantidad de horas invertidas según plataforma de comunicación.....	71
<i>Gráfico 7</i> Plataforma de preferencia para el consumo de medios de comunicación de CR.....	72
<i>Gráfico 8</i> Uso de redes sociales por empresas costarricenses, en porcentajes 2016-2018	72
<i>Gráfico 9</i> Principales canales de televisión nacional preferidos por la población encuestada	73
<i>Gráfico 10</i> Principales programas y contenidos de preferencia por las personas encuestadas	74
<i>Gráfico 11</i> Porcentaje de encuestados que indicaron conocer el Canal UCR	75
<i>Gráfico 12</i> Porcentaje de encuestados que indicaron haber visto en alguna ocasión el Canal UCR	75
<i>Gráfico 13</i> Programación del Canal UCR de preferencia según las personas encuestadas	76
<i>Gráfico 14</i> Principales motivos por los que la población no observan el Canal UCR	78
<i>Gráfico 15</i> Distribución de la población encuestada del Canal UCR según género	83
<i>Gráfico 16</i> Distribución de la población encuestada del Canal UCR según rango edades.....	84
<i>Gráfico 17</i> Audiencia promedio diaria por televisora	92
<i>Gráfico 18</i> Alcance promedio diario por televisora, representación del % de mercado.....	92

TABLA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1</i> Oferta televisiva del paquete básico de Tigo	16
<i>Ilustración 2</i> Oferta televisiva del paquete básico de Claro	17
<i>Ilustración 3</i> Oferta televisiva del paquete básico de Cabletica	18
<i>Ilustración 4</i> Oferta televisiva del paquete básico de Sky	19
<i>Ilustración 5</i> Página web de Teletica con transmisión en vivo	24
<i>Ilustración 6</i> Página web de Repretel con transmisión en vivo.....	25
<i>Ilustración 7</i> Top de redes sociales en Costa Rica según cantidad de personas que ingresan por día.....	26
<i>Ilustración 8</i> Ejemplo del Net Promote Score	37
<i>Ilustración 9</i> Ejemplos de fortalezas y debilidades de la Matriz FODA.....	39
<i>Ilustración 10</i> Ejemplo de oportunidades y amenazas de la Matriz FODA	40
<i>Ilustración 11</i> Esquema de la cadena de valor.....	43
<i>Ilustración 12</i> Ejemplos de programación del Canal UCR.....	54
<i>Ilustración 13</i> Resultados del modelo NPS	77
<i>Ilustración 14</i> Principales recomendaciones brindadas por población encuestada con relación al Canal UCR.....	80
<i>Ilustración 15</i> Set de grabación Canal UCR 2019.....	102
<i>Ilustración 16</i> Ejemplos de otros estilos de sets de grabación	102
<i>Ilustración 17</i> Ejemplo de la página web del Canal UCR sin actualizar.....	109
<i>Ilustración 18</i> Ejemplo de las redes sociales del Canal UCR	109
<i>Ilustración 19</i> Detalle del Facebook del Canal UCR.....	110

<i>Ilustración 20</i> Ejemplo de publicaciones del canal en su perfil de Facebook	111
<i>Ilustración 21</i> Fotos subidas por el Canal UCR en su perfil de Facebook	112
<i>Ilustración 22</i> Notas en el Facebook del Canal UCR.....	113
<i>Ilustración 23</i> Eventos en el Facebook del Canal UCR.....	113
<i>Ilustración 24</i> Ejemplo de técnica storytelling.....	115
<i>Ilustración 25</i> Ejemplo productos promocionales del Canal UCR.....	118
<i>Ilustración 26</i> Videos publicados en el Facebook del Canal UCR.....	119
<i>Ilustración 27</i> Ejemplo de videos de llamativos en Facebook	120
<i>Ilustración 28</i> Ejemplo de listas de reproducción de videos en Facebook	121
<i>Ilustración 29</i> Perfil de Instagram del Canal UCR.....	122
<i>Ilustración 30</i> Publicaciones en el Instagram del Canal UCR.....	123
<i>Ilustración 31</i> Historias publicadas en el Instagram del Canal UCR.....	124
<i>Ilustración 32</i> Uso de historias destacadas en Instagram.....	125
<i>Ilustración 33</i> Uso de enlaces o tácticas para redirigir hacia otras plataformas en Instagram	126
<i>Ilustración 34</i> Ejemplo de publicaciones diarias para Instagram	126
<i>Ilustración 35</i> Ejemplo del uso del storytelling en Instagram.....	128
<i>Ilustración 36</i> Ejemplo de publicaciones llamativas en Instagram.....	129
<i>Ilustración 37</i> Ejemplo de publicaciones de interés en Instagram.....	130
<i>Ilustración 38</i> Canal de YouTube del Canal UCR.....	131
<i>Ilustración 39</i> Lista de videos del Canal UCR en YouTube	132
<i>Ilustración 40</i> Cultura Otaku, lista de reproducción.....	133
<i>Ilustración 41</i> Economía y sociedad, lista de reproducción.....	134
<i>Ilustración 42</i> Ejemplo títulos de alto impacto en la plataforma YouTube.....	134

<i>Ilustración 43</i> Formas de promoción de contenidos en la plataforma YouTube	135
<i>Ilustración 44</i> Ejemplo de técnica de preguntas utilizada en YouTube	136
<i>Ilustración 45</i> Ejemplo de pantallas finales en YouTube	137
<i>Ilustración 46</i> Ejemplo de las notificaciones al suscribirse en el Canal en YouTube	138
<i>Ilustración 47</i> Ejemplo de publicaciones de impacto en canales de YouTube	138
<i>Ilustración 48</i> Ejemplo de contenido de la programación en la página web del Canal UCR	140
<i>Ilustración 49</i> Ejemplo de la técnica scrollytelling	142
<i>Ilustración 50</i> Ejemplo de espacio chroma key para contenido en redes	148
<i>Ilustración 51</i> Ejemplo de espacios de grabación fuera de la UCR.....	149
<i>Ilustración 52</i> Ejemplo de la plataforma de visualización propuesta.....	150
<i>Ilustración 53</i> Ejemplo de la APP del Canal UCR.....	152
<i>Ilustración 54</i> Ejemplo de pantallas con detalle del Canal UCR.....	153

RESUMEN EJECUTIVO

El Canal UCR es la principal voz de la Universidad de Costa Rica ante el público televisivo del país. Destaca por ser una opción de medio de comunicación alternativo, cuyo propósito es divulgar programas científicos, humanísticos, educativos, de entretenimiento y aquellos que se relacionan con la realidad costarricense.

Sin embargo, la industria de la televisión se ha visto amenazada en los últimos años por los cambios en las tecnologías y en las preferencias de los consumidores, los cuales tienden a optar por informarse con más frecuencia por medio de plataformas digitales y redes sociales.

En la actualidad el Canal UCR cuenta con presencia en diversas plataformas digitales y redes sociales, no obstante, según los resultados de la encuesta realizada, el uso que se les da a estas no tiene el impacto necesario para hacer frente a las exigencias del mercado actual.

La presente investigación se desarrolló mediante los enfoques cuantitativos con un alcance descriptivo, en donde se llevaron a cabo entrevistas a encargados del Canal UCR y la aplicación de un modelo de evaluación de la calidad del servicio a los colaboradores; además se aplicó un cuestionario a la población estudiantil universitaria que se encontraba activa en el 2019 en las diferentes sedes de la Universidad de Costa Rica en el GAM.

Lo que se busca es aumentar la participación del Canal UCR tanto en su medio tradicional como en las nuevas plataformas digitales por medio de una propuesta integral de mercadeo. Se inicia con una estrategia de alta segmentación, enfocada en la población estudiantil y profesional de edades de entre los 17 a los 35 años.

Es importante considerar, según resultados de la encuesta externa, un 92% indicó conocer

el Canal UCR, pero sólo un 61,63% indicó verlo ocasionalmente por televisión, siendo esto menos de 1 vez por semana. Los principales motivos por los que indicaron no consumir frecuentemente las producciones desarrolladas son: desconocimiento o desinterés en los contenidos ofrecidos.

De acuerdo con los resultados se propone una estrategia a nivel de producto, la cual busca modificar y ampliar el espectro de programas actuales, disminuyendo su aspecto estrictamente académico y de extensa duración, por contenido más versátil, utilizando otro tipo de formatos.

Para esto se recomienda la contratación de un experto que brinde consultoría en comunicación y medios, además de la asesoría de agencias especializadas en publicidad e imagen con el fin de fortalecer las áreas de producción y mercadeo. Justamente una de las principales debilidades del Canal UCR es no contar con un departamento propio de mercadeo.

La estrategia se enfoca en aprovechar las oportunidades que brinda Internet y las redes sociales para llegar a un público más amplio y con menores costos. En esta línea, también se establecen diversas estrategias a nivel de promoción, las cuales se enfocan principalmente en la participación más activa del Canal UCR en las redes sociales de Facebook, YouTube e Instagram, esto utilizando formatos que han demostrado su impacto en la atracción de público joven, dentro de estos están: Storytelling (*historias con animaciones*), FB Live o IGTV (*transmisiones en vivo*), concursos y rifas, animaciones, imágenes fuertes, títulos llamativos.

Para el segmento de personas se plantea la contratación por medio tiempo de personal y la generación de pasantías multidisciplinarias, ya sea para el manejo activo de las redes sociales, así como para la generación de contenido fresco y actual.

A nivel del espacio físico se plantea la creación de un área dedicada exclusivamente al desarrollo de contenido en redes sociales, a través del uso de animaciones y la utilización del

formato croma Key; adicionalmente se propone la utilización de espacios físicos como hoteles, restaurantes y miradores para transmisiones en las diversas plataformas.

La estrategia a nivel de plaza se plantea con la creación de una plataforma virtual que permita la visualización de videos de forma interactiva para el público objetivo, y la elaboración de una APP la cual le permita al usuario tener acceso a contenido generado por el Canal UCR, esto con la colaboración de la Escuela de Informática de la Universidad de Costa Rica.

Se recomienda actualizar el tarifario actual que data del 2015 y el uso de paquetes especiales o bien con precios competitivos para poder atraer mayor cantidad de clientes. Además de profundizar en el perfil de la audiencia actual.

Considerando las tendencias actuales y el interés cada vez más creciente por opciones de plataformas alternativas y en línea, optimizar el uso de estas en Internet y redes sociales es vital para que el contenido producido por el Canal UCR pueda llegar a más público joven o adulto joven dentro y fuera del país.

Introducción

El dirigir y la comunicación son, inicialmente, dos actividades con objetivos distintos. La primera se encarga de tomar decisiones adecuadas y busca la manera en que las cosas den resultados óptimos, los cuales son previstos y analizados (Crosby, 1998). La segunda “consiste en aprender a transformar la capacidad humana y natural de comunicar en una herramienta artística, creativa, técnica y científica al servicio de los medios, redes, campañas, empresas y organismos públicos” (Lizzi, s. f., s. p.). Sin embargo, si se analizan con detalle ambos conceptos tienen mucho en común y dependen entre sí para lograr objetivos satisfactorios.

Una de las universidades públicas más importantes del país es la Universidad de Costa Rica, desde su creación se ha utilizado como un instrumento de movilidad social para la formación de ciudadanos, con base en los pilares de la evolución y el desarrollo (UCR, 2016). Esta entidad no es la excepción en utilizar el arte de dirigir y de comunicar, como se menciona en su Estatuto Orgánico (UCR, 2005), en el Título I, artículo 1, “es una institución de educación superior y cultura, autónoma constitucionalmente y democrática [...] dedicada a la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la meditación, la creación artística y la difusión del conocimiento”. Una de las dependencias más destacables en materia de comunicación de la Universidad de Costa Rica es el Canal UCR, ya que se creó con el propósito de:

Divulgar programas científicos, humanísticos, periodísticos, educativos, de entretenimiento y destacar aquellos que se relacionan con la realidad costarricense. Al mismo tiempo, crear además un espacio para promover el diálogo y la libre expresión de las ideas y las opiniones, así como la coexistencia de las diferentes ideologías y corrientes del pensamiento filosófico, religioso, político y cultural, sin otra limitación que el respeto mutuo (Canal UCR, 2015, s. p.).

El Canal UCR es un logro de la universidad y un beneficio para todos, su consolidación,

exclusividad y credibilidad son características fundamentales de su crecimiento. Por lo tanto, preservar el canal no es una opción, sino una obligación de toda la población universitaria, con el fin de mejorarlo y actualizarlo, según los cambios del entorno, la demanda de su mercado meta y la presión de la competencia indirecta.

Debido a lo anterior, el presente proyecto de graduación se enfoca en el Canal de la UCR y se busca identificar los factores, tanto a nivel interno como externo, que puedan afectar o limitar el desempeño correcto. Una vez identificadas las áreas de mejora se plantea una propuesta de un plan integral de mercadeo.

Justificación

La televisión es un avance tecnológico la cual desde sus inicios revolucionó a la industria de los medios de comunicación. La transmisión de imagen y sonido en tiempo real, así como la cobertura en vivo de eventos importantes en el ámbito mundial impactaron, de manera profunda, la forma en que las personas perciben su entorno. Por lo tanto, estableció un nuevo paradigma para transmitir información junto a los existentes hasta ese momento, como la radio y la prensa.

No obstante, la dinámica generada por las nuevas tecnologías e Internet planteó nuevos retos para este medio. Cada vez es más necesario responder a las demandas de la audiencia, ya que la televisión dejó de ser sinónimo de inmediatez ante las redes sociales y plataformas en línea. Por consiguiente, se incrementó la importancia de tener una mayor eficiencia en la gestión de los medios de comunicación tradicionales.

Lo anterior sucede también en el área de negocios, en donde la globalización, así como el crecimiento acelerado de la competencia cada vez más agresiva, influyen en la toma de decisiones de los directores actuales. Como parte de su labor deben diferenciar bien los productos o servicios que ofrecen y enfocarse en generar una ventaja competitiva que les permita permanecer en el mercado actual y conquistar futuros mercados.

Para lograr esta ventaja, se deben considerar las necesidades, tanto de las personas colaboradoras como de los consumidores y adaptarse a estas. Con los cambios en la tecnología los televidentes tienen acceso a otras opciones con contenidos variados, por lo que empíricamente se ha observado una evolución en sus gustos y preferencias, aspecto a analizar de forma general con el desarrollo del presente trabajo.

De manera preliminar, se percibe que cada vez es mayor la insatisfacción expresada por la

audiencia con respecto a los contenidos transmitidos por los medios tradicionales, lo cual se muestra con un mayor uso de nuevas plataformas como Internet. Según Mena (2016) en el 2013 un 93,8 % de los ciudadanos costarricenses usaba televisión para informarse, un 49,7 % la prensa y solo un 37 % las redes sociales. Para el 2015, la televisión descendió a un 88 % y las redes sociales aumentaron en preferencia, pues las usaban más del 52 % de los costarricenses, superando a la prensa (49 %). Para el 2018, según el estudio realizado por Unimer en conjunto con El Financiero (Red 506) 49 % de las personas encuestadas indicaron que veían menos televisión y un 20 % dejó de consumir contenido por este medio.

Por otro lado, según un análisis hecho por la consultora Zenith Media y expuesto en El Financiero para el 2018 el 24 % del consumo de medios se presentó a través de medios móviles, esto representa un gran crecimiento en comparación con la cifra del 2011 la cual correspondía a un 5%. Adicionalmente, en este estudio se menciona que las televisoras tuvieron que migrar a plataformas digitales para recuperar audiencia.

Varios autores refuerzan la importancia de analizar los temas de financiamiento, calidad de producciones y desafíos u oportunidades que brinda la nueva era digital. Por ejemplo, Moragas y Prado (2001) consideran que el sistema óptimo para la televisión pública debe ser compuesto, incluyendo presupuesto público, publicidad y actividades comerciales. Ante esto, según los autores, la calidad es un tema fundamental, pues para obtener más ingresos las televisoras deben crear producciones creativas. Señalan el caso de la BBC en donde incluso creó un formato digital llamado BBC On Line (en línea), en este convergen otros soportes como radio, video y bases de datos.

Además, Laborde (2015) pone como modelo a esta cadena inglesa y la define como “un canal de televisión pública que se ha catalogado como caso de éxito desde su creación en 1922” (s.

p.). Es un medio que se distingue por su neutralidad, se financia mediante impuestos, pero, además, vende *merchandising* (término utilizado en mercadeo para referirse a técnicas de venta para influir el consumo de bienes o servicios por parte del cliente sacando provecho de la marca, logo o imagen). Este lo asocia con sus contenidos de televisión como juguetes, juegos y bienes de consumo, incluso consiguen ingresos a través del arriendo de sus estudios, producción de programas, venta de revistas, libros y videos.

Cerigua (citado en Fleischman *et al.*, 2009) definen algunos atributos de este tipo de medios: no tienen fines comerciales, asumen una actitud crítica, dan voz y acceso a los sectores tradicionalmente marginados y trabajan información de contenido social. A la vez, indican:

Estos se están convirtiendo en vías de información, expresión e intercomunicación entre los seres humanos, ya no del propio Estado, sino del mundo, que ansían su transformación real, hacia una sostenibilidad que lo aleje de la guerra, la destrucción y la pobreza Cerigua (citado en Fleischman *et al.*, 2009, s. p.).

A pesar de que el Canal de la UCR es un medio que se financia gracias al presupuesto universitario, un análisis integral de mercadeo podría identificar áreas de mejora para el canal y abrir el espacio para brindar una propuesta integral en este aspecto, esto permite optimizar su desempeño. Por otro lado, para lograr una mejora del canal es ideal contar con una estrategia sólida y flexible que permita adaptarse a los cambios del entorno. Como lo mencionan Hill y Jones (2009), la planeación estratégica implica tener mayor conciencia de los cambios que se presentan diariamente y, a partir de esto, plantear objetivos medibles y alcanzables. Lo anterior por medio de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y les permitan tener mayor ventaja en las oportunidades externas.

En el caso del Canal UCR es indispensable reforzar aspectos como el mercadeo y la publicidad, así como su modelo de financiamiento y administración de recursos, ya que

actualmente existe gran oportunidad para medios alternativos o para aquellos dirigidos a un sector en particular como el Canal UCR. En la actualidad, no es fácil encontrar estudios similares de la televisión pública nacional y en particular del Canal UCR, lo cual motiva a desarrollar este proyecto con el objetivo de sentar una base integral para futuras investigaciones similares en la industria televisiva costarricense.

Objetivos

Objetivo principal

Establecer un plan estratégico de mercadeo para el Canal UCR mediante una investigación de factores internos y externos, con el propósito de que se mejore la gestión integral del canal.

Objetivos específicos

1. Definir los conceptos más relevantes en la gestión administrativa de medios televisivos y contextualizar la industria televisiva pública y privada en Costa Rica.
2. Describir la organización Canal UCR detallando los procesos relevantes de su gestión y su situación competitiva.
3. Llevar a cabo una investigación exhaustiva de la situación del Canal UCR, basada en herramientas de recolección de datos de fuentes primarias y secundarias para el desarrollo de la propuesta estratégica integral de mercadeo.
4. Plantear una estrategia integral de mercadeo para el Canal UCR con la que se mejore su gestión integral en la industria televisiva de Costa Rica.
5. Determinar las principales conclusiones y recomendaciones para el Canal UCR.

Alcances

La trascendencia de la presente investigación radica en el planteamiento de una propuesta estratégica integral de mercadeo que permita mejorar la gestión del Canal UCR y servir como base para otros medios nacionales, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- El presente proyecto procura analizar la situación actual del Canal UCR; valorando aspectos como los lineamientos administrativos, la competencia, recursos financieros, el mercadeo y publicidad.
- La investigación pretende identificar los factores que han limitado el crecimiento del canal, conocer la percepción del mercado meta y proponer algunas estrategias que permitan mejorar su administración interna y proyección externa aprovechando su plataforma tradicional, así como la digital y el uso de medios alternativos.
- La información se recolectará en la Gran Área Metropolitana para el primer semestre del 2019.
- El proyecto finaliza con el planteamiento de la propuesta; la implementación y evaluación quedaría a cargo del Canal UCR.

Limitaciones

Para llevar a cabo con éxito la estrategia planteada es necesario contemplar la existencia de elementos que limitan la ejecución del proyecto como:

Población/muestra: para el desarrollo del estudio se debe determinar la posición actual del Canal UCR frente a su público meta. Para esto, se necesita aplicar un trabajo de campo en el cual se selecciona una muestra de la población, considerando las limitantes de tiempo, distancias y recursos económicos.

Falta de estudios previos y datos concretos sobre temas similares: como es un tema tan poco investigado desde el área de las ciencias económicas, no existe una amplia base de datos la cual facilite un panorama extenso de la situación del Canal UCR en cuanto a su gestión y mercadeo. Se cuenta principalmente con documentos que corresponden a asignaciones en cursos de estudiantes del área de Ciencias de Comunicación Colectiva de la UCR. Según las bases de datos consultadas en línea y relacionadas al canal UCR solo se encontraron:

- “Propuesta de creación de un programa de periodismo económico para Canal UCR” (2013) por Nidia Burgos. Tesis para obtener licenciatura en Ciencias Comunicación Colectiva en la UCR.
- “Desarrollo de una guía para la producción de contenidos informativos audiovisuales accesibles dirigidos a personas sordas, con discapacidad auditiva y visual en el Sistema Universitario de Televisión Canal UCR” (2014) por Luis Miguel Ramírez Salazar y María Fernanda Jiménez Naranjo como tesis de licenciatura en Ciencias Comunicación Colectiva en la UCR.

- “Propuesta de plan estratégico para la implantación de la televisión digital terrestre en el Canal UCR frente al apagón analógico en Costa Rica” (2015) por Alejandra Vanessa Fernández Bonilla para optar por una Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Tecnologías de la Información y Comunicación en la UNED.

Aunque los documentos anteriores son insumos, en especial el trabajo de Fernández Bonilla (2015), no se conocen estudios previos desde el enfoque propio de Administración de Negocios. Esto es una oportunidad para la presente investigación, pero, a la vez, limita el alcance del trabajo, ya que implica empezar desde cero el análisis en áreas poco exploradas del Canal UCR. De igual manera, se indagaron las bases de datos de la Universidad Nacional y Universidad Estatal a Distancia sin encontrar estudios similares referentes al tema.

Lineamientos internos de la UCR: las políticas y directrices internas que rigen actualmente la dirección del Canal UCR pueden limitar la aplicación de la estrategia final.

Presupuesto/subvención: para la ejecución efectiva de la propuesta debe considerarse el factor económico. En este caso la propuesta debe ir de acuerdo con las posibilidades financieras actuales del Canal UCR.

Acceso a la información: parte del estudio se basa en un análisis de la situación actual del Canal UCR, tanto a lo interno como a lo externo. La información se recopilará mediante entrevistas y encuestas. Como es una institución pública se deben considerar las diferentes políticas establecidas de acceso a la información, además de las limitantes de tiempo de los entrevistados.

Tiempo de investigación: se cuenta con tiempo limitado para elaborar el proyecto, lo cual impide verificar la aplicación de la propuesta.

Capítulo I. Ubicación de la investigación en el contexto y conceptualización teórica

1.1. Industria televisiva en Costa Rica

Los titulares de algunos medios de comunicación escrita, hace más de 60 años, definieron la llegada de la televisión a Costa Rica como “una nueva era”. La televisión se puede considerar como uno de los medios de comunicación más importantes debido al alcance y la inmediatez con la cual se puede transmitir la información, o bien los contenidos que se necesiten para informar o entretener a las personas. Este medio se creó a principios del siglo XX, pero se puede afirmar que se volvió masivo a mediados de siglo.

Asimismo, es uno de los medios de comunicación que posee mayor presencia en la sociedad y se considera como uno de los medios básicos de la actualidad. Incluso, algunas personas consideran este invento como capaz de influir en una cultura y los valores que en esta se movilizan, por medio de la calidad de programas y los contenidos presentados.

La televisión ha evolucionado con el paso de los años y ha conseguido su permanencia en la población debido a que se convirtió en un elemento indispensable para la sociedad, a tal punto que cada vez aparecen más cadenas de televisión y tecnologías para facilitar todavía más su uso diario y garantizan una disponibilidad de 24 horas al día. Sin embargo, hay quienes creen que el crecimiento de la televisión no garantiza una mejora o una variedad en los contenidos presentados, así lo plantean Fonseca Vindas y Sandoval García (2006):

La diversidad de medios, como la televisión por cable o las opciones que han surgido como parte de la digitalización, no ha implicado mayor variedad de contenidos, formatos o enfoques. La investigación sobre medios de comunicación ha concluido que hay una escasa oferta relativa; es decir, ha habido un crecimiento vertiginoso de medios de comunicación en los últimos años, sobre todo de televisión, pero los temas, puntos de vista y géneros o formatos tienden a ser relativamente escasos. En el campo del entretenimiento, por ejemplo,

abundan comedias de situación, telenovelas, videoclips, entre otros. Las audiencias suelen emplear nuevos canales para ver temas y formatos ya conocidos (pp. 12-13).

Debido a lo anterior, los medios de comunicación tradicionales tienen el reto de permanecer en las sociedades modernas y ofrecer temas o programación que se ajusten a las necesidades de la población y sean de su interés. Según la Encuesta Nacional de Cultura hecha por el INEC en el 2016, el 92.4 % de la población costarricense de más de 5 años ve televisión, además, se identificó que en promedio las personas utilizan este medio de comunicación durante 6.5 días, es decir, prácticamente durante toda la semana.

1.1.1. Estructura y funcionamiento de la industria televisiva en Costa Rica

La industria televisiva forma parte del sector de las telecomunicaciones el cual se encuentra compuesto por diferentes operadores y proveedores de servicios de telecomunicación. Según la RAE (2014), la telecomunicación corresponde a un “sistema de transmisión y recepción a distancia de señales de diversa naturaleza por medios electromagnéticos” (s. p.). Es decir, es un conjunto de técnicas que permiten la comunicación a distancia y sirven para transmitir todo tipo de datos en diversas formas.

Con el paso de los años y el desarrollo de las sociedades este sector ha sido integrado cada vez más con mayor variedad de tecnologías que permiten la comunicación; como la telegrafía, radio, telefonía, televisión, satélites de comunicaciones, telefonía móvil, Internet, entre muchas otras por desarrollarse. En Costa Rica este sector está conformado por los servicios de telefonía fija y móvil, Internet y la televisión. En el país el ente regulador del sector de las telecomunicaciones corresponde a la Superintendencia de Telecomunicaciones (Sutel) la cual se creó en 2008 con el objetivo de regular la competencia en el sector y velar por el buen funcionamiento del mercado de las telecomunicaciones en el país.

Para el año 2017, según datos de la Sutel, en el país había 143 operadores y proveedores de servicios de telecomunicaciones autorizados, los cuales lograron que el sector tuviera un desarrollo importante al generar ingresos por 807,296 millones de colones en este año. Lo anterior representó un crecimiento del 4 % con respecto al año anterior y estos ingresos correspondían a un 2.4 % del PIB del país en ese año.

Por otra parte, el 18 % (¢148,706M) del ingreso del sector de telecomunicaciones es proporcionado por el servicio televisivo; este servicio las personas lo pueden obtener por medio de la televisión abierta, o bien la televisión paga (o cable). La primera corresponde a.

Aquella en la que la señal puede ser recibida libremente por cualquier persona ubicada en un área de servicio cubierta por una determinada estación o antena; mientras que la televisión por cable es aquella en la que la señal de televisión llega al usuario a través de un medio físico de distribución, generalmente por medio de un cable (Autoridad Nacional de Televisión, 2016, p. 8).

La diferencia de estos servicios no solo radica en el método de transmisión o recepción del servicio, sino también corresponde a la oferta de canales y contenido que se pueden obtener. Según datos del INEC obtenidos en la encuesta nacional de hogares, para el 2017 un 69% de la población utilizaba el sistema de televisión pagada (por cable) lo cual implicaba un crecimiento del 3% con respecto al año anterior. La televisión por cable se maneja por medio de suscripciones a diferentes proveedores u operadores que brindan el servicio (los cuales se detallan en los siguientes apartados), por lo que en el 2017 de acuerdo con la Sutel la cifra de suscripciones ascendió a 831,907 usuarios.

Por otro lado, todavía hay hogares que mantienen el servicio de la televisión por medio de antena o, como se mencionó, utilizando el sistema de televisión abierta. De acuerdo con las estadísticas de la Sutel, esta población corresponde a un 28.5% para el año 2017, y ha decrecido

10 puntos porcentuales en comparación con el 2013 cuando el porcentaje era de 39.4 %. Al respecto, Albújar Villarrubia (2014) indica que la industria televisiva ya no es un sector aislado de la comunicación, por el contrario, con los avances tecnológicos y empresariales ha logrado una unión permitiendo una evolución tanto en su estructura, como en su funcionamiento. Hace referencia a que “el sector de las telecomunicaciones [...] las TIC que brindan los dispositivos y modos de acceso a los contenidos [...] junto al tradicional papel de productos, gestor y distribuidor de contenidos que corresponde al clásico grupo operador de televisión” (Albújar Villarrubia, 2014, p. 25) ha logrado una convergencia que ha propiciado el desarrollo de la industria televisiva a través del tiempo.

Existen dos modelos en el ámbito mundial en la industria televisiva, por un lado, está el modelo de servicio público de las cadenas públicas europeas (conocido como el Modelo BBC) el cual era criticado por la creencia de que existía una influencia por parte del gobierno en cuanto a la información que se brindaba. Por otro lado, el modelo opuesto era el estadounidense, el cual también se ve representado en América Latina, este se basa en las grandes cadenas privadas que combinan las emisiones locales y nacionales.

Las grandes cadenas privadas en la industria televisiva se consideran similares a las empresas que se pueden encontrar en el mercado comercial, los cuales compiten con los demás grupos de la industria para ofrecer productos cada vez más atractivos en un menor costo de producción. Así lo menciona Albújar Villarrubia (2014) “las grandes empresas de la comunicación van a buscar producir contenidos que puedan ser consumidos por el mayor número de personas posible, o bien que se dirijan a un público específico de calidad” (p. 24).

1.1.2. Composición de la industria televisiva en Costa Rica

Como se mencionó en el apartado anterior, en el país el consumidor puede obtener el servicio de forma gratuita o paga por medio de una suscripción a un operador del servicio. De acuerdo con datos de la Sutel, entre los operadores con mayor participación en el mercado costarricense están Tigo, Claro, Sky, Cabletica y Telecable; sin embargo, el ámbito de operadores de televisión cuenta con más de 11 cableras.

Cada una de las operadoras ofrece diversos servicios y entre los paquetes básicos se puede obtener accesos a gran variedad de canales, por lo cual la elección de operadora depende de los gustos y necesidades del consumidor. En la actualidad, estas operadoras no solo se enfocan en el servicio televisivo, sino que en sus paquetes ofrecen servicio de telefonía e Internet.

1.1.2.1. Ofertas según operadora

Tigo: esta operadora tiene sus inicios en el mercado costarricense desde 1982 con el nombre de *Amnet*, para el 2012 se transformó en lo que actualmente se conoce como Tigo. La marca regional tiene presencia en 15 países de América Latina y África, además, ofrece servicios de Internet, televisión por cable, telefonía fija, entre otros (Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación, 2019). Asimismo, le ofrece al consumidor una variedad de paquetes que se ajustan según las necesidades y preferencias; por ejemplo, tiene paquetes de TV digital, paquetes *premium* o satelitales, cada uno con características y canales diferentes. En este caso se toma en cuenta el detalle del paquete básico analógico, el cual brinda al cliente una gama de 58 canales de televisión.

Ilustración 1 Oferta televisiva del paquete básico de Tigo

	2	TV GUIDE		12	NICKELODEON		22	DISCOVERY HOME & HEALTH		44	CARTOON NETWORK
	3	CNN EN ESPAÑOL		13	TRECE COSTA RICA TELEVISIÓN		23	HBO OESTE		45	FOX SPORTS
	4	REPRETEL 4		14	TL NOVELAS		24	TNT SERIES		46	UNIVERSAL
	5	TELEMUNDO		15	EWTN		25	FOX SPORTS 2		47	TCM
	6	REPRETEL 6		16	DE PELICULA		26	TDN		48	TNT
	7	TELETICA		17	GOLDEN		27	CANAL DE LAS ESTRELLAS		49	CINEMAX OESTE
	8	MULTIMEDIOS		18	EXTRA TV		28	NAT GEO		95	ESPN 2
	9	FOX LIFE		19	FX		29	HISTORY		96	ESPN
	10	AZMUNDO		20	AMC		30	VM LATINO		98	ASAMBLEA LEGISLATIVA
	11	REPRETEL 11		21	FOX		31	SPACE		117	ENLACE

Fuente: página *web* oficial TIGO Costa Rica.

Claro: la operadora Claro es una subsidiaria de la empresa América Móvil, la cual se considera líder en servicios integrados de telecomunicaciones en Latinoamérica. Esta compañía brinda sus servicios en 18 países de América y 7 de Europa con las marcas de Telmex, Telcel y Claro.

La empresa inició operaciones en el país en el 2011 después de la apertura de las telecomunicaciones y ha invertido esfuerzos en personal e infraestructura para brindar mejores servicios. En la actualidad, brinda servicios de telefonía móvil y fija, así como servicios de televisión e Internet, de igual forma, en su paquete básico incluye 61 canales de diferentes categorías.

Ilustración 2 Oferta televisiva del paquete básico de Claro



Fuente: Página *web* oficial Claro Costa Rica.

Cabletica: corresponde a una empresa costarricense que tuvo sus inicios en 1991 con Televisora de Costa Rica S. A., esta brinda los servicios de telecomunicación en el territorio nacional y entre sus productos están la TV digital por cable, el Internet y, además, brinda servicios corporativos y para pymes. En el paquete básico de televisión, Cabletica ofrece 75 canales, tanto nacionales como internacionales que buscan satisfacer al consumidor.

Ilustración 3 Oferta televisiva del paquete básico de Cabletica



Fuente: Página web oficial Cabletica.

Sky: es de origen mexicano y se creó en 1996 dando servicios de televisión vía satélite con nueva tecnología; actualmente tiene cobertura en México, Brasil, Centroamérica y el Caribe. En Costa Rica ingresó en 2013 con el nombre *Servicios Directos de Satélite* y ha permanecido en la actualidad como una de las operadoras de preferencia por parte del costarricense. La oferta televisiva de Sky se compone de 60 canales con diversos contenidos, esto solo en la oferta del paquete básico de servicios, de igual forma, posee 8 paquetes con contenido diferente.

Ilustración 4 Oferta televisiva del paquete básico de Sky

 001	 106	 187	 188	 189	 191
 201	 202	 205	 206	 207	 212
 213	 214	 215	 216	 220	 223
 224	 227	 228	 230	 253	 254
 255	 256	 257	 258	 271	 303

Fuente: página *web* oficial Sky Costa Rica.

1.1.2.2. Canales públicos en Costa Rica

Durante el gobierno del expresidente Otilio Ulate en 1951, se comenzó a percibir un interés público por la llegada de la televisión al país con el objetivo de ser un ente estatal que permitiera educar y enriquecer la cultura del pueblo. La primera empresa de televisión en el país se fundó en 1956 como parte de un proyecto experimental; correspondía a la empresa Televisora Tica la cual se transmitía en el Canal 8 con el nombre de *Televitica*. Al inicio trabajaba con un circuito cerrado, por lo que se limitaba el acceso a la población y, para el año 1958, logró obtener espacio en Canal 8 para transmitir en el ámbito nacional su contenido.

Ese mismo año, uno de los fundadores de *Televitica* en conjunto con uno de los empresarios del entretenimiento de esa época Carlos Manuel Reyes y René Picado, fundaron la empresa Televisora de Costa Rica que, en la actualidad, se conoce como *Teletica*. Esta empezó sus transmisiones el 9 de mayo de 1960 en el Canal 7, en sus inicios transmitía únicamente series importadas de Estados Unidos de América y hasta finales de los años 70 empezó a producir los

primeros programas de entretenimiento y noticieros nacionales.

Posteriormente, en 1965 surgió la Corporación Costarricense de Televisión, la cual correspondía a un consorcio tico-panameño fundado por Mario Sotela, Carlos Alfaro, entre otros, quienes dieron vida al Canal 6 conocido en ese entonces como *Telecentro*. Este “canal se convertiría en la principal competencia de Canal 7 pero se diferenciaría por la transmisión de espacios producidos por la cadena mexicana TELEVISA, tales como telenovelas, espacios informativos y programas de variedades” (Méndez, 1997, p. 165).

Ese mismo año, Carlos Manuel Reyes fundador de Teletica abandonó la empresa para fundar Telesistema Nacional o más conocido como *Telenac* en la frecuencia de Canal 2. Sin embargo, al poco tiempo debido a problemas económicos le vendió las acciones a Mario Sotela por lo que el Canal 2 se convirtió en una repetidora de Canal 6. Para el año 1982, Canal 2 se volvió independiente y empezó a transmitir su propia programación. En 1969, un grupo de empresarios liberacionistas motivados por promover sus intereses políticos, formaron el Canal 11, que en sus inicios se nombró *TV Victoria*. De acuerdo con la tesis de Burgos Quirós (2013) “este canal pasó luego a manos de Canal 7, en calidad de repetidora y posteriormente a un empresario de origen mexicano, dueño además de los Canales 6 y 4” (p. 38).

En 1977 se creó la Televisora Estatal, la cual transmite sus contenidos por medio de Canal 13. En la actualidad, este forma parte del Sistema Nacional de Radio y Televisión *Sinart* por lo cual es de las pocas dependencias del Estado que posee un canal de televisión. Ávalos (2015) en su ficha acerca Sinart indica que este canal:

Por medio de producciones y transmisiones dirigidas a difundir la educación, la ciencia y la tecnología, así como de los valores culturales, procura captar las audiencias de todos los grupos poblacionales, principalmente en las zonas rurales y en los sectores marginales de la población (s. p.).

La empresa Representaciones Televisivas S. A. de origen mexicano surgió en 1993 y llegó al país en 1994 con la adquisición de Canal 9, en ese entonces pertenecía a la firma Multivisión; se le dio el nombre de *Repretel*. Un año después adquirió la frecuencia de Telecentro Canal 6 y, después, Canal 11. En la actualidad, posee también los derechos sobre la frecuencia de Canal 4 en el que se transmiten principalmente programas extranjeros. Por otra parte, en 1993 surgió la empresa de televisión EXTRA-TV en la frecuencia del Canal 42, con programación variada que incluía en especial deportes y noticias. De manera reciente, también inició operaciones la compañía de capital mexicano Multimedios en el canal 8.

En la actualidad, los canales 2, 4, 6, 7, 8, 9, 13, 15 y 42 corresponden a la oferta televisiva que la población puede adquirir de forma gratuita por medio de antena. Este corresponde al consumo de televisión no pagada, según datos obtenidos de la Encuesta Nacional de Hogares 2017 del INEC es un 29 % de la población aproximadamente.

1.1.3. Tendencia de la industria televisiva en Costa Rica

Como menciona Oviedo Guzmán (2017): “sí existe un sector económico en donde el cambio es la constante, por lo dinámico de su evolución es el de las telecomunicaciones” (p. 87). Lo anterior se debe a la continua aparición de diversos descubrimientos lo cual ha obligado a quienes participan de la industria a estar en constante evolución y ajustarse a los cambios que se presentan. La tecnología a través de los años ha generado diversos beneficios tanto para las sociedades como para las economías del mundo, sin embargo, su avance también ha implicado importantes retos para lograr que las personas puedan aprovechar esos beneficios y utilizarlos de forma productiva para su desarrollo y adquirir mayor conocimiento.

El avance en las tecnologías ha implicado cambios en diversas industrias, una de estas

corresponde a la televisiva, se hace referencia a los principales acontecimientos a lo largo de la historia en esta industria en Costa Rica. Uno de los primeros cambios enfrentados se presentó a partir de la creación de la televisión a color, esto implicó un reto en ese entonces, debido a que la mayoría de los televisores existentes eran en blanco y negro. Durante ese tiempo el primer reto para la industria fue acoger un nuevo estándar o método que fuera compatible tanto con la señal a color como con la señal en blanco y negro.

Debido a lo anterior la industria ha tenido que actualizar constantemente los sistemas utilizados para transmitir, con el propósito de cubrir la demanda de televidentes la cual con los años ha crecido de manera exponencial en el mundo. Por consiguiente, surgió una de las tecnologías estándar que se ha empleado para la difusión de la televisión desde sus inicios conocida como *televisión analógica*. El servicio analógico permite transmitir la imagen y el sonido por medio de ondas de radio que viajan por el aire en bandas con diferentes frecuencias, estas ondas emiten señales captadas únicamente por dispositivos que permitan interpretar las señales analógicas. Cabe resaltar, este sistema se ha utilizado desde el surgimiento de la televisión y no evolucionó por más de 60 años hasta la llegada de la *televisión digital*.

La transición tecnológica que se está presentando en la industria televisiva por “la digitalización total de sus sistemas (producción, emisión y recepción de contenidos), pone a disposición del televidente una amplia gama de servicios que cambiarán la forma de ver la televisión” (Rectoría de Telecomunicaciones, 2010, p. 9). Para comprender mejor la evolución actual de la televisión en el país se debe tener en claro el concepto de *televisión digital*; la cual se genera y transmite mediante las señales digitales. Este aspecto le permite una mayor capacidad para transmitir la información debido a que no se ve tan afectada por el *ruido* y la información circula de forma correcta.

Se puede afirmar que la televisión digital representa el cambio tecnológico más radical acontecido en la industria televisiva y el cual se ha llamado *encendido digital*. Esto se debe a que se pretenden unificar diversos medios (televisión móvil, interactiva, entre otros) “en uno solo y hacer del aparato televisor una terminal multimedia con mejores características” (Rectoría de Comunicaciones; 2010, p. 6).

Producto de estos cambios, actualmente la oferta de canales es mayor y las plataformas de acceso se han diversificado, lo cual le facilita al consumidor disfrutar del servicio audiovisual en cualquier momento. Esto implicó la adaptación de los participantes de este mercado, quienes se han visto obligados a modificar tanto la forma en que transmiten o hacen llegar su contenido a público en general, así como la forma de generarlos.

Según datos del Micitt (2015), actualmente en el país la televisión analógica solo permitía utilizar 34 canales analógicos en el Valle Central para brindar una programación única. Sin embargo, con la implementación del sistema digital se pueden transmitir varios programas de manera simultánea, lo que aumentó la oferta televisiva. Además, según esta fuente, el cambio propició la asignación de 37 canales en el Valle Central y 185 canales concesionados y distribuidos en varias regiones del país como la Zona Norte, Pacífico Central, Guanacaste, entre otros.

El cambio al sistema digital representa todo un reto para las empresas dedicadas a brindar servicios televisivos, las cuales luchan por sobresalir y permanecer en la mente o preferencia de los costarricenses en cuanto al consumo de la televisión. Las compañías buscan renovarse constantemente, tanto en imagen como en contenidos y brindarle al espectador lo que desea en el momento que lo desee. Las empresas televisivas usan frecuentemente los nuevos medios de comunicación como el Internet, las redes sociales y las diversas plataformas para difundir información y para garantizar una permanencia en la mente del consumidor y en el mercado. Por

ejemplo, son parte de las nuevas tendencias en el medio el uso que le dan las televisoras a sus páginas *web* en las que agregan contenido o brindan el servicio de transmitir programas en vivo, como lo hacen Teletica o Repretel.

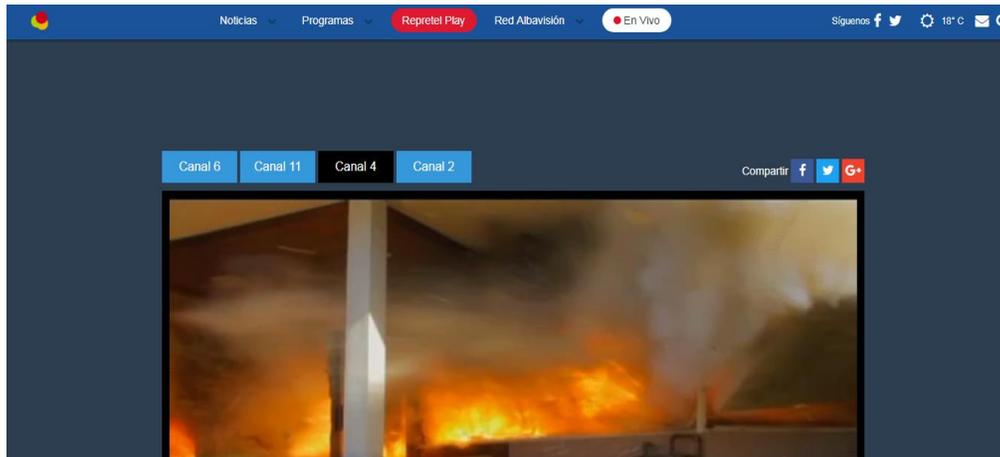
A partir de lo anterior surge el interés de definir el concepto de página *web* y según Begoña (2016) es un sitio en Internet el cual ofrece textos, imágenes y enlaces a otros sitios, así como animaciones, sonidos u otros. Se accede a estos sitios por medio de navegadores de Internet, “que reciben la información del documento interpretando su código y entregando al usuario la información de manera visual” (s. p.).

Ilustración 5 Página web de Teletica con transmisión en vivo



Fuente: imagen tomada de la página *web* www.teletica.com.

Ilustración 6 Página web de Repretel con transmisión en vivo



Fuente: imagen tomada de la página *web* www.repretel.com.

Por otro lado, la presencia de los canales de televisión en las redes sociales y su interés por generar contenidos atractivos adaptados a estas plataformas son parte de las tendencias del siglo XXI en la industria televisiva. Se entenderá por red social lo planteado por Kaplan y Haenlei, (citados en Ponce, 2012) como “un grupo de aplicaciones basadas en Internet que se desarrollan sobre los fundamentos de la web 2.0 y que permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por el usuario” (s. p.). Además, Ponce, (2012) lo define como “estructuras sociales compuestas por un grupo de personas que comparten un interés común, relación o actividad a través de Internet” (s. p.).

Para efectos de la presente investigación se entenderá como red social los casos concretos de Facebook y YouTube. La primera la creó por Mark Zuckerberg en el 2004 en Estados Unidos de América, inicialmente como un sitio para el intercambio entre las personas estudiantes de Harvard. Por otra parte, YouTube es un sitio *web* dedicado a compartir vídeos, fundada en 2005 por los exempleados de la empresa PayPal, Chad Hurley, Steve Chen y Jawed Karimue, después lo compró Google. Ambas son de los sitios más visitados en el mundo.

Según un estudio elaborado para El País por el Instituto para la Integración de América

Latina, Costa Rica es el segundo país en Latinoamérica con mayor penetración de redes sociales con un 78 % (Marcial, 2016). Para el 2015, al menos 2,7 millones de costarricenses poseían al menos una cuenta en la red social Facebook, según un estudio de la firma iLifebelt (Cascante, 2015). Mientras tanto, YouTube es la segunda aplicación más usada en los celulares, según el estudio Red 506 presentado en el 2017 para El Financiero (Vargas, 2017).

De acuerdo con el estudio hecho por el CIEP (2019) en el informe del 2018 de “Latinobarómetro ubica a Costa Rica como el líder regional en el uso de las tecnologías como Facebook (77 % de la población afirma usarlo), WhatsApp (83 %) y YouTube (59 %)” (p. 2).

Ilustración 7 Top de redes sociales en Costa Rica según cantidad de personas que ingresan por día



Fuente: Estudio Red 506 realizado por El Financiero y Unimer en julio del 2018.

1.2. Conceptualización teórica

Con el propósito de comprender mejor los temas desarrollados en el presente estudio a

continuación se exponen las principales características y definiciones teóricas relacionadas con los aspectos mercadológicos que forman parte del plan estratégico, así como elementos clave que conforman el ámbito de comunicación relacionada con el Canal UCR.

1.2.1. Concepto de plan estratégico

Según Stoner, Freeman y Gilbert (citados en Gómez, 2007) “la planificación se puede definir como el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas” (s. p.). Por otra parte, *Estrategia* se refiere a “un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro” (Drucker, citado en Gómez, 2007, s. p.). Siendo de este modo, se puede concluir lo siguiente “un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa” (Cajape Treviño, 2017, p. 5).

Su elaboración obliga a los miembros de las organizaciones a plantear dudas acerca de la misma, de la forma de hacer las cosas, del progreso y a determinar plazos para concluir tareas. Una definición más completa de plan estratégico la dan Dess y Lumpkin (citados en Marciniak, 2013) al definirlo como “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo” (s. p.). Debido a lo anterior, cada organización debe tener un plan estratégico para alcanzar las metas y los objetivos propuestos en su gestión; por lo tanto, es fundamental que la organización tenga en cuenta en dónde está y hacia dónde se dirige. Además, el plan debe ir más allá del *qué lograr* y debe enfocarse en el *qué hacer*, al tomar en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno.

Debe tomarse en cuenta la importancia de la planeación estratégica, la cual se puede definir

como “el proceso gerencial de crear y mantener un equilibrio entre los objetivos y los recursos de una organización y las oportunidades del mercado en evolución” (Lamb, Hair y McDaniel, 2011, pp. 35 - 36). Entre las teorías destacadas de Michael Porter para el desarrollo de un plan integral de mercadeo sobresalen sus tres estrategias genéricas basadas en la ventaja competitiva de las empresas. Puntualmente, se definen como liderazgo en costos, diferenciación y segmentación o enfoque.

- *Estrategia de Liderazgo en Costos:*

- i. Enfoque en las actividades de la cadena de valor que permitan una ventaja en costos.
- ii. El principal motor de la estrategia gira en torno a la curva de experiencia.
- iii. El objetivo de la estrategia es contar con un costo de producción más bajo en comparación con el de la competencia.
- iv. Generalmente es muy utilizada por las grandes empresas.

- *Estrategia de Diferenciación:*

- i. El objetivo de la estrategia es ofrecer un producto o servicio similar a la competencia, pero con un elemento diferenciador.
- ii. Se basa en las características del bien o servicio en cuanto a funcionalidad, rendimiento, rapidez, consideración social y emocionales, entre otros aspectos.
- iii. El principal beneficio es destacar entre la competencia y los sustitutos no precisamente por el precio, sino por otros factores.

- *Estrategia de Segmentación:*

- i. Tiene relación con la audiencia a la que se dirige el producto o servicio.
- ii. Se concentra en satisfacer segmentos definidos.
- iii. Se trata no de ser los mejores del mercado en coste o diferenciación, sino de ser los mejores en el segmento escogido.
- iv. Se utiliza para empresas pequeñas que no suelen tener los recursos necesarios para atraer a todo el público.

1.2.1.1. Misión

Para el desarrollo del plan estratégico es necesario tener clara cuál es la misión y visión de la empresa; por lo tanto, el primer paso corresponde al establecimiento de la misión definida como “la razón de ser de una organización y sus metas a largo plazo” (Gitman y McDaniel, 2007, p. 230). Este elemento debe contemplar el concepto de la compañía, su naturaleza, la razón de su existencia, el público al que está dirigida, así como sus principales valores y principios.

1.2.1.2. Visión

El segundo paso se relaciona con el planteamiento de la visión, la cual corresponde a la descripción de “la situación futura que desea alcanzar la organización” (Duval, 2013). Para construir la visión esta debe ser realista y alcanzable, orientada hacia los objetivos y congruente con la misión.

1.2.1.3. Objetivos

Para darle continuidad al plan de mercadeo es fundamental establecer una base con la que se pueda medir el éxito de las actividades desarrolladas, para lograrlo se deben definir los objetivos.

Estos “son las metas generales que se refieren a resultados específicos y medibles de la iniciativa. Los objetivos de una organización generalmente indican cuánto de qué será logrado por quién” (Nagy y Fawcett, 2016, s. p.). En el caso del presente estudio es importante destacar la naturaleza de la empresa como un medio de servicio público sin fines de lucro, esto implica diferencias en el momento de plantear las metas de un plan de mercadeo, debido a que la meta va más allá de elementos cuantitativos. Sin embargo, es posible utilizar las herramientas básicas de este tipo de planes para mejorar la gestión integral, generar patrocinios, alianzas, entre otros.

1.2.1.4. Mercado meta

Los cambios constantes en las necesidades, deseos y preferencias de las personas hacen que sea de vital importancia para una organización definir el segmento del mercado al cual se dirige su bien o servicio. Esto con el fin de dirigir sus recursos y esfuerzos de mercadotecnia de forma eficaz. Cuando se habla de mercado meta, este corresponde a “uno o más segmentos de individuos, relativamente homogéneos que comparten necesidades, deseos o características similares hacia los que se dirige la empresa” (Ferrell y Hartline, 2012, p. 20).

En línea con el criterio anterior, según Kotler y Armstrong (2013) un mercado meta “consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir” (p. 49). Debido a lo anterior, este corresponde a un elemento fundamental para el desarrollo de la investigación, con el fin de determinar el mercado al que se dirige el Canal UCR y, de esta forma, orientar los esfuerzos de *marketing*.

1.2.1.5. Análisis de la situación interna y externa

Una vez definido el rumbo del plan estratégico, se debe responder a una pregunta fundamental para cumplir con éxito lo planteado: ¿cuál es la situación actual de la empresa? Se

deben considerar las condiciones de la industria en donde se desenvuelve, así como los recursos y las capacidades de la compañía para lograr el plan. De acuerdo con Thompson et al. (2012):

Un diagnóstico profundo de los ambientes interno y externo de la compañía es un prerrequisito para que los encargados logren formular una estrategia que se ajuste de manera excelente a la situación de la compañía, lo cual constituye la primera prueba de una estrategia ganadora (s. p.).

Existe una serie de herramientas analíticas de gran ayuda para describir y explicar la situación de la empresa, en este estudio se toman en cuenta el FODA, en conjunto con la elaboración de la Cadena de Valor, las Fuerzas de Porter y el modelo Servqual.

1.2.1.5.1. Descripción del Modelo SERVQUAL

Según Tobar Ruiz (2018) “es un instrumento que permite medir las percepciones de los usuarios sobre la calidad de los servicios” (p. 36). Se compone de dos secciones:

1. Expectativas: contiene 22 declaraciones dirigidas a identificar las expectativas generales de los usuarios en relación con el servicio.
2. Percepciones: se estructura en función de la combinación de 22 declaraciones para medir la percepción de calidad de una empresa específica dentro de la categoría de servicios analizada (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1993, s. p.).

En general, el instrumento se compone de 22 ítems distribuidos en 5 criterios de la calidad del servicio, los cuales son:

- a. Elementos tangibles: apariencia de instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- b. Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- c. Capacidad de respuesta: disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- d. Seguridad: conocimientos y atención moderados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
- e. Empatía: atención individualizada que ofrecen las empresas sus consumidores (Rioja Vargas, 2018, pp. 29-30).

El modelo también contiene una sección utilizada para cuantificar las evaluaciones de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios. Para evaluar la calidad de un servicio con Servqual se debe calcular la diferencia entre las percepciones y expectativas:

$$\text{Puntuación SERVQUAL} = \text{Puntuación de las percepciones} - \text{Puntuación de las expectativas.}$$

Sin embargo, se puede calcular una puntuación promedio para el servicio tomando en cuenta las puntuaciones individuales asignadas por los clientes en cada uno de los cinco criterios, de acuerdo con los siguientes pasos:

1. Para cada cliente, calcule la puntuación SERVQUAL promedio de cada uno de los cinco criterios (es decir, sumar las puntuaciones SERVQUAL que les hayan dado a las declaraciones que corresponden al criterio y divida el total entre el número de declaraciones que corresponden a ese criterio).
 2. Para cada cliente, multiplique la puntuación SERVQUAL de cada criterio (obtenido en el paso 1) por el peso (importancia relativa) asignado por el cliente a esa dimensión (el peso o importancia relativa representa, simplemente, los puntos que el cliente asigna al criterio divididos entre 100).
 3. Para cada cliente, sume la puntuación SERVQUAL ponderada (obtenida en el paso 2) de los cinco criterios y obtendrá una puntuación SERVQUAL ponderada combinada.
 4. Sume las puntuaciones obtenidas en el paso 3 para los N clientes y divida el total entre N (Parasuraman, Zeithaml y Berry, citados en Huentelicán Cortés, 2017, p. 16).
- Aplicaciones del modelo:
 1. Para comparar las expectativas y las percepciones de los clientes a lo largo del tiempo.
 2. Para comparar las puntuaciones Servqual de una empresa contra las puntuaciones de sus competidores.
 3. Para examinar segmentos de clientes que poseen diferentes percepciones sobre la calidad.
 4. Para evaluar las percepciones de los clientes internos sobre la calidad (Fermán Díaz, Martínez Ramos y Reyes Gutiérrez, 2006, pp. 48-49).

Cuadro 1 *Ejemplo de composición del Modelo SERVQUAL*

Criterio	Declaraciones correspondientes al criterio
Elementos tangibles	Declaraciones 1 a 4
Fiabilidad	Declaraciones 5 a 9

Criterio	Declaraciones correspondientes al criterio
Capacidad de respuesta	Declaraciones 10 a 13
Seguridad	Declaraciones 14 a 17
Empatía	Declaraciones 18 a 22

Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry.

Al cliente se le presenta una lista con cinco características (*criterios*) y estos corresponden a empresas de televisión y los servicios ofrecidos. Para conocer qué nivel de importancia le atribuye el cliente a cada una de las características cuando evalúa la calidad del servicio de una empresa de televisión. El encuestado debe distribuir un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para él/ella cada característica (cuanto más importante es para él/ella una característica, más puntos le debe asignar). Los puntos asignados a las cinco características deben sumar 100 (Arana Barrientos, 2007).

Cuadro 2 Forma de asignar la puntuación para los criterios del modelo SERVQUAL

1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza una empresa de televisión	
2. Habilidad de una de televisión para llevar a cabo el servicio prometido, de forma segura y precisa	
3. Disposición de una empresa de televisión para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido	
4. Conocimientos y trato amable de los empleados de una empresa de televisión y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza	
5. Cuidado, atención individualizada que una empresa de televisión les da a sus clientes	
Total, de puntos asignados	100

● De las cinco características señaladas previamente, ¿cuál es la más importante para usted?	
● De las cinco características señaladas previamente, ¿cuál es la segunda más importante para usted?	
● De las cinco características señaladas previamente, ¿cuál es la segunda menos importante para usted?	

Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry.

Después del ordenamiento de los criterios, según sentido de importancia para el cliente, se presenta la lista con los 22 ítems. Con base en las experiencias el cliente como usuario de los servicios ofrecidos por las empresas del sector de televisión, debe pensar en el tipo de empresa de televisión que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad e indicar hasta qué punto piensa que una compañía de televisión debería tener las características descritas en cada declaración.

Si considera una característica poco esencial para considerar como excelente a una empresa de televisión debe hacer un círculo alrededor del número menor. Si percibe una característica como absolutamente esencial para considerar como excelente a una empresa de televisión, debe hacer un círculo alrededor del número mayor. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, debe hacer un círculo alrededor de uno de los números intermedios. En la encuesta no hay respuestas correctas o incorrectas; solo interesa el número indicado por el cliente/usuario el cual refleje con precisión su pensamiento respecto a las compañías que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1993).

Cuadro 3 *Ejemplo de aplicación del Modelo SERVQUAL*

CRITERIOS	ÍTEMS	DE ACUERDO				DESACUERDO		
		1	2	3	4	5	6	7
ELEMENTOS TANGIBLES	Las empresas de televisión excelentes tienen equipos de apariencia moderna	1	2	3	4	5	6	7
	Las instalaciones físicas de las empresas excelentes de televisión son visualmente atractivas	1	2	3	4	5	6	7
	Los empleados de la empresa de televisión excelentes tienen apariencia pulcra	1	2	3	4	5	6	7
	En una empresa de televisión excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos	1	2	3	4	5	6	7
FIABILIDAD	Cuando las empresas de televisión excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen	1	2	3	4	5	6	7
	Cuando un cliente tiene un problema las	1	2	3	4	5	6	7

CRITERIOS	ÍTEMS	DE ACUERDO				DESACUERDO		
	empresas de televisión excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo							
	Las empresas de televisión excelentes hacen bien el servicio la primera vez	1	2	3	4	5	6	7
	Las empresas de televisión excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido	1	2	3	4	5	6	7
	Las empresas de televisión excelentes insisten en mantener registros exentos de errores	1	2	3	4	5	6	7
CAPACIDAD DE RESPUESTA	En una empresa de televisión excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio	1	2	3	4	5	6	7
	En una empresa de televisión excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a su cliente	1	2	3	4	5	6	7
	En una empresa de televisión excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes	1	2	3	4	5	6	7
	En una empresa de televisión excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
SEGURIDAD	El comportamiento de los empleados de una empresa de televisión excelente transmite confianza a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
	Los clientes de las empresas de televisión excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización	1	2	3	4	5	6	7
	En una empresa de televisión excelente, los empleados son siempre amables con los clientes	1	2	3	4	5	6	7
	En una empresa de televisión excelente, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
EMPATÍA	Las empresas de televisión excelentes dan a sus clientes una atención individualizada	1	2	3	4	5	6	7
	Las empresas de televisión excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
	Una empresa de televisión excelente tiene empleados que ofrecen una	1	2	3	4	5	6	7

CRITERIOS	ÍTEMES	DE ACUERDO				DESACUERDO		
	atención personalizada a sus clientes							
	Las empresas de televisión excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
	Los empleados de las empresas de televisión comprenden las necesidades específicas de sus clientes	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry.

1.2.1.5.2. Descripción del índice de promoción neto (NPS)

El Net Promoter Score, conocido por sus siglas en inglés como NPS, corresponde a una escala de evaluación la cual considera calificaciones de -100 al 100 obtenidas al consultar a los consumidores ¿cuán probable es que recomienden a otra persona el producto o servicio? Lo anterior con el objetivo de medir la satisfacción y experiencia de estos con respecto al servicio o producto brindado por las empresas.

Esta herramienta de análisis interno es de gran utilidad no solo para medir la opinión del consumidor con respecto al servicio, sino también para medir el posicionamiento de la marca y la lealtad de los consumidores. La aplicación de esta herramienta se lleva a cabo por medio de una escala del 1 al 10, en la donde 1 es poco probable y 10 es muy probable. La medición de la herramienta consiste en agrupar las calificaciones en 3 categorías las cuales se describen a continuación:

- Promotores: calificaciones 9 y 10 en la escala; corresponde a los clientes más leales y quienes promueven constantemente los bienes o servicios de las empresas.
- Neutrales: calificaciones 7 y 8 en la escala; son clientes satisfechos con el desempeño de la empresa, sin embargo, están propensos a irse con la competencia.

- Detractores: calificaciones de 6 a 0 en la escala; aquellos consumidores insatisfechos con la empresa que pueden generar comentarios negativos y mala *fama* para las organizaciones.

La fórmula para obtener el puntaje del NPS es:

Ilustración 8 Ejemplo del Net Promote Score



Fuente: elaboración propia.

1.2.1.5.3. Descripción de la matriz FODA

El análisis interno es de gran utilidad para los administradores pues les permite determinar si la estrategia planteada cuenta con los recursos necesarios para generar una ventaja competitiva que destaque ante los esfuerzos de los competidores. En conjunto con un análisis externo, se tiene mejor comprensión del lugar en donde se encuentra la empresa y cuáles son las oportunidades por aprovechar, así como las amenazas a mitigar para obtener el resultado deseado. Con el objetivo de determinar el potencial interno del negocio, así como sus principales características externas, es necesario trabajar con la herramienta de análisis definida como FODA o por sus siglas en inglés SWOT:

Llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas. De igual importancia, un análisis FODA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar (Thompson *et al.*, 2012, pp. 100-101).

De acuerdo con la nota técnica elaborada por la Dra. Jessie Orlich (s. f.) para la Universidad de Cooperación Internacional, cada uno de los elementos del análisis FODA se pueden describir de la siguiente manera:

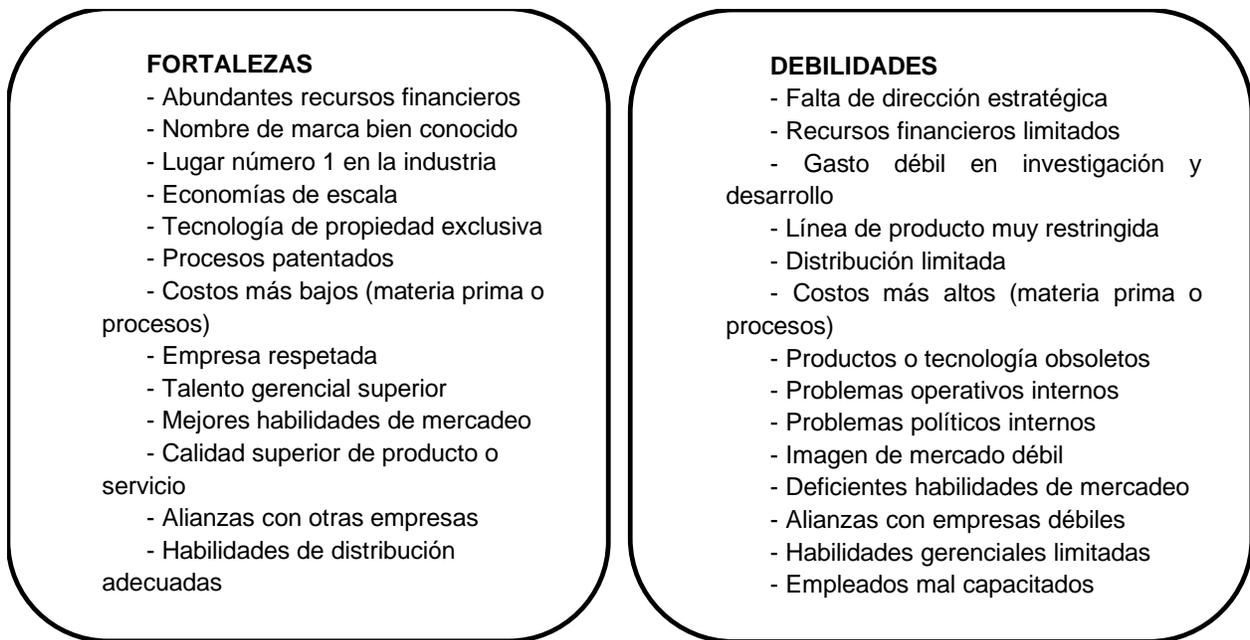
- Fortalezas: corresponden a aquellas características y capacidades de la organización a nivel interno, las cuales le permiten alcanzar el éxito y generar una ventaja competitiva que las diferencien de los competidores. Por lo general, la compañía tiene influencia sobre las fortalezas y las puede potenciar.
- Oportunidades: son todos los factores externos de la organización y pueden ser utilizados a su favor para lograr una mayor ventaja frente a los rivales; sin embargo, son elementos que están fuera del control de la empresa.
- Debilidades: a diferencia de las fortalezas, son los aspectos que generan situaciones desfavorables para la empresa y, de alguna forma, no contribuyen con el desarrollo de la ventaja competitiva. Se tiene control sobre estos elementos, por lo tanto, estas debilidades pueden transformarse en fortalezas.
- Amenazas: pertenecen a los elementos externos de la empresa de los que no se tiene control alguno y, generalmente, provocan situaciones desfavorables dando como resultado un efecto negativo en la compañía.

Para elaborar la matriz FODA en primera instancia se debe recopilar información acerca de las principales fortalezas y debilidades internas que la empresa tenga en la actualidad, es decir, en el momento del análisis sin pensar en el futuro y a partir de esto hacer una lista. Al analizar estos elementos internos es recomendable considerar “los recursos organizacionales como los costos de producción, las habilidades de mercadeo, los recursos financieros, la imagen de la empresa o la

marca, las capacidades de los empleados, la tecnología disponible, entre otros” (Lamb; Hair y McDaniel, 2011, p. 38).

Existe una serie de preguntas que se pueden utilizar para considerar las fortalezas internas, por ejemplo: ¿qué hace la empresa mejor que cualquier otra?, ¿qué percibe el mercado como una fortaleza?, ¿a cuáles recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso?, ¿cuáles ventajas tiene la empresa?, entre otras. En cuanto a las debilidades, algunas preguntas útiles son: ¿qué se puede mejorar?, ¿qué se debería evitar?, ¿cuáles factores reducen el éxito de la empresa?, entre otras.

Ilustración 9 Ejemplos de fortalezas y debilidades de la Matriz FODA



Fuente: Lamb, Hair y McDaniel, 2011.

Por otra parte, para finalizar la matriz se necesita recabar la información relacionada con las oportunidades y amenazas, es decir, los elementos del entorno considerando aquellos presentados actualmente y los que se pueden presentar en el futuro. “Las fuerzas del microentorno

que se estudian con mayor frecuencia son la social, la demográfica, la económica, la tecnológica, la política y legal, y de la competencia” (Lamb; Hair y McDaniel, 2011, p. 39).

En cuanto a las oportunidades, algunas preguntas que pueden ser de utilidad para generar una lluvia de ideas serían ¿cuáles cambios de tecnología se están presentando o se pueden presentar?, ¿existe una coyuntura favorable en la economía del país?, ¿cuáles cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?, ¿cuáles cambios en las normativas legales o políticas se están presentando?, entre otras. Para el factor de las amenazas las preguntas podrían ser: ¿a cuáles obstáculos se enfrenta la empresa?, ¿qué están haciendo los competidores?, ¿cuáles elementos del entorno ponen en riesgo la continuidad o los objetivos de la empresa?, entre otras.

Ilustración 10 Ejemplo de oportunidades y amenazas de la Matriz FODA



Fuente: Lamb, Hair y McDaniel, 2011.

Una vez establecidos los elementos para cada una de las categorías del FODA, lo ideal es

desarrollar las estrategias, para los aspectos positivos (fortalezas y oportunidades) y disminuir o evitar los aspectos negativos (debilidades y amenazas). De acuerdo con Ferrell y Hartline (2012) con los resultados del análisis FODA al utilizarlos como una guía se podrían considerar cuatro direcciones generales para plantear estrategias considerando cada uno de los puntos indicados en los cuadrantes de la matriz. A continuación, se detallan las posibles estrategias:

- *Agresividad*: se aprovechan tanto las fortalezas como las oportunidades.
- *Diversificación*: se potencian las fortalezas para mitigar las amenazas.
- *Cambio total*: se trabaja internamente en las debilidades de la empresa para sacar provecho de las oportunidades.
- *Posición defensiva*: minimizar las debilidades y amenazas que se presentan en forma simultánea.

Cuadro 4 Cuadrantes de la Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>Agresividad</p> <p>Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES</p>	<p>Cambio total</p> <p>Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES</p>
AMENAZAS	<p>Diversificación</p> <p>Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS</p>	<p>Posición defensiva</p> <p>Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES utilizando las AMENAZAS</p>

Fuente: Ferrell y Hartlines, 2012.

1.2.1.5.4. Descripción de la Cadena de Valor

En las industrias, la materia prima es el insumo a partir del cual se trabaja sometiendo a una serie de procesos a los cuales se les agrega valor para llegar al producto final ofrecido al consumidor. “El modelo de cadena de valor busca identificar las principales actividades que añaden valor al producto para de esta manera desarrollar una ventaja competitiva” (Santamaría, González y Riobó, 2001, p. 6). Para comprender la cadena de valor en la industria de la televisión se deben conceptualizar dos fases importantes: la cadena de la creación y la cadena de la distribución.

Como parte del plan estratégico integral es importante identificar cuáles son las actividades de la organización que le aportan un mayor valor al servicio ofrecido, esto porque es necesario reinventarse y adaptarse a las necesidades de los consumidores. Por lo tanto, como parte del análisis integral de la organización es de gran utilidad el modelo propuesto por Michael E. Porter, el cual les permite a las organizaciones conocer su perfil competitivo, mejorarlo y desarrollar una ventaja competitiva.

Por consiguiente, el concepto de Cadena de Valor propuesto por Porter toma cada vez más fuerza, este “busca identificar las principales actividades que añaden valor al producto para, de esta manera, desarrollar una ventaja competitiva” (Santamaría, González y Riobó, 2001, p. 6). De este modo, brinda mayor valor al usuario al mínimo costo posible.

De acuerdo con Porter (citado en el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real, 2009) la cadena de valor está conformada por tres elementos básicos: las actividades primarias (relacionadas con la transformación de *inputs* y la relación con el cliente), actividades secundarias (relacionadas con la estructura de la organización para desarrollar el proceso *productivo*). Por último, el margen (corresponde al valor obtenido por la empresa en relación con

los costos), consiste en identificar esas actividades claves que generan valor a la empresa, los vínculos entre estas y las oportunidades de aumentar ese valor.

Para entender el concepto de cadena de valor se presenta un esquema el cual facilita la comprensión de esta herramienta, con el fin de desarrollar cada uno de los conceptos en el Canal UCR y poder, de esta manera, establecer la estrategia adecuada a las debilidades que esta herramienta pueda revelar. A continuación, se muestra el esquema de la cadena de valor en donde se detallan las actividades primarias y de apoyo:

Ilustración 11 Esquema de la cadena de valor



Fuente: elaboración propia.

El objetivo principal de la herramienta consiste en segmentar a la empresa en aquellas áreas que tengan un mayor aporte en el proceso para brindar el servicio al consumidor, donde se puedan identificar las estrategias necesarias para generar mayor valor a estas áreas. En la planeación estratégica se recomienda la aplicación de la herramienta, debido a que le permite a la empresa diferenciarse de la competencia y generar una ventaja competitiva frente a los rivales, y de esta forma pueda obtener una mayor participación en el mercado.

1.2.1.5.5. Descripción de las Fuerzas de Porter

El modelo de competencia de las cinco fuerzas se utiliza comúnmente para desarrollar una ventaja competitiva a través del uso efectivo de los recursos que les permita a los negocios superar a los competidores con el mayor rendimiento posible. Esta herramienta sostiene:

Las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cuatro fuentes coexistentes [...] las cinco fuerzas competitivas incluyen 1) la competencia de vendedores rivales, 2) la competencia de nuevos participantes a la industria, 3) la competencia de los productores de productos sustitutos, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) el poder de negociación de los clientes (Thompson *et al.*, 2012, s. p.).

A continuación se describen:

- Amenaza de la entrada de los nuevos competidores. Las empresas de primer ingreso en un mercado o industria generalmente poseen una alta capacidad y deseo de permanecer en este, por lo que ingresan con estrategias fuertes las cuales representan una amenaza para los negocios existentes. “La gravedad exacta de la amenaza de ingreso en un mercado particular depende de dos clases de factores: las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas ya en el mercado ante dicho nuevo ingreso” (Thompson *et al.*, 2012, s. p.). La amenaza se incrementa en cuanto las barreras de entrada sean bajas.
- Amenaza por entrada de productos sustitutos. Existe una presión por parte de las industrias de productos sustitutos cuando estos empiezan a ser más reales, eficaces y baratos que los servicios o productos del negocio principal. De acuerdo con Thompson *et al.* (2012)

La intensidad de las presiones competitivas provenientes de productos sustitutos depende de tres factores: si los sustitutos están disponibles con facilidad; si los compradores consideran que los sustitutos tienen un precio atractivo en relación con su calidad, desempeño y otros atributos pertinentes; si los costos en que incurren los compradores al cambiar a sustitutos son altos o bajos (p. 63).

- Poder de negociación de los proveedores. En este caso el poder de negociación de los proveedores de una industria va a determinar la fuerza competitiva e influencia que estos generan en los negocios asociados.

Diversos factores determinan la fuerza del poder de negociación de los proveedores: escasez de los artículos de los proveedores; que los proveedores entreguen un insumo diferenciado que mejore el desempeño o calidad del producto de la compañía; si el producto que se ofrece es normal o una mercancía que se consigue con facilidad de una multitud de proveedores; si es difícil o costoso para los miembros de la industria cambiar sus compras de un proveedor a otro; si hay buenos sustitutos de los productos de los proveedores; si los miembros de la industria representan una parte importante de las ventas totales de los proveedores (Thompson *et al.*, 2012, p. 65).

- Poder de negociación de los compradores. Los consumidores también ejercen una presión según el poder de negociación que estos tengan, debido a las exigencias cada vez mayores, además, un punto determinante de la fuerza competitiva por parte de los consumidores corresponde a la sensibilidad al precio. El poder de negociación de los clientes es mayor cuando:

Los costos de cambiar a productos competidores son bajos; los productos están estandarizados o no están diferenciados; los compradores pocos en relación con el número de vendedores de la industria; están bien informados sobre la calidad, precios y costos de los vendedores; pueden postergar las compras; son sensibles al precio (Thompson *et al.*, 2012, p. 65).

- Rivalidad entre competidores. La rivalidad se presenta en empresas de la misma industria, se basa en la intensidad con la que lleven a cabo sus estrategias y tácticas para conseguir su posición en el mercado. Aquella empresa que más se destaque genera una presión en las demás, debido a esto siempre existirá una rivalidad entre compañías del mismo sector.

Al respecto, Thompson *et al.* (2012) consideran “la estrategia de una empresa es más eficaz conforme la proteja de las presiones competitivas, aproveche la batalla competitiva en su favor y

le permita beneficiarse de oportunidades de crecimiento atractivas” (p. 71).

1.2.1.5.6. Mezcla de mercadeo (4'ps)

La mezcla de mercadeo corresponde a uno de los elementos fundamentales del plan de mercadeo. Los encargados deben identificar y elaborar las estrategias y tácticas adecuadas de cada uno de los componentes de la mezcla conforme a las metas y objetivos organizacionales, esto con el propósito de alcanzar estos parámetros considerando la satisfacción y generación de valor del cliente. En palabras técnicas se puede entender la mezcla de mercadeo como “la combinación única de estrategias de producto, plaza, promoción y fijación de precios conocida como las cuatro P; diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta” (Lamb; Hair y McDaniel, 2011, p. 47).

Por otro lado, Kotler y Armstrong (2013) definen la mezcla de *marketing* como aquel “conjunto de herramientas tácticas de marketing —producto, precio, plaza y promoción— que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta; además para satisfacer las necesidades de los clientes y forjar relaciones con ellos” (p. 51). Las herramientas básicas de la mezcla de *marketing* según los autores consultados para la presente investigación corresponden a los siguientes:

El producto corresponde a la combinación de todos aquellos bienes y servicios que las organizaciones ofrecen a su público meta. No incluye solamente la unidad física, sino también toma en cuenta la garantía, el servicio de la venta, la marca, la imagen de la entidad, valor, entre otros. En el caso de los servicios, debido a su condición de intangibilidad, consumo, heterogeneidad y condición perecedera, requieren que los elementos de la mezcla se ajusten a estas características; este corresponde al caso en particular del Canal UCR para el desarrollo de la presente investigación.

El precio es la cantidad de dinero otorgado por los clientes para obtener el bien o servicio; es decir, representa un intercambio para obtener lo que se necesita o desea. Este elemento es aquello a lo que se renuncia para conseguir el producto o adquirir el servicio, además, se considera un indicador de la calidad buscada por el consumidor; por lo tanto, influye en la percepción de los clientes.

En cuanto a plaza, son todas aquellas actividades realizadas por las organizaciones para procurar que el bien o servicio se encuentre disponible en el momento y lugar preciso para su público meta. Este elemento corresponde a los *canales* por donde fluyen no solo los bienes y servicios, sino también la comunicación, propiedades, riesgos, entre otros, hasta los consumidores.

El canal de mercadeo corresponde a “una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de tener disponible un producto o servicio para uso o consumo por los clientes finales o los usuarios de negocios” (Lamb, Hair y McDaniel, 2011, p. 417).

La promoción son las actividades utilizadas para comunicar, informar, recordar los beneficios y detalles del producto o servicio los cuales se consideran parte importante de la herramienta de promoción. Los esfuerzos realizados persuaden a los clientes del segmento meta para dirigirlos a consumir o adquirir lo que las entidades ofrecen. Este componente de la mezcla de *marketing* comprende aspectos como la publicidad, las relaciones públicas, promociones de ventas, ventas personales o directas, entre otras.

1.2.1.5.7. Mezcla de mercadeo de servicios

Debido a la naturaleza de negocio del Canal UCR, en el cual por encima de manufacturar o vender un producto, ofrece y distribuye contenidos a su público meta; es necesario contemplar

para el desarrollo de la investigación el carácter intangible, inseparable, heterogéneo y no perecedero de los servicios en el momento de tomar decisiones y acciones en la mezcla de *marketing* que permita informar y persuadir a los consumidores. Al respecto Lovelock y Writz (citados en Revista Electrónica de Investigación de la Universidad de Xalapa, 2016) consideran:

Para captar la naturaleza distintiva del desempeño de los servicios necesitamos modificar la terminología original, y en su lugar hablar de elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, y promoción y educación. Por lo tanto, esta visión amplía la mezcla, al añadir cuatro elementos asociados con la entrega del servicio: entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad (p. 142).

A continuación, se describen brevemente los componentes adicionales de la mezcla de *marketing* de servicios que en conjunto procuran generar valor y satisfacer las necesidades del mercado meta:

- Proceso: en una empresa de servicios muchas veces la *manera* como se lleva a cabo el trabajo es igual de importante que el servicio mismo, en particular en un mundo empresarial de alta competitividad y de servicios sustitutos. Debido a lo anterior se requieren procesos eficaces y eficientes.
- Entorno físico: a pesar de la cualidad intangible de los servicios, los clientes requieren de elementos tangibles que les permitan evidenciar la calidad de la empresa. Por esto, los edificios, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles son fundamentales en el momento de tomar las decisiones de mercadeo, debido al impacto a generar en la impresión de los clientes.
- Personal: los avances tecnológicos han permitido a los consumidores obtener los servicios sin la necesidad de interactuar con una tercera parte; sin embargo, todavía se necesita de

personal que sirva como intermediario para garantizar la calidad de este servicio. Debido a esto, las entidades deben invertir tiempo y acciones en los procesos de reclutamiento, capacitación y motivación de sus empleados para lograr una atención al servicio y consumidor de calidad.

- **Productividad/Calidad:** ambos elementos se relacionan, se debe mejorar la productividad para reducir costos sin dejar de lado la calidad del servicio. Por este motivo, las estrategias deben estar enfocadas en mejorar ambos aspectos de forma simultánea y con técnicas innovadoras rentables para el negocio y generadoras de valor al cliente.

En un ambiente altamente competitivo en el que gran cantidad de empresarios ofrecen el mismo bien o servicio, se deben contemplar los elementos descritos anteriormente, así como cumplir con las fases para elaborar un plan de mercadeo de forma adecuada. Esto les permite a las empresas generar elementos diferenciadores asertivos y, de esta manera, posicionarse en el mercado y la mente de los consumidores, procurando la lealtad de estos.

1.2.2. Concepto de gestión estratégica

De Gregorio (2003) define gestión como “maniobrar en un espacio delimitado de oportunidades que facilita el entorno y las capacidades de la organización” (s. p.). A la vez, indica que no debe entenderse únicamente como un conjunto de técnicas racionales al servicio de un solo objetivo, sino que incluye la capacidad de adaptación de la empresa a un entorno complejo y dinámico.

1.2.3. Conceptos de medios de comunicación

1.2.3.1. Medios de comunicación masivos

La entidad en estudio del presente estudio es un canal de televisión, por lo tanto, conviene definir algunos conceptos propios de la industria de medios de comunicación. Justamente, al hablar de medios de comunicación masiva se refiere a “instituciones y técnicas mediante las cuales grupos emplean recursos tecnológicos para difundir contenidos simbólicos en el seno de un público numeroso” (Janowitz, citado en Trejos, 1998, s. p.). Estos medios iniciaron de forma escrita, después surgió la radio y televisión. Por otro lado, Williams (citado en Trejos, 1998) distingue la percepción hacia los medios mediante la siguiente clasificación:

- **Autoritarios:** se consideran como parte de un engranaje, mediante el cual una minoría gobierna a una sociedad.
- **Paternalistas:** visión de sistemas autoritarios con conciencia, es decir, con objetivos y valores más allá del mantenimiento del propio poder.
- **Comerciales:** no se considera funcional para gobernar o dirigir, pero sí avalan su aporte a actividades de venta y compra. Es decir, la función la define un fin lucrativo.
- **Democráticos:** se opone a la idea de control autoritario de lo que puede decirse y contra el control paternalista de lo que debería decirse. Sin embargo, también es contrario al control comercial de lo que puede decirse por un determinado beneficio. Esta idea busca el ideal de medios imparciales.

En esta línea surgen los llamados medios alternativos, los cuales, según Trejos (1998) surgen como respuesta ante la dificultad de algunos grupos de acceder a medios de carácter

meramente comercial o con intención de enfrentarlos. Su principal limitación ha sido siempre la desigualdad de recursos disponibles.

La televisión es el medio que tiene como principales funciones informar, formar y entretener (Kleppner, citado por Estrada, 2004). Esta inició como un medio con tres grandes cadenas la American Broadcasting Company (ABC), el Columbia Broadcasting System (CBS) y la National Broadcasting Company (NBC). En la actualidad, es una industria competitiva que incluye redes de televisión por cable, estaciones nacionales, regionales, públicas y privadas, etc.

Es un medio de gran influencia, ligado a intereses empresariales y publicitarios en el caso de la televisión privada o en algunos casos con injerencia política o ideológica en el caso de la televisión pública. Esta última, sin embargo, defiende principalmente la función de servicio para la mayoría de los ciudadanos y la producción de contenidos educativos y se financia mediante presupuestos estatales, venta de producciones y, en menor medida, ingresos publicitarios (Mateu, 2005).

Por otro lado, la televisión privada apuesta principalmente a la publicidad para financiarse y, en algunas ocasiones, ingresos por venta de producciones. En este caso, es relevante el concepto de *rating*, el cual representa “el porcentaje de hogares o individuos en el caso de *rating* personas, del universo objetivo, que están viendo un programa de televisión o escuchando un programa radial, en un momento determinado” (CCMA, 2016, s. p.). Un punto significa que 1 % del universo seleccionado vio o escuchó el programa o anuncio.

1.2.3.2. Nuevas tendencias en comunicación

La industria de la televisión evoluciona hacia satisfacer la demanda de entretenimiento de usuarios, en especial por medio de la fusión de televisión e Internet, a esto se debe el surgimiento

de sitios de películas digitales, videos por Internet y videojuegos. Además, cambia la forma de distribución, pasando de los monótonos televisores a una convergencia de tv por cable con contenido digital mediante el uso de banda ancha.

Esto presiona a los canales a modificar su modelo de negocios, con el fin de integrar y adaptar contenidos vistos en el televisor o computadoras. Con estas nuevas posibilidades ofrecidas por la televisión digital (digitalización total de sistemas de producción y recepción de televisión), los televidentes se convierten en usuarios consumidores que pagan por distintos servicios interactivos, por ejemplo, video bajo demanda, juegos en red y telecompra (Ministerio de Educación de España, s. f.).

Lo anterior permite identificar “la fragmentación de audiencias y el surgimiento de nuevas formas de financiación como el abono mensual o el pago por visión, por ejemplo” (Ministerio de Educación de España, s. f., s. p.). Asimismo, establecer servicios personalizados e interactivos con mejor calidad de imágenes y sonido.

Por consiguiente, es fundamental para los medios de comunicación buscar estrategias que les permitan sostenibilidad financiera, sin dejar de lado el reto de mostrar contenidos de calidad. Santamaría *et al.* (2001) hablan de un círculo vicioso para los canales públicos, los cuales como tienen pocos ingresos por publicidad no logran generar contenidos de calidad que generen *rating*; a la vez, el tener poco *rating* les afecta para conseguir pauta.

Capítulo II. Descripción del Canal UCR, su coyuntura actual y su entorno

2.1. Reseña histórica del Canal UCR

El 26 de agosto de 1982 la Universidad de Costa Rica inauguró su propio canal de televisión, el Sistema Universitario de Televisión, actualmente Canal UCR. Este surgió de la evolución de la Oficina de Divulgación e Información desde 1955. Salió al aire en el campus Rodrigo Facio Brenes gracias al proyecto liderado por Cecilia García y Luis Fernando Mayorga, vicerrector de Vida Estudiantil (ODI, 2018). A mediados de 1985, el Canal UCR se independizó de la ODI, para trabajar en conjunto con la Radio Universidad y el Semanario Universidad como medios de comunicación cultural y de conocimiento.

2.2. Descripción del Canal UCR

El Canal UCR es un medio de comunicación cultural y alternativo que entre sus funciones tiene producir información que propicie la crítica de la realidad universitaria, nacional y hasta internacional. Lo anterior bajo los principios de la libre expresión y especialmente bajo el derecho a la información y comunicación plural, incluyente, participativa, ética, analítica, pertinente, no discriminatoria, oportuna y sin fines de lucro, esto para crear una opinión pública crítica y contenidos innovadores y de formación (RSMC, 2013).

En la actualidad, el Canal UCR transmite las 24 horas; 14 horas son de contenidos audiovisuales y 10 horas con música costarricense y agenda universitaria. Produce el 60 % de su programación (producto propio y de convenios con otras universidades públicas como la UNED y la UNA). El 40 % restante se divide en un 20 % de material comprado a cadenas internacionales y un 20 % de material adquirido como consecuencia de convenios internacionales. Tienen 17

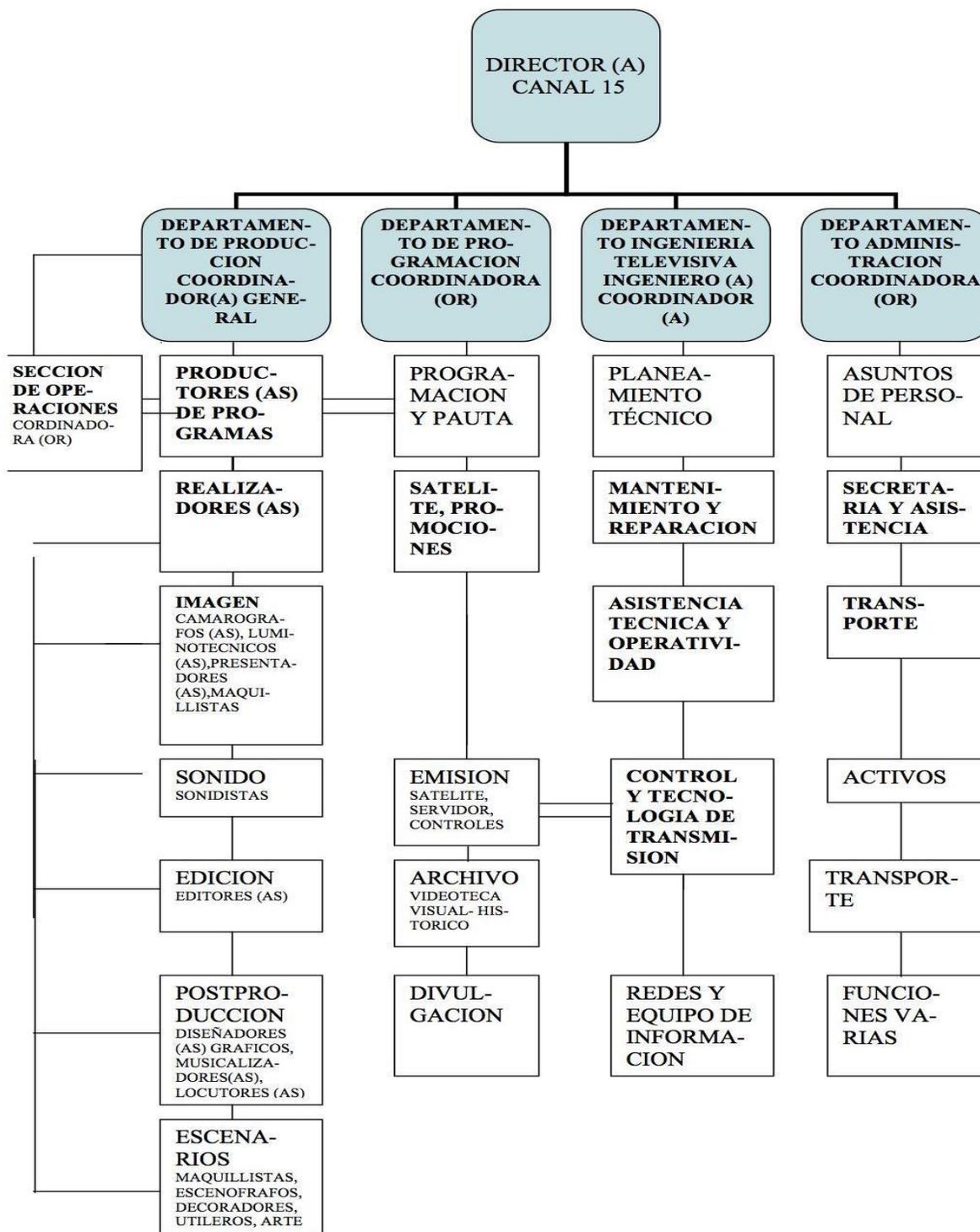
programas que se enfocan en temas de análisis, ambiente, cultura, política, entre otros; adicionalmente han incursionado en iniciativas que se enfocan en redes sociales.

Ilustración 12 Ejemplos de programación del Canal UCR

3sesenta	Conciencia	Economía y sociedad	Esta semana en el 15	Era verde
Música por inclusión	Materia Gris	La noche abierta	Desde la U	Espectro
Palco preferencial	Palabra de mujer	Nexos	Minuto 15	Especiales UCR
	Vivir mejor	Sobre la mesa	Que no salga de Centroamérica	

Fuente: elaboración propia, a partir de datos obtenidos en el sitio *web* del Canal UCR, 2018.

2.2.1. Estructura organizacional



Fuente: datos obtenidos del Canal UCR.

2.2.2. Misión y visión del Canal UCR

Según la página *web* del Canal UCR (2015) su misión y visión son, respectivamente:

Servir como medio de divulgación de la cultura universal y como medio de expresión social, científica, artística e intelectual de los costarricenses [...].

Constituir un patrimonio humano y tecnológico orientado a apoyar y difundir la producción audiovisual que rescate, preserve y recree una imagen de la identidad nacional, sus costumbres, ideologías, formas de vida, tanto en lo social como en lo espiritual (s. p.).

2.2.3. Políticas administrativas y legales internas del Canal UCR

El Canal UCR se rige mediante leyes de la República y reglamentos de carácter vinculante, principalmente de la Ley Orgánica y del Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica, además de reglamentación interna para los diferentes procesos universitarios. Esto incluye el reglamento para el Sistema de medios de comunicación de la UCR. La Ley Orgánica de la Universidad de Costa Rica define a la UCR y demarca sus fines, bienes y renta, puntualiza cómo es su dirección y administración. Además, define la responsabilidad de las facultades aclarando los papeles primordiales de los actores principales, por ejemplo, los alumnos, docentes y rector.

Para el presente trabajo, el Capítulo V de la ley mencionada es el más vinculante, debido a que define el servicio de extensión a ser brindado por la Universidad de Costa Rica. Se menciona la importancia de difundir el conocimiento de las ciencias, las letras y las bellas artes en los diferentes grupos y clases sociales, con el fin de mantener elevado el nivel de cultura de la nación. Además, en el Capítulo VI, específicamente en el artículo 20, se mencionan las rentas de la UCR resumidas en derechos de matrícula y de examen, aporte del Estado para el sostenimiento de los centros que forman parte de la universidad, porcentaje del Fondo Nacional de Educación Común, porcentaje del impuesto de Espectáculos Públicos y los derechos de timbre y papel sellado conforme al Código Fiscal (Consejo Universitario, 2015).

En el artículo 52 del Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica se hace referencia a las responsabilidades de la Vicerrectoría de Acción Social de la UCR indicándose claramente en el inciso g que se debe coordinar y promover actividades de los medios de comunicación para transmitir información, con el fin de contribuir con el desarrollo cultural y a la generación de opinión (Consejo Universitario, 2015).

Con respecto al Reglamento General del Sistema de Medios de Comunicación Social de la Universidad de Costa Rica y a lo que compete a la presente investigación, el reglamento engloba al Canal UCR en conjunto con el periódico y las radioemisoras de la UCR, estas se denominan Sistema de Medios. Se puntualizan también los principios, objetivos, funciones, administración y dirección y el rango de acción de estos medios (Consejo Universitario, 2015).

2.2.4. Gestión administrativa

El director del Canal UCR desde el 2017 hasta el 2020 es Marlon Mora, periodista y expresidente del Colegio de Periodistas. Existe un departamento administrativo y financiero, gestión de la parte técnica (administración de equipos de producción y camarógrafos). Cada programa tiene un productor asignado y periodistas, algunos de planta contratados y también un equipo colaborador de estudiantes. Si se incluye a los empleados de áreas como limpieza hay 54 en total, por ejemplo, hay 5 camarógrafos que se rotan en las grabaciones de los programas y de producción. En estos momentos una de las prioridades de la administración es hacer frente al cambio hacia televisión digital previsto para finales del 2019. Además, se busca comprar lote para trasladar la antena de transmisión cercana al volcán Irazú, debido a condiciones riesgosas.

2.2.5. Perspectiva financiera

El Canal UCR, también conocido como Canal 15, no lleva a cabo labores de contabilidad,

se rige mediante el presupuesto asignado por la Universidad de Costa Rica el cual ronda los 1.200 millones de colones de acuerdo con los estados financieros auditados disponibles en la Oficina de Administración Financiera de la Universidad de Costa Rica (OAF) al cierre del I Semestre del 2019. La OAF es la encargada de llevar la contabilidad de la universidad y de cada una de las áreas en las que esta se encuentra dividida.

De los estados financieros de la UCR se logran extraer algunas cuentas que les corresponden al Canal UCR como las cuentas por cobrar, para detallar, la parte activa de esta cuenta es la UCR y la parte pasiva le corresponde al Canal UCR. Esta cuenta por cobrar se denomina *Ventas de servicios Canal 15* y para junio del 2019 ascendía a un monto de 10,060,000 colones, esto representa 0.01 % de los activos corrientes o un 0.003 % del total de activos de la UCR.

En cuanto a los activos no corrientes, el Canal UCR cuenta con tres cuentas a considerar, una de esas pertenece a las cuentas de instalaciones de la universidad, el cual es la oficina móvil Canal 15 que representa aproximadamente el 0.0024 % del total de activos no corrientes de la UCR. Las cuentas restantes pertenecen al rubro de edificios de la UCR, uno de esos es el edificio compartido con el Seminario U, esta cuenta se indica en los estados financieros como *Canal 15 y Seminario U*. La otra cuenta de edificios es la denominada como *Edificio nuevo Canal 15*, ambas cuentas representan el 0.1176 % del total de activos no corrientes de la UCR (resultados que consideran la depreciación del total de edificios).

2.2.6. Perspectiva de mercadeo y publicidad

El Canal UCR no cuenta con un departamento de mercadeo y publicidad propio, aunque el nuevo director le ha puesto más atención al tema de redes sociales. Existe una persona encargada a tiempo completo para el manejo de estas. Según datos de la empresa IPSOS suministrados al

canal, por medio del encargado de publicidad general de los medios del canal, al mes los ven alrededor de 400,000 personas. En la actualidad, la página de Facebook del Canal UCR tiene 93,000 seguidores, lo cual implicó un crecimiento de al menos 8,000 seguidores según datos del mismo canal. En Twitter los siguen más de 43,700 personas y más de 11,500 seguidores en YouTube.

En cuanto a maquillaje, no existe nadie nombrado a tiempo completo, funciona por media jornada y depende de la demanda de trabajo. Esto implica que, en algunas ocasiones, el servicio no se les dé a todos los programas. El principal público son personas entre 35 y 50 años de la GAM, mujeres y hombres. No existe un plan formal de mercadeo de parte del Canal UCR, pero sí un interés en *refrescar* la imagen y capturar un público más joven, así como apostar más por las redes sociales.

2.3. Determinación de la competencia del Canal UCR

En el ámbito nacional, existen canales de televisión concesionados, algunos de los más conocidos son Teletica, Repretel canal 6, Repretel canal 11, Repretel canal 4, Sinart canal 13, Extra-Tv 42, Canal 15 UCR. Además, hay otros regionales como Anexión TV, Coopelesca canal 14 o TV Sur. Las otras universidades estatales no cuentan con un canal similar, solamente la universidad privada Universidad Internacional de las Américas (UIA) genera contenido audiovisual semejante al del Canal UCR, este lo comparte por medio de su sitio *web*. Esto está a cargo estudiantes de periodismo, sin embargo, todavía no cuenta con la estructura suficiente para considerarse como un competidor directo. De esta forma, se concluye que en el mercado costarricense no existen competidores directos para el Canal UCR.

Para efectos de este informe, se considera como competencia indirecta al Sinart, es el único

canal que enfoca su programación en contenidos culturales y de análisis crítico, de igual manera, es un medio de comunicación financiado por el Estado, sin embargo, son medios que usualmente trabajan en conjunto. Canales internacionales de televisión por cable como Nat Geo, History, DW o Discovery Channel también podrían ser opciones de competencia indirecta, esto se debe a que ofrecen contenido de análisis, historia, documentales o política internacional. En el caso de DW, existen alianzas con el Canal UCR para transmitir algunos de los contenidos del canal alemán.

Capítulo III. Desarrollo de la investigación

3.1. Marco metodológico de la investigación

Una vez establecidos los objetivos principales, alcances, limitaciones y otros conceptos, se llevará a cabo una descripción de las distintas etapas a seguir para el cumplimiento y desarrollo de lo planteado.

3.1.1. Tipo de investigación

La investigación se desarrollará mediante un enfoque metodológico cuantitativo, según Gómez (2006) bajo la perspectiva cuantitativa, la recolección de datos es equivalente a medir. Una de las características de una investigación con un enfoque cuantitativo es que se plantea un problema de estudio delimitado y concreto, se hace una revisión de la literatura relacionada con el tema, se plantea una hipótesis antes de recolectar la información pertinente y se lleva a cabo la recolección de los datos.

De igual manera, el alcance del estudio es descriptivo, estos estudios buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Estos solo pretenden medir y recolectar información sobre los conceptos o las variables en investigación, no indican necesariamente cómo se relacionan. El estudio debe ser capaz de determinar qué es lo que se busca medir y sobre quiénes o qué se recolecta la información.

Ante esto, la finalidad de la investigación es interpretar los resultados, permitiendo una comprensión más profunda del entorno en el que se encuentra la empresa en estudio, identificando sus fortalezas y debilidades y comprendiendo cuáles son los aspectos para mejorar la gestión de la

entidad. Con base en estos datos se puede generar un plan estratégico para solventar las posibles fallas del Canal y, de igual forma, optimizar su gestión actual de factores, tanto internos como externos.

3.1.2. Etapas de la investigación

3.1.2.1. Revisión de fuentes primarias y secundarias

La investigación analizará la situación actual de la empresa mediante entrevistas a los encargados y colaboradores para conocer la perspectiva del canal a lo interno. Se llevará a cabo un estudio de la información existente del mercado y el sector en el que milita la empresa mediante libros, tesis, proyectos de graduación y otras fuentes bibliográficas, para establecer una base teórica de la situación.

3.1.2.2. Determinación de la muestra

Para la aplicación de la encuesta se llevará a cabo una selección de muestra en la Gran Área Metropolitana, a conveniencia y a una muestra específica. Se toma como base para el cálculo del tamaño de la muestra el modelo explicado por Gómez (2006).

La aplicación de entrevistas se lleva a cabo con el personal del Canal UCR en la sede ubicada en el campus de la Universidad de Costa Rica en San Pedro. Con ambos instrumentos se pretende conocer de cerca el funcionamiento del Canal UCR, el ambiente laboral, los recursos disponibles, la percepción de los empleados y la percepción de los consumidores.

Cálculo de la muestra cuestionario interno del Canal UCR:

- Nivel de confianza = 90%

- Distribución normal = 1.65 (Z)
- Error de muestreo = 10%
- Probabilidad de éxito o proporción esperada = 50%

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * P * Q}{E^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * P * Q}$$

Aplicando la fórmula correspondiente se obtiene un resultado interpretado a que la muestra debe ser de *30 personas*, al tomar en consideración el tamaño de la población la cual corresponde a un total de 54 colaboradores del Canal UCR.

Cálculo de la muestra para encuesta externa:

- Nivel de confianza = 94%
- Distribución normal = 1.88 (Z)
- Error de muestreo = 5%
- Probabilidad de éxito o proporción esperada = 50%

$$n = \frac{Z^2 * P * (P - 1)}{E^2}$$

Para la muestra de la encuesta externa se desconoce la población, y partiendo de esto al aplicar la fórmula correspondiente se obtiene un resultado interpretado a que la muestra debe ser de *353 personas*.

3.1.2.3. Elaboración de instrumentos

Se recopilará información primaria para establecer una base teórica de lo que se indagará.

A partir de esta se elaborarán entrevistas y encuestas para determinar la percepción, tanto del personal interno como del mercado meta.

3.1.2.4. Aplicación.

Tras la determinación de la muestra, la confección de las entrevistas y encuestas, se llevará a cabo un análisis de los resultados de la percepción de la audiencia y de las personas colaboradoras internas. Esto para establecer sus diferencias e identificar las posibles fallas o debilidades de la institución.

3.1.2.5. Diseño de la estrategia

Una vez analizados los resultados y con base en las teorías, además de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera profesional y en los resultados en la investigación de campo, se desarrollará un plan de acción para el canal de la UCR la cual buscará solventar las debilidades y mejorar la situación de la institución.

3.1.3. Instrumentos por utilizar

3.1.3.1. Entrevista

Es uno de los métodos de recolección de datos más efectivos, ya que permite esclarecer lo que se pretende indagar. Se implementará a lo interno del Canal UCR para conocer la perspectiva de los colaboradores y los posibles cambios a realizar para mejorar su gestión integral.

3.1.3.2. Encuesta

Un conjunto de preguntas destinadas a la recolección de información que permiten, mediante el análisis de los datos, encontrar elementos útiles para valorar los puntos de mejora y

fortalezas del medio.

3.1.3.3. Fuentes bibliográficas

Se toman en cuenta aquellos libros de texto, tesis, revistas y otras fuentes de utilidad para desarrollar un análisis del Canal UCR y su entorno que permita elaborar el proyecto de forma adecuada.

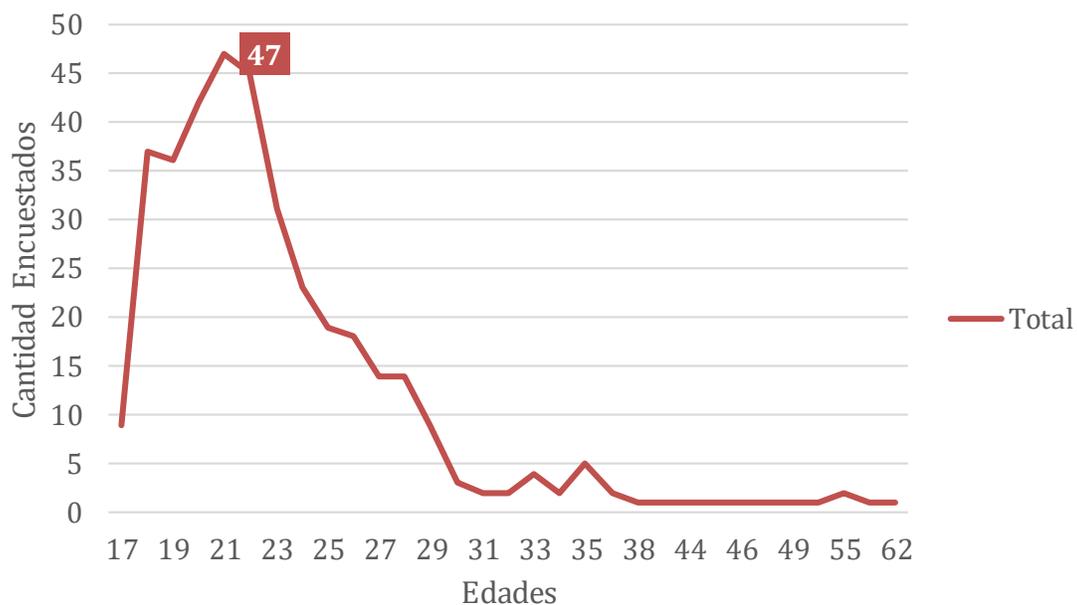
3.2. Resultados y análisis de la información recolectada

3.2.1. Resultados de la encuesta externa

Con el propósito de determinar las preferencias de consumo de las principales plataformas de comunicación y la percepción que tienen las personas con respecto al Canal UCR, se llevó a cabo la investigación en junio del 2019. Se consideró como población meta a las personas estudiantes universitarias activas en las sedes de la UCR, localizadas en la Gran Área Metropolitana. El cuestionario se llenó de forma virtual, por medio de un vínculo electrónico compartido por correo electrónico y redes sociales. En total se recibieron 376 respuestas principalmente de estudiantes universitarios y, a partir de este punto se hará referencia a estos como *población*.

Del total de encuestados, el 63.5 % corresponde a mujeres (239 respuestas), por lo que el 36.5 % corresponde a hombres. En su mayoría son estudiantes de entre 17 y 29 años, a pesar de esto un 9 % de las personas encuestadas indicaron edades entre los 30 y 62 años como lo muestran las imágenes.

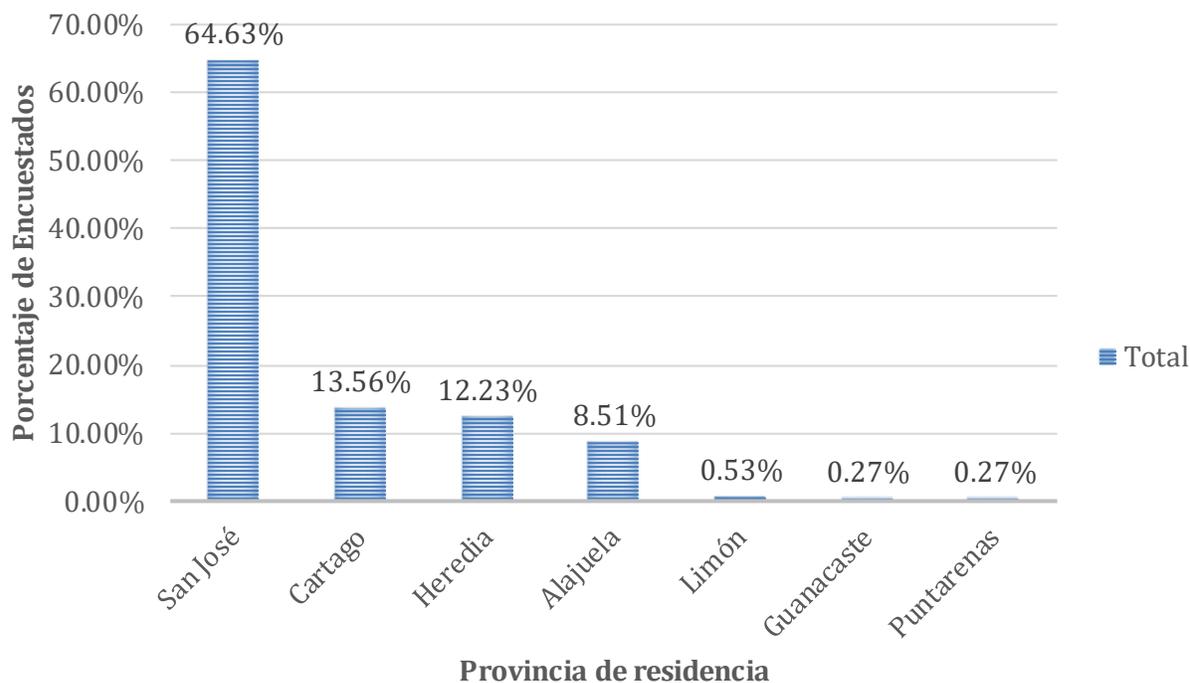
Gráfico 1 Rango de edades de la población encuestada



Fuente: elaboración propia según encuesta externa aplicada junio 2019.

El 96 % de la población encuestada corresponde a estudiantes activos en la sede Rodrigo Facio de la Universidad de Costa Rica y en su mayoría residen en la provincia de San José. Sin embargo, un 35 % de las personas encuestadas indicaron que su lugar de residencia se encontraba en provincias como Heredia, Alajuela y Cartago.

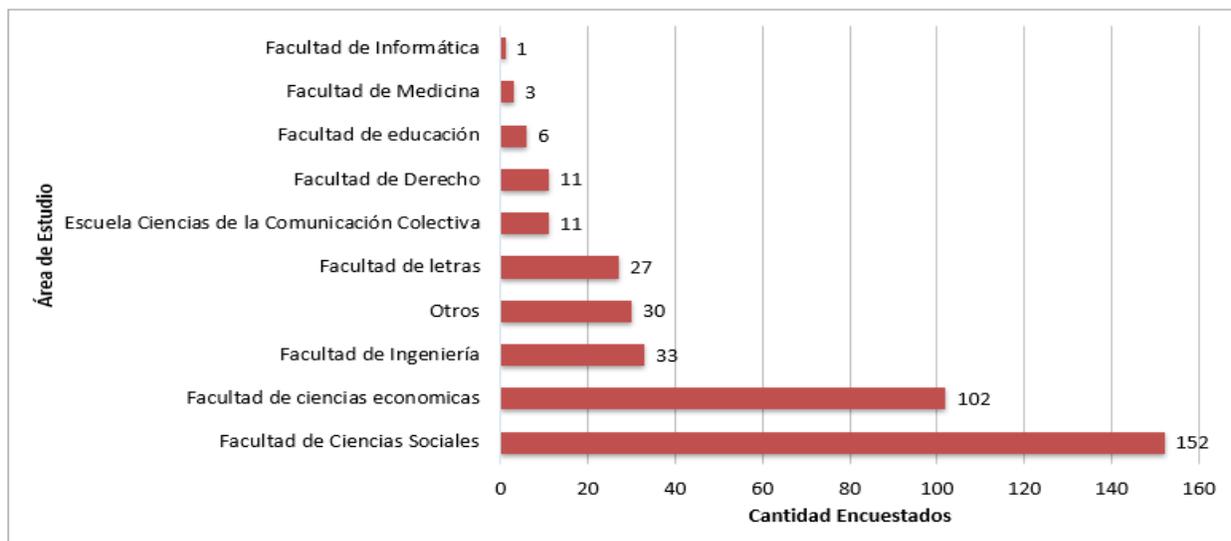
Gráfico 2 Distribución de encuestados según provincia de residencia



Fuente: elaboración propia según encuesta externa aplicada junio 2019.

Para la aplicación del cuestionario se consideraron diferentes facultades y escuelas de la Universidad de Costa Rica. La muestra evidenció que el 43 % de las personas encuestadas pertenece a la Facultad de Ciencias Sociales seguido de la Facultad de Ciencias Económicas con 102 estudiantes (27 %). El 29 % restante se distribuye entre estudiantes de las facultades de Ingeniería, Letras, Derecho, Educación, Medicina e Informática.

Gráfico 3 Distribución de encuestados por facultad/escuela de la Universidad de Costa Rica



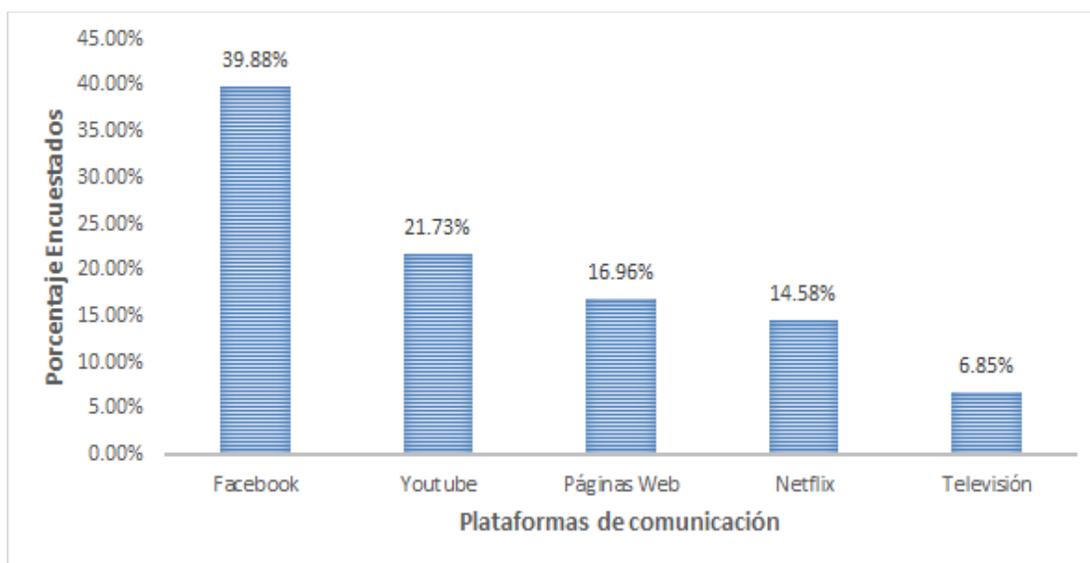
Fuente: elaboración propia según encuesta externa aplicada junio 2019.

3.2.1.1. Plataformas de comunicación

En el cuestionario se le consultó a la población sobre aspectos generales de las principales plataformas de comunicación vigentes en Costa Rica y detalles generales del consumo de estas. Los resultados evidenciaron que la plataforma de mayor consumo por parte de las personas encuestadas es Facebook (redes sociales) con un 39.88 % de preferencia, seguida de plataformas como YouTube y Netflix (36.31 %) y, por último, la de menor consumo corresponde a la televisión con un 6.85 %. La agencia de mercadeo en línea NeoAttack (2019) respalda este resultado al indicar en una de sus publicaciones:

El uso de las Redes Sociales ha crecido notablemente en los últimos años, llegando a una media de más de 3,000 millones de personas las que utilizan las redes sociales en el mundo mensualmente. Según el estudio, las redes y plataformas sociales más usadas son Facebook, YouTube, WhatsApp y Facebook Messenger (s. p.).

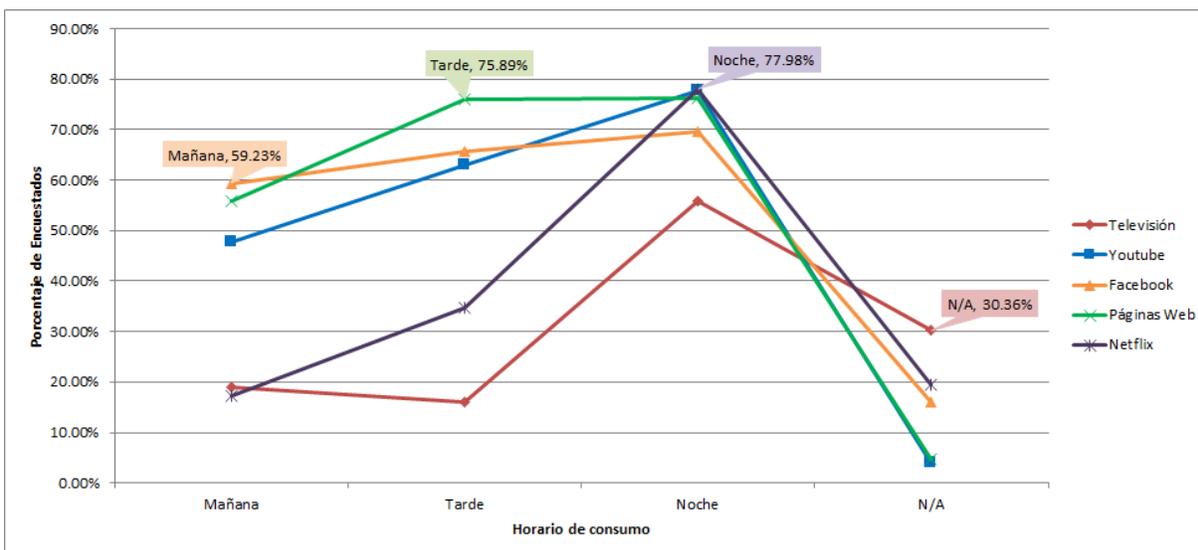
Gráfico 4 Porcentaje de encuestados según plataforma de preferencia de consumo



Fuente: elaboración propia según encuesta externa aplicada junio 2019.

Al consultarles por los horarios de preferencia para cada uno de los medios de contenido audiovisual, se observa que las personas encuestadas suelen consumir contenidos, principalmente durante las tardes o las noches, en especial, si se trata de los medios indicados en la pregunta anterior (redes sociales). A pesar de eso, en Facebook y YouTube se nota un consumo estable en los tres tiempos (mañana, tarde y noche), a diferencia de medios como la televisión o Netflix, los cuales se prefieren durante las noches.

Gráfico 5 Horarios de preferencia de consumo de las personas encuestadas según la plataforma de comunicación



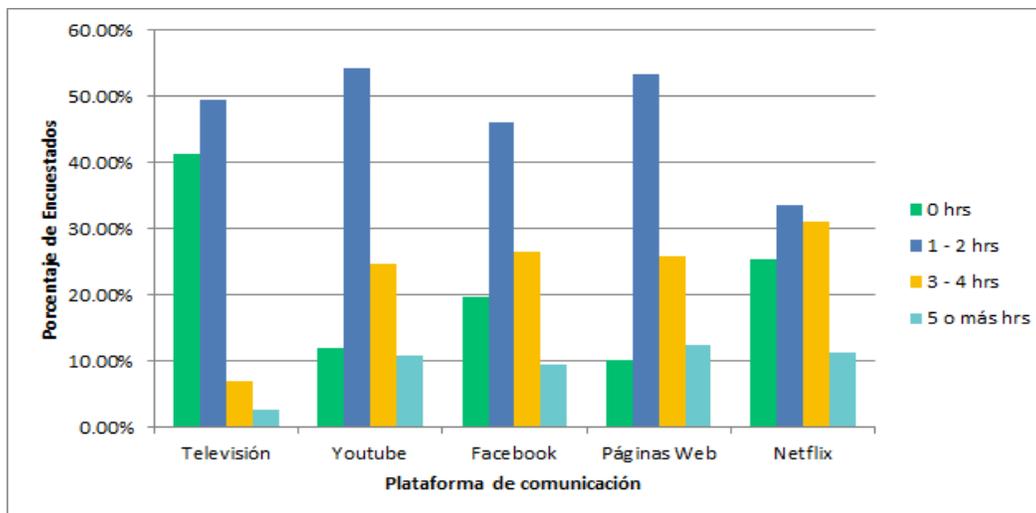
Fuente: elaboración propia según encuesta externa aplicada junio 2019.

En cuanto a la cantidad de horas de consumo para cada uno de los medios indicados en el cuestionario, los resultados indicaron que navegar en páginas *web*, utilizar YouTube o ver Netflix son las actividades con más horas invertidas por la población, incluso por encima de ver televisión. La mayoría invierte en estas actividades una o dos horas por día (50 % en YouTube y páginas *web*). En general, el rango de horas es de máximo dos, solo el 10 % indicó que podían utilizar por más de cinco horas estas plataformas. Cabe destacar, un 41 % de las personas encuestadas indicó que no dedica ninguna hora al día a ver televisión y un 49 % dedica entre 1 y 2 horas como máximo. Esto evidencia que la televisión se desplaza en las nuevas generaciones, como lo indica Rodríguez (2015):

Los millennials y la nueva generación Z están empezando a buscar otro tipo de contenidos basado en los nuevos soportes que se acercan más a su forma de entender la comunicación. Así, los contenidos creados para Internet, como los canales de YouTube o las series en internet, se están haciendo un hueco importante en el mercado. Estos nuevos formatos atraen cada vez a más consumidores, generando unas ganancias importantes, restando tiempo y beneficios a las televisiones. Pero estas nuevas generaciones no son las únicas que están abandonando los formatos tradicionales de consumo de contenidos. Según indica un estudio realizado por Forrester publicado a principios de 2015, cada vez son más las

personas que no ven la televisión (s. p.).

Gráfico 6 Cantidad de horas invertidas según plataforma de comunicación

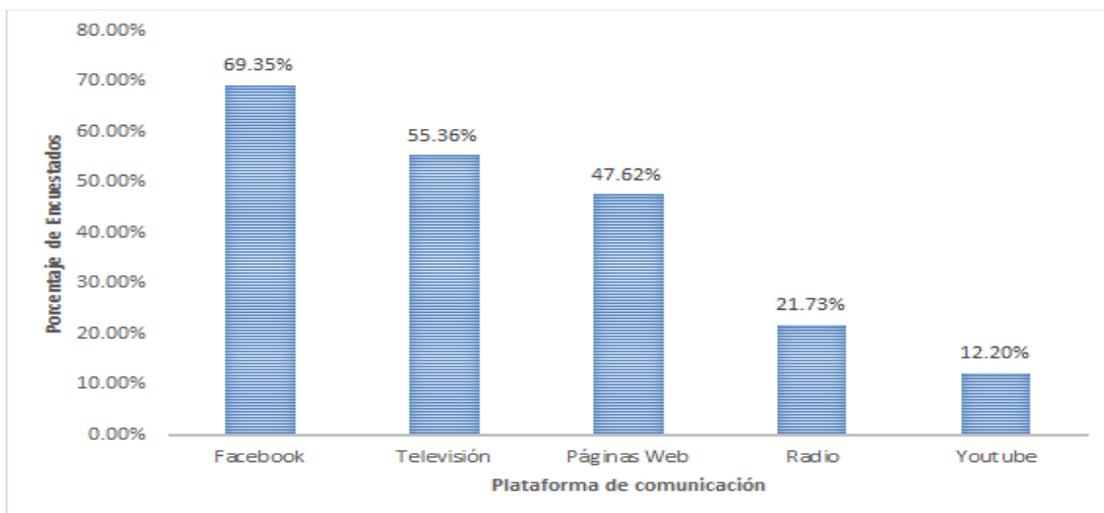


Fuente: elaboración propia según encuesta externa aplicada junio 2019.

En las respuestas al cuestionario se puede observar una tendencia marcada en cuanto a la preferencia de consumo de redes sociales. Al consultarles el formato en el que suelen consumir los contenidos de los medios de comunicación de Costa Rica, el 69.35 % (233 personas) indicó que se informan por medio de Facebook, pero en esta ocasión resalta, en segundo lugar, el uso de la televisión con la preferencia de 186 encuestados.

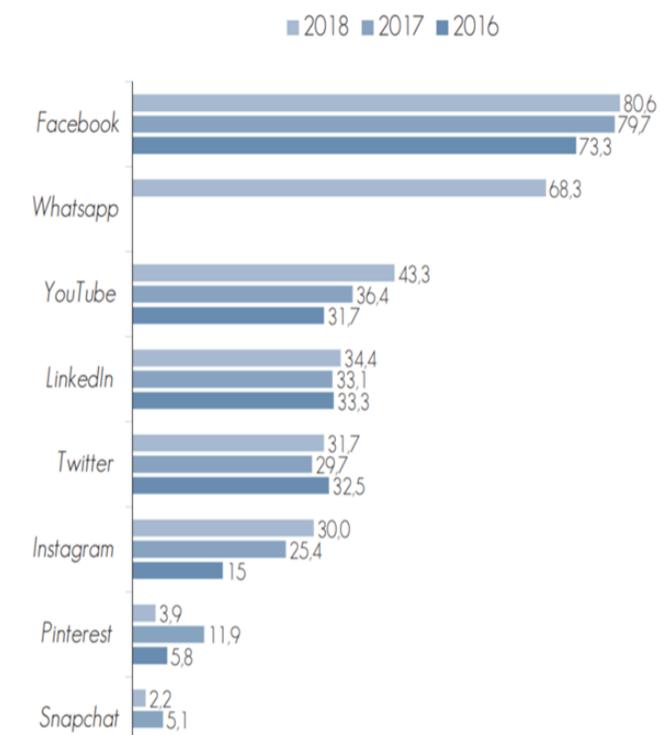
De acuerdo con el informe de Prosic (Programa Sociedad de la Información y el Conocimiento de la Universidad de Costa Rica, 2018) “un 94 % de las empresas contaban con página *web* y un 83 % utilizaba las redes sociales, entre las más usadas se encontraban Facebook, WhatsApp y YouTube” (s. p.). Como se muestra en el Gráfico 8, en el cuestionario aplicado, el público estudiantil tiene poca preferencia en el uso de la plataforma YouTube para el consumo de contenido digital de los medios nacionales.

Gráfico 7 Plataforma de preferencia para el consumo de medios de comunicación de CR



Fuente: elaboración propia según encuesta externa aplicada junio 2019.

Gráfico 8 Uso de redes sociales por empresas costarricenses, en porcentajes 2016-2018



Fuente: tomado del informe 2018 del Prosic.

Como parte del análisis, se les consultó por la preferencia de los principales canales de televisión abierta de Costa Rica. El preferido por la población encuestada corresponde al canal

Teletica con un 65.18 % de respuestas, Repretel se ubica en segundo lugar con un 13.99 % y el Canal UCR es el tercero en preferencia (11.90 %). Es importante resaltar que el Canal UCR se ubica por encima en preferencia de televisoras como Multimédios, Sinart y Extra-TV. De estos últimos, el de menor selección por parte de las personas encuestadas corresponde al canal Extra TV.

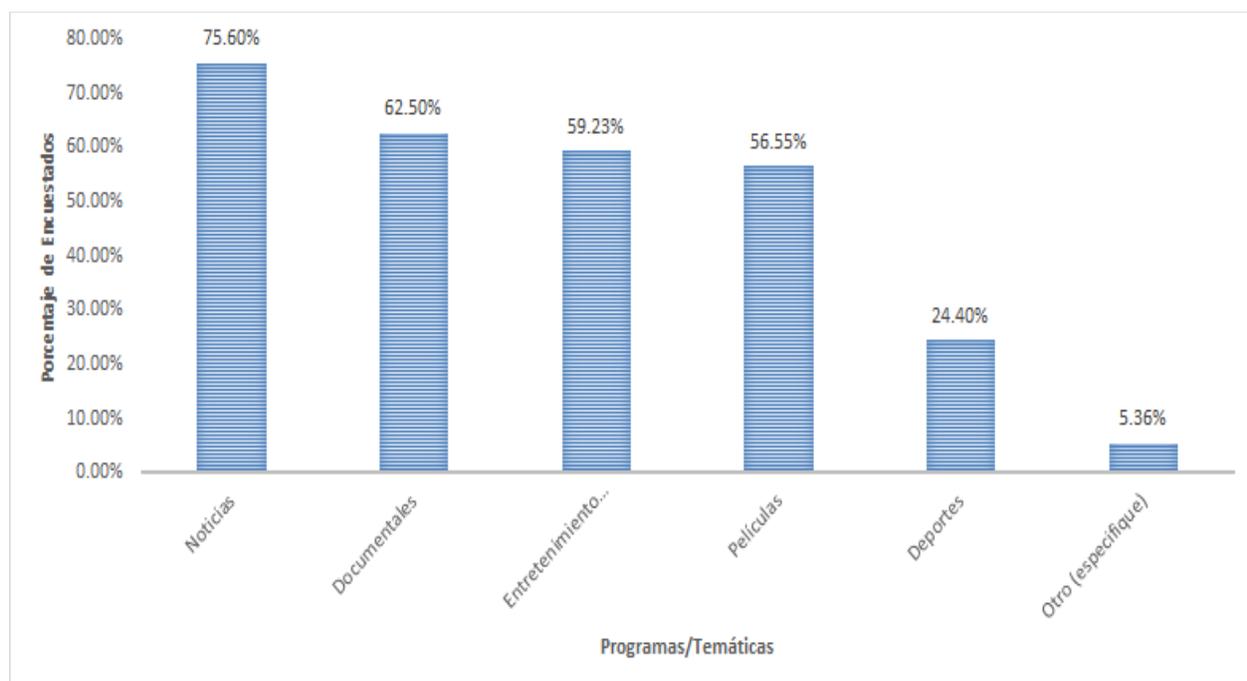
Gráfico 9 Principales canales de televisión nacional preferidos por la población encuestada



Fuente: elaboración propia según encuesta externa aplicada junio 2019.

Por último, con respecto a las generalidades de las plataformas de comunicación, se les consultó por el tipo de programas o contenidos de su preferencia. Los resultados indicaron que los formatos preferidos son noticias (75.60 %), documentales (62.50 %) y programas de entretenimiento (series, novelas y caricaturas), muy de cerca también se ubican las películas (56.55 %). De igual forma, las noticias son el contenido preferido por ambos géneros, pero al considerar el segundo en preferencia, en el caso de las mujeres son contenidos de entretenimiento o películas (40 %), y en el caso de los hombres, son los documentales (24 %).

Gráfico 10 Principales programas y contenidos de preferencia por las personas encuestadas

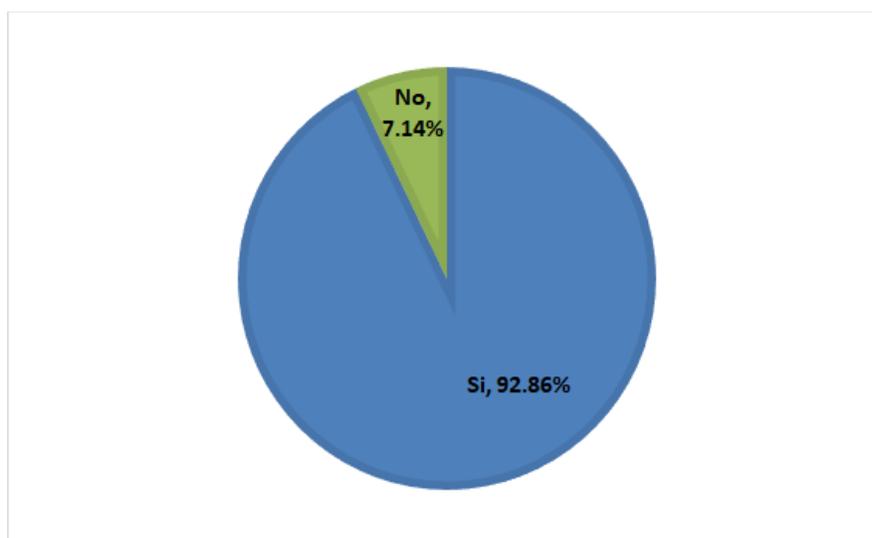


Fuente: elaboración propia según encuesta externa aplicada junio 2019.

3.2.1.2. Frecuencia de consumo

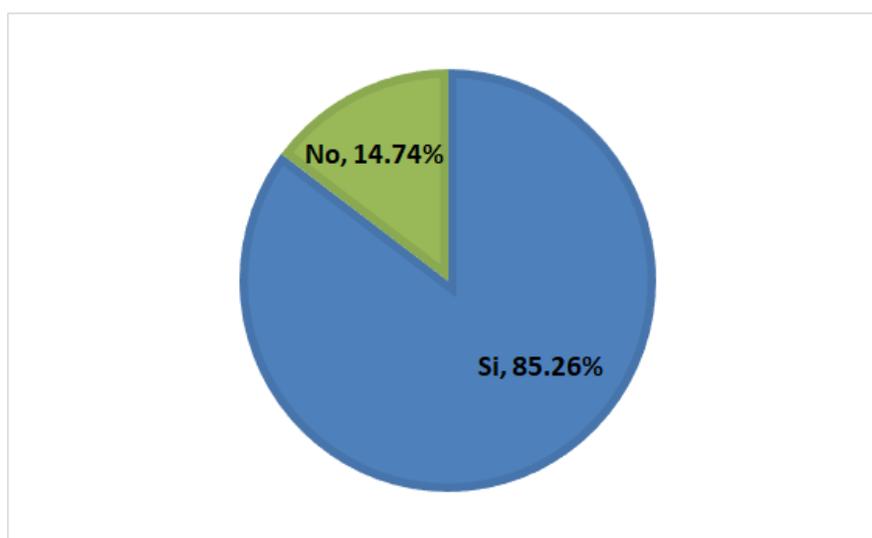
Un gran porcentaje de las personas encuestadas conoce el Canal UCR (un 92.86 %) y un 85.26 % dice haberlo visto al menos alguna vez. A pesar de esto, solo un 61.63 % indica ver ocasionalmente el Canal UCR por televisión, con al menos de 1 vez por semana.

Gráfico 11 Porcentaje de encuestados que indicaron conocer el Canal UCR



Fuente: elaboración propia según encuesta externa aplicada junio 2019.

Gráfico 12 Porcentaje de encuestados que indicaron haber visto en alguna ocasión el Canal UCR



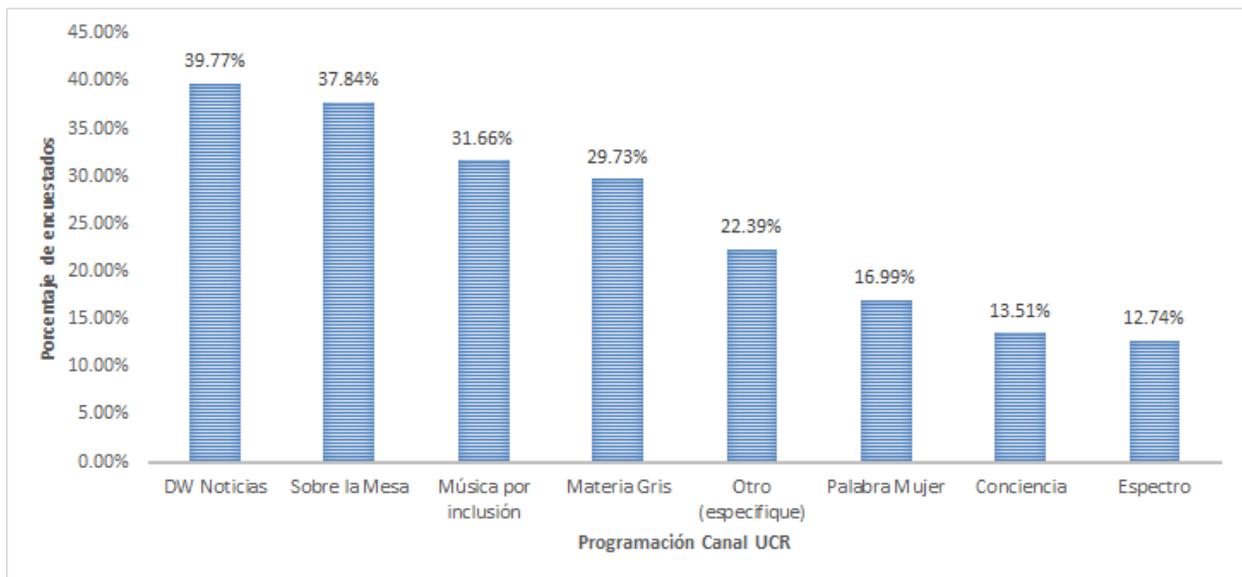
Fuente: elaboración propia según encuesta externa aplicada junio 2019.

La plataforma en la que las personas encuestadas ven el canal UCR con mayor frecuencia es Facebook, esto es tres veces al día. En cuanto a la plataforma vista con menos frecuencia, los datos indican que se trata de la página *web*, en este caso, un 41.9 % indicó no verla nunca.

El programa más visto es DW Noticias, según un 39.77 % de las personas encuestadas.

Cabe resaltar, este es el noticiero de una cadena de noticias alemana sin relación directa con el Canal UCR. El segundo programa más observado es de opinión nacional, *Sobre la mesa*, según el 37.84 % de las respuestas, seguido por *Música por inclusión* (31.66 %) y, en cuarto lugar, el programa enfocado en público joven *Materia gris* (29.73 %).

Gráfico 13 Programación del Canal UCR de preferencia según las personas encuestadas



Fuente: elaboración propia según encuesta externa aplicada junio 2019.

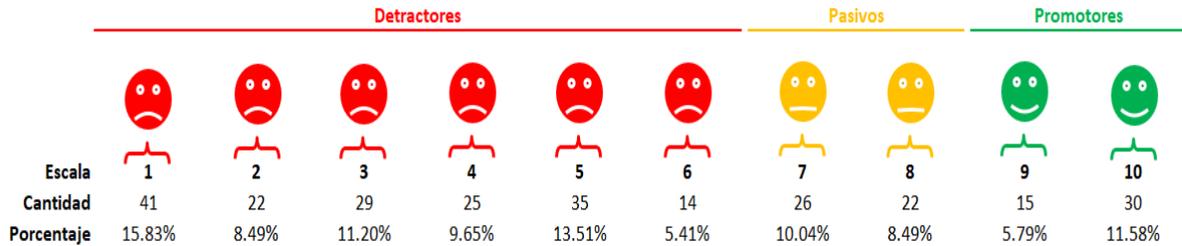
Dentro de la categoría Otros (22.39 %), correspondiente a programas no incluidos en las opciones pero que fueron sugeridas por las personas encuestadas, predominan *Era verde*, *Nexos* y documentales, aunque en este caso no especifican nombres.

3.2.1.3. Satisfacción de audiencia (modelo NPS)

El modelo NPS se utiliza principalmente para evaluar la satisfacción de los clientes de acuerdo con la percepción de estos sobre el servicio brindado por el Canal UCR. En esta ocasión se les solicitó a las personas encuestadas seleccionar en una escala del 1 al 10 cuán probable sería que recomendaran el Canal UCR a sus amigos o colegas. El modelo NPS mide el resultado con

valores oscilantes entre los -100 y +100 puntos porcentuales. En este caso se obtuvo un resultado de -46 puntos porcentuales, esto está fuera de los valores favorables, es decir, entre los +50 y +100.

Ilustración 13 Resultados del modelo NPS

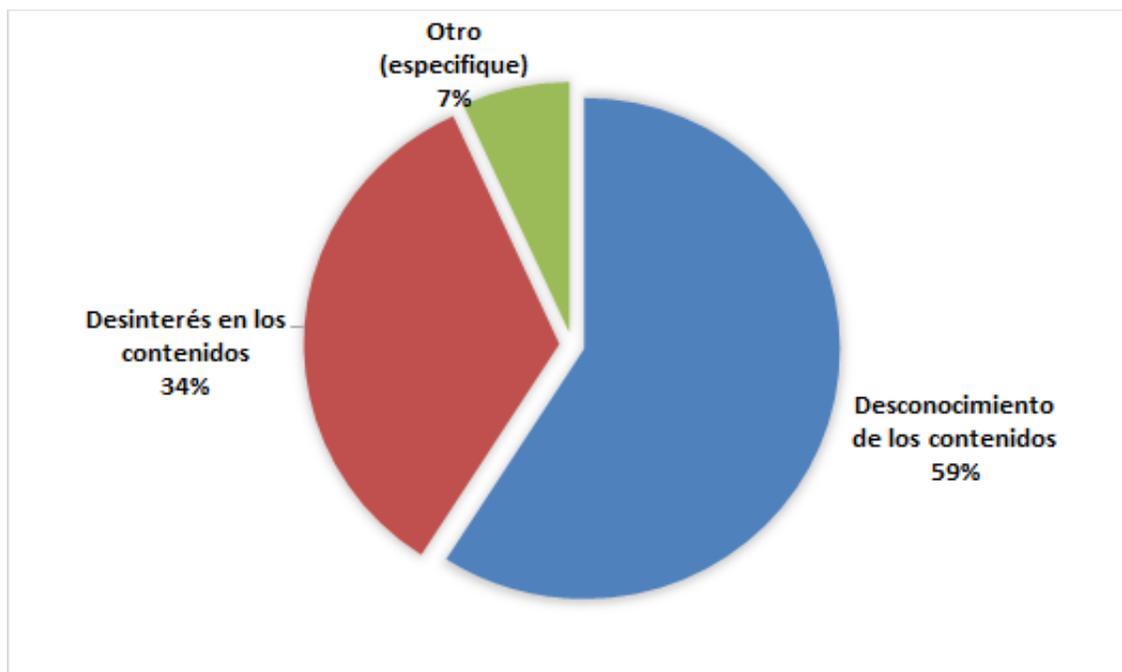


Fuente: elaboración propia según encuesta externa aplicada junio 2019.

3.2.1.4. Puntos de mejora

A las personas encuestadas que no veían el Canal UCR se les consultó el motivo principal por el cual no lo hacían y entre los motivos más sobresalientes se encuentra el desconocimiento de los contenidos (el 59 %) y la falta de interés (34 %). En este caso, ningún encuestado seleccionó la opción de desconocimiento de la existencia del Canal UCR, por lo que, a pesar de conocer sobre este medio, no tienen clara la programación o esta no ha logrado captar su atención.

Gráfico 14 Principales motivos por los que la población no observa el Canal UCR



Fuente: elaboración propia según encuesta externa aplicada junio 2019.

En la misma línea y ante la pregunta: *¿qué necesita el Canal UCR para que usted lo vea?*, un 47 % de las personas encuestadas solicitaron mejoras en los contenidos del canal. Un 34 % sugiere mejoras en publicidad y promoción, lo anterior debido al desconocimiento sobre los programas que se transmiten. Se citan algunas de las respuestas destacadas a la pregunta anterior:

- Que se actualice, la presentación del canal sea agradable de ver (paleta de colores y calidad de transmisión), promueva de una forma más moderna, si este está transmitiendo temas de interés promoverlos para que la gente se entere.
- Verse menos académico.
- Anunciar de mejor manera sus contenidos.
- Más dinámico y entretenido. Y darse a conocer más por medio de anuncios.
- Otra opción para poder verlos además de la tv (por ejemplo, por internet, YouTube, *streaming* (emisión continua), y/o redes sociales).
- Mejorar contenidos, algunos definen los programas como aburridos y de mala calidad.
- Dar más opciones de entretenimiento, variedad de programas, propuestas frescas y mejor edición.
- Mostrar diversos puntos de vista, evitar ser parcializados.
- El tipo de ideas transmitidas o ideales no los comparto, entonces deberían de tener diversas personas que puedan expresar sus ideas y no solo las mismas [...] también

a veces caen mal porque pareciera que tratan de atacar las otras posiciones y lo hacen con muy poco profesionalismo creyendo que tienen la verdad absoluta.

- Me gustaría noticias imparciales, sin alguna orientación izquierdista (es muy frecuente en las comunicaciones de esta universidad).
- Más noticias que compitan con los otros noticieros y documentales interesantes.

Debido a que una mayoría considerable de la población encuestada indicó no ver el canal por falta de promoción o conocimiento de los contenidos, se les consultó sobre los formatos en los que estaría dispuesto a observar el contenido del canal. La mayoría insisten en el uso de las redes sociales como plataforma de preferencia para interactuar con los medios, en este caso un 61.36 % indicó Facebook y un 52.27 % YouTube.

3.2.1.5. Presencia del Canal UCR en los medios digitales

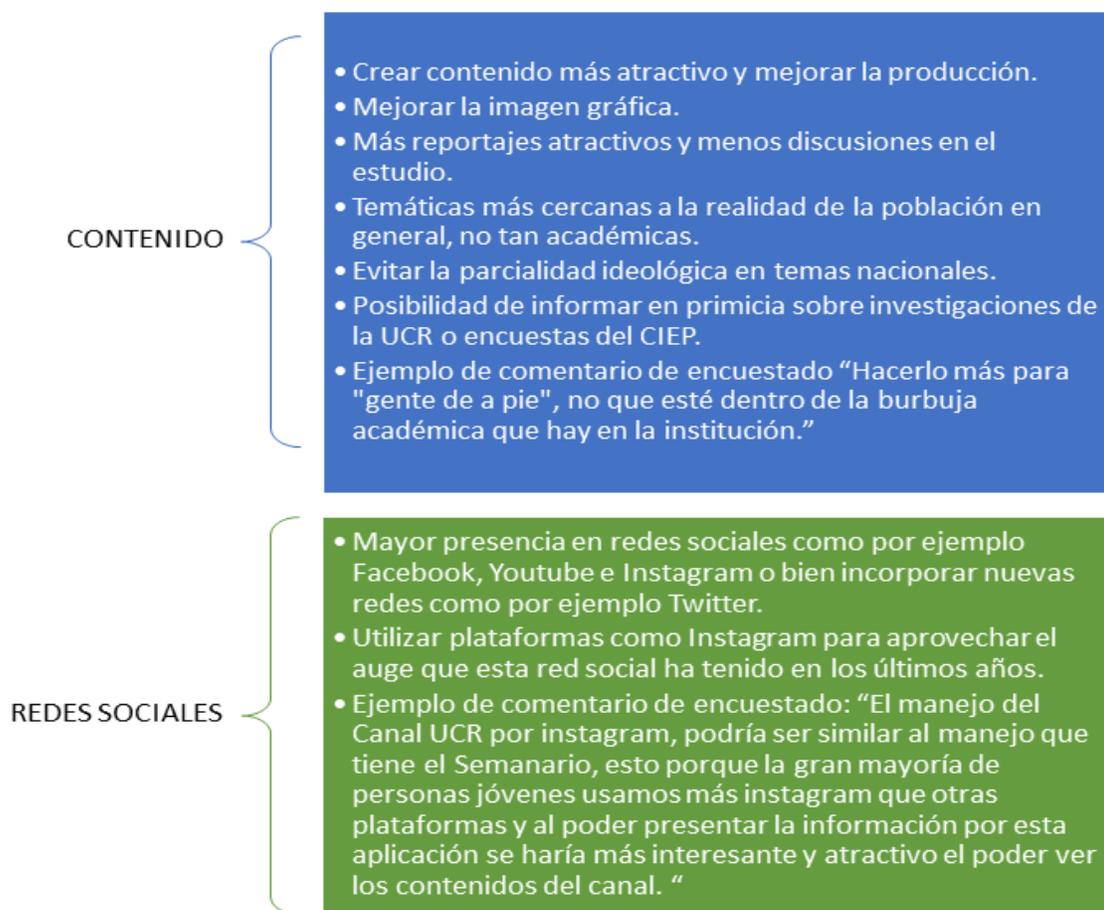
Cabe destacar, el Canal si usa activamente las redes sociales, aunque sea uno de los puntos que la población señala como de mejora.

- Página del Canal UCR en la red social de Facebook:
https://www.facebook.com/pg/CanalUCR/about/?ref=page_internal.
- Instagram: <https://www.instagram.com/canalucr/>.
- Sitio web: <http://www.canal15.ucr.ac.cr>.
- Transmisión en vivo vía web de la programación del Canal UCR:
<http://www.canal15.ucr.ac.cr/envivo/>.
- Twitter: <https://twitter.com/canalucr>.
- Canal en YouTube: <https://www.youtube.com/user/UCRCanal15>.

3.2.1.6. Aspectos de mejora del Canal UCR

En cuanto a la sugerencia de aspectos de mejora de parte de personas que ven regularmente el Canal UCR, es muy importante destacar que las respuestas surgieron completamente de la opinión de las personas encuestadas, es decir, no hubo ideas sugeridas en el instrumento y se trataba de una pregunta abierta. Podemos agrupar estas respuestas de sugerencias de mejora en 3 grandes temáticas: redes sociales, contenido y promoción. A continuación, se destacan algunos de los aspectos sugeridos:

Ilustración 14 Principales recomendaciones brindadas por población encuestada con relación al Canal UCR



PUBLICIDAD/PROMOCIÓN

- Anunciar que el canal UCR cuenta con redes sociales y cuáles son.
- Más promoción dentro de las sedes universitarias.
- Anunciar el contenido de los programas.
- Aprovechar más otras plataformas de la UCR, ejemplo Seminario Universidad.

Fuente: elaboración propia según encuesta externa aplicada junio 2019.

3.2.1.7. Análisis del modelo Servqual externo

Se consultaron también las opiniones de la población en diversos aspectos relacionados con el Canal UCR, en escala de 1 a 5, con 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. El punto en donde se logra mayor apoyo es en la afirmación de que el Canal UCR muestra información confiable con opiniones promedio de 4.36 (de acuerdo). El aspecto donde hubo menos personas de acuerdo fue en *Tengo amplio conocimiento de los programas transmitidos por el Canal UCR* el cual se mantuvo con un valor de 2.06 (en desacuerdo).

Llama la atención que las personas encuestadas mostraron estar de acuerdo con que el canal usa fuentes confiables y con respecto a la confianza que generan esos contenidos, pero incluso así no están de acuerdo con sentirse identificados con los programas del Canal UCR. A continuación se detallan los resultados según cada enunciado:

Cuadro 5 Resultados del modelo Servqual encuesta externa

CRITERIOS	ITEMS	Valor promedio por declaración	Resultado
ELEMENTOS TANGIBLES	Las personas que presentan los programas del Canal UCR tienen una apariencia adecuada para los programas que transmiten.	3.56	Medianamente de acuerdo
	Las producciones del Canal UCR se ven elaboradas o de calidad	3.35	Medianamente de acuerdo
	El Canal de la UCR cuenta con un equipo (cámaras, software, etc) de apariencia moderna.	3.31	Medianamente de acuerdo
	La oferta del Canal UCR es variada	3.2	Medianamente de acuerdo
	Los medios alternativos del Canal UCR son eficientes (página web, redes sociales, youtube)	3.05	Medianamente de acuerdo
	Las instalaciones empleadas para los programas transmitidos son visualmente atractivos.	2.87	En desacuerdo
FIABILIDAD	El canal UCR proporciona información confiable	4.36	De acuerdo
	El canal UCR proyecta profesionalismo	4.09	De acuerdo
	El canal UCR cumple con su programación	3.95	Medianamente de acuerdo
	El canal UCR es de fácil sintonía o acceso	3.5	Medianamente de acuerdo
	El Canal UCR tiene contenidos interesantes y entretenidos	3.42	Medianamente de acuerdo
CAPACIDAD DE RESPUESTA	El canal UCR brinda información de actualidad y relacionada con acontecimientos relevantes y de mi interés	3.7	Medianamente de acuerdo
	El canal UCR siempre está dispuesto a participar en actividades de ayuda social	3.7	Medianamente de acuerdo
	El canal UCR siempre está anuente a responder preguntas o sugerencias de su audiencia	3.38	Medianamente de acuerdo
	El canal UCR siempre comunica a su audiencia los horarios de programación	3.2	Medianamente de acuerdo
SEGURIDAD	Considero que las fuentes de información que toma como referencia el Canal UCR son de confianza.	4.21	De acuerdo
	Los contenidos brindados en el Canal UCR le generan confianza	4.09	De acuerdo
	Sin importar mi posición, puedo contar con la información del Canal UCR para ampliar mis conocimientos sobre ciertos temas de interés.	3.96	Medianamente de acuerdo
	Cuando algo de relevante importancia ocurre en el país y requiero comprenderlo, puedo contar con la información que transmite el Canal UCR.	3.58	Medianamente de acuerdo
EMPATIA	La información transmitida por el Canal UCR con claridad al entendimiento de la mayoría de la población costarricense.	3.44	Medianamente de acuerdo
	Considero que la información transmitida por el Canal UCR es de carácter imparcial.	3.28	Medianamente de acuerdo
	Los contenidos ofrecidos por el Canal UCR se ajustan a sus necesidades	3.21	Medianamente de acuerdo
	Me siento identificado con algún programa del Canal UCR.	2.59	En desacuerdo
	Tengo amplio conocimiento de los programas transmitidos por el Canal UCR	2.06	En desacuerdo

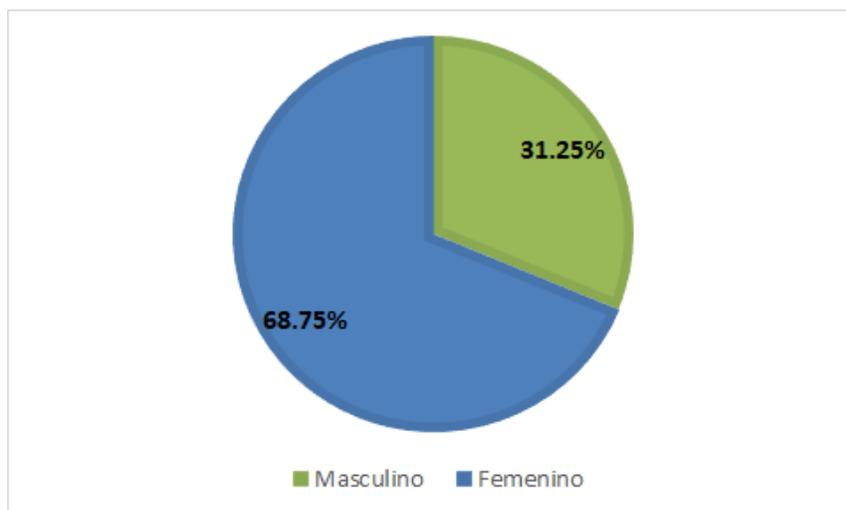
Fuente: elaboración propia según encuesta externa aplicada junio 2019.

3.2.2. Resultados de la encuesta interna

Además de considerar la opinión de las personas estudiantes universitarios de la UCR en la GAM, también se procedió a llevar a cabo un breve cuestionario y la aplicación del modelo Servqual a las personas colaboradoras del Canal UCR. En este caso, se aplicó el instrumento por correo electrónico y se lograron 32 respuestas de parte de colaboradores, lo cual corresponde a una confianza del 90 % y un nivel de error del 10 % toma en consideración una población total de 54 colaboradores.

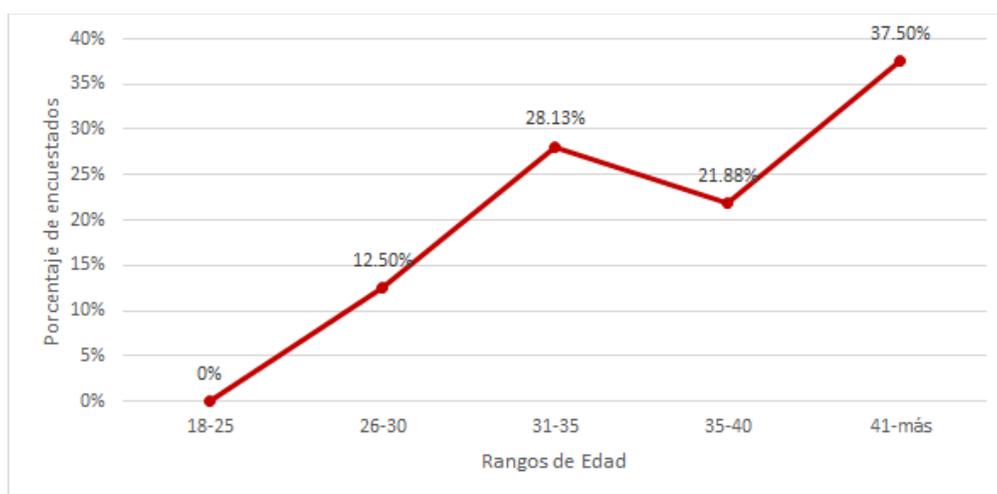
El 68.75 % de quienes respondieron el instrumento fueron mujeres y el 31.35 % hombres. El mayor porcentaje de personas que respondió la encuesta supera los 40 años (37.50 %), el 28.13 % tiene entre 31 y 35 años, el 21.88 % corresponde a personas de 35 a 40 años y el 12.50 % tiene entre 26 y 30 años, lo que evidencia el 87.51 % corresponde a adultos de mediana edad.

Gráfico 15 Distribución de la población encuestada del Canal UCR según género



Fuente: elaboración propia según resultados encuesta interna aplicada julio 2019.

Gráfico 16 Distribución de la población encuestada del Canal UCR según rango edades



Fuente: elaboración propia según resultados encuesta interna aplicada julio 2019.

Se aplicó el modelo Servqual a lo interno del Canal UCR para evaluar la calidad según una serie de criterios clasificándolos en un rango de 1 a 7 en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. El punto en donde la mayoría de encuestados estuvo de acuerdo corresponde a la afirmación *considero que las formas en las que el Canal UCR transmite su información pueden mejorar* con un puntaje promedio de 6.71 puntos. Adicionalmente, el punto en donde menos estuvieron de acuerdo tiene relación con el espacio físico en el que desempeñan las labores, principalmente el área de descanso o las salas de espera con un promedio de 3.26 puntos obtenidos. A continuación, se detallan los resultados según cada enunciado:

Cuadro 6 Resultados del Modelo Servqual encuesta interna

CRITERIOS	ITEMS	Valor promedio por declaración	Resultado
ELEMENTOS TANGIBLES	Me siento a gusto con las instalaciones físicas dentro del Canal UCR al referirme a la sala de reuniones.	5.87	Medianamente de acuerdo
	El Canal UCR cuenta con un equipo (cámaras, software, etc) adecuado para realizar mis funciones con calidad.	5.81	Medianamente de acuerdo
	El Canal UCR cuenta con facilidades (transporte, viáticos) para realizar mis funciones con calidad.	5.55	Medianamente de acuerdo
	Me siento a gusto con las Instalaciones físicas dentro del Canal UCR al referirme al comedor del Canal UCR.	5.35	Medianamente de acuerdo
	Me siento a gusto con las instalaciones físicas dentro del Canal UCR al referirme a mi espacio de trabajo.	5.06	Medianamente de acuerdo
	Me siento a gusto con las Instalaciones físicas dentro del Canal UCR al referirme a la sala de espera y áreas de descanso	3.26	En desacuerdo
FIABILIDAD	Me ocupo de generar un buen ambiente laboral dentro del Canal UCR.	6.35	De acuerdo
	Considero que el Canal UCR fomenta a que desarrolle mis labores de maneja ética y profesionalmente	5.77	Medianamente de acuerdo
	Las personas que presentan los programas del Canal UCR tienen una imagen adecuada (vestuario, maquillaje) en relación a los programas que presentan.	5.52	Medianamente de acuerdo
	Tengo claro cuáles son los objetivos del Canal UCR.	4.81	Medianamente de acuerdo
	Considero que las decisiones que se toman a nivel interno del Canal UCR va acorde con la visión de un canal de servicio público.	4.77	Medianamente de acuerdo
CAPACIDAD DE RESPUESTA	Tengo claro de que manera mi trabajo contribuye al Canal UCR a alcanzar la misión de brindar un servicio educativo y de entretenimiento cercano a la realidad costarricense.	6.00	De acuerdo
	La oferta televisiva del Canal UCR es de calidad.	5.03	Medianamente de acuerdo
	La oferta en redes sociales del Canal UCR es de calidad.	4.71	Medianamente de acuerdo
	Considero que existe la cantidad adecuada de personal para cumplir con los objetivos del el Canal UCR, sabiendo que es un canal de servicio público.	4.35	Medianamente de acuerdo
	Los colaboradores reciben la capacitación necesaria.	3.97	En desacuerdo
	El Canal UCR cuenta con una distribución adecuada de la carga laboral entre todos los miembros del equipo.	3.61	En desacuerdo
SEGURIDAD	Considero que cuento con un trabajo estable.	5.68	Medianamente de acuerdo
	Cuento con los elementos necesarios (equipo, viáticos, instalación y transporte adecuado) para realizar mis funciones.	5.61	Medianamente de acuerdo
EMPATIA	Considero que las formas en que el Canal UCR transmite su información puede mejorar.	6.71	De acuerdo
	Me encuentro identificado con el Canal UCR.	5.94	Medianamente de acuerdo
	Las locaciones o sets empleados para los programas transmitidos son visualmente atractivos.	3.81	En desacuerdo
	Considero que el Canal UCR realiza una adecuada labor de mercadeo para promocionar los contenidos.	3.58	En desacuerdo

Fuente: elaboración propia según resultados de la encuesta interna aplicada en julio 2019.

3.3. Análisis de la situación actual del Canal UCR

3.3.1. Análisis de la Matriz FODA

El FODA se llevó a cabo mediante la información que se recopiló gracias a las encuestas aplicadas, tanto de manera interna como externa, además de las entrevistas y reuniones que se mantuvieron con la administración del Canal UCR.

3.3.1.1. Debilidades

A continuación, se presentan las principales debilidades del Canal UCR que se identificaron:

- Formatos televisivos desactualizados y poco dinámicos.
- Poca diversificación en los formatos, debido al uso de dinámicas similares en cada programa, por ejemplo, el recurso de las entrevistas.
- Falta de promoción de los contenidos que genera el desconocimiento de estos hacia la audiencia.
- Desaprovechamiento de los programas que facilita la UCR para el desarrollo del recurso humano en áreas como trabajo en equipo, comunicación, capacitación, entre otras.
- Inexistencia de las áreas de mercadeo y ventas para el manejo de estrategias de publicidad y promoción.
- Falta de actualización del tarifario que poseen para venta de servicios, ya que no se ha actualizado desde el 2015.
- Sitio *web* desactualizado principalmente en temas de programación.

- Instalaciones físicas pequeñas y con espacios limitados.
- Desconocimiento de la audiencia, no se cuenta con información veraz de quién ve el canal que permita diseñar estrategias fundamentadas para trazar un norte claro para mejorar integralmente.

3.3.1.2. Oportunidades

A continuación, se presentan las principales oportunidades del Canal UCR que se identificaron:

- El cambio de la televisión analógica por la digital que permite mayor cobertura.
- El auge del crecimiento de redes sociales y uso de Internet en la población.
- Prestigio e imagen de la Universidad de Costa Rica al posicionarse como la mejor universidad en el ámbito centroamericano.
- Constantes proyectos de investigación que generan las diferentes áreas de la Universidad de Costa Rica forman insumos para generar contenido de los programas.
- Aprovechamiento del recurso humano estudiantil de la UCR que genera personal con ideas renovadas.
- Sinergias con expertos de distintas áreas del conocimiento que se desarrollan dentro y fuera de la Universidad de Costa Rica.
- Avances tecnológicos en equipos y técnicas de producción audiovisual.

3.3.1.3. Fortalezas

A continuación, se presentan las principales fortalezas del Canal UCR que se identificaron:

- La trayectoria del Canal UCR que cuenta con 37 años de existir y la credibilidad que ha generado con el tiempo.
- Como el Canal UCR una dependencia de la Universidad de Costa Rica cuenta con el apoyo de estudiantes, investigadores y expertos de diversas áreas para el desarrollo de sus contenidos.
- Enfoque general del Canal UCR hacia la cultura, política, educación, la sociedad y la inclusión en su programación.
- Ser un canal público e independiente que cuenta con la libertad y autonomía para el tratamiento de temas o creación de contenidos.

3.3.1.4. Amenazas

A continuación, se presentan las principales amenazas del Canal UCR que fueron identificadas.

- Cambios en los gustos y preferencias de los consumidores con relación a los contenidos televisivos o con respecto a la televisión en general.
- Competencia directa debido a los cambios en los medios tradicionales nacionales orientados a plataformas digitales.
- Aumento de servicios sustitutos que corresponden a las nuevas formas de consumo audiovisual (redes sociales, *streaming*, entre otros).

- Factores políticos y económicos que puedan afectar el presupuesto que se le otorga al Canal UCR.
- Constantes cambios tecnológicos, por ejemplo, el *apagón analógico*.

Cuadro 7 Análisis FODA Pares de Éxito

Pares de Éxito	Línea de Acción
Traectoria del Canal UCR - Prestigio e imagen en Centroamérica	1. Campañas de promoción que muestren los elementos diferenciadores del Canal UCR destacando sus objetivos y la trayectoria de la organización y el equipo de trabajo
Apoyo de expertos de diversas áreas de la UCR - Sinergias	1. Brindar espacios televisivos para producciones especiales con aporte de expertos en diferentes temas. 2. Apertura de pasantías que incorporen estudiantes de diversas áreas de estudio.
Visión del Canal UCR - Proyectos de investigación	1. Promocionar el contenido <i>con sentido</i> relacionado con la cultura, política, educación, sociedad e inclusión. 2. Enlace con organizaciones especializadas en investigación que amplíen las temáticas.
Canal independiente con diversas temáticas-Mayor cobertura por medio de la televisión digital, uso de redes sociales e Internet	1. Incrementar la presencia del Canal UCR en redes sociales como Instagram, Facebook, YouTube. 2. Creación de contenido adaptado a las nuevas plataformas, por ejemplo, cápsulas cortas con información. 3. Promoción de las plataformas digitales por medio de la transmisión televisiva.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 8 Análisis FODA Pares de Riesgo

Pares de Riesgo	Línea de Acción
Cambio en los gustos y preferencias-Formatos poco dinámicos	1. Evaluar las metodologías utilizadas actualmente. 2. Innovar en los formatos utilizados en cada uno de los programas. 3. Mayor uso de áreas externas del Canal UCR y espacios a la aire libre.
Competencia directa-Inexistencia de un área de mercadeo y ventas	1. Establecer una plaza para un encargado de mercadeo y ventas. 2. Hacer uso del recurso humano disponible en la UCR por medio de horas estudiante o TCU.
Servicios sustitutos-Falta de promoción de los contenidos	1. Elaboración de un plan de mercadeo con

Pares de Riesgo	Línea de Acción
	énfasis en la promoción del contenido en las diversas plataformas digitales.
Cambios tecnológicos-Desactualización de herramientas y tecnologías-Inestabilidad de la señal televisiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de una aplicación móvil con mayor accesibilidad para los consumidores. 2. Actualización del sitio <i>web</i> para mejorar el funcionamiento de la transmisión en vivo de la señal. 3. Adquisición de equipo y sistemas para producción y desarrollo del contenido.
Factores políticos y económicos que afecten el presupuesto-Falta de actualización del tarifario que poseen para venta de servicios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer el uso de venta y alquiler de servicios para generar ingresos adicionales. 2. Actualizar el Tarifario de Venta y Alquiler de Servicios. 3. Búsqueda de patrocinios o alianzas con empresas.

Fuente: elaboración propia.

3.3.2. Análisis de las Fuerzas de Porter

3.3.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La teoría indica que el mercado no es atractivo si las barreras de entrada son fáciles de franquear por nuevos participantes que lleguen con nuevos recursos y capacidades. Internamente, el Canal UCR no identifica una competencia directa, sin embargo, se puede hablar de competencia nacional: Teletica, Repretel, Multimedios, Sinart y Extra TV.

En este punto, el sector televisivo en Costa Rica no es un sector al que cualquiera pueda ingresar fácilmente, pues se necesita capital, personal capacitado y equipo especializado. Sin embargo, si se analiza el sector y se hace énfasis en el avance de las plataformas de comunicación y cableras y la globalización, se puede concluir que el Canal UCR presenta una constante alerta o amenaza de nuevos competidores, debido a todos aquellos canales internacionales transmitidos por cable y la gran cantidad de cableras que buscan aumentar su presencia en la industria e incrementar su rating. Es decir, el Canal de la UCR se enfrenta a una lucha diaria por sobresalir.

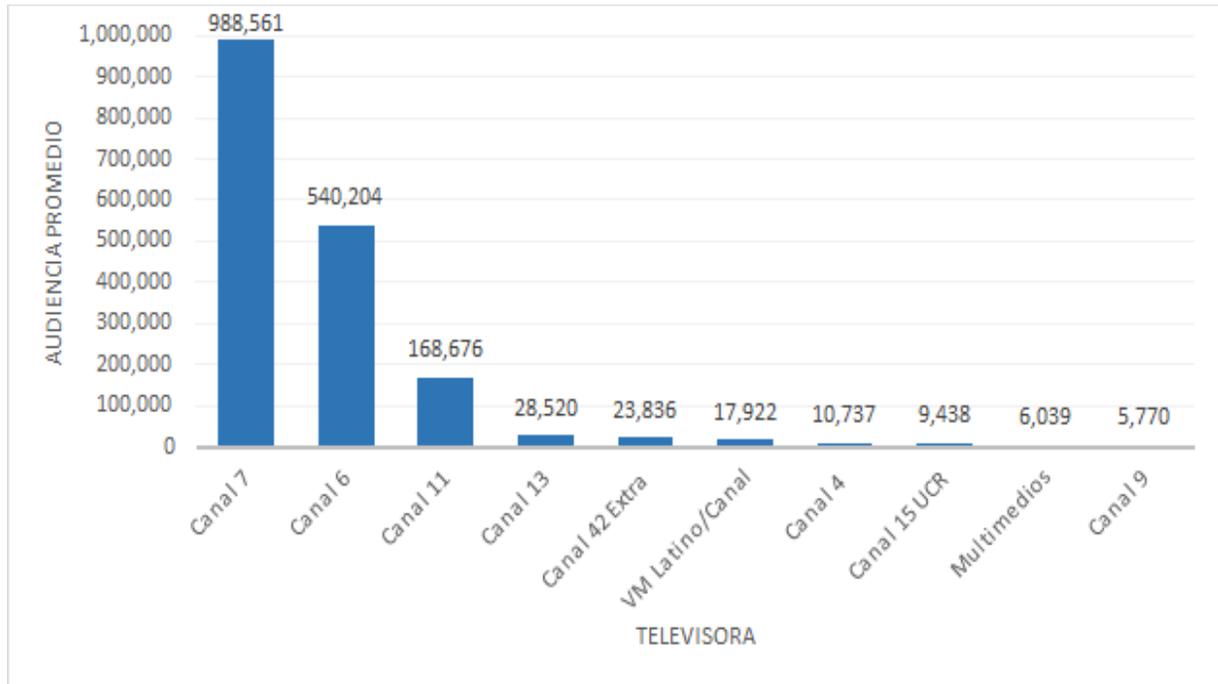
3.3.2.2. Rivalidad entre los competidores

Porter (2008) indica que “es más difícil competir en un segmento donde los competidores están bien posicionados, son numerosos y con costos fijos altos. la rivalidad puede incluir: nuevas campañas publicitarias y mejoramiento del servicio” (s. p.). El Canal UCR es consciente de que la constante aparición de nuevas tecnologías ha obligado a estar en continua evolución y a ajustarse a los cambios que se presentan. Un ejemplo de esto fue *el apagón analógico* y su rápida respuesta al respecto.

El Canal UCR no cuenta con un capital propio, sino posee un presupuesto limitado que le impide competir como debería ante sus competidores directos e indirectos. Esta una de las debilidades más sobresalientes y una de las posibles causas directas de su estancamiento. Además, esta situación crea una brecha entre aquellos canales que sí pueden competir mediante precios o publicidad, es decir, no hay punto de comparación porque se está en condiciones desiguales. No obstante, tiene a favor la credibilidad de su imagen a nivel nacional con lo que pueden competir estratégicamente.

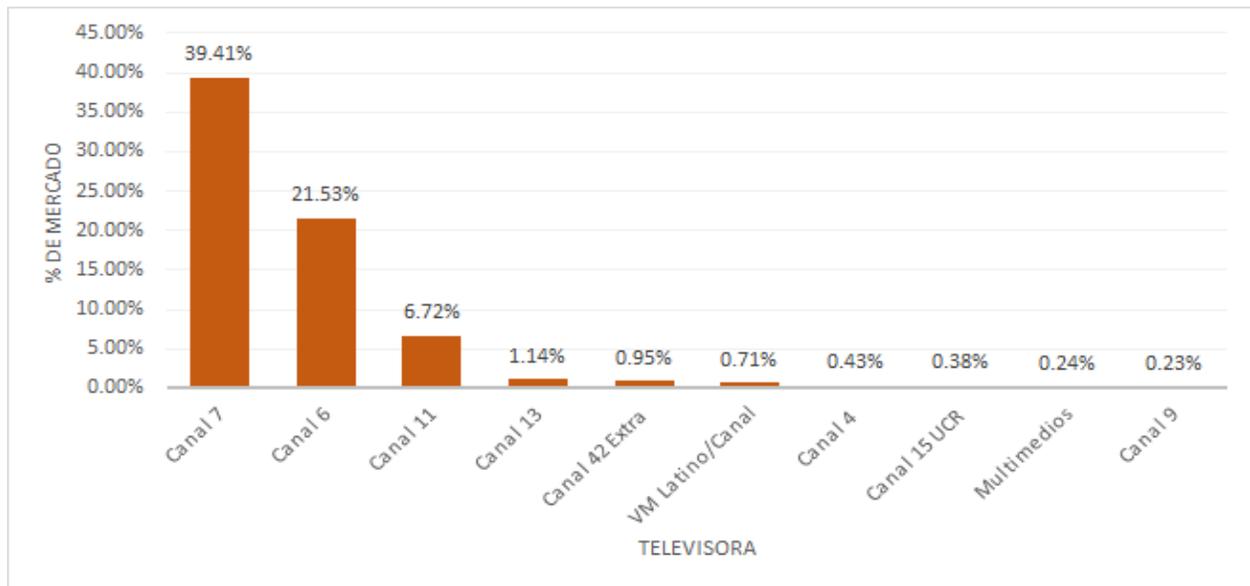
Los datos facilitados por la dirección del Sinart y que pertenecen al Estudio General de Medios realizado por IPSOS indican que, para el 2018, el Canal UCR era visto por 9,438 personas al día. Era el tercero con menor audiencia de los medios considerados, además, tenía un 0.3 % del mercado.

Gráfico 17 Audiencia promedio diaria por televisora



Fuente: Sinart.

Gráfico 18 Alcance promedio diario por televisora, representación del % de mercado



Fuente: Sinart.

3.3.2.3. Poder de negociación con los proveedores

Con respecto a este punto Porter (2008) indica:

Un grupo de proveedores es poderoso si: es más concentrado al sector al cual vende, no dependen del sector para sus ingresos, *los* participantes del sector deben asumir los costos por cambiar de proveedor, ofrecen productos que son *altamente* diferenciados, no existe un sustituto para lo que ofrece, puede amenazar con integrarse al sector de forma *más* avanzada (s. p.).

Esta fuerza no está relacionada directamente con la operativa del Canal UCR, sino más bien con la UCR. El poder de negociación con los proveedores del Canal UCR está limitado a lo que indiquen los lineamientos de la Oficina de Suministros de la UCR, con base en el presupuesto disponible para el Canal UCR. El señor Marlon Mora, director del Canal UCR, en una de las entrevistas comentó:

No existe un *departamento* de compras, cada coordinador se encarga de abastecer su área según lo requieran sus subalternos. Ellos completan una factura proforma con tres cotizaciones diferentes, esto se presenta a la administración del Canal quien se encarga de hacer una solicitud a la administración universitaria, *luego* a Suministros y por último se hace la solicitud de compra. Tardan bastante, de uno a dos años (comunicación personal, 2018).

3.3.2.4. Poder de negociación con los clientes

En la actualidad, el Canal UCR no tiene documentado cuál es su mercado meta sobre el cual dirigir sus esfuerzos de negociación, de forma eficiente. Sus esfuerzos están dirigidos a divulgar contenido audiovisual con sentido, para un público en general. Según reveló la encuesta aplicada, la población afirmó no dedicar más de dos horas al día a ver televisión esto se debe a los cambios en sus gustos y preferencias, los cuales están dirigidos actualmente a plataformas digitales, por ejemplo, YouTube, Internet, Netflix, entre otros.

Sobre esta fuerza, Porter (2008) indica “a mayor organización de los compradores, mayores

serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad” (s. p.). No obstante, se debe tener presente que el Canal UCR se creó sin fines de lucro, es decir, su misión no es generar rentabilidad con el paso del tiempo, sino divulgar programas educativos y humanísticos.

En esta misma línea, el Canal UCR ha puesto a disposición del televidente algunos medios sociales de su preferencia como Facebook, Instagram y YouTube. Sin embargo, los resultados de las encuestas revelan que el poder de negociación del Canal UCR con el consumidor es bajo. Con respecto a indicado Porter (2008) menciona: “los clientes suelen ser más sensibles si los productos que compran o los servicios consumidos nos son diferenciados” (s. p.). a esto se debe la necesidad vista de involucrarse más con los televidentes.

3.3.2.5. La amenaza de los sustitutos

En las cableras o *TV pagada*, existe una infinidad de ofertas de canales que se consideran como sustitutos del Canal UCR, muchas de las personas encuestadas afirman conocer al Canal UCR, pero no ser parte de su audiencia y eligen otro como de su preferencia. Porter indica:

Cuando la amenaza de los sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de un producto, el marketing o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad, y, a menudo, de potencial crecimiento (Porter, 2008, s. p.).

La amenaza de los canales sustitutos es constante, actualmente esto se evidencia el desplazamiento de la TV tradicional a la TV digital o por las plataformas digitales. las nuevas generaciones, *millennials* y *generación Z*, buscan contenidos en plataformas de comunicación con nuevos formatos, por ejemplo: canales por YouTube, Facebook e Instagram. A esto se debe la motivación y urgencia de la dirección del canal por estar presente en cada una de las redes sociales

de forma constante, activa y dinámica. Asimismo, cabe mencionar la debilidad que presenta el canal es la ausencia de un Departamento de Mercadeo, esto lo vuelve más vulnerable ante cualquier respuesta competitiva del resto de participantes en la industria televisiva.

En la actualidad, la industria televisiva pasa por una serie de cambios los cuales retan a sus participantes a buscar otros medios para transmitir sus contenidos. El análisis realizado con base en las teorías de Porter evidencia que a pesar de los esfuerzos del Canal UCR, se presentan diversas áreas de mejora.

3.3.3. Análisis de la cadena de valor

Según el concepto de cadena de valor que se explica en el marco teórico, a continuación se desarrolla esta herramienta para el Canal UCR.

3.3.3.1. Actividades primarias

3.3.3.1.1. Logística de entrada

La logística de entrada se refiere a los insumos necesario de una compañía para desarrollar posteriormente sus operaciones, para el caso del Canal UCR el principal insumo utilizado es la información. Al tomar como referencia los resultados brindados por la aplicación del modelo Servqual, el Canal UCR se considera uno de los medios de información con más credibilidad para las personas encuestadas. Debido a lo expuesto, se determina que este segmento de la cadena de valor del Canal UCR es una de sus fortalezas, esto al considerar la posibilidad de acceder a información de calidad a nivel académico y de investigación, incluso por encima de otros medios.

3.3.3.1.2. Operaciones/producto

Según los resultados de la encuesta externa, la producción generada por el Canal UCR refleja credibilidad y confianza para los consumidores finales. No obstante, se considera la forma en que la información se presenta debe modernizarse, también destacan la necesidad de incluir más voces o una visión imparcial menos institucional. Adicionalmente, de acuerdo con las entrevistas, el Canal UCR requiere de más personal y recursos para el desarrollo de sus producciones y el cumplimiento de los objetivos. Por ejemplo, se hace referencia de la inexistencia del departamento de mercadeo y ventas, o bien a la falta de personal adicional de tiempo completo para acompañar el desarrollo de la programación como maquillistas, choferes, asistentes, entre otros.

3.3.3.1.3. Logística de salida

En el público encuestado, La programación o el resultado de las producciones no se consideran atractivas, esto deja al canal en desventaja ante la modernización de la forma de transmitir información de en la actualidad. Cabe destacar el avance presentado por el Canal en los últimos años, pese a sus limitados recursos ha logrado mejorar sus contenidos e incluir formatos más llamativos en comparación con lo mostrado. Sin embargo, estos avances no los percibe el público por falta de promoción. Tampoco se percibe un aprovechamiento de las posibilidades brindadas por la Internet.

3.3.3.1.4. Mercadeo y ventas

Se evidenció que la UCR tiene presencia en casi todos los medios digitales de la actualidad (Facebook, Instagram, YouTube, entre otros), la población desconoce de los contenidos. Además, como se menciona en el apartado de Operaciones/producto, el canal no cuenta con un departamento

de mercadeo ni personal que se encargue de velar por estos aspectos dentro del mismo.

3.3.3.1.5. Servicios posventa

Debido al enfoque de la investigación y por la naturaleza de los servicios brindados por el Canal UCR, se considera que este punto está fuera de los alcances del informe.

3.3.3.2. Actividades de apoyo

3.3.3.2.1. Infraestructura de la empresa

Las encuestas y entrevistas generan como resultado una disconformidad general con la infraestructura actual del Canal UCR, en cuanto al espacio físico para desarrollo de la producción y espacios comunes. Sin embargo, debido a que el presente informe busca brindar estrategias de mercadeo, no se darán estrategias específicas para tratar este tema.

3.3.3.2.2. Gestión del recurso humano

Uno de los principales activos de los medios de comunicación corresponde al recurso humano. Por eso, es necesario trabajar para contar con un equipo que trabaje en conjunto para lograr los objetivos organizacionales. Se destaca, a pesar de ser un canal con poco personal, han logrado desarrollar el número de producciones que, en la actualidad, ofrece el canal, por ejemplo, se comparten los recursos entre los programas. No obstante, en la encuesta interna sobresalen aspectos de falta de capacitación, motivación y comunicación entre las personas colaboradoras del Canal UCR.

3.3.3.2.3. Desarrollo de tecnología

El Canal UCR tiene presencia en Internet por medio de su página web, YouTube, Facebook,

Instagram, en donde comparten información y anuncian sus contenidos. Sin embargo, las estrategias que aplican, según las personas encuestadas, no han sido lo suficientemente atractivas y no han logrado aprovechar al máximo el potencial que estas nuevas herramientas ofrecen.

3.3.3.2.4. Compras

El Canal UCR actualmente posee convenios con otras instituciones para la compra de programas y documentales, entre los que destacan producciones de la Universidad Nacional de Costa Rica, la cadena DW, Sinart. Adicionalmente, adquiere producciones infantiles, películas, documentales, entre otros, los cuales son parte de sus materias primas. No se profundiza en el análisis en este punto, debido a que excede los alcances de la investigación centrada en el área de mercadeo.

3.3.3.3. Margen

Conforme aumenta el número de personas que visualizan y escuchan los contenidos del Canal UCR, el margen aumentará, esto implica un mayor valor en relación con los mismos costos de producción. Esto está relacionado con el alcance a un mayor número de audiencia en sus diversas plataformas, esto se debe a que la entidad no lleva a cabo sus operaciones con base en los ingresos generados, sino al contenido de relevancia nacional brindado a la sociedad. Por ende, un indicador positivo en este aspecto es colocar televisión con sentido con más sectores de la población. De esto surge la importancia de brindar estrategias de mercadeo adecuadas que permitan la exposición del Canal UCR a una mayor cantidad de audiencia; todas las estrategias serán desarrolladas en el siguiente apartado.

Capítulo IV. Propuesta del plan de acción para el Canal UCR

4.1. Plan estratégico integral de mercadeo

4.1.1. Propuesta estratégica

4.1.1.1. Estrategia de alta segmentación

Al llevar a cabo el análisis de la investigación se encontró una variedad de aspectos a ser trabajados en el Canal UCR en búsqueda de una mejora en su operación y, de esta forma, lograr una ventaja competitiva con relación a la competencia. Las oportunidades de mejora detectadas, tanto internamente como externamente, se deben desarrollar para lograr los objetivos, sin embargo, se optó por una estrategia de alta segmentación enfocada en un mayor uso de las tendencias en redes sociales e Internet para el manejo y transmisión de la información y los contenidos ofrecidos por el Canal UCR.

Con el fin de lograr lo anterior, la propuesta se basa en la mezcla de mercadeo de servicios en donde se hace énfasis en las áreas de mejora y se exponen tácticas concretas a llevar a cabo para lograr los objetivos. Adicionalmente, es adecuado utilizar la estrategia de alta segmentación de concentración, ya que se encuentra la oportunidad de abarcar un segmento de gran relevancia como estudiantes o profesionales entre los 17 y 35 años. A pesar de existir otros segmentos, se propone enfocar la estrategia en este mercado para lograr una ventaja competitiva.

Lo anterior se debe a que el Canal UCR mantiene interés en atraer a la población joven del país, la cual es una de las más activas en el uso de herramientas tecnológicas. La propuesta estratégica estará conformada de acciones de corto y mediano plazo, estas acciones se ajustarán a la razón de ser del Canal UCR.

4.1.2. Mercado meta

Jóvenes profesionales o estudiantes universitarios entre los 17 y 35 años del Gran Área Metropolitana.

4.1.3. Objetivo general

Promocionar el Canal UCR por medio de estrategias integrales con un mayor énfasis en el uso de la página *web* y redes sociales.

4.1.4. Objetivos específicos

1. Mostrar al Canal UCR con una imagen fresca y dinámica, destacando su profesionalismo y credibilidad.
2. Brindar recurso humano capacitado al Canal UCR para un mejor manejo de mercadeo y redes sociales.
3. Aumentar el consumo de contenido e interacciones en redes sociales y plataformas de Internet del Canal UCR para computadora y celulares en un 10 % en Facebook y YouTube y un 50 % en Instagram en un periodo de 1 año.
4. Generar un cambio en la percepción del consumidor con respecto a la apariencia del Canal UCR.

4.1.5. Mezcla de mercadeo

4.1.5.1. Estrategia de producto

El Canal UCR cuenta con el eslogan *Televisión con sentido*, el cual deja claro su imagen de

profesionalismo y credibilidad. Sin embargo, esto puede explotarse todavía más para captar la atención de toda la población deseosa de *contenido inteligente*. Además, se pueden aplicar mejoras en las producciones y contenidos existentes para generar mayor interés en el público meta. La opinión del público encuestado considera necesario revisar el formato y los contenidos de las programaciones para percibirlos más atractivos y de acuerdo con el perfil del público meta se necesita trabajar en una mejora de la imagen y formatos utilizados.

Un 41 % de las personas encuestadas no dedican ninguna hora al día a ver televisión, pero mencionan que invierten hasta 2 horas por día en páginas de Internet y YouTube. Esto se convierte en un nicho por explotar más en este sector de la audiencia. Las personas encuestadas también muestran una afinidad por el Canal UCR, pero no lo ven de forma frecuente. Esto lleva a repensar la necesidad de más contenidos que generen interés en este grupo, el cual indica que noticias, documentales y programas de entretenimiento (series, novelas, caricaturas) son sus preferidos.

González (2018) indica que la tendencia apunta a una televisión con un “lenguaje más coloquial, mediante técnicas como personalizar las noticias, poner rostro y nombre a realidades de la actualidad” (s. p.). Además, apunta a su incorporación audiencia como parte de las producciones por medio de las redes sociales o incluso como colaboraciones en los programas. Para efectos de la presente propuesta, producto se entiende como el servicio de comunicación de una programación que ofrece el Canal UCR a la audiencia.

4.1.5.1.1. Tácticas y planes de acción en producto

- Valorar cambios en el uso de colores e iluminación en los sets se perciba más moderna y dinámica.

Ilustración 15 Set de grabación Canal UCR 2019



Fuente: tomada del sitio *web* del Canal UCR.

Ilustración 16 Ejemplos de otros estilos de sets de grabación



Fuente: imágenes con fines ilustrativos.

- El lenguaje y los enfoques no deben ser muy académicos o formales, esto hace perder la atención del público joven. Adicionalmente, se debe considerar la edición y musicalización de los segmentos para que sean más atractivos.
- Revisar la oferta de programas para procurar mayor variedad de temas y opciones de entretenimiento frescas visualmente.
- Evitar entrevistas excesivamente largas y sin tomas de apoyo, revisar formatos y duración.
- Incorporar diversos puntos de vista para evitar la imagen parcializada. Esto es un criterio

editorial el cual debe valorarse en la dirección, así como su deseo de tener posturas claras en temas específicos. Sin embargo, la credibilidad e imagen del canal debe cuidarse, ya que es uno de sus principales activos intangibles.

- Incluir más opciones noticiosas o de actualidad aprovechando la credibilidad en el Canal UCR, así como la publicación de reportajes y documentales que analizan temas de actualidad.
- Adicionalmente, uno de los géneros en televisión preferidos por nuestro mercado meta es el entretenimiento, se propone valorar el desarrollo de algunos formatos como los siguientes:
 - Talent shows (concurso de talentos): en alianza con la Escuela de Música y la de Bellas Artes, de modo tal que se realicen concursos donde las habilidades artísticas de las personas estudiantes en estas escuelas sean puestas en competición.
 - Quiz shows (concurso de preguntas): con la participación de las Escuelas de Ingeniería, Medicina, Biología, Química, Ciencias Económicas, entre otras. Al igual que en el caso anterior, se pretende llevar a cabo un concurso en donde sus conocimientos técnicos sean la herramienta utilizada por cada una de las personas estudiantes para competir. Uno de los programas de referencia para esta dinámica es el conocido programa *¿Quién quiere ser millonario?*
 - Game shows (concurso de deportes): en alianza con la Escuela de Educación Física y Deportes y la colaboración de las escuelas deportivas y recreativas, se pretende generar un programa donde el concurso rete a las personas estudiantes según sus habilidades físicas desarrolladas y la competencia sea el entretenimiento de los televidentes. En este

programa también se pueden llevar a cabo preguntas de temas afines o resaltar la importancia de la actividad física o de distintos deportes.

- Series de entretenimiento y documentales: considerando el auge de contenidos en plataformas de pago por Internet como Netflix, se percibe un interés en series y documentales de ficción o inspirados en la vida real. Las personas encuestadas indicaron que, además de programas de entretenimiento, entre sus favoritos se encontraban los documentales. Una producción creativa elaborada cuidadosamente y con temáticas de impacto puede atraer al público joven. Esto puede hacerse por medio de alianzas con escuelas de Artes Dramáticas e incluso las escuelas de cine de la Universidad Veritas y el área de Producción Audiovisual de la UCR.
- Además, se considera incluir a la Facultad de Ciencias Económicas, principalmente considerando el programa llamado *Emprendedores de oro* que busca impulsar la gestión empresarial de la persona adulta mayor. Se puede generar un programa en donde sus historias de superación se expongan a los televidentes.
- Otra de las tácticas es la creación de un formato de televisión dedicado a conocer la gran cantidad de pymes en Costa Rica. Se pretende aprovechar un día a la semana para invitar a una pyme activa para que su representante comparta su historia, sus fracasos, sus aspiraciones, etc. Se puede hacer énfasis también en iniciativas novedosas, incluso en alianza con incubadoras de emprendimientos de las universidades públicas.

Para cada uno de los formatos mencionados, el Canal UCR deberá buscar patrocinios para premiar a los ganadores. Se considera pertinente solicitar el patrocinio a los bancos nacionales o cooperativas. Estas son algunas de las ideas que surgen a raíz de los hallazgos de la encuesta y con

potencial para mejorar el producto final del Canal UCR mostrado al aire y en Internet. Sin embargo, debido a que el alcance de la presente propuesta es a nivel de mercadeo y no de producción audiovisual este tema no se abordará en profundidad, para esto, se recomienda contratar una consultoría para trabajar los elementos técnicos de esta área. Lo anterior lleva a la siguiente estrategia:

- Contratar un experto en consultoría en comunicación y medios para evaluar los formatos y contenidos actuales del Canal UCR.

Para esto, debe ser una persona especialista en temas afines a los medios de comunicación con más de 20 años de experiencia en los medios inclusive. Además, se busca conocimiento de producciones internacionales que haya tenido experiencias exitosas en el pasado, esto con la intención de dar recomendaciones adecuadas a las capacidades y alcances del Canal UCR. Se espera como resultado un análisis profundo de la programación actual del Canal UCR, adicionalmente, se darán sugerencias para la mejora de la programación y la recomendación de formatos que puedan cautivar a la audiencia.

Como parte de la investigación se consultó a varios asesores a nivel nacional, quienes cuentan con trayectoria amplia en los medios nacionales y algunos de ellos han sido parte de la dirección de empresas de comunicación o bien forman parte de agencias de comunicación enfocadas en asesorías de contenido y mercadeo digital.

El costo de la consultoría se estima en un rango de entre los \$5,000 y hasta los \$10,000; el costo varía según las necesidades del Canal UCR. En línea con la táctica de contratar asesorías externas, según datos de la encuesta, se sugiere que el Canal UCR debe trabajar en su imagen. Esto se resume a continuación:

- Contratar consultoría en imagen y mercadeo o publicidad para evaluar la percepción del público, lo cual derive en los cambios necesarios y un reforzamiento que lleve a una imagen más moderna y atractiva.

Para esto, se llevó a cabo la cotización, a manera de ejemplo, en dos agencias de mercadeo y publicidad que se detallan a continuación:

- Agencia Bugme, S. A.: corresponde a una agencia independiente que ofrece servicios de producción y mercadeo, dan asesorías de imagen gráfica.

Ofrecen un paquete para el análisis gráfico de la marca, diseño del logo, redacción de propuestas para el eslogan y el desarrollo en .pdf con pautas básicas (esto incluye el uso de línea gráfica en 3 materiales esenciales). El costo del paquete corresponde a un monto de \$450.

- Komunicación 3000: es una agencia de comunicación especializada en temas de relaciones públicas, prensa, *social media*, diseño y producción audiovisual.

Ofrecen un paquete que incluye un estudio de mercado para tener una visión clara del Canal UCR y elaborar propuestas en torno a la imagen y, por ende, se espera un rediseño del logo. El costo del paquete va desde los \$120 hasta los \$1,200, según las necesidades que tenga el canal.

4.1.5.2. Estrategia de precio

El Canal UCR brinda sus servicios a dos tipos de consumidores, el primero corresponde a la audiencia quienes consumen el contenido transmitido por medio de la televisión, o bien en las diversas plataformas de Internet. Para este segmento no existe una tarifa o costo asociado que corresponda al Canal UCR, este por lo general se transfiere a las cableras quienes, por medio de contrato con los clientes, transmiten el servicio. El segundo consumidor corresponde a las empresas

o particulares que adquieren servicios de pauta, alquiler de equipos o servicios de producción. Para esto, el canal cuenta con un tarifario de servicio el cual está a disposición del público interesado en adquirir estos servicios, sin embargo, este no se actualiza desde el 2015 y actualmente no existe una estrategia relacionada con este aspecto.

Por otra parte, no existe un planteamiento para la venta de programación, actualmente se comercializan documentales desarrollados por el canal, sin embargo, no se ha planteado la posibilidad de comercializar la programación. En la presente propuesta, como se establece en los objetivos, el enfoque es la audiencia que consume el contenido del canal, por lo que no corresponde el desarrollo y análisis de precios, debido a que este consumidor no paga directamente al Canal UCR por recibir el servicio.

4.1.5.3. Estrategia de promoción

Es importante considerar el valor que tiene el Internet y las redes sociales como una forma efectiva, rápida y de bajo costo para promocionar. Según el estudio Digital 2020 Reports (Kemp, 2020) el usuario promedio gasta hasta 6 horas y 43 minutos navegando en Internet. En el ámbito mundial, Facebook, YouTube e Instagram se posicionan entre las redes más usadas.

El Canal UCR actualmente tiene 3,500 seguidores en Instagram; 99,600 seguidores en Facebook y 22,200 suscriptores en YouTube. Sin embargo, según la investigación a pesar de que muchos saben de la existencia del Canal UCR, los jóvenes no se sienten identificados con los programas y desconocen parte de sus contenidos. Por lo tanto, se identifica una oportunidad a nivel de redes sociales, YouTube y página *web* como plataformas preferidas para observar los contenidos.

Debido a lo anterior, se pretende con la estrategia planteada cumplir una meta de

incrementar la cantidad de seguidores en las redes que posee el Canal, es decir, la meta sería llegar al menos a 5,250 seguidores en Instagram (un 50 % más), a 109,560 en Facebook (10 % más) y a 24,420 en YouTube en un año (un 10 % más). Adicionalmente, se enfocará en impulsar el consumo de los contenidos y la generación de contenido de valor para que los seguidores se interesen en consumir y buscar estos contenidos. El ideal es crear una comunidad, más allá de solo seguidores que dan *me gusta* y no ingresan más a las plataformas disponibles.

Según indicó el encargado de redes del Canal UCR Carlos Matute (comunicación personal, 2020) aproximadamente se cuenta con \$50 semanales para pautar en redes sociales. Esto se distribuye entre las redes de Palabra de Mujer, Era Verde, Nexos, MXI y las del canal. Tienen un plan piloto en conjunto con la Oficina de Divulgación e Información de la Universidad de Costa Rica (ODI) con la idea de enfocar la pauta en estos programas. La pauta se enfoca en la red social Facebook y se valora hacerlo en Instagram.

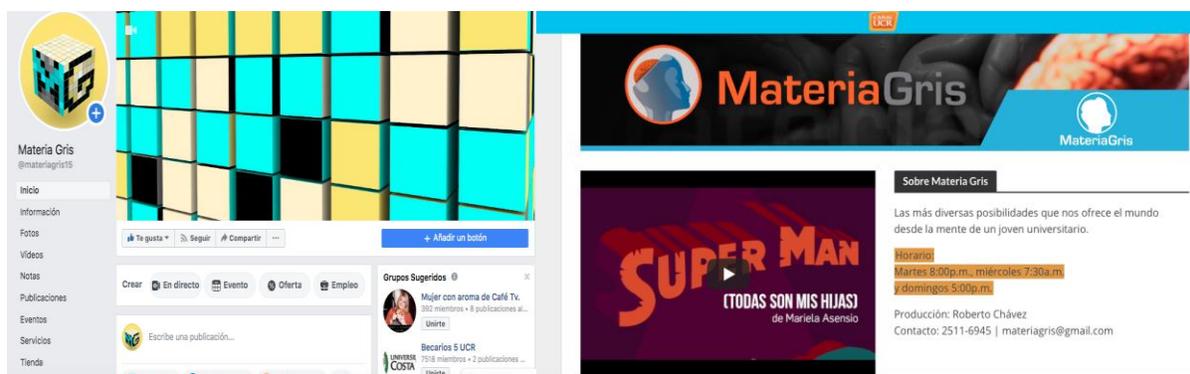
Por otra parte, aunque la página *web* del Canal UCR cuenta con opciones de video y de transmisión en vivo, no se evidencia una amplia visualización de los contenidos. Además, no hay actualización constante. Por ejemplo, en la Ilustración 17 y la Ilustración 18 se ejemplifican programas con hasta 4 meses sin actualizar; también se observan diferencias en logos de programas y se mencionan personas desligadas al canal. Según los resultados de la encuesta externa, la página *web* es la plataforma vista con menor frecuencia, ya que un 41.9 % indicó no verla.

Ilustración 17 Ejemplo de la página web del Canal UCR sin actualizar



Fuente: Canal UCR.

Ilustración 18 Ejemplo de las redes sociales del Canal UCR



Fuente: Canal UCR.

4.1.5.3.1. Tácticas y planes de acción en redes sociales

Al considerar uso de Internet y de redes sociales por la población joven del país, se considera vital proponer planes de acción específicos en estas redes. Se toma como referencia a González (2018) quien indica que debe considerarse “el objetivo del periodismo no debe ser únicamente entregar los datos, es crear una experiencia [...] tiene que adaptarse con agilidad entre la extensa multiplicidad de canales, plataformas y medios existentes” (s. p.). Enseguida se detalla la propuesta para cada red social:

4.1.5.3.1.1. Facebook

El Canal UCR cuenta actualmente con 101 941 seguidores en su red social de Facebook, aunque su contenido es verídico y confiable, la población encuestada refiere a la forma de publicar como poco atractiva, desactualizada, por ende, sin dinamismo. Por esta razón muchos de sus seguidores lo son solo de nombre, pues no usan su contenido ni están constantemente activos o al pendiente de las publicaciones de la red.

Ilustración 19 Detalle del Facebook del Canal UCR



Fuente: página de Facebook, Canal UCR.

Como se indicó en la matriz FODA del canal, entre sus debilidades se determinó la falta de un departamento de mercadeo/ventas para un mejor mantenimiento de las redes sociales. A esto se le atribuye la desactualización de su Facebook, por ejemplo:

- Las publicaciones en el Facebook del canal son invitaciones a ver los programas que

transmiten entre semana donde indican su horario y su redacción resulta monótona.

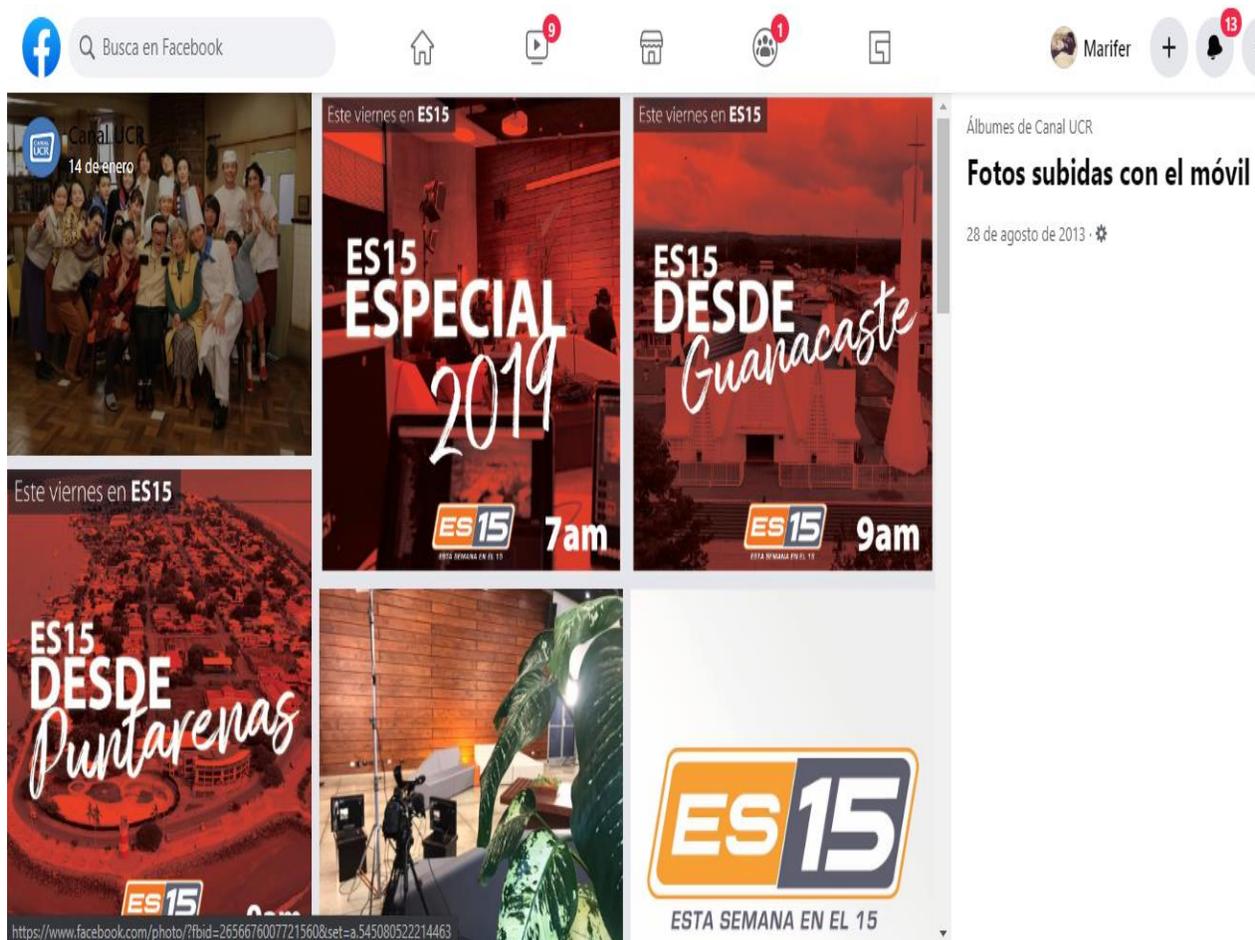
Ilustración 20 Ejemplo de publicaciones del canal en su perfil de Facebook



Fuente: página de Facebook, Canal UCR.

- La última foto subida fue en enero del presente año como se muestra en la siguiente ilustración:

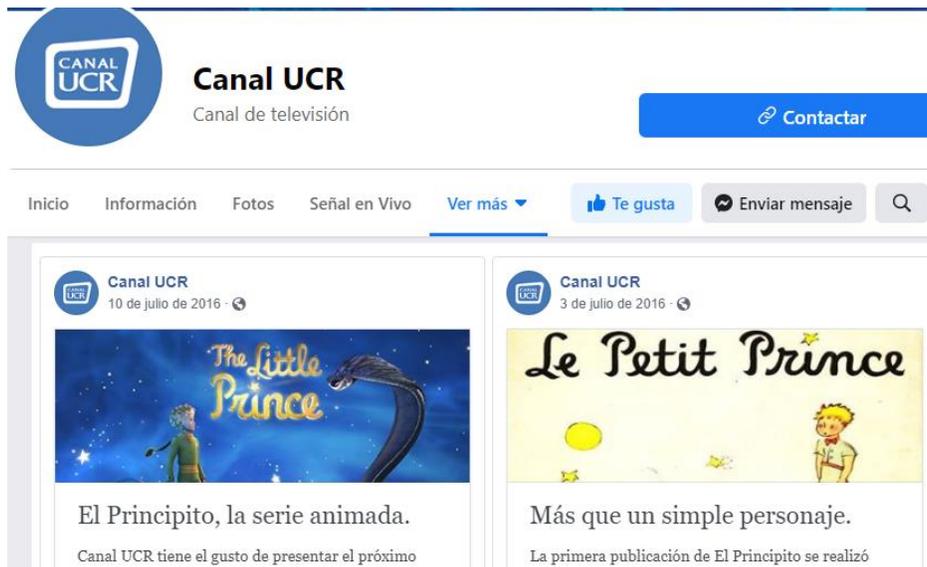
Ilustración 21 Fotos subidas por el Canal UCR en su perfil de Facebook



Fuente: página de Facebook, Canal UCR.

- Las notas en esta red son otro de los aspectos por actualizar, la más reciente es de julio del 2016 referente a la serie animada de El Principito. Con respecto a los eventos, el Canal no pública desde el pasado 18 de octubre del 2018.

Ilustración 22 Notas en el Facebook del Canal UCR



Fuente: página de Facebook, Canal UCR.

Ilustración 23 Eventos en el Facebook del Canal UCR



Fuente: página de Facebook, Canal UCR.

- Adicionalmente, el canal no sube *historias* constantemente, lo cual provoca una disminución de la presencia en la red. Los usuarios están conectados 24/7 y esta facilidad que da Facebook se utiliza para *enganchar* al seguidor. Resulta importante valorar este elemento.

Según el artículo de Vargas (2017), los costarricenses se destacan por ser los usuarios latinoamericanos más frecuentes de la red social Facebook. Por consiguiente, para lograr fidelidad en el consumo de contenido en Facebook se necesita ser proactivo, estar en constante investigación para generar contenido *fresco*, moderno y atractivo que genere interés en el usuario. El informe de Temas y Tendencias para el 2020 de Facebook IQ, da a conocer que la dieta (ingredientes de los alimentos), el arte contemporáneo y el ambiente han sido los temas más buscados. Además, destacan el mundo astrológico (horóscopo), la fotografía, el emprendimiento, cuidado de la piel, montañismo, viajes a destinos del mismo país para vacacionar, entrenamiento físico y los talleres manuales.

El Canal UCR, además de generar contenidos con este tipo de temáticas, debe colocar su publicidad en páginas relacionadas con los temas indicados, en horarios nocturnos como la encuesta lo indica, ya que son las horas donde la mayor parte de nuestro mercado meta se encuentra en línea. Por lo tanto, en forma general, se propone generar contenido atractivo de la siguiente manera:

- Usar extractos cortos y atractivos en técnicas como *storytelling* con la finalidad de promocionar, explicar o resumir los contenidos que se presentarán por el Canal UCR. Por ejemplo, como una de las tendencias en esta red social es *las dietas*, se puede coordinar con la Escuela de Nutrición un programa especial para aquellas dietas *modernas* que la población adopta y llevar a cabo en Facebook un *storytelling* de la composición adecuada de un plato de comida para una dieta vegetariana o vegana. Al final del video se puede promocionar el programa o entrevista con el profesional en el área e indicar su horario e invitados.

Ilustración 24 Ejemplo de técnica storytelling



Fuente: adaptación ilustrativa de The writing cooperative.

- Utilizar las herramientas que brindan las redes sociales para llevar a cabo transmisiones en vivo. Si entre las tendencias en Facebook se ubican los destinos nacionales para vacacionar se considera conveniente transmitir contenido en vivo desde lugares recreativos y de bajo costo, accesibles para la audiencia o generar informaciones de ese tema con un valor agregado. Por ejemplo, se pueden considerar sitios como el Mirador Oro si ubicado en Cartago, Monteverde en Puntarenas o El Monte de la Cruz y El Bosque de la Hoja localizados en Heredia.
- Usar la técnica del *copywriting*, técnica con la que el producto o servicio, a través de la redacción, se vende o consume fácilmente. Es decir, generar publicaciones con títulos llamativos, uso de preguntas, llamadas a la acción, frases o palabras persuasivas que aluden a emociones o sensaciones. Para esto, el Canal UCR puede:
 - Utilizar enumeraciones y citar datos estadísticos como parte de los títulos de sus contenidos, lo cual hará todavía más creíble el artículo, por ejemplo: *5 smoothies saludables y rápidos para hacer en menos de 10 minutos*, *Los 5 mejores destinos para ir de vacaciones con niños a bajo costo*, *Los 10 emprendimientos más exitosos en la ciudadanía de oro*.

- Como se mencionó, se deben emplear *llamadas a la acción*, por ejemplo: *Consigue la tuya, Únete al plan, Llamar, Contáctanos, Enviar correo, Enviar mensaje o Registrarse, Jugar o Usar app*.
- Se identifica como oportunidad del canal, encontrarse en medio de una población estudiantil profesional y que, una de las tendencias según el estudio de Facebook mencionado, es la fotografía. El Canal UCR podría generar dinámicas esta red social en donde las habilidades en fotografía de las personas estudiantes sean puestas en práctica y, por ende, apreciadas. Por ejemplo, llevar a cabo un concurso en el que las personas participantes (estudiantes que sientan afinidad por la fotografía) tomen dos o tres fotografías dentro del campo universitario según su creatividad. Las mismas serán subidas a la página y aquella que reciba mayor cantidad de *me gusta* o *likes* será la ganadora. Esto, a la vez, generará tráfico en el perfil del canal.
- Utilizar palabras que generen sensación de urgencia y exclusividad, por ejemplo: *en pocos minutos: enlaces a los formularios de inscripción o recepción de boletines de noticias; o botones para publicar contenidos en las redes sociales*. Cuando el canal produzca un programa o contenido nuevo en un programa ya existente y se publique en su Facebook. Esto motivará a los seguidores a compartir la publicación en todas sus redes sociales, por medio de botones que aceleran la respuesta del seguidor.
- Aprovechar palabras de *poder* que transmiten eficacia y satisfacción en sus publicaciones, por ejemplo: *nuevo, sorprendente, increíble*.
- En vista de que una de las temáticas más buscadas es el entrenamiento físico, ejercicios de fuerza y resistencia, entre otros, se considera oportuno generar en Facebook artículos o

videos con rutinas de ejercicios compuestos que sean dinámicos y generen impacto en el metabolismo. Por lo tanto, además de la rutina, el artículo contará con una explicación detallada en palabras sencillas sobre los beneficios de estos ejercicios, los músculos que se trabajan y el grado de activación en la pérdida de grasa que genera. Para este tipo de artículos se trabajará en conjunto con la Escuela de Educación Física o instructores del Gimnasio de la UCR. Esto para generar impacto en el seguidor y despertar su interés, el título del artículo y video deberá centrarse en el beneficio a ofrecer y debe establecer una conexión emocional con el seguidor para que con solo su título logre que se imagine todos los beneficios que pueden conseguir. Para esto, es usual utilizar la palabra *cómo*, por ejemplo: *la UCR te enseña cómo tonificar tu cuerpo en tres meses, aunque nunca hayas hecho ejercicio*. Lo mismo se podría aplicar con temas de psicología o recomendaciones de salud.

- llevar a cabo concursos en redes sociales y rifas en alianza con otras entidades o empresas afines, por ejemplo, microempresas turísticas para ofrecer experiencias, también artículos útiles como pajillas, bolsos para gimnasio, botellas, entre otros, pero con mensajes que puedan generar identificación en el público. Esto debe hacerse pidiendo que compartan las publicaciones, den *me gusta* a la página del canal o etiqueten a más personas.

Ilustración 25 Ejemplo productos promocionales del Canal UCR



Fuente: elaboración propia, imagen ilustrativa.

Para publicar y distribuir contenido del Canal UCR, Facebook ofrece los siguientes formatos: videos, historias, transmisiones en vivo, *streaming* de juegos y artículos instantáneos.

- Videos: antes de proponer mejoras para este formato es oportuno valorar el contenido que el canal produce en forma de video. Como se aprecia en su página, al igual que sus publicaciones, muchos de sus videos se emplean solo para promocionar la misma programación que transmiten diariamente en televisión. No hay contenido propio creado para esta red en particular y las descripciones resultan poco llamativas.

Ilustración 26 Videos publicados en el Facebook del Canal UCR



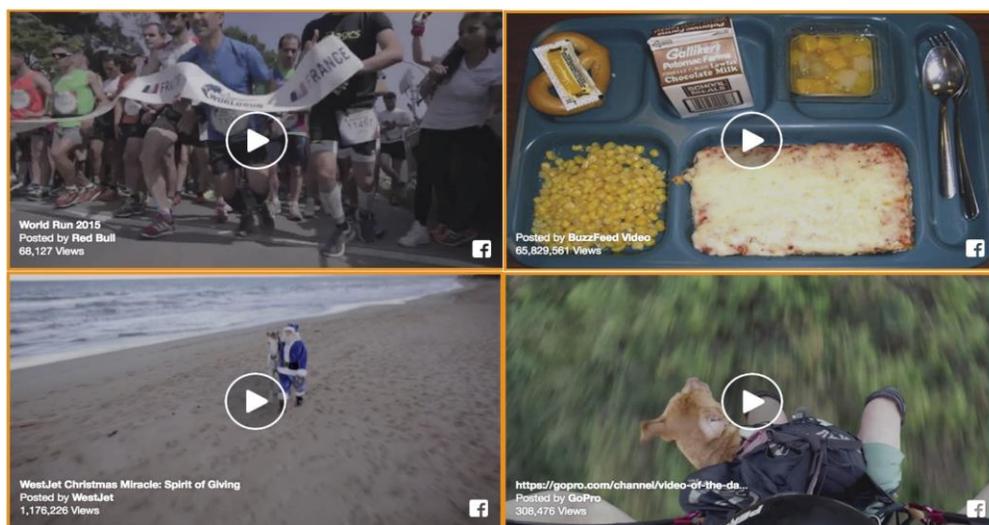
Fuente: página de Facebook, Canal UCR.

Para captar rápidamente la atención del usuario el video debe ser corto (entre 15 y 30 segundos), pero debe contener información breve que impacte, algunos pueden crearse sin sonido y solo con imágenes. Se propone que la mayoría de los usuarios acceden a la aplicación de Facebook desde su teléfono móvil, grabar el video en forma vertical para una mayor experiencia de visualización y para que no pasen desapercibidos.

El canal debe generar más contenidos de valor para los seguidores y no solo temas nacionales o publicaciones de entrevistas o de sus programas existentes. Por ejemplo, se propone incluir vídeos donde el canal brinde consejos relacionados con aspectos de la vida diaria de cualquier persona y que inspiran la interacción (consejos para mejorar nuestras finanzas, consejos para mejorar el rendimiento en clase o mejorar la memoria, tácticas para iniciar un emprendimiento, etc.).

Asimismo, deben iniciar con imágenes de previsualización que llamen la atención, por ejemplo:

Ilustración 27 Ejemplo de videos de llamativos en Facebook

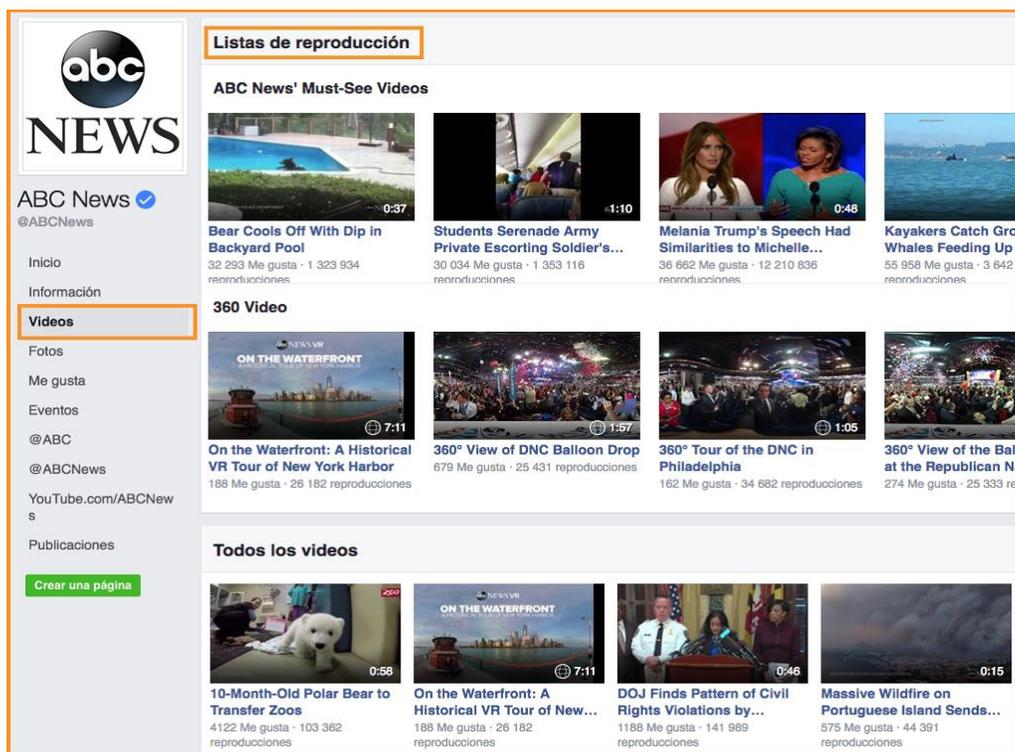


Fuente: página Postcron.com.

El Canal UCR debe buscar una forma fácil para viralizar sus videos. Según Parera (s. f.), se debe agregar contenido que invoque risa, diversión y apele al lado narcisista de la gente, usualmente los usuarios no comparten videos para hablar de la *marca*, sino para hablar de sí mismos y de su identificación con el contenido. En cuanto a esto, el canal puede generar *memes* sobre situaciones experimentadas por los estudiantes en la UCR y, por medio de esto, producir contenido divertido, es decir, buscar *insights* que reflejen un comportamiento colectivo en los usuarios para que a través de esa conexión se compartan las publicaciones.

Facebook posee una función para compartir los videos más fácilmente, llamada *listas de reproducción*. Estas permiten agrupar vídeos de temáticas similares, con el fin de que el usuario los busque uno a uno. Se propone que el canal, después de generar contenido propio para Facebook, acople y agrupe sus videos según las temáticas o tendencias indicadas para el 2020. ABC News, la utiliza como a continuación se muestra:

Ilustración 28 Ejemplo de listas de reproducción de videos en Facebook



Fuente: Postcron.com.

- **Historias:** para mantener presencia en Facebook, las historias actúan como elemento fundamental, por lo tanto, se propone publicar historias con más frecuencia que sean auténticas e informales, graciosas y, a la vez, interesantes y relacionadas entre ellas. Es decir, con una misma secuencia para mantener *enganchado* al usuario.
- **Artículos instantáneos:** son documentos HTML que le permiten a los periodistas del canal contar historias atractivas con formatos personalizables, se encuentran ligados a un enlace url. Este se comparte en la sección de noticias o notas de Facebook, los lectores puedan ver la versión del artículo instantáneo y descargarlo rápidamente desde su celular.

4.1.5.3.1.2. Instagram

Instagram es una de las redes sociales de mayor crecimiento en los últimos años, por eso,

es vital considerarla entre las estrategias. Grandes cadenas de televisión apuestan por un manejo especial de contenidos en esta red que ha venido ganando cada vez más simpatía de los jóvenes. Según Kemp (2020), la principal audiencia que tiene es entre los 18 y 34 años, aunque el Canal UCR ya tiene un perfil en esta red, cuenta con solo 3,777 seguidores (Ilustración 29), un número bastante inferior al de sus seguidores Facebook (99,800).

Ilustración 29 Perfil de Instagram del Canal UCR



Fuente: perfil del Canal UCR en Instagram, 2020.

Se encuentran principalmente videos y fotografías con varios estilos en su formato. En algunos hay una amplia descripción en la caja de texto y en otros no deja claro el enfoque del programa. En la mayoría de las publicaciones falta un *gancho*, una pregunta o frase llamativa que invite a ver el video o el programa o que invite a comentar o compartir la publicación. Por ejemplo, hay publicaciones en donde se muestra una fotografía poco atractiva y una pregunta académica. Por lo tanto, muchas publicaciones se enfocan en anunciar el horario en el que se publica el programa en lugar de ofrecer un enlace en el cual podrían verlo o alguna posibilidad de acceso en línea. Esto es importante, ya que el público joven considerado tiene como costumbre acceder a los contenidos por medio de sus dispositivos móviles o computadoras (como indicaron en la encuesta). Es decir, no se ajustarán a horarios de televisión, sino a la disponibilidad de su propio tiempo para

acceder a los contenidos. De igual forma, el uso de un lenguaje técnico o académico (como si se tratara de un temario de un curso). En la ilustración se ejemplifican las situaciones mencionadas:

Ilustración 30 Publicaciones en el Instagram del Canal UCR



Fuente: Instagram de Canal UCR.

Por otro lado, tampoco se percibe un uso activo de IGTV o de las historias de Instagram y brindan solo un anuncio de un programa con horario específico, con un lenguaje institucional como se observa en la Ilustración 31.

Ilustración 31 Historias publicadas en el Instagram del Canal UCR



Fuente: Instagram del Canal UCR, 2020.

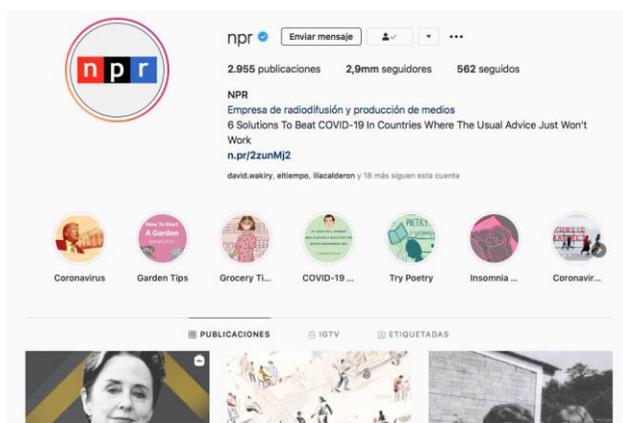
Entre las tácticas para el perfil del canal en esta red social están:

- Uso de IGTV y transmisiones en vivo: pueden hacerlas periodistas designados para esto, especialmente con un tono ameno y cercano para explicar temas de interés.
- La U en casa: uso de IGTV y transmisiones en vivo para mostrar entrevistas o tutoriales con expertos que expliquen temas de su área y sean cotidianos para la audiencia, de forma sencilla, de unos 5 minutos máximo de duración. Esto permitiría aprovechar un recurso académico y capturar el interés de otra forma más práctica que puede llevar a una viralización de estos contenidos por su valor agregado. Se puede alternar con videos de mayor duración en YouTube.
- Por ejemplo: tutorías de fotografía con Escuela de Comunicación Colectiva, uso o preparación de detergentes y limpieza del hogar con Escuela de Química, mejorar técnicas

para una presentación laboral con Artes Dramáticas y la Escuela de Administración de Negocios, entre otros.

- Facilitar y propiciar la interacción de los seguidores, no anunciar solamente horarios de los programas de televisión. Es importante pensar en contenido que haga a los seguidores sentirse parte de una comunidad, por ejemplo, por medio de preguntas o respuesta a comentarios.
- Uso de historias destacadas para un acceso rápido de contenido especial, por ejemplo:

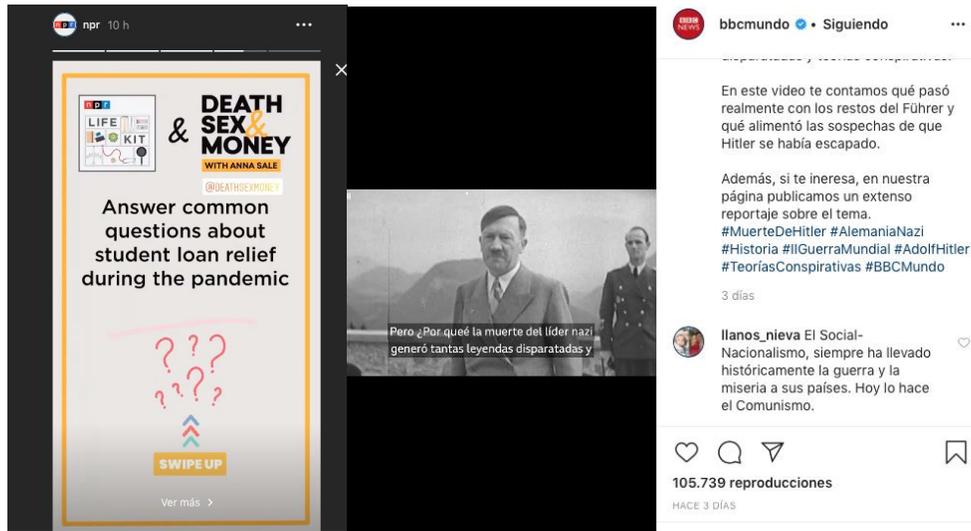
Ilustración 32 Uso de historias destacadas en Instagram



Fuente: Instagram de NPR.

- Enlazar publicaciones y redirigir a la página o a una publicación desde una historia para facilitar la visualización de estas. Por ejemplo, en la Ilustración 33 de BBC mundo se muestra un vídeo pequeño en el que un periodista explica qué pasó con los restos de Adolf Hitler. En la misma publicación se invita a ir a la página *web* para ver un reportaje más amplio:

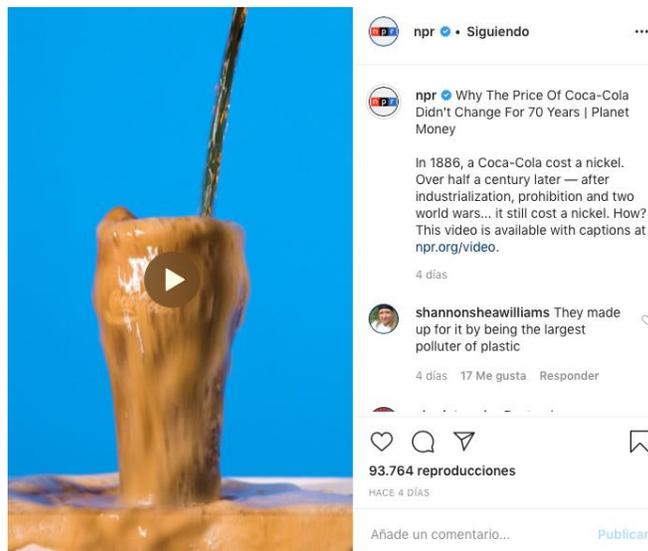
Ilustración 33 Uso de enlaces o tácticas para redirigir hacia otras plataformas en Instagram



Fuente: Instagram de la BBC.

- Contenido diario y al menos un par de IG Stories al día. Incluir contenido que genere curiosidad o simpatía, por ejemplo, explicaciones científicas de situaciones cotidianas. Esta puede ser una forma de aprovechar los recursos académicos de la UCR, por ejemplo:

Ilustración 34 Ejemplo de publicaciones diarias para Instagram

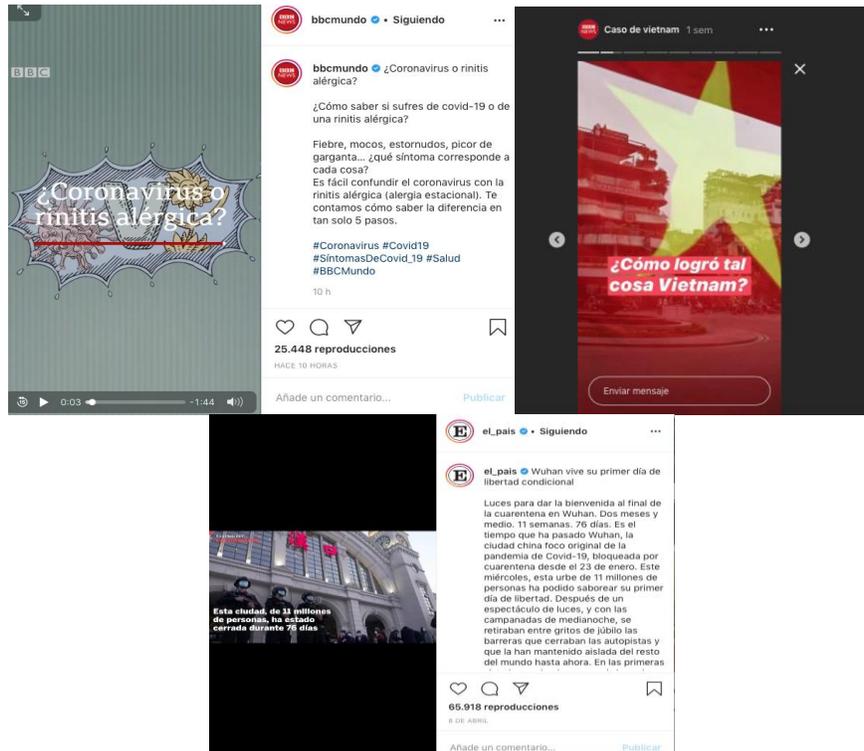




Fuente: imágenes ilustrativas tomadas como referencia del Instagram de NPR y la BBC Mundo.

- Al igual que en Facebook pueden llevar a cabo concursos y rifas en alianza con otras entidades o empresas afines, por ejemplo, microempresas turísticas para ofrecer experiencias, también artículos. Esto debe hacerse pidiendo que den me gusta a las publicaciones o al perfil y etiqueten a más personas.
- Etiquetas en historias o publicaciones de sitios de mucho tráfico o *influencers* aliados de interés para atraer a nuevos seguidores y dar a conocer el perfil del canal.
- Uso de *motion graphics*, animaciones y *storytelling*. El *storytelling* es una tendencia fuerte que invita a contar historias de forma sencilla, atractiva e inspiradora, se puede usar en publicaciones o historias.

Ilustración 35 Ejemplo del uso del storytelling en Instagram



Fuente: Tomado del Instagram de BBC Mundo.

- Imágenes fuertes, con estética y mensaje poderoso, acompañadas de una historia, un texto llamativo o un mensaje que genere interés. Es importante generar empatía, acercar y crear identificación, por ejemplo:

Ilustración 36 Ejemplo de publicaciones llamativas en Instagram



Fuente: Instagram de DW.

- Videos cortos llamativos y fotos atractivas en donde cuenten por sí solas las historias o temas con ayuda de un poco de texto. Según Kemp (2020), los videos tienen más porcentajes de interacción, aunque los comentarios son ligeramente mayores en las fotografías. Ambos son vitales y no debe perderse de vista que es una red de scroll (desplazamiento), por lo tanto, las imágenes deben ser muy llamativas para invitar a detenerse y verlas en detalle. Se pueden usar extractos de 30 segundos de los momentos más llamativos de un reportaje y poner el enlace para verlo completo.

Ilustración 37 Ejemplo de publicaciones de interés en Instagram



Fuente: Instagram de BBC Mundo.

- Usar publicaciones con títulos más llamativos: uso de preguntas, llamadas a la acción, frases o palabras poderosas o persuasivas. Según Marrow (2020), existen al menos 300 palabras que pueden considerarse como poderosas, estas aluden a emociones o sensaciones. El autor sugiere frases creativas, sensoriales, descriptivas o impactantes, es decir, que generen emoción o interés en la audiencia. Además, es importante mantener una frecuencia adecuada de publicación diaria y hacerlo en las franjas horarias con más personas conectadas. Según las encuestas, el público de interés usa estas plataformas durante la noche.

4.1.5.3.1.3. YouTube

En la actualidad, el Canal UCR cuenta con un canal en YouTube en el cual se incluye parte del contenido generado en esta institución, incluso cuenta con una lista de reproducción por tipo de programa como se observa en la Ilustración 38. Sin embargo, según la encuesta, el público desconoce cuáles son los contenidos ofrecidos por el canal. En esta sección se ofrecen diversas

estrategias enfocadas en optimizar el uso de esta importante plataforma.

Ilustración 38 Canal de YouTube del Canal UCR



Fuente: CanalUCR, YouTube.

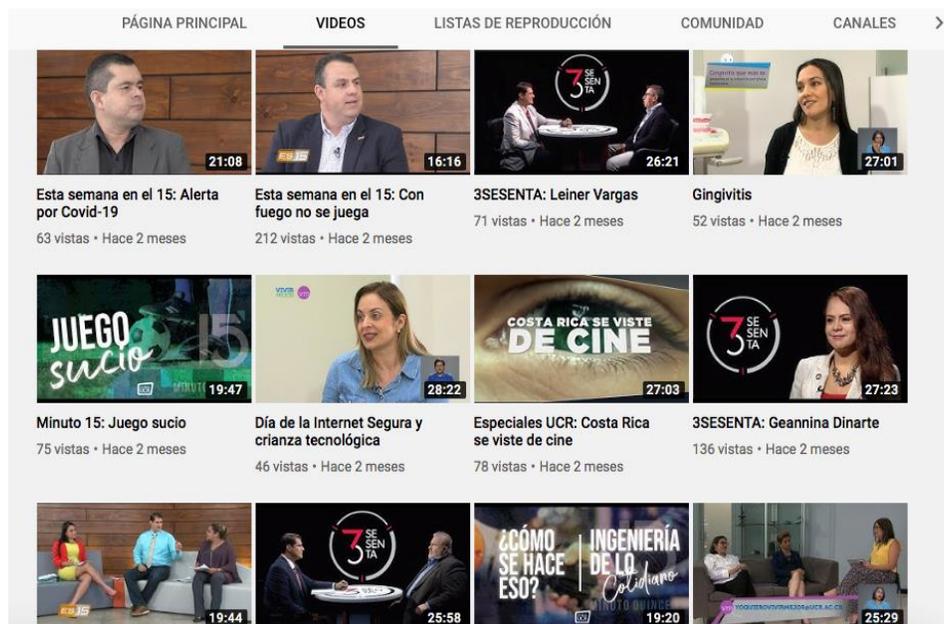
Entre los beneficios brindados por esta plataforma está la posibilidad de mantener un control sobre la cantidad de visualizaciones de los contenidos. Esto genera un mayor control sobre el impacto generado por los videos en el público en general. A continuación se detallan las tácticas para esta plataforma:

- **Títulos de videos más creativos:** en necesario que el contenido de la producción audiovisual sea más claro para el espectador y más fácil de localizar en una búsqueda por Internet, además de generar mayor interés en el público. Para aclarar aún más este punto, a continuación se muestran ejemplos de los que actualmente realiza el Canal UCR y se presentan propuestas de mejoras en sus títulos.

Se percibe que algunos tienen poca cantidad de visualizaciones (menos de 100), lo cual también podría verse influenciado por tener títulos poco llamativos. En la Ilustración 39 se

observa como algunos solo se titulan de manera formal, con el nombre del entrevistado o con solo una palabra como *gingivitis*.

Ilustración 39 Lista de videos del Canal UCR en YouTube



Fuente: Canal UCR, YouTube.

Además, en *Cultura otaku*, programa sobre entretenimiento basado en la cultura japonesa y popular, se presenta contenido interesante con una buena calidad de producción, sin embargo, se identifican puntos de mejora que pueden mejorar la cantidad de visualizaciones de los videos. El primero es dejar muy claro sobre qué trata el programa en general, agregando más en perfil del programa o en su lista de reproducción (palabras clave), otro punto de vital importancia es la creación de un título llamativo, de momento solo se usa la numeración de capítulos. Esto generaría dos beneficios particulares, el primero sería atraer la atención del público y en segundo permite encontrar el video en búsquedas inteligentes por la plataforma de YouTube. A continuación se presenta un ejemplo de lo que se hace en la actualidad, con este programa:

Ilustración 40 Cultura Otaku, lista de reproducción



Fuente: canal de YouTube del Canal UCR.

Cómo se logra apreciar en la ilustración anterior, los títulos de los videos no dejan claro sobre qué trata el programa, lo cual no genera impacto en el espectador. Por ejemplo, el Episodio 1 trata sobre origami y el Episodio 2 sobre el idioma japonés, temas de un alto interés cultural, sin embargo, esto no es evidente para las personas espectadoras y no aparecerá las búsquedas inteligentes y no llamará la atención. Como otro ejemplo se cita el programa *Economía y sociedad* que, de igual forma, es un programa en el cual se brindan contenidos de alto interés cultural. Sin embargo, aunque los títulos hacen referencia a lo que trata el video no son atractivos.

Ilustración 41 Economía y sociedad, lista de reproducción



Fuente: canal de YouTube del Canal UCR.

Se recomienda el uso de títulos enfocados en lo que el público puede buscar sobre este tema, una pregunta o frase que genere curiosidad. Otra recomendación es hacer videos cortos para resumir los puntos principales de las entrevistas, esto le da al público contenido más fácil de entender en el que se haga referencia al video completo.

Ilustración 42 Ejemplo títulos de alto impacto en la plataforma YouTube

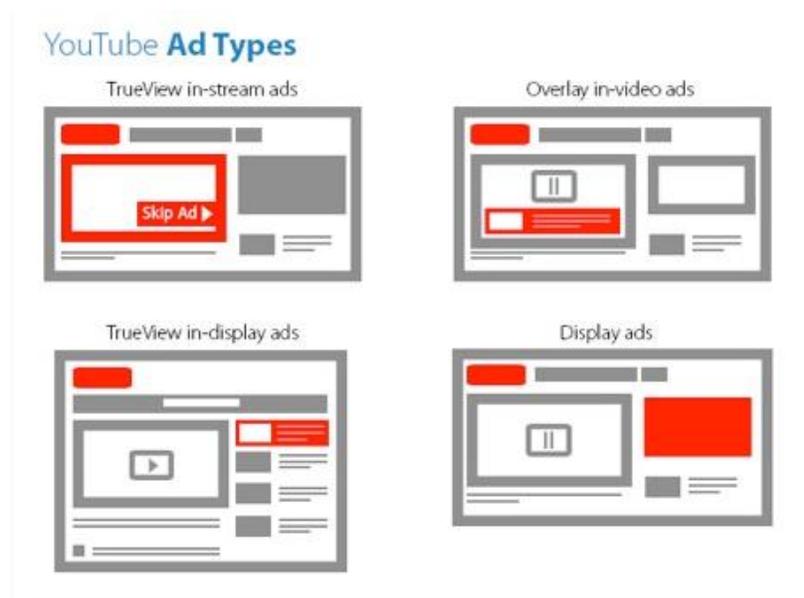


Fuente: BBC Mundo, YouTube.

- Usar el formato *True View tipo In-Stream*, la cual se basa en el fundamento de que el Canal UCR tendrá la opción de publicar sus contenidos en la plataforma de YouTube y solo pagará por las visualizaciones generadas.

Otra estrategia es la del tipo *In-Stream* la cual consiste en la ejecución de un anuncio antes de ver un video. Su forma de pago es bajo el concepto de CPV (coste por visualización), esto cuando la estrategia esté dirigida a aumentar la cantidad de visualizaciones y, por ende, de seguidores del Canal UCR. Esta es una de las opciones con mejores resultados cuando se busca este objetivo.

Ilustración 43 Formas de promoción de contenidos en la plataforma YouTube



Fuente: Hootsuite.

Para estas tácticas, se presentan cuáles son las acciones que debe seguir un canal de YouTube para mejorar su impacto en el mercado. Esto con base en lo establecido en Guía de YouTube para pequeñas empresas (2020), cuyas claves para lograr mayor número de visualizaciones en esta plataforma son:

- Incluir títulos y descripciones fáciles de buscar, aunque la persona no busque precisamente información del canal.
- Incluir enumeraciones o preguntas que generen curiosidad, esto se usa comúnmente en los perfiles de BBC (Ilustración 44).

Ilustración 44 Ejemplo de técnica de preguntas utilizada en YouTube



Fuente: BBC, YouTube.

- Agregar pantallas finales en los últimos 5 o 20 segundos puede permitir promocionar más contenido del canal, o bien la página *web* u otras plataformas digitales. Para crear estas pantallas se necesita un mínimo de 25 segundos de video, por ejemplo, en la siguiente ilustración se muestra el uso de este recurso en medios como BBC o El País, en donde se invita a ver otro contenido.

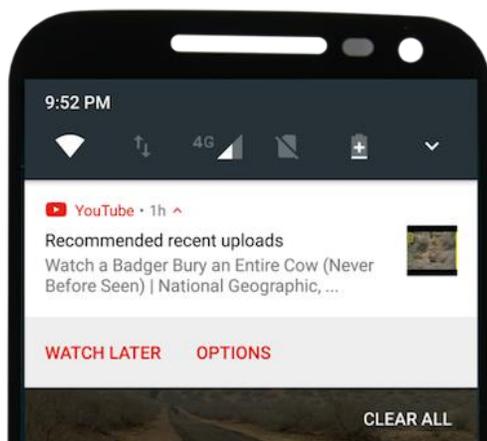
Ilustración 45 Ejemplo de pantallas finales en YouTube



Fuente: imágenes tomadas del canal de YouTube de El País y BBC.

- Incentivar a las personas para que se suscriban al Canal en YouTube y puedan activar las *notificaciones* por medio de los cuales se pueden enterar del nuevo contenido.
- Mantener activa a su comunidad de seguidores actuales, mediante la atención de los comentarios que colocan en los videos, crear videos de preguntas y respuestas, colaborar con otras marcas, colocando constantemente anuncios de sus programas en la plataforma de YouTube, promover el canal en *blogs*, llevar a cabo concursos y promover el canal en otras redes sociales.

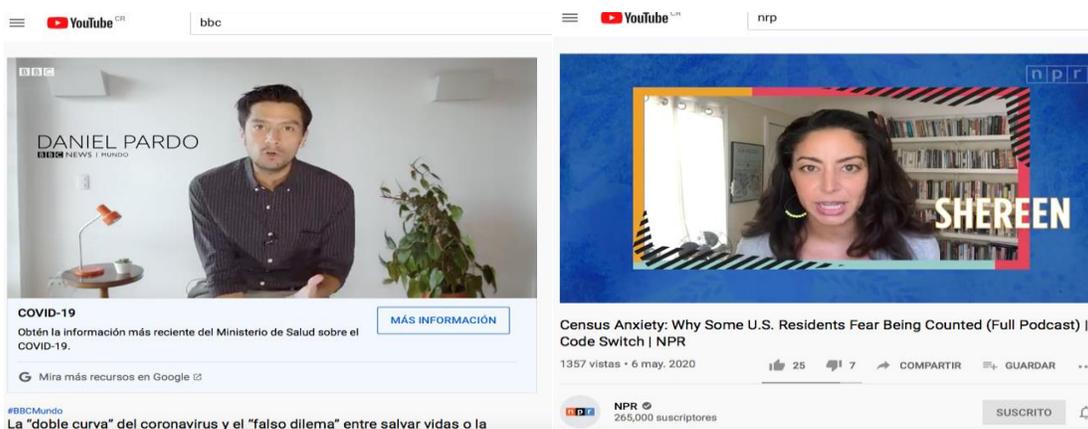
Ilustración 46 Ejemplo de las notificaciones al suscribirse en el Canal en YouTube



Fuente: YouTube.

Además, es importante que el canal genere más cercanía con la audiencia o seguidores de YouTube, mostrándose más cercano. Por ejemplo, se designa a uno o dos periodistas que sean la cara fresca y cercana para comentar temas, de forma sencilla o llevar a cabo entrevistas. Esta es una tendencia en medios internacionales como se muestra a continuación:

Ilustración 47 Ejemplo de publicaciones de impacto en canales de YouTube



Fuente: Imágenes tomadas del canal de YouTube de la BBC y NPR.

De manera adicional, a continuación se enumeran otros beneficios que brinda la plataforma de YouTube para sus creadores de contenido:

- Posibilidad de monetizar sus videos por visualización, lo que generaría ingresos adicionales para el Canal UCR.
- Permite el control de la cantidad de visualizaciones que tiene un video, esto permite evaluar el impacto que tiene un video específico en el público.
- Permite referencias los videos a otros contenidos del Canal UCR relacionados o a los nuevos videos.
- Permite la interacción con el público, lo cual puede generar opiniones de ayuden a identificar oportunidades de mejora.

4.1.5.3.2. Tácticas y planes de acción en Internet

4.1.5.3.2.1. Página Web

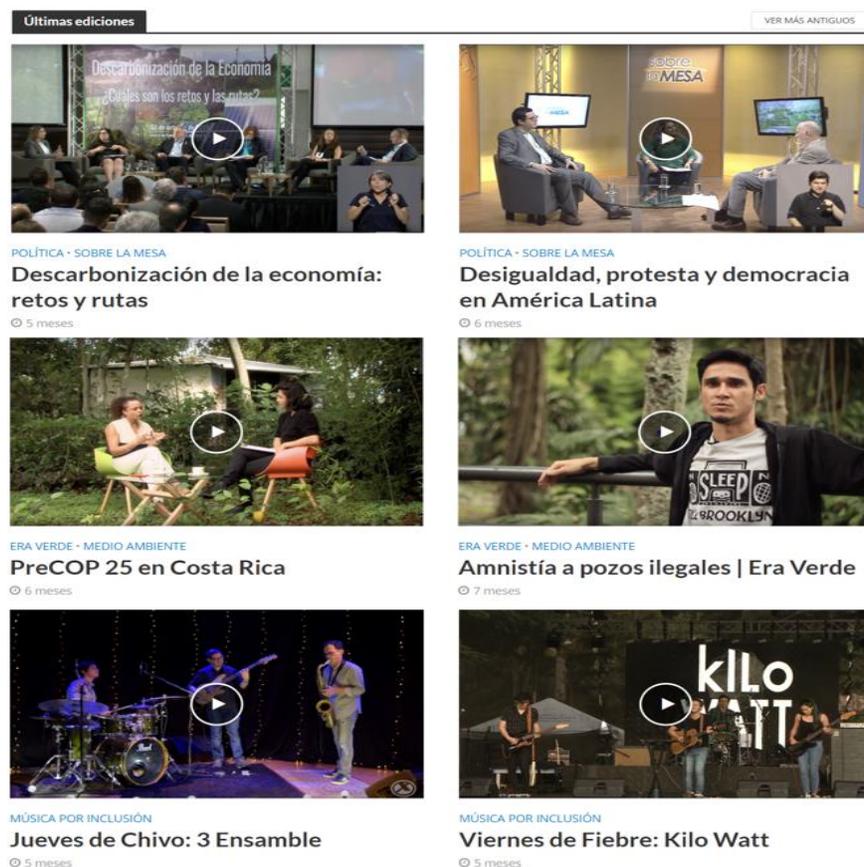
Los resultados de la encuesta evidencian un 47,6 % de las personas participantes usan las páginas *web* de los medios de comunicación nacionales para acceder al contenido. Por lo tanto, a pesar de que las redes sociales encabezan la preferencia del consumidor, en la actualidad no se puede dejar de lado el buen manejo de la página *web*. Asimismo, el público destacó que sus hábitos de consumo de contenidos audiovisuales actualmente se encuentran enfocados en los contenidos que pueden acceder por medio de Internet y no exclusivamente por medio de la televisión como se acostumbra. Por lo tanto, las siguientes tácticas se encuentran enfocadas en el contenido ofrecido por el Canal UCR en Internet principalmente a través de la página *web*.

- Actualizar constantemente el contenido de la página *web*. Uno de los principales segmentos en la página *web* del Canal UCR corresponde a un catálogo de la programación y el contenido al que pueden acceder los consumidores, este catálogo contiene la descripción y

enlaces al contenido de cada uno de los programas.

La actualización constante de este contenido, así como la accesibilidad de este es parte fundamental de la táctica para que la página *web* sea de utilidad para el consumidor y lo oriente en cuanto al contenido al que puede acceder. Las personas encuestadas, en un 59 %, mencionan un desconocimiento de los contenidos y la programación del Canal UCR. Por ejemplo como se muestra en la Ilustración 48, la actualización de contenido de los programas que según la encuesta son más vistos, por ejemplo, *Sobre la mesa*, *Era verde*, *Música por inclusión*, corresponde a contenido que no se ha actualizado por más de 5 meses en promedio.

Ilustración 48 Ejemplo de contenido de la programación en la página web del Canal UCR



Fuente: Tomado de la página *web* de Canal UCR, 2020.

- Generar un recurso gratuito para potenciar los contenidos más relevantes o de mayor interés

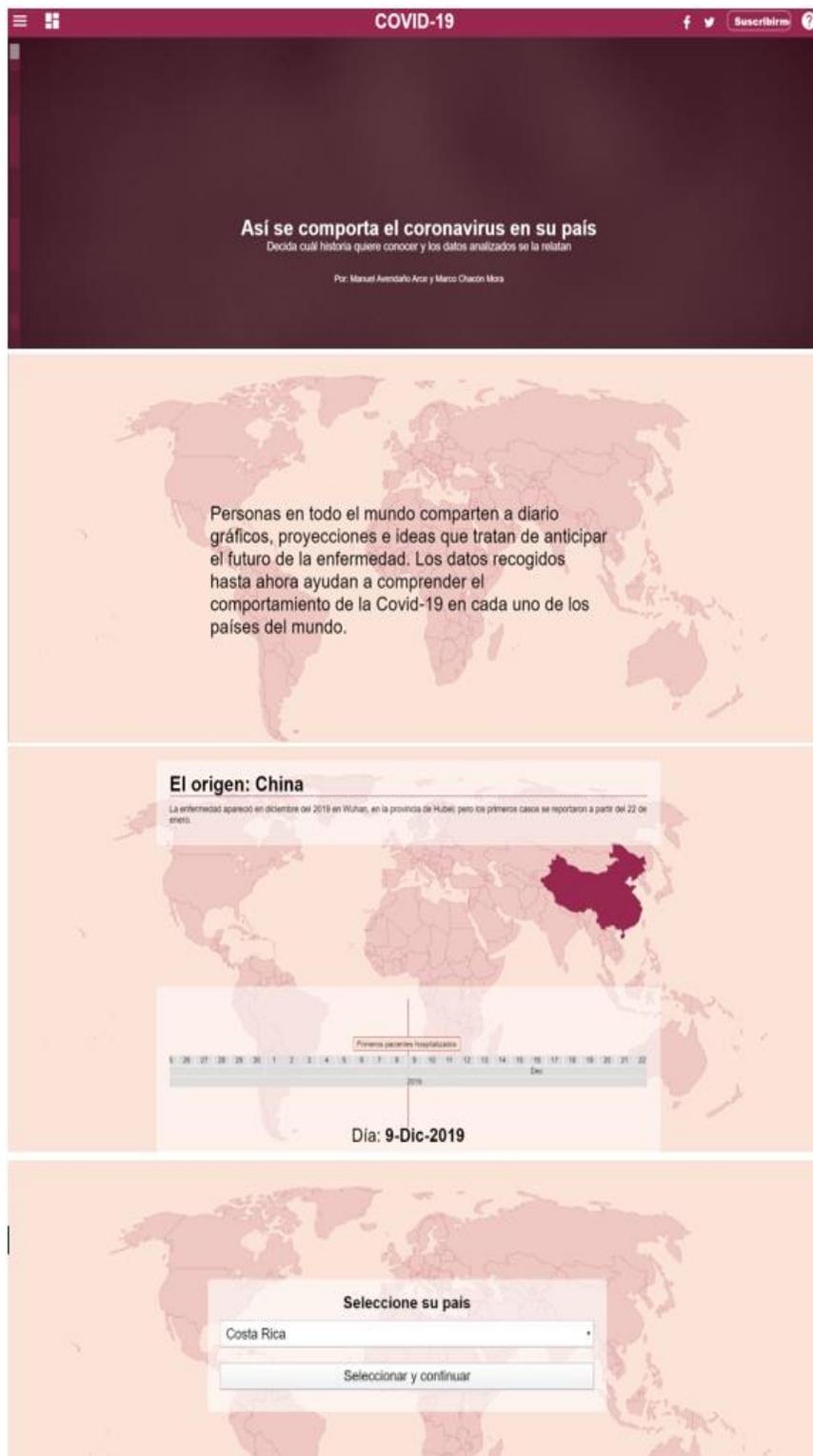
al público, adaptándolo a nuevos formatos gráficos que los distinga como únicos.

Como resultado a la pregunta realizada a las personas participantes de la encuesta, con respecto al contenido de preferencia, el 62 % indicó los documentales como una de sus opciones. Lo anterior es de gran utilidad para este punto, debido a que este tipo de contenido por su duración se encuentra limitado en varias plataformas, sin embargo, existen herramientas de utilidad para adaptarlo a formatos que se pueden explotar en plataformas como la página *web* y, de esta forma, ser más interactivos y atraer la atención del consumidor.

La herramienta ScrollyTelling (desplazamiento del contenido) permite narrar una historia en conjunto con contenido audiovisual y permite una interacción con el usuario, este debe desplazar la imagen para poder ir descubriendo el resto del contenido. Para desarrollar este tipo de contenido, se necesita de un trabajo en conjunto entre las áreas del periodismo, desarrollo *web* y diseño gráfico. El contenido puede consumirse por medio de la computadora, el celular, tablet, por lo que los usuarios podrían estar en constante interacción con la página *web* del Canal UCR y en cualquier lugar, adicionalmente, es una herramienta que se promociona para compartirla.

Un ejemplo aplicado con éxito de esta herramienta corresponde a una publicación realizada por El Financiero de Costa Rica para darle seguimiento al tema de actualidad nacional. En el enlace se puede observar la información relevante y al desplazar (*scroll*) la pantalla completa los datos y se puede interactuar con la información al seleccionar los datos de acuerdo con lo que el consumidor desee.

Ilustración 49 Ejemplo de la técnica scrollytelling



Fuente: ilustraciones tomadas de la página *web* El Financiero.

Cabe indicar, la propuesta integral para potenciar la página *web* se continúa desarrollando en el apartado de la Estrategia de Plaza. Esto con el uso de plataformas y visualizaciones adicionales para generar un cambio en la interacción de esta vía y de esta forma lograr una mayor atención de los usuarios.

4.1.5.4. Estrategia de Personas

Parte de los resultados en la investigación evidencian una importante deficiencia del Canal UCR en el área de mercadeo, en la encuesta externa se señala la falta de atracción por parte de la audiencia con relación al contenido brindado por el Canal de la UCR. Además, desconoce los contenidos ofrecidos; por otro lado, en los resultados de la encuesta interna, los mismos colaboradores consideran que no se lleva a cabo una adecuada labor de mercadeo para promocionar el canal.

Por esta razón para la *P* de personas se plantean cuatro tácticas para mejorar la actual gestión del Canal UCR y con ellos, alcanzar una mejora en la perspectiva del público con respecto a los contenidos, estas tácticas son la creación de un Departamento de Mercadeo a lo interno del canal; generar sinergias con diferentes escuelas de la UCR con la finalidad de generar un programa de pasantías multidisciplinarias; contratar a empresas que brinden capacitaciones en las áreas de tecnologías de la información y, finalmente, aprovechar los programas que brinda la UCR para brindarles capacitaciones al personal interno del Canal UCR.

4.1.5.4.1. Tácticas y planes de acción en personas

- Establecer un contrato de medio tiempo para un encargado de mercadeo. El Canal UCR actualmente no cuenta con un departamento o persona encargada del área de mercadeo que le permita aplicar y desarrollar las estrategias propuestas, esta persona deberá cumplir con

el perfil que se describe más adelante.

En cuanto al costo, en este caso el salario de esta persona se basa en la escala salarial para el sector administrativo vigente de la Oficina de Recursos Humanos de la UCR. Por lo tanto, este salario corresponde al de una contratación bajo la clase de profesional, el cual asciende a ¢723,712.00 mensuales, sin embargo, hay que considerar esta contratación sería bajo un contrato de medio tiempo, por lo tanto, este salario corresponde a la mitad del monto indicado, es decir, ¢361,856 mensuales. A continuación, se presenta el perfil profesional esperado para cubrir esta posición:

4.1.5.4.1.1. Perfil de encargado de mercadeo

Requisitos indispensables:

- Educación mínima: Bachillerato Universitario en Comunicación o Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo.
- Tres años de experiencia.
- Conocimiento de la industria televisiva.

Habilidades y destrezas:

- Habilidad de comunicación y liderazgo.
- Creatividad y proactividad.
- Organización y capacidad de manejar su tiempo, de forma efectiva.

Actividades:

1. Elaborar el plan estratégico de mercadeo y ventas.

2. Definir e implantar estrategia de mercadeo y ventas.
3. Identificar el mercado meta.
4. Identificar y estudiar la competencia.
5. Pronóstico de ventas.
6. Inteligencia de mercado.
7. Desarrollo y lanzamiento de nuevos servicios y mejora de los actuales.
8. Desarrollar e implantar estrategias y campañas de publicidad y promoción.
9. Investigación de mercados.
10. Comportamiento del consumidor.
11. Calidad del producto.
12. Descubrir y desarrollar nichos de mercados.
13. Dirigir personal de redes sociales, creativos y página *web*.
14. Cumplir con objetivos según presupuesto asignado.
15. Actualizar el tarifario.

Manteniendo la misma línea de las debilidades en el área de mercadeo indicadas, pero considerando la oportunidad de aprovechar los recursos de la UCR y su reputación, los cuales, según las personas encuestadas, son calificados de buena manera. Por eso, se propone lo siguiente:

- Crear sistema de pasantías multidisciplinario en el que se puedan ampliar los espacios de pasantías, prácticas y horas estudiante o asistente a diversidad de carreras con la idea de

aprovechar sus aportes en distintas áreas, con énfasis en carreras como Administración de Negocios, Informática, Comunicación, Artes Plásticas y Artes Dramáticas.

Cabe resaltar que la intención de la táctica propuesta es considerar debilidades y oportunidades del canal en combinación a su limitación de presupuesto, es decir, un sistema que beneficie al Canal UCR sin la necesidad de llevar a cabo una inversión directa. Esto ofrece la oportunidad a las personas estudiantes de estas carreras de poner en práctica sus conocimientos y, a la vez, desarrollar herramientas que beneficien al canal. Por otro lado, con la finalidad de mitigar las debilidades expuestas en los resultados de las encuestas en cuanto a falta de capacitación y el no explotar de manera activa las redes sociales, se propone la siguiente táctica:

- Contratar un asesor externo especializado en redes sociales para reforzar temas afines a todas las personas colaboradoras del canal y en especial el área de mercadeo digital.

Para esto, lo ideal es que esta empresa deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Al menos tres años de experiencia demostrable en el mercado de redes sociales.
- Programa de capacitación consolidado.

Según la agencia 3CG, el valor de una sesión de capacitación en nuevas tendencias para implantar redes sociales es de inversión de \$250 por asesoría. Finalmente, la última táctica que se planteó para la *P* de personas, según datos obtenidos de la encuesta llevada a cabo a nivel interno del Canal UCR, el personal evidencia la falta de capacitaciones en diferentes áreas, tanto en áreas técnicas como el desarrollo de habilidades blandas. Por lo tanto, se plantea la siguiente estrategia:

- Aprovechar los diferentes programas que ofrece el Área de Desarrollo Humano de la UCR, para brindarles diferentes tipos de capacitaciones al personal del Canal UCR con la

finalidad de mejorar, tanto las habilidades técnicas del personal como el mejoramiento del ambiente laboral.

Esta táctica no requiere de una inversión monetaria por parte del Canal UCR, solo debe ponerse en contacto con esta área de la UCR y brindarle la oportunidad a su personal de participar en estas capacitaciones.

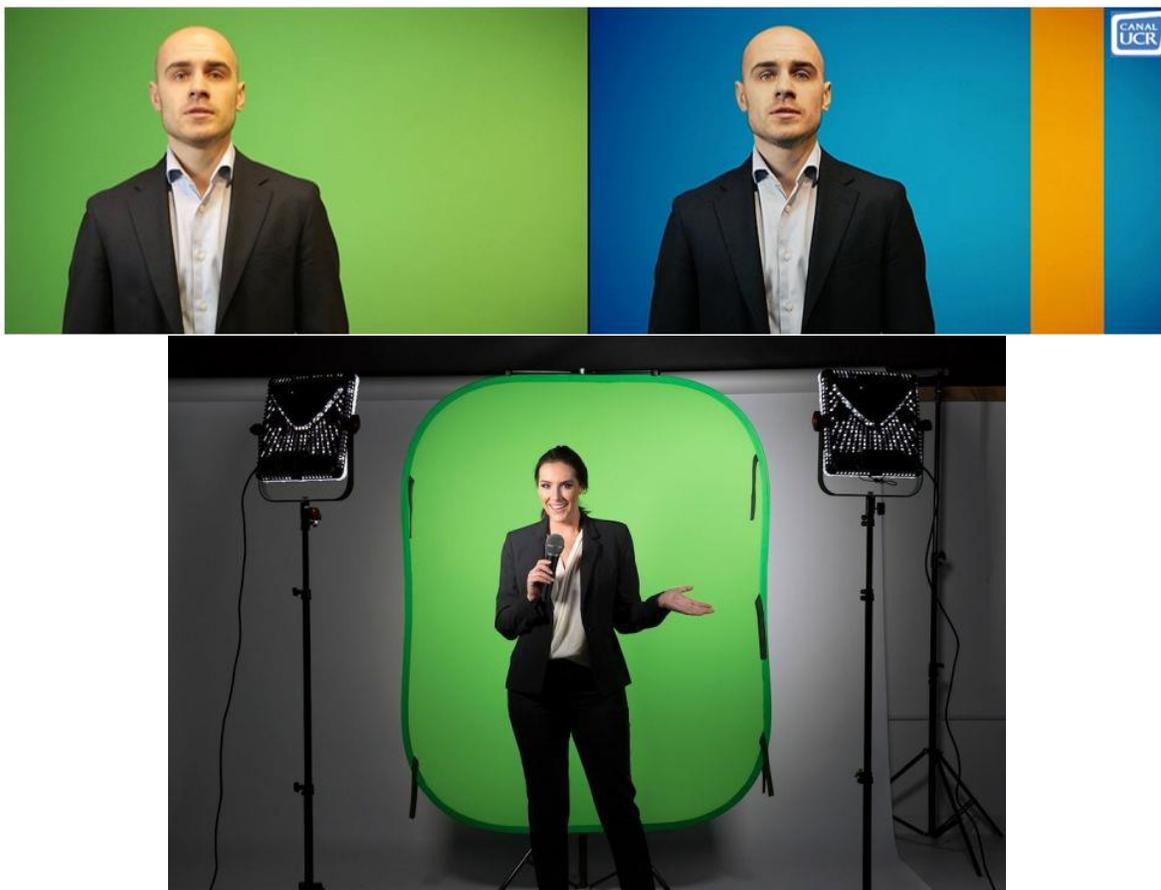
4.1.5.5. Estrategia de evidencia física

En este caso la estrategia se plantea como parte de la optimización de los espacios físicos y la imagen de estos. Los esfuerzos están enfocados en la creación de espacios para la audiencia en búsqueda de generar un impacto visual en vista de los resultados de las encuestas en donde se identificaba el Canal UCR como aburrido y poco atractivo. Debido a lo anterior, la estrategia se concentra en el factor atmosférico de la vista e implica iluminación, sets, decoración, distribución de elementos, color, apariencia, vestuario, entre otros aspectos a ser considerados para generar contenido en las diversas redes sociales que maneja el Canal UCR.

4.1.5.5.1. Tácticas y planes de acción en evidencia física

- Crear un espacio dedicado exclusivamente para contenido en redes sociales. Por ejemplo, para animaciones y *croma key* (para crear fondos y escenarios en posproducción). Esta técnica consiste en una pantalla verde de fondo que permite colocar digitalmente imágenes, videos o contenido en general, según las necesidades del programa o temática que se desarrolle.

Ilustración 50 Ejemplo de espacio chroma key para contenido en redes



Fuente: elaboración propia, imágenes con fines ilustrativos.

- Ampliar el alcance de los espacios de grabación al considerar alianzas que permitan obtener espacios de grabación externos por medio de canjes. Por ejemplo, en hoteles restaurantes, miradores, etc.

Ilustración 51 Ejemplo de espacios de grabación fuera de la UCR



Fuente: Imágenes con fines ilustrativos.

4.1.5.6. Estrategia de plaza

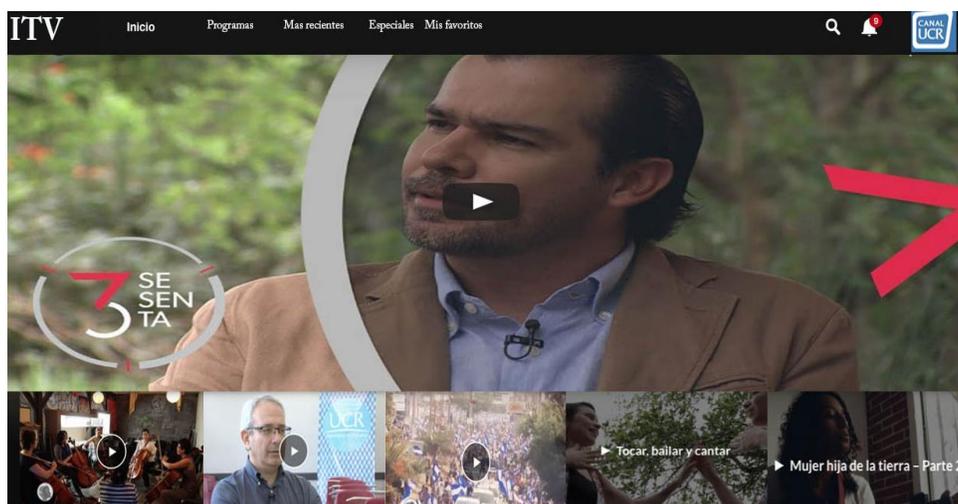
Para este apartado, plaza se entenderá como el medio por el cual el Canal UCR hace llegar su producto a su cliente. Según la encuesta externa, la mayoría del público meta desconoce el contenido ofrecido por el Canal UCR, además, quienes lo conocen consideran este contenido como poco atractivo. Otros resultados de la investigación indican que el 69.35 % de las personas encuestadas suelen consumir contenidos de los medios de comunicación de Costa Rica por medio de Facebook. Por lo tanto, la táctica para este punto se centrará en generar nuevas formas y formatos por los cuales el público meta pueda acceder al contenido del Canal UCR y que este cuente con un formato actual y atractivo. De este modo, estas tácticas estarán orientadas al uso de las nuevas tendencias en el uso de tecnologías de información utilizadas actualmente por los medios más sobresalientes en el ámbito mundial.

4.1.5.6.1. Tácticas y planes de acción en Plaza

- Crear una plataforma virtual de visualización para videos que sea atractiva, en la cual se colocaría contenido especial.

Se recomienda un cambio de nombre de esta plataforma que haga relación al Canal UCR, pero dé una imagen menos institucional. Por ejemplo, ITV por Canal UCR, diminutivo de Intelligent TV, el desarrollo de la plataforma no tendría costo adicional debido al apoyo de la Escuela de Informática de la UCR.

Ilustración 52 Ejemplo de la plataforma de visualización propuesta



Fuente: elaboración propia, imagen con fines ilustrativos.

Lo indicado en el párrafo anterior es relevante al considerar que las personas encuestadas pasan la mayor parte del tiempo conectados a Internet. La audiencia prefiere los contenidos *a la carta*, de buena calidad y que puedan verse de manera individual, pero que faciliten la interacción con otros por medio de redes sociales (con opción de compartir, por ejemplo). En la misma línea de la táctica anterior se propone:

- Elaborar una aplicación (APP), la cual le permita al usuario acceder al contenido del Canal

UCR por diferentes métodos: por ejemplo, ver el programa que se transmiten en vivo, consultar en notas informativas, acceder a artículos de diversas índoles u observar la programación. Llevar a cabo esta estrategia no tendría ningún costo adicional, según consultas realizadas a la dirección de la Escuela de Informática de la UCR.

Los elementos básicos con los que debería contar una aplicación para la transmisión del contenido del Canal UCR son los siguientes:

- Destacados (video o audio).
- Noticias/información relevante (Canal-Semanario).
- Enlace Instagram y Facebook.
- Notificaciones.
- Universitarias (sección especial de información de interés universitario, del campus y sedes).
- Sugerencias.
- Publicar códigos QR en sitios estratégicos dentro del campus o en sitios de alto tránsito fuera de la UCR. Por ejemplo, en algunos puntos de Barrio Escalante, Los Yoses, Avenida Central. Estos deben enlazar con redes sociales como complemento a una publicación o concursos.

Ilustración 53 Ejemplo de la APP del Canal UCR



Fuente: elaboración propia con fines ilustrativos.

Por otro parte y, con el fin de aprovechar los recursos de la UCR, se propone:

- Colocar videos con extractos de programas o anuncios de nuevos contenidos semanales en las pantallas del bus interno de la UCR. Es importante que aparezca información sobre redes sociales, YouTube y Página *web* como una forma de promocionarlos ante el público universitario.

Ilustración 54 Ejemplo de pantallas con detalle del Canal UCR



Fuente: elaboración propia con fines ilustrativos.

4.1.6. Inversión estimada de la propuesta

A lo largo del desarrollo de la propuesta estratégica se mencionan diversos proveedores de servicios que pueden enriquecer y aportar en la aplicación de las tácticas para cada uno de los componentes de la mezcla de mercadeo. A los proveedores se les consultó el valor de los servicios ofrecidos para tener una estimación del costo de la propuesta en general y, de esta forma, el Canal UCR pueda tomar decisiones con respecto a la implementación de esta, de acuerdo con el presupuesto que maneja. A continuación se presenta un resumen de la inversión necesaria:

Cuadro 9 *Desglose de la inversión estimada de la propuesta*

Detalle	Costo en \$	Costo en ₡¹
Consultoría en Comunicación y Medios <i>Especialistas en Comunicación y Medios</i>	\$10,000.00	₡5,810,200.00
Consultoría en Imagen y Mercadeo <i>Agencias de Mercadeo</i>	\$1,200.00	₡697,224.00
Contratación del encargado en Mercadeo <i>Plaza Medio Tiempo²</i>	\$623.89	₡362,492.56
Consultoría Asesores en Redes Sociales <i>Agencias de Publicidad</i>	\$250.00	₡145,255.00
INVERSIÓN TOTAL³	\$12,073.89	₡7,014,141.56

Fuente: elaboración propia.

¹ Costo en colones al tipo de cambio indicado por el Banco Central Nacional de Costa Rica el 3 de junio del 2020 correspondiente a ₡581.02.

² El monto corresponde a un desembolso mensual por concepto de pago de salario por persona.

³ Da tos a aproximados considerando el rango superior de precios cotizados.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

1. El Canal UCR cuenta con una trayectoria de más de 30 años en la industria televisiva nacional y, a pesar de que se confía en la información transmitida, no existe una identificación o fidelidad por parte de las personas encuestadas y, por ende, el consumo es menos frecuente.
2. Como es una dependencia de la Universidad de Costa Rica, su financiamiento está sujeto al presupuesto que se le asigne.
3. Tiene potencial y oportunidades para mejorar el contenido y la transmisión de este, cuenta con personal de experiencia y con herramientas para generar alianzas con otras dependencias de la Universidad de Costa Rica.
4. Existe una alianza importante con medios internacionales para la transmisión de contenido, como el medio Deutsche Welle (DW).
5. Existe un tarifario para venta y alquiler de servicios como pautas, documentales, alquiler de equipo y espacios de grabación, entre otros, que les permiten generar un ingreso adicional al presupuesto asignado; sin embargo, la última versión del tarifario corresponde al año 2015.
6. Existe poca claridad con respecto al perfil del consumidor/audiencia y no existen suficientes estudios previos que profundicen en este tema.
7. Se encuestó a una población de jóvenes entre los 18 y 35 años en promedio y como resultado en su mayoría indicaron haber visto el Canal UCR en al menos 1 oportunidad, no obstante,

no mantienen un consumo frecuente del contenido debido a que lo consideran poco atractivo.

8. La falta de un Departamento de Mercadeo y Ventas ha provocado que se desconozca la programación y contenido ofrecido el canal.
9. Según las personas encuestadas externas e internas, las instalaciones físicas, *sets*, equipos y material de comunicación utilizado no cumplen con su expectativa.
10. Internamente se observa una disconformidad por parte de las personas colaboradoras en cuanto a las capacitaciones recibidas o bien la falta de estas.
11. En cuanto a la gestión del personal, en las evaluaciones de desempeño no se brinda un seguimiento previo o preventivo que permita una mejora en la labor a desempeñar por los colaboradores.
12. En la población existe un creciente interés en producciones alternas y con temáticas diversas, en especial por medio de Internet y redes sociales.
13. En la actualidad, tanto el Internet como el uso de las redes sociales es fundamental para la promoción y manejo de las organizaciones.
14. El Internet y las redes sociales, según los resultados de las encuestas, han desplazado al formato de televisión tradicional. Una de las razones más contundentes se debe a que la información se ofrece al consumidor a la mano y en tiempo real.
15. En el momento de aplicar la encuesta no se consideró en detalle la plataforma Instagram; sin embargo, esta corresponde a una red social la cual desde su lanzamiento en el 2010 ha aumentado su presencia en el mercado costarricense. Además, debido a sus formas para

presentar contenido es cada vez más utilizada por las organizaciones y las personas para promocionarse o generar interacciones con el público.

16. Las personas encuestadas afirmaron que destinan en promedio más de 3 horas al día en redes sociales e Internet, por este motivo, se consideran plataformas útiles para llegar al mercado meta propuesto.

5.2. Recomendaciones

1. Llevar a cabo una investigación detallada que permita determinar *quiénes* conforman la audiencia actual del Canal y, de esta forma, destinar los esfuerzos de una manera óptima.
2. Formar una alianza con la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la promoción de programas de Educación Continua.
3. Establecer estrategias para separar cuentas y ser más autosuficiente en el costeo de gastos.
4. Generar ingresos adicionales para sus proyectos, es decir, *rentabilizar* al canal, esto con el fin de disminuir la dependencia del presupuesto universitario.
5. Monetizar la plataforma de visualización de contenido propuesta en la estrategia de plaza.
6. Revisar los formatos de producción para generar una propuesta más atractiva y moderna.
7. Revisar y actualizar el tarifario con el uso de paquetes especiales, o bien con precios competitivos para atraer mayor cantidad de clientes.
8. Valorar la aplicación de herramientas de evaluación del desempeño a nivel interno.
9. Analizar la distribución de cargas de trabajo de los empleados para diversificar las funciones y abarcar más tareas optimizando el recurso humano disponible.

10. Profundizar el análisis del impacto de la red social Instagram, pues esta plataforma se considera de gran potencial para que el Canal UCR desarrolle su contenido de forma interactiva.
11. Validar el uso de pautas promocionales en las diversas redes sociales, esto por medio de un análisis de costos.
12. Promocionar contenido de la página de Facebook del Canal UCR en otras páginas de Facebook consultadas por los usuarios. Por ejemplo, en la plataforma existen formatos para anunciarse como anuncios nativos (se ofrecen como parte del contenido y no se perciben como publicidad), anuncios intersticiales (anuncio durante la carga o descarga del contenido) y videos *in-stream* (anuncios antes y durante el contenido de un video).
13. Optimizar el uso de plataformas en Internet y redes sociales es indispensable para que el Canal pueda llegar a más público joven o adulto joven dentro y fuera del país.

Bibliografía

- Albújar Villarrubia, M. (2014). La estructura de la televisión española tras el apagón analógico. Recuperado de:
https://ddd.uab.cat/pub/treecpro/2014/hdl_2072_240249/TFM_La_estructura_de_la_television_espanola_tras_el_apagon_analogico_MARTA_ALBUJAR.pdf
- Arana Barrientos, G. (2007). Diseño de un instrumento para la medición de la calidad en el servicio de programas de maestría. Universidad Iberoamericana.
- Autoridad Nacional de Televisión. (2016). Informe anual del sector 2015. Recuperado de:
<https://docplayer.es/28946070-Informe-anual-del-sector-2015.html>
- Ávalos, X. (2015). Representaciones Televisivas, S. A., Repretel. Sistema de Información Cultural de Costa Rica. Recuperado de: <https://si.cultura.cr/agrupaciones-y-organizaciones/representaciones-televisivas-sa-repretel.html>
- Ávalos, X. (2015). Sistema Nacional de Radio y Televisión, Sinart. Sistema de Información Cultural de Costa Rica. Recuperado de: <https://si.cultura.cr/agrupaciones-y-organizaciones/sistema-nacional-de-radio-y-televisión-sinart.html>
- Ávalos, X. (2015). Televisora de Costa Rica. Teletica Canal 7. Sistema de Información Cultural de Costa Rica. Recuperado de: <https://si.cultura.cr/agrupaciones-y-organizaciones/televisora-de-costa-rica-teletica-canal-7.html>
- Ayala, L. y Arias, R. (s. f.). El análisis de la cadena de valor. Recuperado de:
<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>
- Begoña, O. (2016). ¿Qué es una página web? Recuperado de:
<https://www.aboutespanol.com/que-es-una-pagina-web-3202308>
- Burgos Quirós, N. (2013). Propuesta de creación de un programa de periodismo económico para Canal UCR. Recuperado de:
<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/1918/1/35842.pdf>

Cajape Treviño, E. (2017). Diseño de un plan estratégico para la reactivación comercial de la empresa Paula Ríos asesores de imagen de la Ciudad de Manta. Recuperado de:
<https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/38/1/ULEAM-ADM-0006.pdf>

Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación. (2019). TIGO Costa Rica. Recuperado de: <https://www.camtic.org/project/tigo-costa-rica/>

Canal UCR. (2015). ¿Quiénes somos? Consultado el 22 de abril 2017. Recuperado de:
<http://www.canalucr.ucr.ac.cr/¿quienes-somos.html>

Cascante, L. (2015). Costa Rica registra 2,7 millones de usuarios en Facebook. Recuperado de:
https://www.larepublica.net/noticia/costa_rica_registra_27_millones_de_usuarios_en_Facebook_2015-07-31

Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. San José, 1.ª ed., pp. 257-261. Recuperado de: <http://revistas.ucr.ac.cr>.

CCMA. (2016). Rating: preguntas frecuentes. Recuperado de:
http://www.ccma.org.ar/ccma_pregfrec.html

Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real. (2009). Plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral. Recuperado de:
http://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estratégico_y_CMI_01.pdf

CepymeNews. (2019). Las 3 estrategias competitivas genéricas de Michael Porter. Recuperado de: <https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter>

CIEP. Informe de Resultados del Estudio de Opinión Sociopolítica. Recuperado de:
<https://ciep.ucr.ac.cr/file/415/download?token=w1h7U7Q9>

Consejo Universitario. (2015). Reglamento General del Sistema de Medio de Comunicación Social de la Universidad de Costa Rica. Recuperado de:
http://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/sistema_medios_comunicacion.pdf.

- Crosby, P. (1998). La calidad como filosofía de gestión. Recuperado de:
<https://es.slideshare.net/atlantisplantillas/evaluacin-paradigmtica-de-la-gerencia>
- De Gregorio, A. (2003). Gestión estratégica. Universitat de Barcelona. España. Recuperado de:
<http://www.laplazahumana.com/mod%202/mod%202%20tema%201.pdf>
- Duval, I. (2013). Misión, visión y valores: conceptos fundamentales para el buen desarrollo de una empresa. Recuperado de: <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/lacolumna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa/>
- El Financiero. (2018). En 2019 el consumo de Internet sobrepasará al de la televisión. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/tecnologia/en-2019-el-consumo-de-internet-sobrepasara-al-de/SWRNMALJ6VAQXM6C7UJBFJO3YA/story/>
- ENEB. (2018). Aplicación de los modelos de coaching Grow, Outcomes y Achieve. Recuperado de: <https://claudioeneb.es/2018/10/17/aplicacion-de-los-modelos-de-coaching-grow-outcomes-y-achieve/>
- Estrada, E. (2004). Estrategia de promoción y publicidad del Hostal Chac Mool. Tesis para optar por el grado de licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Universidad de las Américas Puebla. Recuperado de:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/estrada_m_ea/capitulo1.pdf
- Fermán Díaz, Z.; Martínez Ramos, J. y Reyes Gutiérrez, M. (2006). Medición de la calidad de los servicios estratégicos del Primer Banco de los Trabajadores a través del modelo SERVQUAL. Recuperado de: <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/10480/1/T-658%20F358.pdf>
- Fernández. C. (2015). Innovación en la Cadena de Valor en un canal de contenidos. Recuperado de: <http://www.linkedin.com/pulse/innovaci%C3%B3n-en-la-cadena-de-valor-un-canal-contenidos-carlos-a-r->
- Ferrell, O. y Hartline, M. (2012). Estrategia de marketing. Recuperado de:
<https://books.google.co.cr/books?id=PHHMsYIyh1wC&pg=PA19&lpg=PA19#v=onepage&q&f=false>

- Fleischman, L.; Ginesta, X.; López, M. (2009). Los medios alternativos e Internet: un análisis cualitativo del sistema mediático español. *Andamios*. Vol.6. pp. 257-285. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/>
- Fonseca Vindas, K. y Sandoval García, C. (2006). Medios de comunicación e (in)seguridad ciudadana en Costa Rica. Recuperado de: <https://repositorio.iis.ucr.ac.cr/bitstream/handle/123456789/236/Medios%20de%20comunicaci%C3%B3n%20e%20inseguridad%20ciudadana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gitman, L. y McDaniel, C. (2007). *El futuro de los negocios*. Quinta Edición, México: Editorial Thomson Learning.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Gómez, M. (2007). *Análisis Crítico de lo que se plantea actualmente sobre: la Planificación Estratégica, el Pensamiento Estratégico y Competitivo, las Estrategias Innovadora y la Ciberestrategia*. Recuperado de: http://www.geocities.ws/milethzi_82/FaseI/t2.html
- González, F. (2018). 18 nuevas tendencias en el mundo de la televisión. Recuperado de: <https://fernangonzalez.me/2018/06/20/18-nuevas-tendencias-en-el-mundo-de-la-television/>
- Henderson, B. D. (1973). *The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio*. Boston Consulting Group.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. Octava Edición, México: Editorial McGraw Hill.
- Huentelicán Cortés, C. (2017). *Aplicación de modelo SERVQUAL y Teoría Psicológica de Colas*

para la mejora de la calidad del servicio del casino de la Universidad Austral de Chile, Sede Puerto Montt. Recuperado de:

<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2017/bpmfcih887a/doc/bpmfcih887a.pdf>

INEC. (2017). Encuesta nacional de hogares julio 2017. Resultados Generales. San José, Costa Rica.

Kaplan, R. y Norton, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. Editorial Harvard Business Review.

Kemp, S. (2020). Digital 2020: 3.8 billion people use social media. Recuperado de: <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. Decimoprimer Edición, México: Editorial Pearson.

Laborde, A. (2015). ¿Canal 100 % público en Chile? Estos son los pro y contra del exitoso caso de la BBC. Recuperado de: <http://www.eldefinido.cl/actualidad/mundo/5329/Canal-p%C3%BAblico-en-Chile-Estos-son-los-pro-y-contra-del-exitoso-caso-de-la-BBC/>

Lamb, C.; Hair, J. y McDaniel, C. (2011). Marketing. Decimoprimer Edición, México: Editorial CENGAGE Learning.

Lizzi, A. (s. f.). Lic. Comunicación Social Periodismo. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Recuperado de: <https://ar.linkedin.com/in/alejolizzi>

Marcial, D. (2016). Paraguay, Costa Rica, Uruguay y México: los países de Latinoamérica donde más usan las redes sociales. Recuperado de: https://elpais.com/internacional/2016/12/30/actualidad/1483055106_448456.html

Marciniak, R. (2013). ¿Qué es un plan estratégico? Recuperado de: [https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/direccion-estrategica-2/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20plan%20estrat%C3%A9gico%3F&text=Lumpkin%20y%20Dess%20\(2003\).%20entienden,a%20lo%20largo%20del%20tiempo.](https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/direccion-estrategica-2/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20plan%20estrat%C3%A9gico%3F&text=Lumpkin%20y%20Dess%20(2003).%20entienden,a%20lo%20largo%20del%20tiempo.)

- Marrow, J. (2020). 801+ Power Words That Pack a Punch and Convert like Crazy. Smartblogger.
Recuperado de: <https://smartblogger.com/power-words/>
- Mateu, M. (2005). ¿Tiene sentido la televisión pública? Futuro, presente y pasado. Comunicado de Cultura, v.4. N.8. Recuperado de:
<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/103/94>
- Mena, A. (2016). Informe hacia la sociedad de la comunicación y el conocimiento. Universidad de Costa Rica. Recuperado de: <http://www.prosic.ucr.ac.cr/informe-2016>
- Méndez, J. (1997). La crisis de la televisión pública en Costa Rica. Alicante, Biblioteca Virtual Miguel Cervantes. Madrid, España.
- Ministerio de Educación de España. (s. f.). La televisión digital terrestre. Gobierno de España.
Recuperado de: <http://recursos.cnice.mec.es/media/television/bloque1/p.9.html>
- Ministerio de Educación de España. (s. f.). Televisión e Internet. Gobierno de España.
Recuperado de: <http://recursos.cnice.mec.es/media/television/bloque1/p.10.html>
- Moragas y Prado. (2001). Repensar la televisión pública en el contexto digital. Recuperado de:
<http://www.portalcomunicacion.com/both/opc/tvp.pdf>
- Murcia, J. (2012). Introducción a la TV digital. Consultado el 22 de julio 2016. Recuperado de:
<http://es.slideshare.net/javierconj1/introduccion-a-la-tv-digital>
- Nagy, J. y Fawcett, S. (2016). Visión general de planificación estratégica o VMOEPA.
Recuperado de: <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/principal>
- NeoAttack. (2019). Las 24 redes sociales más usadas en 2020. Recuperado de:
<https://neoattack.com/redes-sociales/2>
- OAF. (2019). Estados Financieros y de Liquidación Presupuestaria UCR a junio 2019. Consultado el 20 de noviembre 2019. Recuperado de:
<https://oaf.ucr.ac.cr/system/files/Estados%20Financieros%20Junio%202019.pdf>

ODI. (2018). ¿Quiénes somos? Recuperado de: <https://odi.ucr.ac.cr/quienes-somos.html#historia>

Oficina de Planificación Universitaria. (2019). Escala Salarial para el Sector Administrativo.

Recuperado de:

http://orh.ucr.ac.cr/sites/default/files/doc_adjuntos/escala_administrativa_julio_2019_0.pdf

Oviedo Guzmán, A. (2017). Evolución del sector telecomunicaciones en Costa Rica. Recuperado de: http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/recursos/informe_2017.pdf

Parasuraman, A.; Berry, L. y Zeithaml, V. (1993). Calidad total en la gestión de servicios.

Recuperado de:

https://www.academia.edu/29423776/CALIDAD_TOTAL_EN_LA_GESTI%C3%93N_DE_SERVICIOS

Parera. (s. f.). ¡Video marketing al poder! 7 consejos para publicar vídeos en Facebook que enamoren a tu audiencia. Recuperado de: <https://postcron.com/es/blog/videos-nativos-en-facebook/>

Ponce, I. (2012). Redes sociales. Observatorio tecnológico. Recuperado de:

<http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/component/content/article/1043-redes-sociales?showall=1>

Porter, M. (2008). Las 5 fuerzas competitivas. Harvard Business Review. Recuperado de:

https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas._Michael_Porter

PROSIC. (2018). Hacia la sociedad de la información y el conocimiento en Costa Rica. Informe 2018. Recuperado de:

http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/recursos/final_informe_prosic_2018.pdf

Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española, vigesimotercera edición.

Recuperado de: <https://dle.rae.es/>

Rectoría de Telecomunicaciones. (2010). Estudio del mercado costarricense y la TV Digital.

Recuperado de: <http://docplayer.es/8013947-Estudio-del-mercado-costarricense-y-la-tv->

digital.html

Revista Electrónica de Investigación de la Universidad de Xalapa. (2016). Memorias del coloquio: aportaciones de investigación multidisciplinaria. Recuperado de: <http://docplayer.es/64409390-Ano-5-numero-especial-2016-abc.html>

Richard, B.; Chase, F.; Robert, J; y Nicholas, J. A. (2009). Administración de Operaciones. Duodécima Edición, México: Editorial Mc Graw Hill.

Rioja Vargas, J. (2018). Estrategias de gestión hotelera para mejorar el servicio del hostal Los Mangos Pucará - Jaén 2016. Recuperado de: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4696/Rioja%20Vargas.pdf?sequence=1>

Rodríguez, E. M. (2015). El futuro de la televisión y de los contenidos audiovisuales. Recuperado de: <https://wuombo.com/futuro-la-television-los-contenidos-audiovisuales/>

Santamaría, C.; González, S. y Riobó, A. (2001). *Análisis general de la cadena de valor y la situación actual de la industria de televisión en Colombia*. Recuperado de: <https://docplayer.es/3012070-Comision-de-regulacion-de-telecomunicaciones.html>

Thompson, A.; Gamble, J.; Peteraf, M.; Strickland, A. J. (2012). Administración Estratégica. Editorial Mc Graw Hill.

Tobar Ruiz, M. (2018). Estrategia de fidelización de los clientes de telefonía móvil de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Regional 3 a través de la aplicación del modelo SERVQUAL. Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8066/1/20T00967.PDF>

Trejos, R. (1998). Medios. Recuperado de: <http://raultrejo.tripod.com/Mediosensayos/medios.htm>

Trenza, A. (2011). Misión, visión y valores de una empresa. Definición y ejemplos. Marketing Digital. Recuperado de: <https://anatrenza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definición-y-ejemplos/>

Universidad de Costa Rica. (2016). Historia de la Universidad de Costa Rica. Recuperado de:

<https://www.ucr.ac.cr/acerca-u/historia-simbolos/historia.html>

Vargas, M. (2017). WhatsApp y YouTube son apps predilectas en celulares de costarricenses.

Recuperado de: <http://www.nacion.com/tecnologia/apps/WhatsApp->

[YouTube_0_1647835293.html](http://www.nacion.com/tecnologia/apps/WhatsApp-YouTube_0_1647835293.html)

Vargas-Arcila, A.; Baldassarri, S. y Arciniegas, J. L. (2014). *Análisis de Esquemas de Metadatos*

para la Marcación de Contenidos Multimedia en Televisión Digital. Recuperado de:

http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642015000600016

YouTube. (2020). Guía de YouTube para pequeñas empresas. Recuperado de:

<https://www.youtube.com/intl/es-419/ads/how-it-works/>

Anexos

Anexo 1 Modelo SERVQUAL aplicado a colaboradores del Canal UCR

MODELO SERVQUAL INTERNO CANAL UCR

Datos Demográficos

* 1. Edad (edades entre)

- 18 - 25 26 - 30 31 - 35 35 - 40 41 - más

* 2. Género

- F M

* 3. En una escala de 7 puntos, donde 7 es totalmente de acuerdo y 1 es totalmente en desacuerdo, califique los siguientes enunciados.

	Totalmente en Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	Totalmente Deacuerdo	7
El Canal UCR cuenta con un equipo (cámaras, software, etc) adecuado para realizar mis funciones con calidad.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>				
El Canal UCR cuenta con facilidades (transporte, viáticos) para poder realizar mis funciones con calidad.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>				
Me siento a gusto con las instalaciones físicas dentro del Canal UCR al referirme a mi espacio de trabajo.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>				
Me siento a gusto con las instalaciones físicas dentro del Canal UCR al referirme al comedor del Canal UCR.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>				
Me siento a gusto con las instalaciones físicas dentro del Canal UCR al referirme a la sala de reuniones.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>				

Me siento a gusto con las instalaciones físicas dentro del Canal UCR al referirme a las salas de espera y áreas de descanso.

Me ocupo de generar un buen ambiente laboral dentro del Canal UCR.

Las personas que presentan los programas del Canal UCR tienen una imagen adecuada (vestuario, maquillaje) en relación a los programas que presentan.

Considero que el Canal UCR fomenta a que desarrolle mis labores de maneja ética y profesionalmente.

Considero que las decisiones que se toman a nivel interno del Canal UCR van acorde con la visión de un canal de servicio público.

Tengo claro cuáles son los objetivos del Canal UCR.

La oferta televisiva del Canal UCR es de calidad.

La oferta en redes sociales del Canal UCR es de calidad.

Considero que existe la cantidad adecuada de personal para cumplir con los objetivos del Canal UCR.

Los colaboradores reciben la capacitación necesaria.

El Canal UCR cuenta con una distribución adecuada de la carga laboral entre todos los miembros del equipo.

Tengo claro de que manera mi trabajo contribuye al Canal UCR a alcanzar la misión de brindar un servicio educativo y de entretenimiento cercano a la realidad costarricense.

Cuento con los elementos necesarios (equipo, viáticos, instalación y transporte adecuado) para realizar mis funciones.

Considero que cuento con un trabajo estable.

Las locaciones o sets empleados para los programas transmitidos son visualmente atractivos.

Considero que las formas en que el Canal UCR transmite su información puede mejorar.

Considero que el Canal UCR realiza una adecuada labor de mercadeo para promocionar los contenidos.

Me encuentro identificado con el Canal UCR.

Anexo 2 Cuestionario aplicado al público general

CUESTIONARIO DE MEDIOS PÚBLICO EXTERNO

DEMOGRAFÍA

* 1. Sexo

- Femenino Masculino

* 2. Indique su edad

* 3. Provincia en la que reside

- Alajuela Heredia San José
 Cartago Limón
 Guanacaste Puntarenas

* 4. Sede Universitaria

* 5. Facultad / Escuela a la que pertenece

ASPECTOS GENERALES

* 6. Ordene del 1 al 5, siendo el 1 el de mayor frecuencia y 5 el de menor frecuencia, ¿Cuál plataforma utiliza con mayor frecuencia?

☰	⬇	Televisión
☰	⬇	Youtube
☰	⬇	Facebook
☰	⬇	Páginas Web
☰	⬇	Netflix

* 7. ¿En qué horario consume los siguientes medios de contenido audiovisual? (puede seleccionar más de una opción por cada medio y debe seleccionar al menos una para cada fila)

	Mañana	Tarde	Noche	N/A
Televisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Youtube	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Páginas Web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netflix	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* 8. ¿Cuántas horas promedio al día dedica/utiliza cada una de las siguientes plataformas? (Debe seleccionar una respuesta para cada fila)

	0 hrs	1 - 2 hrs	3 - 4 hrs	5 o más hrs
Televisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Youtube	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Páginas Web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netflix	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* 9. ¿A nivel general, seleccione el / los formatos en los que suele consumir los contenidos de los medios de comunicación **nacionales**?

- Televisión
- Youtube
- Facebook
- Páginas Web
- Radio

* 10. Ordene del 1 al 5, siendo 1 el de mayor preferencia y 5 el de menor preferencia, ¿Cuál de los siguientes **canales nacionales** de televisión abierta le es de su mayor preferencia?

		Repretel
		Teletica
		Canal 13 (SINART)
		Canal UCR
		Extra TV
		Multimedios

* 11. ¿Qué tipo de programas o temáticas prefiere en los medios de comunicación que frecuenta?

- Noticias
- Deportes
- Películas
- Entretenimiento (Series/Novelas/Caricaturas)
- Documentales
- Otro (especifique)

USUARIOS DEL CANAL UCR

* 12. ¿Conoce usted el Canal UCR?

- Sí No

* 13. ¿Ha visto alguna vez el Canal UCR?

- Sí No

* 14. ¿Con qué frecuencia ve el Canal UCR según cada una de las plataformas indicadas? (Debe seleccionar una respuesta para cada fila)

	3 veces al día	2 veces al día	1 vez al día	1 vez por semana	De 2 a 3 veces por semana	Ocasionalmente	Nunca
Televisión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Youtube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Página Web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

* 15. ¿Cuáles programas ha visto del Canal UCR?

- Palabra Mujer
- Espectro
- Materia Gris
- Música por inclusión
- Conciencia
- Sobre la Mesa
- DW Noticias
- Otro (especifique)

* 16. ¿Podría dar alguna sugerencia para el manejo de las plataformas de su preferencia para ver el Canal UCR? (página web, Facebook, Youtube, etc)

No

Si

* 17. En una escala del 1 al 10, siendo 1 muy poco probable y 10 muy probable ¿Qué tan probable es que recomiende el Canal UCR a sus amigos o colegas?

Poco probable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Muy probable
	<input type="radio"/>									

OPORTUNIDAD DE MEJORA

* 18. ¿Por qué motivo no ha visto el Canal UCR?

Desconocimiento de la existencia del canal

Desinterés en los contenidos

Desconocimiento de los contenidos

Otro (especifique)

* 19. ¿Qué necesita el Canal UCR para que usted lo vea?

* 20. ¿En cuál de los siguientes formatos vería el contenido Canal UCR? Puede seleccionar más de uno.

Televisión

Youtube

Facebook

Página Web

Otro (especifique)

CALIDAD DE SERVICIO

* 21. Con el propósito de validar la calidad del servicio que brinda el Canal UCR, lea los siguientes enunciados y califique de 1 a 5 siendo 1 totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

	Totalmente Desacuerdo 1	2	3	4	Totalmente De Acuerdo 5
La oferta de programación del Canal UCR es variada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las producciones del Canal UCR se ven elaboradas o de calidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los medio alternativos del Canal UCR son eficientes (página web, redes sociales, youtube).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las instalaciones empleadas para los programas transmitidos son visualmente atractivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las personas que presentan los programas del Canal UCR tienen una apariencia adecuada para los programas que transmiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Canal de la UCR cuenta con un equipo (cámaras, software, etc) de apariencia moderna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El canal UCR cumple con su programación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El canal UCR proporciona información confiable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El canal UCR proyecta profesionalismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Canal UCR tiene contenidos interesantes y entretenidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El canal UCR es de fácil sintonía o acceso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

El canal UCR brinda información de actualidad y relacionada con acontecimientos relevantes y de mi interés.

El canal UCR siempre comunica a su audiencia los horarios de programación.

El canal UCR siempre está dispuesto a participar en actividades de ayuda social.

El canal UCR siempre está anuente a responder preguntas o sugerencias de su audiencia.

Los contenidos brindados en el Canal UCR le generan confianza.

Cuando algo de relevante importancia ocurre en el país y requiero comprenderlo, puedo contar con la información que transmite el Canal UCR.

Considero que las fuentes de información que toma como referencia el Canal UCR son de confianza.

Sin importar mi posición, puedo contar con la información del Canal UCR para ampliar mis conocimientos sobre ciertos temas de interés.