



**UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
ESCUELA DE NEGOCIOS
MBA DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

PLAN DE NEGOCIOS PARA TVN: “RADIO INFORMATIVA 24 HORAS”

**AUTOR: JUAN MANUEL BARRERA AQUEVEQUE
PROYECTO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER
PROFESOR GUÍA: ALFREDO ZAMUDIO**

SANTIAGO – CHILE

2024

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
Plataformas de Streaming en la Nube:	4
Software de Automatización de Radiodifusión:.....	4
Herramientas de Análisis de Datos:	4
Tecnologías de Acceso Móvil:	4
MARCO TEÓRICO	6
RESUMEN EJECUTIVO	6
Objetivos:	8
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	8
La Oferta de Noticias	10
ENTORNO EMPRESARIAL	10
El Medio Más Confiable.	11
ANTECEDENTES DEL SECTOR	14
Análisis de la Competencia	15
Canal 13:	15
Mega:.....	16
Chilevisión:.....	16
CNN Chile:.....	17
Así se presenta CNN Radio comercialmente:	18
Análisis del Mercado con Herramientas	19
Análisis FODA	19
entrevistas	22
ARCHI: Asociación de Radiodifusores de Chile.....	22
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter para el Proyecto de 24 Horas Radio	28
Modelo Canvas de "24 Horas Radio"	31
2024: La tendencia se mantiene	34
Marco Regulatorio y Ley Especial	36
¿Por qué TVN es ahora Multiplataforma?	37
PRESENTACIÓN DEL EQUIPO	38
SACA TU PRODUCTO AL MERCADO	41
Plan Diario de Operaciones	41
Plan Semanal de Operaciones	42

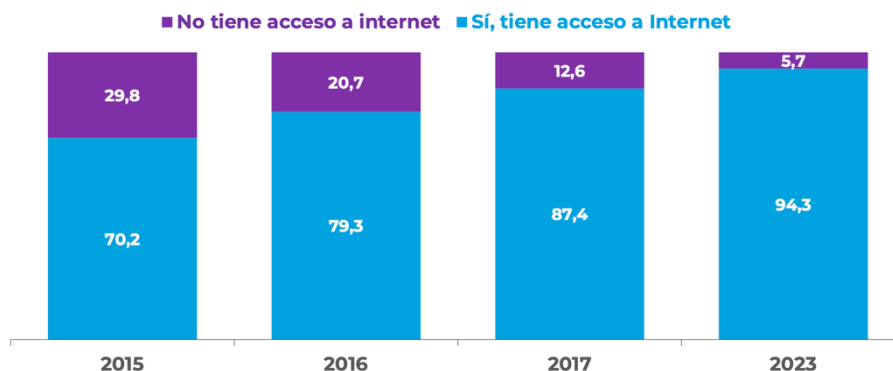
Plan de Marketing para 24 Horas Radio.....	44
PLAN FINANCIERO	47
Análisis de Costos de Inversión	47
Costos Operacionales	48
Perfil de Ingresos	48
Proyección de Flujo de Caja.....	48
<i>Impacto en tvn</i>	<i>49</i>
<i>Impacto en tvn con proyecto y sin proyecto</i>	<i>50</i>
CONCLUSIÓN	52
Los Caminos Posibles en el Futuro.....	52
ANEXOS	53
Resultados del Canal 24 Horas	53
24 HORAS.CL	54
TVN Play	54
Planes de Inversión	58
Patrimonio	59
Política de Dividendos	59
BIBLIOGRAFÍA	65

INTRODUCCIÓN

En un planeta que parece girar con más vértigo, donde la información es cada vez más valiosa, es crucial contar con fuentes confiables y accesibles de datos que nos mantengan al día sobre los acontecimientos actuales y relevantes. Hoy es común escuchar el concepto “infoxicación”, que se refiere con la abundancia de información disponible, pero que no somos capaces de consumir, ni menos discriminar si es fiable o no. Este trabajo propone un modelo de negocio para TVN (Televisión Nacional de Chile), grupo de medios estatal, en el que, aprovechando su capacidad instalada, proponemos crear una radio online, para ampliar su cobertura informativa a nuevos públicos, de este modo cumpliremos no solamente una antigua promesa, aspiración, sino que además llegaremos a audiencias distintas, que tienen conductas de consumo diferentes a las convencionales o a las que llega actualmente la oferta de TVN. Con el objetivo de potenciar esa relación con la audiencia, que ya tiene más de medio siglo, nace la idea, y por qué no manifestarlo, una necesidad de contar con una radio. Esta iniciativa está diseñada para ofrecer un flujo constante de noticias y análisis, disponible en cualquier momento del día y lugar, a través de una plataforma digital. Será alimentada y promocionada en conjunto con los otros medios de la estación pública. La Radio Online Informativa de TVN estará bajo el alero del Departamento de Prensa y aprovechará la consolidada marca 24 HORAS. Se centrará en proporcionar noticias actualizadas, reportajes en profundidad, análisis de expertos, podcast, entre otros formatos. Hoy una gran proporción del país tiene acceso a internet y esa nueva característica, que está absolutamente consolidada, abre nuevas puertas que deseamos abrir.

Acceso a Internet

¿Los miembros de este hogar tienen acceso propio y pagado a Internet desde el hogar, sin importar si lo utilizan o no?
%



Para garantizar la efectividad y el alcance de nuestra radio online Informativa 24 HORAS, nos apoyaremos en tecnologías de vanguardia, que ahora son más accesibles y económicas, eso nos permitirá una implementación eficiente y un mantenimiento sostenible del proyecto al corto, mediano y largo plazo. Entre estas tecnologías, que en su mayoría están ahora disponibles o accesibles en el canal, destacamos:

PLATAFORMAS DE STREAMING EN LA NUBE:

Utilizaremos servicios de alojamiento en la nube que ofrecen escalabilidad y alta disponibilidad a costos reducidos. Esto nos permite transmitir contenido en tiempo real sin interrupciones, adaptando el ancho de banda según la demanda y alcanzando a audiencias globales sin necesidad de infraestructura física costosa como serían antenas y transmisores. El hecho de llegar fuera de las fronteras no es menor, la imagen país se puede potenciar a través de un medio que no tiene un interés en maximizar sus ganancias, como lo hace el modelo empresarial tradicional. El servicio ya está disponible, por ejemplo, para la plataforma 24 HORAS.CL.

SOFTWARE DE AUTOMATIZACIÓN DE RADIODIFUSIÓN:

El software de automatización permite la gestión eficiente de la programación de contenidos, la publicidad y las noticias, todo desde una interfaz centralizada. Los avances en software libre y de código abierto han reducido significativamente los costos de licencias, haciendo posible que pequeñas y medianas empresas de medios adopten estas soluciones, sin comprometer la calidad. Además, será muy útil en la primera etapa de implementación, donde el personal es reducido en número y horarios. También nos dará tiempo, con la radio en marcha, de seguir capacitando personal para asumir nuevas funciones y responsabilidades.

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE DATOS:

Para entender mejor las necesidades de nuestra audiencia y optimizar la programación informativa, integraremos permanentemente el análisis de datos. Estas herramientas, ahora más accesibles gracias a modelos de suscripción económicos, nos permiten recoger y analizar grandes volúmenes de datos de interacciones con los usuarios, ayudando así a personalizar y mejorar la experiencia de “escucha”, cualidad especial e imprescindible para adentrarnos en el mundo de la radio. Hoy estas dinámicas están muy afinadas en 24 Horas.cl y las redes sociales del mismo medio.

TECNOLOGÍAS DE ACCESO MÓVIL:

Con el aumento de la penetración de smartphones y tablets, aseguraremos que nuestra plataforma sea completamente compatible y amigable con dispositivos móviles. Esto se logra a través de tecnologías de desarrollo web responsivas y aplicaciones específicas, que son más asequibles de desarrollar y, sobre este último punto, ya hay experiencias similares aplicadas en la empresa, como lo es TVN Play.

La adopción de estas tecnologías no sólo maximiza la eficiencia operativa y reduce costos, sino que también mejora la experiencia del usuario, asegurando que la Radio Online Informativa de 24 HORAS sea un proyecto moderno, interactivo y accesible para todos. Ese propósito que sea accesible para todos no es menor, es la esencia de la empresa, no discrimina por nichos, el ideal

es llegar a todos y por todas las vías posibles, en ese sentido la vía radial -hasta ahora- no está explorada.

Dispositivos o equipos para acceder a Internet, segmentos

¿Cuál o cuáles de estos dispositivos o equipos utilizan los miembros de este hogar para acceder a Internet en EL HOGAR?
% (Múltiple)

Equipos	Total	Urbano	Rural	Alto	Medio	Medio bajo	Bajo	Sólo adultos y pre-escolares (4 o menos años)	Con hijos en edad escolar o técnica/universitaria (5 a 24 años)	Sólo adultos o mayores	Solo mayores
TELÉFONO MÓVIL O SMARTPHONE	99,1	99,1	99,1	99,6	99,4	99,1	98,9	100,0	99,7	98,6	97,4
TV CON CONEXIÓN A INTERNET HABILITADA	74,6	76,7	58,6	84,3	79,4	79,2	66,3	82,8	83,0	68,3	48,4
COMPUTADOR PORTÁTIL	61,6	63,2	49,9	88,6	78,0	63,1	45,3	61,5	73,4	52,0	28,6
COMPUTADOR FIJO	28,5	30,3	15,7	45,6	32,9	29,2	22,1	24,2	31,7	25,9	22,4
TABLET	28,4	29,6	19,0	45,9	34,8	27,7	21,6	44,2	32,6	24,9	12,5
CONSOLA DE JUEGOS	23,9	25,0	15,1	31,4	27,7	25,0	19,2	21,5	33,4	15,6	0,6
REPRODUCTORES DE STREAMING DE TV	18,5	19,4	11,6	37,8	23,6	17,6	12,3	19,1	21,5	16,8	4,4



Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones

El celular es clave para una radio online, porque una de las principales características de la radiodifusión es que le permite al auditor informarse mientras hace otras tareas, como, por ejemplo: caminar, cocinar o manejar. Si somos más específicos, es la radio la que se acopló en los últimos años al “ecosistema web”, el medio de comunicación, pese a su “longevidad”, logró incorporar esas tecnologías para realzar sus cualidades de compañía, interactividad y rapidez en la entrega del contenido (Barrios, 2020). Las redes sociales, las aplicaciones y la web, ayudaron a extender su voz y obtener, gracias a esos soportes informáticos, una retroalimentación que se aprovecha también para generar nuevas dinámicas y una evaluación continua del trabajo realizado.

MARCO TEÓRICO

Como marco teórico o de referencia utilizaremos el libro “Cómo Crear un Plan de Negocios”, de Harvard Business Review (2021). Su estructura abarca desde la definición de la visión y misión de la empresa, el análisis del mercado, la competencia, hasta la elaboración de estrategias de marketing y proyecciones financieras. Este enfoque integral garantiza que todos los aspectos esenciales del negocio sean considerados y planificados de manera coherente y realista, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones y la atracción de eventuales socios que decidan invertir en publicidad.

RESUMEN EJECUTIVO

Televisión Nacional de Chile (TVN), se define ahora como **Grupo de Medios Público de Chile**, sus operaciones ya no están centradas en “la pantalla principal”, (la señal abierta de televisión), en los últimos años, sobre todo en la última década, (por el cambio en la forma de consumo de medios) busca expandir su alcance y ofrecer una experiencia multimedia completa. Es así como la propuesta de hoy (2024) contempla: TVN señal principal, Canal 24 Horas, canal cultural familiar NTV, señal digital TVN 3, señal internacional TV Chile, Centros Regionales y medios digitales como 24 Horas.cl, además de su amplia presencia en redes sociales.

Todo aquel que conozca TVN por dentro sabe que uno de los “deseos más grandes” de sus ejecutivos y directores, históricamente, ha sido tener una radio, más ahora que la forma de mostrarse al mundo es como un grupo de medios públicos. En ese sentido, se hace más urgente contar con una radio, que, por su naturaleza, permitiría incorporar a nuevas audiencias, que incluso pueden estar conectadas haciendo otras tareas en cualquier punto del planeta. Ese “deseo” quedó claramente reflejado en una entrevista del presidente del directorio, Francisco Vidal, quien incluso, en esa oportunidad, le puso fecha al proyecto, marzo del 2024. Por distintas razones no se cumplió, pero dejó de manifiesto que es más que una intención o una idea. A continuación, un fragmento de esa entrevista.

Periodista: ¿TVN está complicado en todos sus flancos. Aumento de las pérdidas, disminución de ingresos, ¿caída del rating?

Francisco Vidal: “Sí, pero cuando uno se mete en el tema se encuentra con excepciones. “24 Horas” es el canal más visto de noticias. El canal infantil, que compite con Disney, está en segundo o tercer lugar en el cable. **En marzo empieza nuestra radio pública online.** Son destellos”.¹

¹ <https://dfmas.df.cl/df-mas/politica/francisco-vidal-presidente-de-tvn-y-el-impasse-por-peso-pluma-me>

Sin ir más lejos, los primeros días de mayo, la primera autoridad del país, el presidente Gabriel Boric, reactivó la ilusión al anunciar públicamente, en un acto del día internacional de la libertad de prensa un proyecto de ley para fortalecer a TVN, que incluye nuevamente la idea de incorporar una radio. “Vamos a presentar una indicación sustitutiva al proyecto de fortalecimiento de TVN con el fin de reforzar su misión pública, modernizar su estructura de financiamiento y gobernanza interna. Esto muchas veces se ha resistido, pero creemos y tenemos la convicción que es importante. Lo vamos a hacer mediante un *endowment* (fondo patrimonial) que nos permita reforzar el canal público y avanzar en proyectos como **la radio pública** que tan buenas experiencias ha tenido en otros países”.² La idea, como veremos más adelante, sólo semanas después sería reforzada.

Este proyecto pretende demostrar que existe el potencial para comenzar a materializar ese “sueño”, mediante la incorporación de una radio online a su cartera de productos. Esta iniciativa aprovechará la capacidad instalada de recursos humanos y técnicos de TVN, para minimizar de esa forma costos y maximizar la eficiencia operativa en su primera etapa, en síntesis, su nacimiento al mundo. La radio digital complementará la oferta actual de TVN, brindando contenido informativo, educativo y de entretenimiento, a través de una plataforma de audio digital. El proyecto de radio de TVN surge como una respuesta estratégica a las cambiantes tendencias de consumo de medios del país. Con el 60% de los chilenos y chilenas escuchando audio online de forma semanal, y el 30% haciéndolo a diario, existe un mercado creciente y dinámico para la oferta de contenido auditivo en línea. Además, el predominio del uso de dispositivos móviles para escuchar radio online, con un 52% de usuarios, demuestra la importancia de ofrecer una propuesta accesible y adaptada a las necesidades del público objetivo. Hoy si una empresa quiere sobrevivir, debe olvidar los modelos tradicionales y buscar sus propios caminos, usar los métodos que más le convengan, dependiendo de las circunstancias, que por lo demás, son siempre cambiantes (Echeverría, 2012).

El proyecto tiene como objetivo principal capitalizar esta oportunidad de negocio mediante la creación de una propuesta de valor única en el mercado de la radio chilena. Esta se basará en la calidad y credibilidad reconocida de TVN como medio de comunicación público, así como en la diversidad y variedad de contenidos que ofrecerá la radio online, incluyendo noticias, análisis, cultura y entretenimiento. Para lograr este objetivo, el proyecto se centrará en tres áreas clave: identificar oportunidades de negocio en el mercado de la radio, definir el diseño de la solución al problema mediante la conceptualización y diseño de la propuesta de radio de TVN, y establecer un plan de implementación detallado, que garantice el éxito y la viabilidad a largo plazo. Con una visión clara y un enfoque centrado en la calidad y excelencia. El proyecto de radio tiene el potencial de convertirse en un referente en el ámbito de la radiodifusión en Chile, ofreciendo una experiencia auditiva única y enriquecedora para sus audiencias en todo el país y el mundo. Los recursos se obtendrán del área de inversiones del canal y nuevos proyectos. Con satisfacción podemos asegurar que este proyecto, que tenía sólo un fin académico, ahora también será insumo para materializar la idea de una radio real para TVN.

² <https://www.df.cl/economia-y-politica/gobierno/dia-mundial-de-la-libertad-de-prensa-boric-anuncia-el-fortalecimiento>

OBJETIVOS:

1. Identificar la Oportunidad de Negocio:

Analizar el mercado y las tendencias de consumo para identificar oportunidades de negocio viables y rentables para TVN en el ámbito de la radio. Expandir, de esa forma, la presencia en el ecosistema de medios propios con una radio.

2. Definir el Diseño de la Solución al Problema:

Desarrollar un plan detallado que incluya la conceptualización y diseño de la propuesta de la radio de TVN, especificando la programación, los formatos de contenido, la plataforma tecnológica, y los recursos necesarios para su implementación. La idea es ofrecer una experiencia multimedia completa a la audiencia, complementando los contenidos de TVN en televisión y plataformas digitales.

3. Establecer la Valoración, Estrategia y Plan de Implementación:

Evaluar la viabilidad financiera del proyecto, elaborar un plan estratégico que defina los objetivos a corto, mediano y largo plazo, y diseñar una ruta de implementación detallada que incluya los pasos a seguir, los plazos de ejecución y los recursos requeridos para alcanzar los objetivos del proyecto.

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La radio 24 HORAS de TVN ofrecerá una programación eminentemente informativa. En aquellos momentos que no se pueda sostener con programación propia (primera etapa de implementación), se “cuelga” al audio de su señal de noticias por cable 24 Horas (simulcasting), así se aprovechará el equipo de periodistas que hace el turno de madrugada para mantener información en vivo, desde el estudio de tv o terreno, sin duplicar la inversión. Se distribuirá a través de una plataforma de audio digital, accesible tanto desde dispositivos móviles como desde computadoras de escritorio. La programación será producida por el equipo existente de prensa, aprovechando sus habilidades y conocimientos en la creación de contenido multimedia de alta calidad. La propuesta de valor de 24 Horas Radio se fundamenta en la promoción y difusión de valores democráticos, derechos humanos, cultura, educación, participación ciudadana, identidad nacional y regional, multiculturalidad, respeto y cuidado del medio ambiente, tolerancia y diversidad. Valores que son la base, el corazón de Televisión Nacional de Chile, no nos apartaremos de ese camino. Acá existe una motivación intrínseca, genuina de darle a esos valores un nuevo espacio de alcance para otros públicos, no hay una motivación extrínseca, que podría traducirse en bonos o incentivos económicos. El camino que se recorrerá para llegar al objetivo, planteado en varias estaciones, también se disfrutará. El hombre no sólo se moviliza por placer como decía Freud, o por poder como lo planteaba Adler (Rosemberg, 2021). La idea

es estar a la vanguardia de la industria de contenidos, aspirando a ser una radio respetada, con un énfasis en la credibilidad, representando los valores que inspiran a la sociedad chilena. Las estrategias oportunistas no generan unidad, sino todo lo contrario, agresividad, cinismo (Cardona-Rey, 2021). Detrás de esta iniciativa hay una mística, una que busca trascender en la rica historia de TVN. La programación de 24 Horas Radio incluirá noticias y análisis en tiempo real, programas de música, cultura, podcasts temáticos, espacios de participación ciudadana y debates. La radio también se integrará con la señal de televisión de 24 Horas cuando no haya programación propia, ampliando así su alcance y visibilidad. Eso le dará salida por otras plataformas, generando al mismo tiempo promoción sin costo extra.

Operativamente, 24 Horas Radio funcionará desde las instalaciones de TVN, aprovechando la infraestructura existente y los recursos técnicos y humanos. El equipo especializado en la producción de contenido de radio incluirá periodistas, productores, técnicos de sonido y personal administrativo. La flexibilidad y la agilidad del equipo serán claves para adaptarse rápidamente a las tendencias y demandas del mercado. Más adelante profundizaremos en el nuevo contexto interno de la organización, donde ahora hay mucha disposición a colaborar con el proyecto, a diferencia de lo que pasó cuando comenzó el canal de noticias 24 HORAS (tv por cable). El segmento de clientes de 24 Horas Radio incluye a la audiencia interesada en noticias, personas que prefieren consumir contenido a través de plataformas de audio digital, y chilenos residentes en el extranjero, que buscan mantenerse informados sobre la actualidad nacional. También los clientes que por años invierten en publicidad en la estación estatal. Además, se fomentará la interacción y participación de la audiencia mediante el uso de redes sociales, programas en vivo con participación de oyentes a través de llamadas, mensajes, y encuestas. Todo el ecosistema de medios se pondrá al servicio de la promoción del nuevo formato.

El modelo de ingresos de 24 Horas Radio se basará progresivamente en la venta de espacios publicitarios, *programatic*, *branded content*, patrocinios, alianzas con empresas y monetización por tráfico. Las ventajas competitivas del proyecto incluyen la calidad y credibilidad de la programación producida por TVN, un enfoque honesto, imparcial y plural. Además de la programación de alta calidad, 24 Horas Radio se destacará por su interactividad, con una alta participación de la audiencia a través de redes sociales y programas en vivo. El uso de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial para ofrecer contenido personalizado, también es un factor importante que consideraremos incorporar.

Las oportunidades de crecimiento para 24 Horas Radio incluyen la expansión a nuevos mercados regionales e internacionales, el desarrollo de aplicaciones móviles personalizadas. También es relevante mantener una programación que marque la pauta en los medios y adaptada a las necesidades de la audiencia, buscaremos establecer relaciones sólidas con patrocinadores, aliados comerciales y fomentaremos la participación de la audiencia, esa combinación virtuosa nos llevará al éxito de 24 Horas Radio.

LA OFERTA DE NOTICIAS

En Chile hay una experiencia similar de radio con contenido exclusivo de noticias. Fue Radio “Chilena Sólo Noticias” la que rompió los esquemas tradicionales que imperaban a comienzos del año 2000. Ese modelo tuvo su mejor momento a partir de una crisis externa, como suele suceder en los medios de comunicación. Los Atentados a las Torres Gemelas, en Estados Unidos, pusieron al medio en su momento más alto, así lo recuerda el libro 100 Años de la Radio en Chile. En ese instante se demostró, una vez más, que existe un público que está siempre interesado en la información, lo que ha variado son los tiempos de exposición, pero el saber que cuando se necesita información, puede contar con esa oferta, tiene un valor único que pretendemos aprovechar. El texto también recuerda cómo fue evolucionando el modelo de noticias en radio, pasando de leer diarios a un departamento de prensa propio, lo que les permitía tener noticias más frescas (valor fundamental en el periodismo). Siempre la radio tuvo un “modelo generalista” donde la información era un complemento. El tiempo y la segmentación de medios ha demostrado que hay un público interesado en conectarse para ver o escuchar noticias. El terremoto de Chillán en 1939, el Mundial de Fútbol de 1962 y el golpe de estado del 73, fueron impulsos significativos para las radios que se atrevieron con segmentos informativos (Ortiz, 2022). Esos éxitos también los detectó desde el principio la empresa privada y es así como nació en 1941, en Radio Agricultura, un informativo auspiciado por la multinacional Esso, se llamó “El Reporter Esso”. La credibilidad hace atractiva a la marca y todos quieren asociarse a ese significativo atributo.

ENTORNO EMPRESARIAL

El entorno empresarial es muy competitivo y singular, porque paulatinamente las televisoras tradicionales, con sede en Chile, han ido convirtiéndose en medios multiplataformas, de este modo han diversificado su oferta a otros públicos. Esto tiene su explicación en un entorno cada vez más proclive al consumo de audio online, en sus distintos formatos. Así lo recoge, en detalle, el estudio (2022) de la empresa experta en análisis de medios Entravisión Cisneros e IPG Mediabrands, que se propuso el objetivo de investigar a fondo los hábitos, percepciones y opiniones sobre el consumo de audio digital y su contraste con la radio tradicional en Latinoamérica. Del estudio se desprende, en el caso de Chile, que un 60% de las personas escucha audio online de forma semanal y un 30% lo hace diariamente. Otro dato relevante es que el 54% de los chilenos escucha, como mínimo, más de 2 horas de contenido de audio online por sesión.³ “En los últimos años hemos sido testigos de grandes cambios en la propuesta de contenidos, su manera de consumirlos, los dispositivos donde están disponibles y los momentos en los que los consumimos”, afirma Gonzalo Borrás, director general de Audio & Mobile de Entravision Cisneros Interactive, y agrega: “Hoy hay personas de la Generación Z que no saben

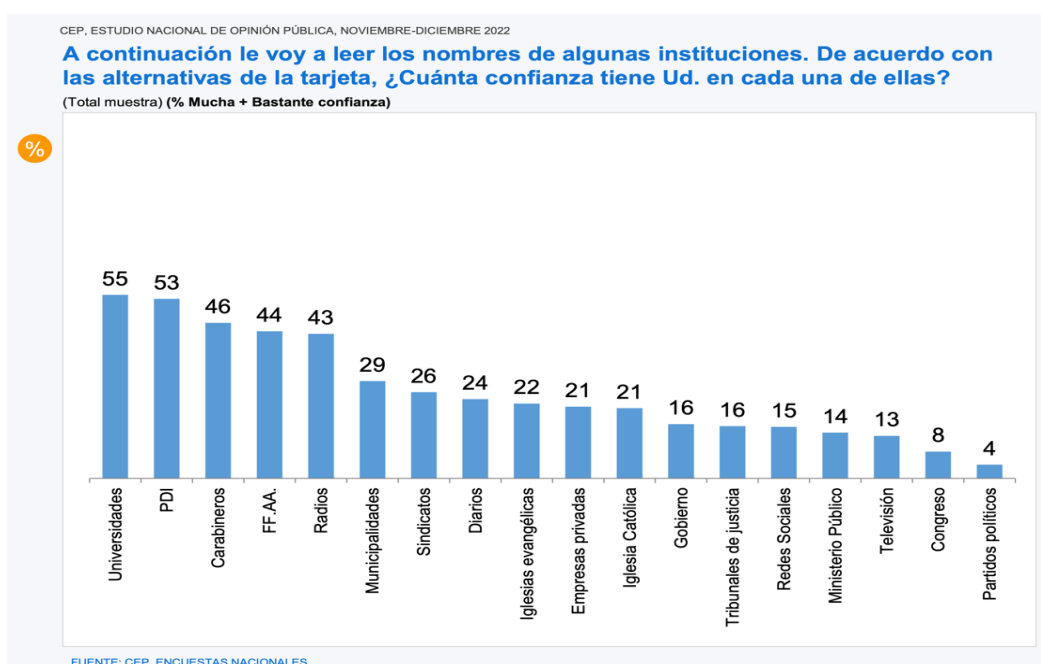
³ <https://entravisionlatam.com/2022/10/19/habitos-de-consumo-digital-8-de-cada-10-chilenos-consume-audio-online/>

lo que es un dial, pero nos pueden dar cátedra sobre los contenidos de audio digital disponibles en todas las plataformas. Esto hace que para nosotros sea central poder entender las preferencias de los usuarios, para acompañar la transformación y asegurarnos de que nuestros clientes puedan interactuar y estar en comunicación con estas nuevas generaciones”.

Otro de los datos interesantes que arroja este estudio es que un 52% de los chilenos escucha ese contenido online a través de sus celulares, un 18% en computadores, un 16% en tablets y un 14% en Smart speakers. Datos sobresalientes, si consideramos que en Chile existen a lo menos 33 millones de celulares, según un estudio del INE del año 2022.⁴

EL MEDIO MÁS CONFIABLE.

La encuesta CEP es una de las más prestigiosas de Chile. En su estudio de opinión pública nacional de los últimos meses del año 2022 (publicada 2023), reveló que la radio es una de las instituciones más confiable del país.⁵



Fuente: Encuesta CEP

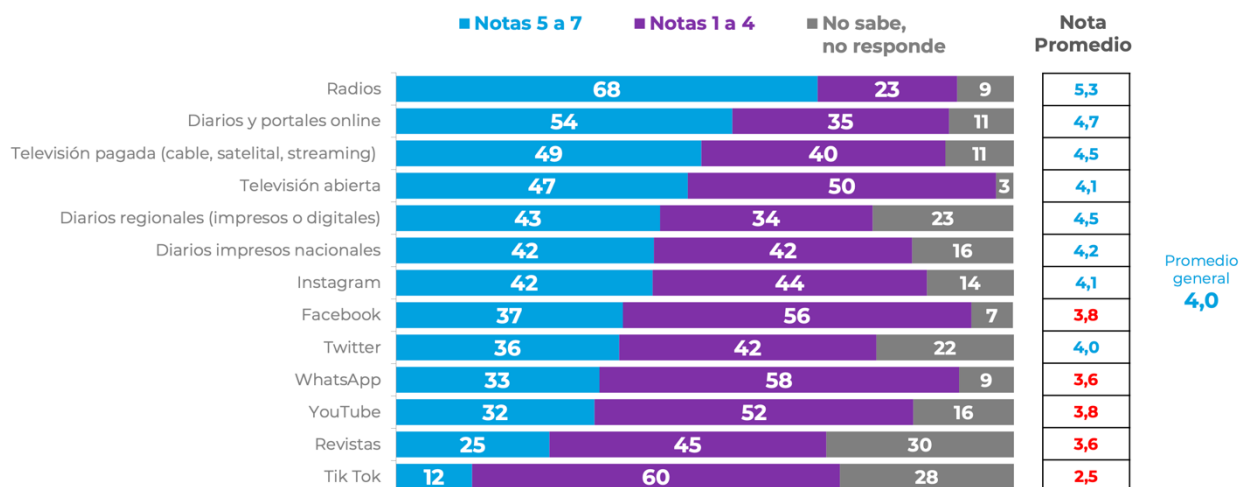
Para un medio informativo, como pretendemos que sea 24 Horas Radio, la credibilidad y la confianza son fundamentales. La radiodifusión, con más de 100 años de historia en Chile, ha gozado de esta cualidad a lo largo de los años, así lo reflejan distintas mediciones que mostraremos a continuación.

⁴ <https://www.america-retail.com/chile/numero-de-celulares-en-chile-superan-los-33-millones/>

⁵ <https://www.adnradio.cl/nacional/2022/06/09/encuesta-cep-la-radio-vuelve-a-posicionarse-como-el-medio-de-comunicacion-mas-confiable-entre-la-poblacion.html>

Confianza en medios

¿Cuánta confianza tienes en la información y noticias que has obtenido de...?
Utilice una escala de 1 a 7, donde 1 es nada de confianza y 7 es mucha confianza.
%



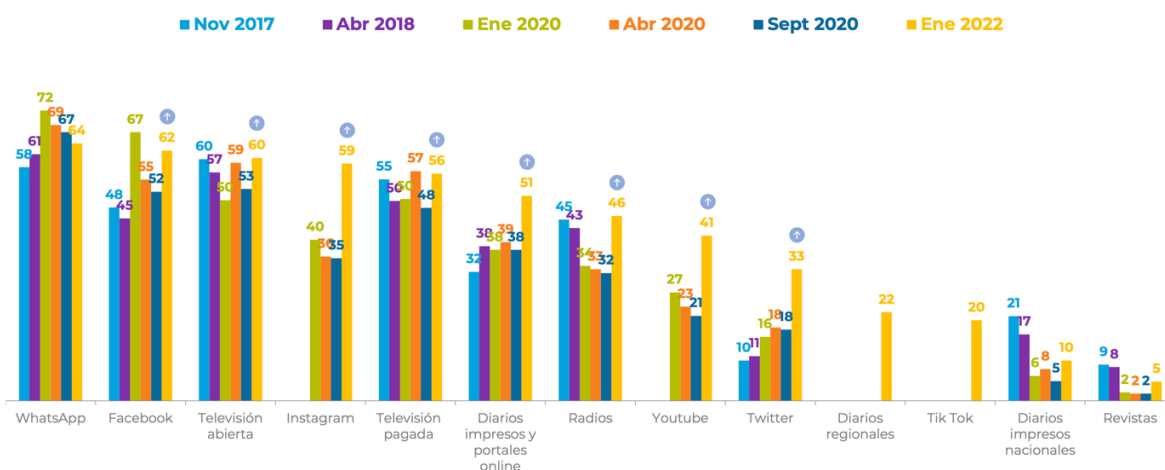
Casos: 2.000

Fuente: Encuesta CEP

Otro de los centros de estudios reconocidos a nivel local es Cadem, en su análisis sobre medios de comunicación también refrenda el buen momento de la radio. La muestra logra establecer que entre los encuestados la radio tiene la posición más alta -si se comparan estudios similares- en relación con los medios elegidos para informarse.

Uso de medios para informarse

% Todos los días + 3 a 5 veces por semana



Fuente: CADEM (2022)

La comparación que hacen las audiencias es interesante, porque de esta forma se establecen los nichos o grupos de personas, que no sólo eligen el medio por la facilidad que le entrega el soporte tecnológico, también hacen su elección influenciada por las sensaciones que le provoca.

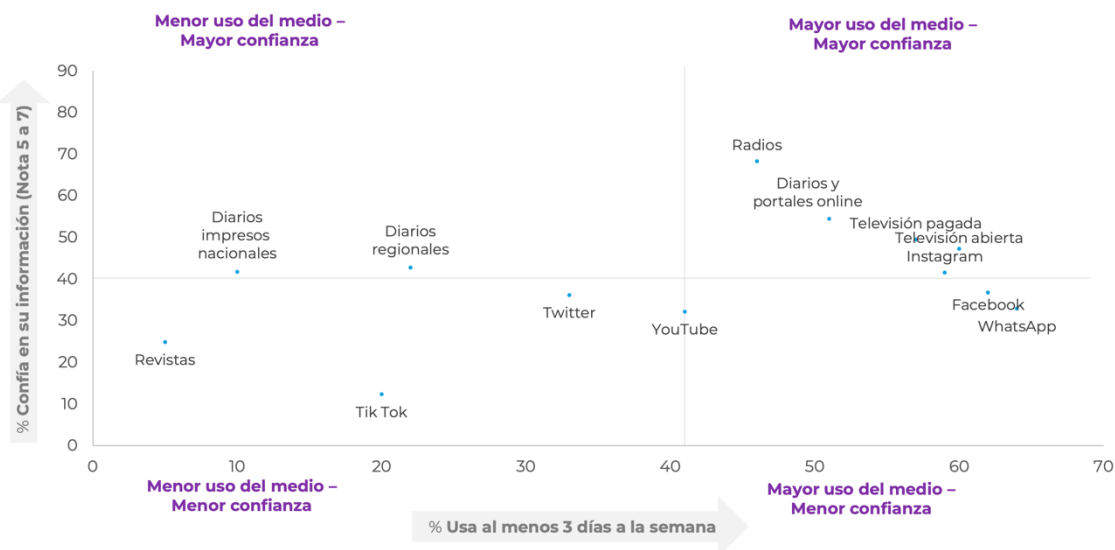
La voz tiene una cualidad para emocionar y transmitir credibilidad que la imagen distorsiona al parecer, además, los tiempos de las radios son más similares a los que tendría una conversación natural, los ritmos son más amenos, la radiodifusión no cae en un vértigo agotador, desenfrenado.

La radio permite una conexión íntima con el oyente, generando una sensación de cercanía y confianza. Los programas pueden adaptarse a las preferencias del público, ofreciendo noticias, debates, música y entretenimiento en una misma emisión incluso, cambios que se puede realizar rápido, incluso con un programa al aire. Esa versatilidad no la tiene la televisión.

La inmediatez de la radio es incomparable, ya que puede reaccionar rápidamente a eventos en desarrollo, proporcionando actualizaciones en tiempo real. Además, la radio es accesible en cualquier lugar y momento, ya sea en el hogar, en el automóvil o a través de dispositivos móviles, lo que facilita su consumo sin interrumpir otras actividades.

La radio también fomenta la imaginación y el pensamiento crítico, ya que los oyentes deben crear imágenes mentales basadas en lo que escuchan, estimulando áreas del cerebro relacionadas con la creatividad y la comprensión. Así queda refrendado en el siguiente cuadro, donde se demuestra que las preferencias están asociadas a la confianza.

Uso frecuente de medios vs. Confianza en medios



Ejes: Los puntos de corte de cada eje representan el valor promedio de cada dimensión.

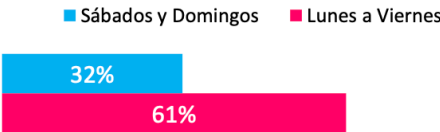
Fuente: CADEM (2022)

La radio además goza de una cualidad altamente valorada por las audiencias: la “compañía”, una característica que pocos medios pueden adjudicarse. Por ejemplo, se puede escuchar radio haciendo ejercicios, cocinando o estudiando. La radio puede acompañar otras tareas sin causar la misma distracción que los medios visuales, permitiendo a los oyentes mantener la productividad mientras se mantienen informados. Por eso resulta altamente valioso saber en qué circunstancias los actuales auditores eligen sintonizarla.

Radio 24/7

La radio los acompaña en su día a día, sea camino al trabajo, en el auto, para actualización de una noticia o solo por entretenimiento y compañía.

DÍAS QUE SUELEN ESCUCHAR RADIO



Las formas preferidas que suelen escuchar la radio son las siguientes:

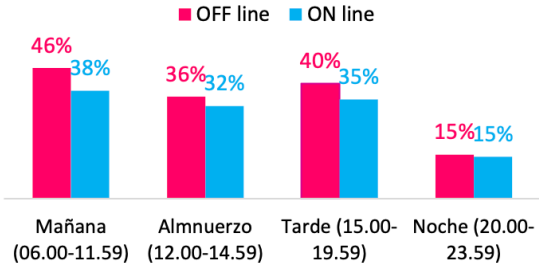
68%

Emisora de radio en aparato tradicional, radio de automóviles, etc. sin acceso a Internet

48%

Emisora de radio por el sitio de la emisora, aplicaciones, etc., con acceso a Internet

Los horarios a conectarse son principalmente por la mañana para un rápida actualización de noticias, **37% accede a través de su smartphone y 40% a través de un aparato de radio común.**



2 Hr 40 MIN

Es el tiempo promedio de escucha de cada oyentes en un día típico.

Fuente: KANTAR - IBOPE MEDIA (2022)

ANTECEDENTES DEL SECTOR

Este análisis se centrará en aquellas compañías en las que su matriz es (o era) la televisión, de ese modo, hemos detectado 4 competidores fuertes: Canal 13, Chilevisión, Mega y CNN Chile. Además, la mayoría de ellos tienen asociada una radio en sus conglomerados, el último en integrarla fue CNN Chile. Si bien son medios tradicionales en nuestro país, tienen naturaleza distinta a la de Televisión Nacional de Chile, todas son empresas privadas con financiamiento de

grandes multinacionales, que han estado siempre detrás de su capitalización permanente, sobre todo, en un entorno complejo para la industria de medios de comunicación. Todos parecen haber detectado que la pantalla de la televisión convencional no es suficiente para financiar las operaciones. En ese sentido es fácil establecer hoy que se trata de marcas que tienen contacto con las audiencias a través de varias plataformas, por ejemplo, sitios web, redes sociales, canales por cable o digitales de noticias y en el caso que nos compete, radios. En relación con la estrategia existen dos tipos de pensamiento. Uno es ofrecer lo que se tiene, ofertar lo que se sabe hacer, independiente de lo que piensen los consumidores, sus gustos y sobre todo sus “cambios de gustos”. El segundo, orientado al destinatario, identificando sus dolores, sus aspiraciones (Díaz, 2015). En nuestro caso nos inspiramos en los auditores, estudiar sus dinámicas es clave, además, en el segmento de los avisadores hasta sus comportamientos de pago es importante conocer, antes de hacer una propuesta de valor. La segunda vertiente, enfocada en el consumidor final, es la que nos lleva a generar esta nueva unidad de negocios o como también es llamada un intra-emprendimiento.

Las barreras de entrada están compuestas por una legislación de medios, concesiones de señal, alto financiamiento y una obligación, de hecho, de repartirse una “torta publicitaria”, que ha cambiado radicalmente su composición en los últimos años, inclinando la balanza en el presente hacia los medios digitales. Así lo demostró el estudio del año 2023 de la empresa consultora Admetricks, en el cual se observa con claridad el mayor dinamismo de la industria del avisaje y el “trozo más grande” que se está llevando el avisaje digital. La encuesta releva que se llevó el **51,1%** de la torta el año 2023, seguido por la televisión abierta, con un 24,6%, y luego vinieron los avisos en vía pública, con 10,3%; radio, 6,9%; televisión de pago, 4,2%; diarios, 2,7%; cines, con 0,2%, y revistas, con 0,1%. Estos datos demuestran una tendencia sostenida a favor de internet y las redes sociales. Si en 2021 representó el 47,3% de la torta publicitaria completa, en 2022 subió al 48,3% y el 2023 superó el 51%, con \$498.283 millones (US\$563 millones), lo que representa un alza nominal en pesos de 9,4% respecto al año anterior.⁶ Fue el 2023 año en el que la publicidad digital inclinó la balanza a su favor. En ese sentido, es ahí donde la industria de los medios debe apuntar, si no quiere desaparecer.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

A continuación, mostraremos a quienes hemos establecido como nuestros competidores más fuertes. Así se define cada uno de ellos en sus sitios web:

CANAL 13:

“Canal 13 es parte de una sociedad de multimedios integrada por las señales de televisión abierta Canal 13 y T13 en Vivo, los canales de televisión de pago 13C y REC TV, los sitios web 13.cl, T13.cl y AR13.cl, las apps 13Go y 13Now, **las radios Tele13 Radio, Play**

⁶ <https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/mas-de-us1100-millones-se-invirtieron-en-publicidad-en-chile-en-2023-cuales-son-las-marcas-que-mas-avisaron/XAF46V7RHFDNLCY56AAZ6D5M/#>

FM, Sonar FM y Oasis FM, la radio digital Horizonte y la plataforma de audio Emisor *Podcasting*, además de contenido multiplataforma y negocios derivados”.⁷ Para nuestro análisis la radio que se acerca más, como competidora de nuestra propuesta, es T13 Radio.

A principios de junio la ex estación católica recibió una muy buena noticia, fue considerada como una marca destacada en la encuesta XIV del estudio “Marcas Ciudadanas”,⁸ realizada por Cadem. Por tercera vez Canal 13 fue considerado como líder de la industria de la televisión en términos de valoración ciudadana.

MEGA:

“Megamedia es el principal holding de medios de comunicación de Chile, donde coexisten diferentes plataformas que dan vida a un ecosistema integrado de Televisión, Digital y Radios. Un generador de contenidos de ficción, informativos y de entretenimiento, todos con un sello de excelencia en su realización, cuyo objetivo es consolidarlos a nivel nacional y proyectarlos a mercados internacionales. Un proyecto que contempla ampliar y diversificar las fronteras de producción y distribución de nuestros contenidos.

Forman parte de Megamedia también **Megamedia Radio, ETC y MGE**”.⁹ Las radios están representadas en su organización interna como Mega Radios: “Consortio que agrupa a las radios **Carolina, Infinita, Romántica, Tiempo y Disney**. Un sistema que produce transmite y difunde contenidos de entretenimiento e información a través de distintas emisoras, medios digitales y redes sociales, con el fin de conectar con las audiencias y generar comunidades entorno a sus marcas. MegamediaRadio tiene 55 señales a lo largo del territorio nacional, convirtiéndolo en el segundo grupo radial más grande de Chile”¹⁰. La radio que sería la competidora más cercana a nuestra propuesta, por propósitos similares, es Infinita.

CHILEVISIÓN:

Este caso es bastante singular porque su página no está actualizada en su contenido corporativo. Lo que se puede leer (primer semestre 2024) es lo siguiente: “Comenzamos como un canal de televisión en 1960. Nuestra historia es de pluralismo, independencia e ideas que se pusieron, desde nuestra fundación, al servicio de las audiencias. En los últimos años, los chilenos y esta industria cambiaron. Y este 2018 nosotros evolucionamos. Hoy, desde el centro de producción más grande de Chile, generamos contenido para el mundo. Pertenece a Turner, la casa fundadora de CNN, Cartoon Network y TNT, entre otras señales reconocidas mundialmente. Producimos video, audio y texto que llega a miles de computadores, televisores y hogares. Pero

⁷ <https://www.13.cl/comercial>

⁸ <https://cadem.cl/estudios/brotos-verdes-el-desafio-para-las-marcas-de-adaptarse-y-anticiparse-a-un-escenario-mas-optimista/>

⁹ <https://www.megamedia.cl/>

¹⁰ <https://www.infinita.cl/>

lo más importante que hacemos es para la gente, los chilenos que todos los días se esfuerzan sueñan y saben que la vida es difícil, pero saben salir adelante. Los que saben que se puede tienen un lugar donde todos los días periodistas, productores, tramoyas, iluminadores, artistas y creativos te invitan a conectarse con la emoción y las ideas. No tenemos prejuicios, y le hablamos a la gente a los ojos, directo como siempre, pero ahora con una nueva filosofía, donde enfrentamos la vida tal como es. Con los buenos y malos momentos. Con las preocupaciones y las propuestas. Con lo complejo y los matices. Con la realidad como es. De manera soñadora, creativa y a color. Por eso te decimos, mirando al futuro: #VamosContigo”.¹¹ La señal ya no pertenece a Turner y es probable que vuelva a cambiar de dueño, porque está a la venta por parte de su controlador actual, la multinacional Paramount.

¹² En la actualidad esta compañía, que incluso tuvo entre sus dueños al fallecido expresidente Sebastián Piñera, no tiene una radio asociada a su grupo de medios locales. Chilevisión está incluido dentro de los stakeholders relevantes, porque la compañía “madre” es la que sustenta los otros modelos de negocios, como sus redes sociales o sus contenidos online.

CNN CHILE:

“En diciembre de 2008, **CNN Chile** inicia sus transmisiones, siendo el primer canal de noticias chileno en transmitir las 24 horas del día, además de ser la primera señal local de CNN en toda Sudamérica. Desde abril de 2017, toda su programación se transmite íntegramente en HD.

CNN Chile es reconocido por su credibilidad e independencia, y por segundo año consecutivo es el medio de comunicación con mejor reputación en el país (Reprtrak Chile). A 12 años de su lanzamiento, CNN Chile es un medio que explora nuevas formas de acceso a la información, por medio de las redes sociales y a través de una plataforma web con énfasis en los dispositivos móviles”.¹³ La radio de CNN Chile es el producto más nuevo en el mercado. “El lanzamiento de CNN Chile Radio será parte de la estrategia para potenciar el compromiso con la audiencia chilena y global. El ecosistema informativo de CNN Chile incluye al canal de televisión por cable, el rediseño del sitio cnnchile.com, una nueva aplicación, que permitirá escuchar la radio en todos los dispositivos móviles”.¹⁴ Este es uno de los competidores que más se parece a la oferta final que pretendemos hacer, porque es un canal de noticias el sostén, que dará el soporte de contenido al proyecto radio. Debutó el viernes 7 de junio del 2024, con una entrevista al presidente Gabriel Boric.

¹¹ <https://www.chilevision.cl/corporativo/somos-chilevision>

¹² <https://cooperativa.cl/noticias/entretencion/television/paramount-pone-en-venta-chilevision-a-tres-anos-de-haberlo-comprado/2024-04-23/121312.html>

¹³ <https://www.cnnchile.com/page/nosotros/>

¹⁴ https://www.cnnchile.com/pais/nace-cnn-chile-radio_20240512/

ASÍ SE PRESENTA CNN RADIO COMERCIALMENTE:

- Inicia transmisiones la nueva señal de audio CNN Chile Radio (7 de Junio)
- CNN Chile radio tendrá programas originales en paralelo a la señal de TV Cable y en modo *simulcast* (transmisión conjunta) con principales noticieros de la tarde y prime nocturno de la estación.
- CNN Chile radio emitirá su programación a través de todas las plataformas, el rediseñado sitio web y una nueva aplicación disponible en Apple Store y Google play.
- Carolina Urrejola y Fernando Paulsen conducen estelar de noticias, conversación, servicios y análisis de la contingencia en nuevo programa CNN Chile radio AM.
- En moderno formato *videopodcast*, transmitido en simultáneo por TV cable y nueva señal de radio, Carolina y Fernando, más la participación de José Miguel Mardones, abrirán la mañana informativa a partir de las 7:00 hasta las 10:00 AM.
- Podcasts de Mónica Rincón, Matilde Burgos, Fernando Paulsen, Carolina Urrejola, Paula Escobar, Nicolás Paut, Sebastián Aguirre y Viviana Encinas disponibles en la nueva App, Spotify y Apple podcast.
- AUSPICIO PROGRAMA CNN CHILE RADIO AM 7:00-10:00
- Presentación Comercial
- Pase a tanda y cierre del programa
- Spot en cabeza de tanda (4)
- Mención en cámara de Fernando y Carolina en la despedida del programa



ANÁLISIS DEL MERCADO CON HERRAMIENTAS

ANÁLISIS FODA

El análisis **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), también conocido como análisis DAFO, es una herramienta cualitativa esencial para evaluar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa. Su nombre proviene de las iniciales de cada uno de estos elementos. Es fundamental realizar este análisis antes de implementar cualquier estrategia comercial. Para que una empresa tenga éxito en su estrategia, debe comprender primero su situación actual. El objetivo del análisis es que la empresa, con la información obtenida sobre su situación, pueda tomar decisiones o realizar cambios organizativos que se adapten mejor a las demandas del mercado y del entorno económico. Este análisis FODA proporciona una visión general de los factores internos y externos que pueden afectar el éxito de la expansión del Grupo de Medios de TVN a un nuevo modelo de negocios de radio online informativa.

Fortalezas:

1. Reconocimiento de marca:

TVN es un nombre establecido en la industria de los medios de comunicación en Chile hace más de medio siglo, lo que puede facilitar la entrada en el mercado de la radio digital y generar interés entre la audiencia existente. Si nos remontamos a la marca 24 Horas, en un formato informativo, ese reconocimiento puede ser mayor.

2. Experiencia en producción de contenido:

TVN cuenta con un equipo experimentado en la producción de contenido multimedia de alta calidad, lo que puede ser aprovechado para crear programas atractivos y variados para la radio digital. El Departamento Prensa tiene un *know how* acreditado en el área de recolección, producción y publicación de noticias. Ese reconocimiento incluso lo ha llevado a recibir distinciones internacionales como uno de los medios menos proclives a caer en *fake news*.¹⁵

3. Infraestructura establecida:

TVN ya cuenta con una infraestructura técnica y de recursos humanos que puede ser utilizada para lanzar y operar la radio digital, lo que puede ayudar a minimizar los costos adicionales. La idea de este proyecto es precisamente esa, demostrar que con la actual infraestructura es posible dar “**el puntapié inicial**” de la idea de negocio.

¹⁵ <https://www.24horas.cl/actualidad/nacional/global-disinformation-index-24horas-cl-destaca-minimo-riesgo-desinformar>

Oportunidades:

1. Cambio en los hábitos de consumo de medios:

Con el aumento del consumo de contenido digital y la popularidad de la radio en línea, hay una oportunidad para TVN de expandir su alcance y llegar a una audiencia más amplia, a través de la radio online. Además, la masividad de internet hace que, por intermedio de una aplicación o página web, sea posible acceder rápidamente a una estación de radio.

2. Diversificación de ingresos:

La introducción de la radio puede proporcionar nuevas fuentes de ingresos a través de la publicidad y otras oportunidades de monetización, lo que puede ayudar a mitigar las pérdidas financieras experimentadas en otras áreas del negocio. Incluso en una primera etapa se puede ofrecer como complemento de otros acuerdos comerciales.

3. Mayor interacción con la audiencia:

La radio puede ofrecer una mayor interactividad con la audiencia con la participación en programas con llamadas en vivo, encuestas en línea y redes sociales, lo que puede mejorar el compromiso y la lealtad de la audiencia. Además, su consumo tiene la particularidad de estar escuchando y al mismo tiempo estar haciendo otra tarea.

Debilidades:

1. Dependencia de la publicidad:

Si bien la publicidad es una fuente importante de ingresos, la dependencia excesiva puede dejar a TVN vulnerable a fluctuaciones en el mercado publicitario, que tiende, hace años, a la baja en los porcentajes de “la torta publicitaria”.

2. Adaptación tecnológica:

Podría ser necesario invertir en tecnología y capacitación adicional para adaptarse a las demandas específicas de la radio, lo que puede requerir una inversión significativa de recursos en las etapas posteriores. Los equipos se van modernizando y las exigencias de soporte piden, generalmente, un aumento de la capacidad.

3. Reticencia de trabajadores:

Puede existir un grupo de trabajadores que no quiera colaborar con el nuevo proyecto, que considere que es otro negocio o que se alteran sus jornadas laborales.

Amenazas:

1. Cambio en la regulación:

Cambios en la regulación de los medios de comunicación o en las políticas de financiamiento público pueden afectar la capacidad de TVN para operar y expandirse en el mercado de la radio digital. Existe una tendencia a una mayor regulación de los medios y una solicitud permanente para que TVN cierre sus operaciones o sea privatizada.

2. Rápida evolución tecnológica:

La rápida evolución de la tecnología puede hacer que sea difícil mantenerse al día con las últimas tendencias y satisfacer las expectativas cambiantes de la audiencia en el espacio de la radio online. Los medios tienen tendencia a satisfacer nichos, lo que hace a los mercados más pequeños, hecho contradictorio con la misión de TVN.

3. Competencia de otros medios:

TVN enfrenta competencia agresiva no sólo de otras estaciones de radio convencional y online, sino también de otros medios de comunicación tradicionales y digitales, lo que puede limitar su capacidad para captar la atención de la audiencia. Los sustitutos en el área de la información y la entretención son múltiples, atractivos y en general de bajo costo.



Fuente: Elaboración Propia.

ENTREVISTAS

ARCHI: ASOCIACIÓN DE RADIODIFUSORES DE CHILE.

“El 19 de mayo de 1936, Archi proclamó legalmente sus estatutos fruto de su constitución, oficializada el 14 de enero de 1935. Bajo el nombre de Asociación de *Broadcasters* de Chile, se convierte de esta manera en la asociación gremial de medios de comunicación social más antigua de Chile. Su eje rector es la defensa de la libertad de expresión y la promoción en Chile de una radiodifusión privada libre e independiente, con un alto estándar técnico-profesional.

Sus directivos y cuadros técnicos participan activamente en la discusión y tramitación de diferentes leyes que se vinculan con la radiodifusión en el ámbito del uso y administración del espectro radioeléctrico, el ejercicio del periodismo, la propiedad intelectual, la regulación de la publicidad, entre otras temáticas de interés”.¹⁶

¹⁶ <https://www.archi.cl/sobre-archi/>

Gentilmente el presidente de la ARCHI, **Cristian Gálvez**, accedió a participar de este proyecto de modelo de negocios y nos contestó un cuestionario que aborda la opinión del gremio sobre las radios online, la crisis del financiamiento tradicional y la posibilidad que TVN ponga al aire una radio estatal. (Foto: Archi).



1. ¿Qué diferencias existen entre una radio convencional y una online con relación a su implementación y regulación?

Muchas. Una radio convencional tiene costos altos de espectro, se paga una vez al año a la TGR (Tesorería General de la República), planta transmisora, donde se encuentra el transmisor y las antenas, energía eléctrica, estudios, patente comercial, derecho de autor y todo lo relacionado a un medio de comunicación. Además, somos regulados por Subtel y estamos siempre en la palestra de todos. En cambio, en una radio online debes tener un computador, comprar un sitio web en NIC Chile e implementar un micrófono, bajar un programa gratuito de automatización (Zara Radio, por ejemplo) y comenzar a hacer una radio online.

2. ¿Las radios online ayudan a “democratizar” el formato?

No creo, ya que las radios online son más musicales que informativas. Por lo menos, yo no conozco alguna radio online con programación noticiosa. Además, nosotros, las radios convencionales, el 95% estamos también online.

3. ¿La tendencia a invertir en más medios digitales que tradicionales afecta a la radiodifusión?

Sí, mucho. El 40% de la inversión publicitaria se está yendo a las redes sociales, pero no a las radios online. Por eso ARCHI está trabajando en digitalizar el 100% de nuestros sitios web de las radios para ir en busca de ese porcentaje de publicidad.

4. ¿Cómo recibe ARCHI la posibilidad de que exista una radio estatal?

En Chile, la radio es el medio con más libertad de expresión, con más de 2.400 estaciones de diferentes pensamientos. Por lo tanto, no me parece que necesitemos una radio estatal; ya la tuvimos en el pasado y se terminó vendiendo. Ahora, si hubiera una radio estatal, esta tendría que ser financiada por el Estado y no vender publicidad, como son las radios estatales en Francia, España y el Reino Unido.



El proyecto de la emisora online informativa “Radio 24 Horas” tiene como sostén al Departamento de Prensa de Televisión Nacional de Chile, por lo tanto, la opinión y la disposición para enfrentar estas nuevas tareas de los periodistas y técnicos son fundamentales. En ese sentido, también aportó su visión el presidente del sindicato 3 de prensa de TVN, **SERGIO PIZARRO GREIBE**, un destacado profesional que ha visto de cerca el devenir de la estación estatal, ha sido testigo de sus triunfos y numerosas crisis. (Foto: RR.SS.)

¿Cuál es la historia detrás del “deseo frustrado” de tener una radio de TVN?

Desde la época de Pinochet, el Estado tenía tres medios de comunicación: el diario La Nación, la Radio Nacional y la Televisión Nacional de Chile (TVN). Por eso, cuando se creó la ley, TVN no recibió facultades para tener una radio, ya que el Estado ya poseía una radio pública. Más tarde, el Estado vendió la radio y el diario La Nación, Pinochet inició la venta antes de dejar el poder. La Nación fue muy importante durante muchos años, pero eventualmente se convirtió en un diario muy alineado con el gobierno, lo que contribuyó a su decadencia. Con el tiempo, se reformó la ley de TVN, permitiendo que el canal pudiera aspirar a tener una radio como parte de un centro de medios.

¿Por qué no se ha materializado ese deseo de tener una radio?

El canal y su directorio siempre tuvieron la aspiración de tener una radio, pero enfrentaban limitaciones en comparación con otros medios que podían crear holdings. A pesar de la eliminación de la traba legal, no se contaba con los recursos necesarios para comprar una radio, ya que las licencias se encarecieron considerablemente.

¿Por qué, eliminada la traba legal, no se hizo?

Porque no había recursos para comprar una radio. Las licencias de radio se encarecieron mucho y, aunque Anita Holuigue Barros, expresidenta del directorio, exploró la posibilidad de obtener una licencia, no había fondos suficientes para invertir. Con el apagón de la televisión analógica, se liberó espectro, lo que hace más factible obtener licencias de radio sin necesidad de compra.

¿Y en su momento, cuánto costaba una frecuencia en el mercado?

En su momento, se mencionó que una frecuencia costaba alrededor de un millón de dólares, pero actualmente se habla de cinco millones debido a la escases.

¿Había reticencia de los periodistas a colaborar con otros medios de la empresa?

Sí, anteriormente había cierta reticencia, pero ahora los contratos son más abiertos, permitiendo a los periodistas trabajar en diferentes medios dentro TVN. Ahora hay más disposición a participar en diferentes plataformas.

¿Cómo se ha abordado internamente el proyecto de tener una radio?

El directorio ha considerado crear una radio digital como primer paso. Se construyó un estudio de radio en el primer piso de TVN, inicialmente pensado para podcasts, pero que puede utilizarse como un estudio de radio.

¿Es estratégico tener una radio para TVN?

Sí, tener una radio se considera un proyecto estratégico. El directorio está trabajando para que la radio esté transmitiendo hacia fin de año. La idea es comenzar con una etapa digital, aprovechando la infraestructura y la audiencia en línea de TVN para promover la radio.

¿Qué beneficios tendría una radio para TVN?

Contar con una radio sería una gran ventaja competitiva para TVN, ya que otros canales, como Canal 13 y Mega, ya tienen sus propias radios. Una radio permitiría a TVN diversificar su oferta y llegar a más audiencia, además de aprovechar su equipo de prensa para producir contenido de calidad.

¿Cómo se hace, a través de la legislación?

Al parecer, la definición la tiene la directora ejecutiva. Mientras ocurra eso, hay que tratar de sacar una radio digital. Tenerlo todo levantado. En el momento que se quiera, se empieza a emitir en forma directa.

¿Prensa debería hacerse cargo de una radio?

No sé, depende del proyecto. Para que sea una ventaja, debes tener un equipo de prensa detrás. No sé si a las 24 horas del día transmitiendo.

¿Si resulta, sería una buena noticia?

Súper buena, yo creo que es algo que le falta al canal y nosotros lo hemos estado presionando desde hace mucho tiempo. Siempre ha sido una aspiración permanente, pero no había la posibilidad. Había otras cosas

Para que la radio tenga continuidad y por supuesto contenido necesita que la columna vertebral sea el Canal 24 Horas, líder en canales de noticia en el cable y no sólo eso, número 1 entre toda la oferta existente en esa plataforma. **CHRISTIAN WEINBORN** es el editor general de la señal y también nos aporta su perspectiva sobre la viabilidad de una radio para TVN. (Foto: RR.SS.)

¿Crees que TVN logre tener una radio?

Dentro del Departamento de Prensa tenemos el capital humano suficiente para generar una nueva Señal 24-7 de contenidos. Sí, necesitas tener personal a cargo específico. Porque eso ha dado resultado en las dos plataformas que tenemos. Más personal que está cruzado en todo, pero gente que tenga dedicación exclusiva. Como sea, un director del radio mínimo que te haga



características de radio que son bien específicas. Un programador, por ejemplo, alguien que tenga esa experiencia. Pero nosotros tenemos algo parecido dentro del área de derechos musicales, entonces podríamos usarlo, ya le pagamos a la SCD. Hay un montón de derechos que uno paga cuando da música, que son costos y que lo puede usar en distintas plataformas, ya lo paga TVN, entonces sería agregar una plataforma y ellos te pagan. El software te dice cuánto tienes que pagar. Sí podrían aumentar los costos por ese lado.

¿Cuánto es el cobro de SCD?

No tengo idea, pero sé que los derechos de eso no son baratos. Pero eso sería una radio con música, por ejemplo. Todas las radios informativas tienen música al mismo tiempo. Existió una Radio Chilena, pero fracasó precisamente. Duna tiene música, Pauta tiene música, hasta T13 Radio tiene algunos momentos como esos. La Bío Bío, que podría decirse que es la más informativa, también tiene, menos, pero tiene... También tiene algo en la noche o tarde noche. De los contenidos de prensa hay muchas cosas que podrías hacer. Podrías crear programas que fueran simultáneamente para la radio y por el canal 24 horas. Sobre todo, en los horarios en que no tenemos switch, no tenemos espacio de programas en vivo, podríamos llenarlo en vez de repeticiones de entrevistas con la radio en la transmisión de la radio. Tenemos la infraestructura, "la pecera" está lista para ser una radio.

¿Eso se compró originalmente para qué?

Para hacer podcast, hacer programas de Pedro, cosas que ya no están. Hoy día se están haciendo otras cosas. Tenemos infraestructuras y cosas que podríamos hacer. Pero si al menos necesitas contratar un mínimo de personal.

¿Se estimó cuando hicieron el ejercicio?

No, acá no lo tenían considerado y después descubrieron que sí necesitaban.

¿La parte técnica?

Sí, la parte técnica. También gente que se dedica al contenido, porque la radio tiene cierta especificidad a diferencia de las otras plataformas. También TVN podría hacer una radio diferente, podría ser más parecida a la radio Pudahuel y podríamos hacer algunas cosas también con los conductores. Los que no tengan radio y si no están al aire pueden estar en la radio, si está dentro de tu jornada.

¿Ya no existe la prevención que teníamos hace 10 años?

No, no, siempre, probablemente sindicatos o algunos reclamen. Pero hoy en día ya está definido que tú trabajas para todos. Eso está por contrato. Sí. En alguno de los anexos de contrato tu contrato es periodista del Departamento de Prensa.

¿Cómo se vende una radio online?

El digital tiene otra comercialización que es por las visualizaciones en YouTube, o cosas así. Si te lo pones en YouTube, podrías monetizar algo. Pero es menor. Aunque hoy día la tecnología los va emparejando. Porque yo sí quiero escuchar radio, busco una aplicación. Pero el mundo de avisaje sigue siendo bien conservador. Es para el que va en el auto escuchando radio.

¿Si resulta la radio, cuáles serían los siguientes temas para resolver?

En segunda etapa hay que entrar a negociar con los conductores. Porque si tú ya tienes radio, no puedes competir. Sí, claro, le hicieron buenos contratos, pero... similares a los que ganaban, pero los puedes restringir. A los que no, también crear jornadas de trabajo. O sea, si conduce 2 horas en la tarde en Canal 24 horas, conduce de 3 y media a 7. En la mañana podrás hacer 1 hora. Andrés Vial, que hace la segunda edición, después la tarde. Hay que ver ahí. Es una etapa posterior que se puede plantear al final. Puedes ir variando y tratar también de ir fogueando otras voces, poner a los editores también a ser parte de su trabajo diario, lo hace Infinita.

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER PARA EL PROYECTO DE 24 HORAS RADIO

1. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores en el contexto de una radio online es relativamente bajo. Los principales proveedores serían aquellos que suministran tecnología, software de transmisión, hardware para el estudio de radio y contenido musical o noticioso. En la primera etapa el contenido musical es el mínimo, quedará reducido a presentaciones, pero que en su mayoría son propias.

- **Tecnología y Software:** Hay múltiples proveedores de software de transmisión (como Zara Radio, SAM *Broadcaster*, etc.), lo que permite a la radio elegir entre varios proveedores competitivos. Además, se puede usar mecanismos alternativos si uno de estos no está disponible.
- **Hardware:** Similarmente, el hardware necesario para la transmisión de radio y la creación de un estudio tiene muchos proveedores en el mercado. Los proveedores además tienen varias alternativas para la mantención.
- **Contenido:** Para música y noticias, existen diversas fuentes y acuerdos posibles, lo que reduce el poder de negociación de los proveedores de contenido exclusivo. En la etapa de implementación y “primeros pasos” se privilegiará el contenido propio del Departamento de Prensa y de agencias que ya tienen contrato con el grupo de medios.

2. Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes en el entorno de la radio es alto debido a la abundancia de opciones disponibles para los oyentes. En el caso de los clientes avisadores también la oferta es amplia, es por eso que se contactará, en primera instancia, a socios estratégicos con los que ya existe una relación comercial de años.

- **Abundancia de Opciones:** Los oyentes pueden elegir entre una vasta cantidad de estaciones de radio online y plataformas de *streaming* de música y podcasts.
- **Baja Lealtad:** Los usuarios tienden a ser poco leales y pueden cambiar fácilmente de una estación a otra con pocos clics.
- **Expectativas de Calidad:** Los clientes esperan contenido de alta calidad, sin interrupciones y gratuito, lo que pone presión sobre la radio para cumplir con estos estándares.

3. Amenaza de Nuevos Entrantes

La amenaza de nuevos entrantes en el mercado de la radio online es significativa debido a las barreras de entrada relativamente bajas.

- **Bajas Barreras de Entrada:** Crear una radio online requiere menos inversión en comparación con una radio convencional, principalmente en términos de costos de licencias, equipos y operación.
- **Acceso a Tecnología:** La disponibilidad de tecnología accesible y asequible facilita la entrada de nuevos competidores.
- **Competencia Innovadora:** Nuevos entrantes pueden introducir formatos innovadores y atractivos para captar audiencia rápidamente. Por ejemplo, ya lo hizo CNN Chile, nuestro principal competidor, por características similares en el modelo planteado.

4. Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es muy alta en el sector de la radio online.

- **Plataformas de Streaming:** Servicios como Spotify, Apple Music y YouTube ofrecen una gran variedad de contenido musical y de podcasts que compite directamente con las radios online.

- **Podcasts y Audiolibros:** La creciente popularidad de los podcasts y audiolibros ofrece alternativas atractivas para los consumidores que buscan contenido específico y de alta calidad.
- **Redes Sociales:** Las plataformas como Instagram y TikTok también captan la atención de los usuarios, compitiendo por su tiempo libre.

5. Rivalidad entre Competidores Existentes

La rivalidad entre los competidores en el mercado de la radio online es intensa.

- **Alta Competencia:** Muchas estaciones de radio online compiten por la misma audiencia, ofreciendo contenido variado y especializado.
- **Diferenciación de Contenido:** La necesidad de diferenciarse a través de contenido único y atractivo es crucial para sobrevivir y prosperar. Es ahí donde adquiere más valor la oferta de noticias durante 24/7, por lo diferente y la capacidad que tenemos de sostenerla.
- **Publicidad:** La competencia por los ingresos publicitarios es feroz, ya que muchas estaciones dependen de la publicidad para generar ingresos. Tanto es así que las radios convencionales están migrando al mundo online.

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter revela que el mercado de la radio online es altamente competitivo y dinámico. Las barreras de entrada son bajas, permitiendo la entrada de nuevos competidores, y los sustitutos abundan, lo que da a los consumidores un alto poder de negociación. Sin embargo, la correcta implementación de una estrategia de diferenciación, junto con la explotación de múltiples plataformas y el contenido de alta calidad, puede proporcionar una ventaja competitiva significativa a 24 Horas Radio en este entorno desafiante. Las “espaldas” de una gran empresa de comunicaciones detrás, no las tiene la inmensa mayoría de los competidores.

LAS CINCO FUERZAS DE **PORTER 24 HORAS RADIO**



Amenaza de nuevos competidores entrantes

- Bajas Barreras de Entrada
- Acceso a Tecnología
- Competencia Innovadora



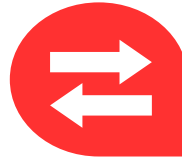
Poder de negociación de los proveedores

- Tecnología y Software (muchos)
- Hardware (opciones múltiples)
- Contenido (propio o contrato anterior)



Poder de negociación de los clientes

- Abundancia de Opciones
- Baja Lealtad
- Expectativas de Calidad



Amenaza de nuevos productos sustitutos

- Muchas Plataformas de Streaming
- Podcasts y Audiolibros
- Redes Sociales



Rivalidad entre los competidores

- Alta Competencia
- Diferenciación de Contenido
- Pugna Publicidad

Fuente: Elaboración Propia.

MODELO CANVAS DE "24 HORAS RADIO"

El modelo Canvas, según el libro "Generación de Modelos de Negocios" de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, es una herramienta visual que permite diseñar, describir y pivotar modelos de negocio de manera sencilla y estructurada (Osterwalder & Pigneur, 2010). Este modelo se basa en nueve bloques clave, que describen la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Uno de sus principales atributos es que se puede ver con un solo "golpe de vista", eso permite tener una visión sintetizada, ajustable y fácil para comunicar al resto de la organización.



Radio Informativa 24 Horas

Socios clave Departamento de Prensa Agencias de publicidad Radios regionales Agencias de noticias Proveedores de internet Representantes del Estado	Actividades clave Producción de contenido (noticias) Promoción radio online Gestión relación clientes Estrategia de monetización	Propuesta de valor Noticias 24/7 Contenido pluralista y de calidad Tecnología de punta (accesibilidad)	Relaciones con clientes Interacción redes sociales Comentarios en línea (al aire) Programas interactivos Encuestas	Segmentos de clientes Audiencias interesadas en noticias Personas que prefieren tecnología Jóvenes que Consumen contenido digital
	Recursos clave Infraestructura técnica y edificio Talento humano y técnico		Canales Plataforma de radio digital Señal Digital TV	
Estructura de costes Gastos de producción y contenidos Costos de distribución y promoción Sueldos personal y costos operativos			Fuentes de ingresos Venta espacios publicitarios Patrocinios y alianzas con empresas Monetización por reproducciones	

Fuente: Elaboración Propia.

1. Socios Clave

- Departamento de Prensa: Coordinación para asegurar contenido actualizado y relevante.
- Agencias de Publicidad: Generación de ingresos a través de la venta de espacios publicitarios.
- Radios Regionales (Arriendan espacio en el canal): Alianzas para ampliar la cobertura y fortalecer la presencia en provincias.
- Agencias de Noticias: Provisión de contenido noticioso de alta calidad.
- Proveedores de Internet: Garantizar una transmisión continua y de alta calidad.
- Representantes del Estado: Cumplimiento de regulaciones y acceso a posibles subvenciones.

2. Actividades Clave

- Producción de Contenido: Creación de programas informativos, educativos y culturales.
- Promoción de la Radio Online: Estrategias de marketing para aumentar la audiencia.
- Gestión de la Relación con Clientes: Interacción con la audiencia a través de redes sociales y encuestas.
- Estrategia de Monetización: Venta de espacios publicitarios y patrocinios.

3. Recursos Clave

- Infraestructura Técnica y Edificio: Espacios físicos y equipos necesarios para la transmisión.
- Talento Humano y Técnico: Personal capacitado en producción, periodismo y tecnología.
- Tecnología de Punta: Plataformas de transmisión digital y aplicaciones móviles.

4. Propuesta de Valor

- Noticias 24/7: Información continua y actualizada en tiempo real.
- Contenido Pluralista y de Calidad: Diversidad de contenidos que abordan diferentes temas de interés.
- Accesibilidad Tecnológica: Disponibilidad en múltiples plataformas, incluyendo radio digital y aplicaciones móviles. En esto se diferencia del canal 24 Horas, que está disponible en televisión por cable pagada.

5. Relación con Clientes

- Interacción en Redes Sociales: Participación activa en plataformas sociales para mantener el contacto con la audiencia.
- Comentarios en Línea: Espacios para la retroalimentación y participación del público en vivo.
- Programas Interactivos: Secciones y programas donde la audiencia puede interactuar directamente.
- Encuestas: Herramientas para conocer la opinión y preferencias de los oyentes.

6. Canales

- Plataforma de Radio Online: Emisión continua a través de Internet.
- Señal Digital TV: Inclusión de la señal de radio en las transmisiones televisivas del canal.

7. Segmentos de Clientes

- Audiencias Interesadas en Noticias: Personas que buscan mantenerse informadas.
- Personas que Prefieren Tecnología: Usuarios que consumen contenido digital.
- Jóvenes que Consumen Contenido Digital: Segmento joven con alta interacción en plataformas digitales.

8. Estructura de Costes

- Gastos de Producción y Contenidos: Costos relacionados con la creación y emisión de programas.
- Costos de Distribución y Promoción: Inversiones en marketing y difusión de la señal.
- Sueldos Personal y Costos Operativos: Remuneraciones y gastos diarios de operación.

9. Fuentes de Ingresos

- Venta de Espacios Publicitarios: Ingresos por la venta de anuncios en la programación.
- Patrocinios y Alianzas con Empresas: Colaboraciones con entidades que buscan visibilidad.
- Monetización por Reproducciones: Generación de ingresos a través del contenido consumido en plataformas digitales.

2024: LA TENDENCIA SE MANTIENE

El último informe del Digital News Report (DNR24), elaborado por el Instituto Reuters y la Universidad de Oxford, publicado en julio del 2024, destacó a Radio Bío Bío como el medio más confiable en Chile. Este reconocimiento se basa en una encuesta realizada a usuarios chilenos.

El estudio, llevado a cabo por la consultora británica YouGov, entrevistó a 2.026 chilenos, asegurando que la muestra fuera representativa a nivel nacional en cuanto a edad, género y lugar de residencia.

Según los resultados, el 64% de los encuestados señaló a Bío Bío como un medio de confianza, otorgándole la puntuación más alta. En segundo lugar se ubicó CNN Chile con un 63%, seguido de Cooperativa con un 61%. La confianza general en los medios de comunicación chilenos sigue una tendencia a la baja, alcanzando un histórico **32%**, tres puntos menos que el año pasado y

15 puntos por debajo del inicio de la medición en 2017. Este descenso se relaciona con el contexto de polarización política y las elecciones periódicas, que a menudo ofrecen opciones binarias, dividiendo al país entre alternativas de derecha e izquierda, según el informe.

Además de la creciente polarización política en Chile, el **Digital News Report** señala que existen "tensas relaciones entre la prensa y el gobierno". También se observa una disminución en el consumo de noticias en todas las fuentes desde 2017, con la televisión y los periódicos impresos experimentando las mayores caídas. Este año, el consumo de información en redes sociales como Facebook y X también ha disminuido significativamente.

A pesar de esta tendencia, la cantidad de chilenos dispuestos a pagar por noticias aumentó un punto desde el año pasado, llegando al 12% en 2024, lo que indica que un número aún pequeño pero creciente de personas valora recibir noticias especializadas. Este dato es un nicho a explorar ante futuros negocios o extensiones de los actuales.¹⁷ Por otro lado, el **Digital News Report 2024** destaca un ligero aumento en el consumo de noticias en televisión.

Medio	Confía	Ni uno ni lo otro	No confía
24 Horas	55%	24%	21%
Bío Bío Chile	64%	20%	16%
CHV Noticias (CHV)	56%	24%	21%
CIPER Chile	48%	30%	21%
CNN Chile	63%	21%	16%
Cooperativa	61%	23%	16%
El Mercurio	50%	23%	27%
El Mostrador	44%	33%	22%
Emol.com	46%	27%	26%
La Tercera	50%	25%	25%
LUN	41%	29%	29%
Meganoticias (Mega)	57%	22%	22%
Diario regional o local	52%	31%	17%
Diario gratuito	45%	33%	22%
Tele 13 (Canal 13)	54%	24%	22%

Fuente: Digital News Report (DNR24)

¹⁷ <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2024/06/17/reconocen-a-bio-bio-por-8-ano-como-el-medio-mas-confiable-de-chile-por-reuters-y-u-de-oxford.shtml>

MARCO REGULATORIO Y LEY ESPECIAL

Regulación en Chile

TVN tiene una naturaleza única entre los medios de comunicación masivos, así queda expresado incluso en la ley. Estas son las normas especiales por las cuales se regula y están disponibles para quien desee consultarlas. El 24 de octubre de 1970 se promulgó la Ley N° 17.377, conocida como la Ley de la Televisión Chilena, la cual fue el primer estatuto dedicado completamente a la regulación y desarrollo de la televisión en el país. Esta ley determinó el carácter universitario y estatal de la televisión, con el objetivo de comunicar e integrar al país, difundir el conocimiento de problemas nacionales, promover la participación ciudadana en grandes iniciativas, y afirmar valores nacionales, culturales, morales, y el respeto a los derechos humanos y familiares. Además, fomentaba la educación y el desarrollo cultural, la información objetiva sobre acontecimientos nacionales e internacionales, y una sana entretención para la formación espiritual e intelectual de niños y jóvenes.

La Ley de la Televisión Chilena también estableció la institucionalidad pública en este ámbito. Creó el Consejo Nacional de Televisión (CNTV), encargado de la orientación general, supervisión y fiscalización de la televisión chilena, y otorgó rango legal a Televisión Nacional de Chile (TVN). Este modelo televisivo se mantuvo por veinte años hasta finales de los 80, cuando se promulgaron las leyes N° 18.838 en 1989 y N° 19.131 en 1991, que reformaron completamente el CNTV y establecieron un nuevo régimen de concesiones para las frecuencias de transmisión.

Con estas reformas, la televisión chilena se abrió a actores privados, ampliando la oferta de señales disponibles para la ciudadanía. Así surgieron canales como Megavisión en 1990 (actual Mega) y La Red en 1991. La Red de Televisión Universidad de Chile (RTU) pasó a ser Chilevisión entre 1993 y 1995 bajo control extranjero.

Desde mediados de los 2000, el paradigma de la televisión chilena ha continuado evolucionando, culminando en 2014 con la promulgación de la Ley N° 20.750. Esta ley permitió la introducción de la Televisión Digital Terrestre (TDT), llevando a una digitalización completa de las transmisiones en el país. El artículo 17 de esta ley establece que los concesionarios de TDT deben utilizar toda su capacidad de transmisión para una o varias señales. Además, el Decreto Supremo N° 71 obliga a los concesionarios a utilizar el espectro otorgado para al menos dos señales y un canal one seg (para dispositivos móviles). Esta legislación también modificó la Ley N° 18.838, ajustando la regulación del CNTV al proceso de digitalización y creando dos modalidades de concesiones: con medios propios (por 20 años) y con medios de terceros (por 5 años).

¿POR QUÉ TVN ES AHORA MULTIPLATAFORMA?

Televisión Nacional de Chile (TVN) ha evolucionado hacia un modelo multiplataforma, adaptándose a los avances tecnológicos y las demandas de una audiencia cada vez más crítica y diversificada. Con la promulgación del Decreto Supremo N° 167 del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones en 2014, se modificó el Plan de Radiodifusión Televisiva y se estableció el 15 de abril de 2020 como fecha límite para la cobertura digital, posteriormente extendida hasta abril de 2024, fecha que sí se cumplió y esto paralelamente abrió nuevos espacios en el espectro para radios.

La Ley N° 21.085, que modifica la Ley N° 19.132, establece que TVN debe transmitir una señal digital adicional con contenido educativo, cultural, tecnológico, científico e infantil mientras posea una concesión digital. En cumplimiento de esta normativa, el Directorio de TVN aprobó en marzo de 2020 la implementación de la Señal 2, enfocada en contenidos infantiles, culturales y familiares de libre acceso y gratuitos.

El 8 de agosto de 2021, TVN lanzó NTV, un canal cultural familiar que fortalece la misión pública de la empresa al priorizar el contenido nacional y regional, potenciando así el talento local. Además, en julio de 2021, se lanzó TVN Play, una plataforma OTT gratuita que ofrece más de 500 programas, 10 mil horas de video y acceso en vivo a la programación de la señal abierta, incluyendo noticias (24 Play), NTV y la señal internacional TV Chile. TVN Play es accesible a través de aplicaciones para dispositivos IOS y Android, Smart TVs de marcas Samsung y LG, la plataforma Android TV, y en versión web.

La tendencia actual de consumo televisivo muestra una preferencia creciente por las plataformas OTT que producen y estrenan sus propias producciones, ganando aceptación y fidelización de la audiencia. Esta tendencia se refleja en el éxito de los nuevos medios digitales y su capacidad para interactuar en tiempo real con la audiencia.

En este contexto competitivo, la audiencia exige productos de alta calidad que puedan rivalizar con los de las plataformas OTT. Para cumplir con estas expectativas, los canales de televisión deben esforzarse por contratar a los mejores productores, directores, escritores, animadores y actores, además de adquirir derechos de exhibición de programas o series ya consolidados.¹⁸

¹⁸ <https://www.tvn.cl/corporativo/lo-que-hacemos>

PRESENTACIÓN DEL EQUIPO

El equipo lo encabeza [Juan Manuel Barrera](#), periodista, editor del Departamento de Prensa de Televisión Nacional de Chile, con 25 años de experiencia en los medios de comunicación. Ha desempeñado además funciones en radio, prensa e internet. Sus estudios de magíster en comunicación estratégica y digital, junto a su formación en el MBA de la Universidad Gabriela Mistral, le han permitido detectar la oportunidad única que tiene TVN de materializar **ahora** una aspiración genuina de contar con una radio. El momento es tan especial que fue el propio presidente de la República, Gabriel Boric, el que, en su cuenta pública, manifestó su deseo que la radio estatal deje de ser una utopía. En su idea está sustentar el proyecto en una iniciativa legal, que, al mismo tiempo de sentar las bases de la radio, otorgue al grupo de medios un alivio financiero, que le permitan competir y al mismo tiempo cumplir con la misión pública que no tiene ningún otro medio de comunicación en Chile. “Televisión Nacional de Chile es el canal de todas y todos los chilenos. Es por ello por lo que, durante el mes de junio, enviaremos al Congreso Nacional indicaciones a un proyecto de ley que incluya un fondo de reserva para la modernización del canal estatal. Esto permitirá fortalecer sus centros regionales, su canal cultural e infantil y su señal internacional, innovando además con la creación de una radio pública, el desarrollo de su formato multiplataforma y a la promoción del desarrollo de la industria audiovisual, entre otras. Y en libertad de expresión, avanzamos en la protección de quienes ejercen el periodismo y las comunicaciones con un proyecto de ley cuya aprobación será un logro inédito para Chile y para sus periodistas”.¹⁹

En radio, Juan Manuel Barrera, se destaca por tres episodios relevantes en su historia profesional. El primero ser parte del departamento de prensa de la Radio La Discusión de Chillán, en ese entonces llamada Isabel Riquelme, medio que es uno de los más antiguos del país. Después es significativo su paso por el proyecto pionero para la época “El Diario Electrónico de Cooperativa”, fue (principios de la década del 2000) una de las primeras experiencias de un medio radial que se atrevió a incorporar contenido digital en su oferta informativa. También fue editor de Radio Bío-Bío en Santiago, la principal radioemisora de noticias el país. Ese periplo le permiten tener una visión holística de las funciones y desafíos que presenta la radio en su conjunto. Una de las premisas que ha tomado para sacar este proyecto desde el baúl de los recuerdos es que “alguien debe hacerlo”. El día a día de un canal consume no sólo tiempo, sino la vida. Es un buen momento para intentar reflotar “el sueño”. En los estudios del MBA hay una idea interesante para aplicar: no espere que le den permiso, hágalo, el 99 por ciento de las veces se saldrá con la suya. El 1 por ciento restante siempre puede disculparse (Bate, 2008).

¹⁹ <https://www.latercera.com/culto/2024/06/01/la-segunda-etapa-del-qam-y-el-1-del-presupuesto-las-propuestas-para-cultura-que-dejo-la-cuenta-publica/#>

El equipo tiene además como pilares fundamentales, por la naturaleza de sus funciones, al director del Departamento de Prensa y a los editores generales del Canal 24 Horas y 24 Horas.cl.

Los siguientes son sus perfiles públicos:

[Gerson del Río Barahona](#), periodista de la Universidad La República, cuenta con una amplia trayectoria en diversos medios de comunicación. En Radio Cooperativa, ejerció como periodista, editor, diseñador de programas y conductor de informativos. En TVN fue periodista, editor de noticieros y Editor General del Canal 24 Horas; en Canal 13 fue Editor General de Prensa, Director interino del Departamento de Prensa; y en ADN Radio fue Director de Servicios Informativos, además de conductor de programas. Se desempeñaba hasta hace poco como editor periodístico del matinal Tú Día, de Canal 13.

[Christian Weinborn](#), periodista de la Universidad Católica de Chile. Amplia experiencia en liderazgo de equipos y desarrollo exitoso de productos orientados a las comunicaciones. Enfocado en la integración multiplataforma y en la conquista de nuevas audiencias. Experiencia en el desarrollo de nuevos proyectos y capacidad para liderar equipos. Orientado a la obtención de resultados y el posicionamiento de marca. Amplia red de contactos en medios de comunicación a nivel ejecutivo. Profesor Universitario en P. Universidad Católica, U. Diego Portales y U. de los Andes. Ex presidente de la asociación de redactores políticos del Congreso.

[Diego Valdés Florenzano](#), periodista especializado en medios digitales, con más de 20 años de experiencia en diferentes empresas y medios del rubro. Hoy dedicado a la dirección y desarrollo de plataformas y productos digitales.

Es importante destacar que todo el personal del Departamento de Prensa está al servicio de la radio. No se trata de una obligación, sino de una rutina aprendida con el tiempo. En principio, cuando nació el Canal 24 Horas había una resistencia para colaborar con sus requerimientos, a más de una década, eso prácticamente ya no sucede, aunque la integración total todavía es una tarea pendiente. Por ejemplo, cuando un periodista está en terreno cubriendo una noticia generalmente, casi de forma espontánea, graba un despacho, lo mismo se puede replicar en la radio. Además, la radio puede recibir la señal de televisión cuando sea necesario y al mismo tiempo en la pantalla se puede reforzar -que lo que está viendo- también lo puede escuchar en la radio online. Y no sólo se trata de periodistas y las noticias (insumo primordial para una radio informativa), también estarán al servicio de la misión, como grupo de medios, el equipo de

marketing, comercial, de relaciones públicas, transporte y otros. Eso refuerza nuestra idea de que lo que sería más difícil para un medio nuevo, para TVN no lo es.



Fuente: TVN (estudio y equipos utilizados en el programa "Como Pedro por su Casa").



Fuente: TVN (estudio y equipos utilizados en el programa "Como Pedro por su Casa").

SACA TU PRODUCTO AL MERCADO

La implementación de un plan de operaciones diario y semanal es esencial para asegurar el funcionamiento eficiente y coherente de 24 Horas Radio. Este plan no sólo garantiza una cobertura informativa continua, sino que también optimiza la utilización de recursos humanos y técnicos, y facilita la coordinación entre distintos departamentos. A continuación, se presenta una justificación y propuesta detallada de este plan, siempre ajustable, como es la realidad de un medio de comunicación.

PLAN DIARIO DE OPERACIONES

1. Continuidad y Actualidad Informativa:

- **Transmisión Continua:**

La programación de 24 Horas Radio incluye segmentos informativos y de entretenimiento las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Esto asegura que los auditores tengan acceso a contenido actualizado en cualquier momento.

- **Noticieros en Vivo:** La programación diaria incluye noticieros matutinos, vespertinos y resúmenes nocturnos, garantizando la entrega de noticias actualizadas en momentos clave del día, Se aprovechará el enlace en directo del Canal 24 Horas.

2. Optimización de Recursos Humanos:

- **Roles Claros y Específicos:** Asignar responsabilidades específicas a los operadores, editores y presentadores en distintos horarios asegurará que cada segmento del día esté cubierto eficientemente.
- **Turnos Rotativos:** La rotación de turnos entre operadores nocturnos y diurnos permite un uso equilibrado del personal, evitando la sobrecarga y manteniendo un alto nivel de energía y compromiso.

3. Diversificación de Contenidos:

- **Programas de Análisis y Entrevistas:** La inclusión de programas de análisis y entrevistas durante horas intermedias del día ofrece contenido profundo y especializado que complementa los noticieros.

- Segmentos Culturales y Educativos: Estos segmentos permiten a 24 Horas Radio diferenciarse de la competencia, ofreciendo valor añadido a sus oyentes, promoviendo la cultura y la educación. Aquí exploraremos la inclusión de un socio estratégico como NTV, el canal cultural.

Día	Actividad	Responsable
Lunes	Reunión de planificación semanal Actualización de la parrilla de contenidos	Director de Programación Coordinador de Programación
Martes	Producción de podcasts temáticos Revisión de métricas de audiencia	Productor de Contenidos Analista de Datos
Miércoles	Segmento especial de noticias internacionales Grabación de entrevistas a expertos	Editor Internacional Productor de Contenidos
Jueves	Programación de participación ciudadana Actualización de redes sociales y contenido web	Presentador de Interactivos Community Manager
Viernes	Resumen semanal de noticias Evaluación de la semana y ajustes para la próxima	Presentador Matutino Director de Programación
Sábado	Programación de contenido cultural y educativo Mantenimiento técnico de equipos	Coordinador de Programación Técnico de Radio
Domingo	Transmisión de documentales y especiales Monitoreo de contenido y preparación para la semana siguiente	Productor de Contenidos Operador de Radio

Fuente: Elaboración propia.

PLAN SEMANAL DE OPERACIONES

1. Planificación Estratégica:

- Reuniones Semanales: Las reuniones de planificación semanal permiten al equipo evaluar el desempeño de la semana anterior y ajustar la programación y las estrategias en consecuencia. Esto garantiza una adaptación continua a las necesidades de la audiencia.

- Actualización de Contenidos: La actualización regular de la parrilla de contenidos asegura que la programación se mantenga relevante y atractiva.

2. Producción y Evaluación Constante:

- Producción de Podcasts y Métricas: Dedicar días específicos a la producción de podcasts temáticos y la revisión de métricas de audiencia permite un enfoque detallado en la creación de contenido de alta calidad y la evaluación de su impacto. Acá es fundamental el apoyo del equipo de 24 Horas.cl
- Segmentos Especiales: La inclusión de segmentos especiales, como noticias internacionales y entrevistas a expertos, en días específicos, añade variedad y profundidad a la programación semanal.

3. Interacción y Participación:

- Programación Interactiva: Días dedicados a la participación ciudadana y la interacción en redes sociales fomentan un vínculo más cercano con la audiencia, incrementando su lealtad y participación activa.
- Monitoreo y Mantenimiento: La asignación de tiempo para el mantenimiento técnico y el monitoreo del contenido asegura que la infraestructura técnica funcione de manera óptima y que el contenido cumpla con los estándares de calidad.



Fuente: Elaboración propia. Simulación con IA.

HORARIO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
00:00 - 06:00	Transmisión de contenido grabado y podcasts	Operador Nocturno
06:00 - 07:00	Preparación del noticiero matutino	Editor Matutino
07:00 - 09:00	Noticiero matutino en vivo	Presentador Matutino
09:00 - 11:00	Programas de análisis y entrevistas	Productor de Contenidos
11:00 - 13:00	Segmentos culturales y educativos	Coordinador de Programación
13:00 - 14:00	Noticiero del mediodía	Presentador Mediodía
14:00 - 16:00	Programación musical y podcasts temáticos	Operador de Radio
16:00 - 18:00	Segmento de participación ciudadana	Presentador de Interactivos
18:00 - 19:00	Preparación del noticiero vespertino	Editor Vespertino
19:00 - 21:00	Noticiero vespertino en vivo	Presentador Vespertino
21:00 - 23:00	Programación de entretenimiento y podcasts	Productor de Contenidos
23:00 - 00:00	Resumen informativo del día	Editor de Noche

Fuente: Elaboración propia.

El plan de operaciones diario y semanal para 24 Horas Radio está diseñado para ofrecer una programación continua y de alta calidad, optimizando al mismo tiempo los recursos humanos y técnicos. La planificación estratégica, la diversificación de contenidos y la interacción con la audiencia son pilares fundamentales de la propuesta, garantizando así que 24 Horas Radio no solo cumpla con su misión informativa, sino que también se posicione como un referente en el ámbito de la radiodifusión en línea.

PLAN DE MARKETING PARA 24 HORAS RADIO

Objetivo:

Posicionar 24 Horas Radio como la principal fuente de noticias y contenido informativo en formato radial, aprovechando la infraestructura y alcance de TVN.

Estrategia de Promoción

1. Exhibición en Pantallas del Canal de Cable

- **Frecuencia:** Una vez cada hora.

- **Contenido:** Anuncios de 30 segundos destacando la programación de 24 Horas Radio, las ventajas de escuchar la radio para mantenerse informado y la disponibilidad en múltiples plataformas.
- **Objetivo:** Crear conciencia constante en los televidentes del canal de cable sobre la existencia y el valor de 24 Horas Radio.

2. Inclusión en Informativos de Televisión Abierta

- **Frecuencia:** Al menos una vez durante los informativos principales (mañana, tarde y noche).
- **Contenido:** Breves menciones y anuncios de 15-30 segundos que resalten las principales noticias cubiertas por 24 Horas Radio y su disponibilidad en línea.
- **Objetivo:** Alcanzar a la audiencia masiva de la televisión abierta y dirigirlos hacia la plataforma radial.

3. Campaña en Redes Sociales

- **Plataformas:** Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, TikTok.
- **Contenido:** Publicaciones diarias con *teasers* de noticias, videos promocionales, detrás de cámaras, entrevistas con periodistas y locutores de 24 Horas Radio, y encuestas interactivas.
- **Publicidad Pagada:** Explorar la posibilidad de anuncios dirigidos a segmentos específicos interesados en noticias, cultura y contenido informativo. Puede aprovechar recursos frescos del área de marketing y relaciones públicas.
- **Objetivo:** Incrementar la interacción y el *engagement* en redes sociales, atraer nuevos oyentes y fidelizar la audiencia existente.

4. Portal 24horas.cl

- **Integración de Contenido:** Secciones dedicadas a 24 Horas Radio, incluyendo noticias destacadas, programas en vivo y grabaciones anteriores.
- **Banners y Pop-ups:** Publicidad constante en el portal para promover la escucha en vivo y la descarga de la aplicación.

- **Objetivo:** Aprovechar el tráfico del portal para dirigir a los usuarios hacia la radio y aumentar la audiencia online.

5. Código QR para Descarga de Aplicación

- **Distribución:** Incluido en todos los anuncios televisivos, publicaciones en redes sociales, y en la página principal del portal.
- **Objetivo:** Facilitar el acceso a la aplicación móvil y al sitio web de 24 Horas Radio, aumentando la facilidad de uso y la retención de la audiencia.

Detalle de la Campaña a 6 Meses

Mes 1-2:

- Lanzamiento de la campaña en pantallas del canal de cable y redes sociales.
- Introducción del código QR en todas las plataformas.
- Publicación de anuncios en informativos de televisión abierta.

Mes 3-4:

- Evaluación del impacto inicial de la campaña mediante análisis de métricas (visitas al sitio web, descargas de la aplicación, interacción en redes sociales).
- Ajustes a la estrategia basada en los resultados obtenidos.
- Refuerzo de la campaña en redes sociales con contenido exclusivo y promociones especiales.

Mes 5-6:

- Intensificación de la campaña con anuncios más frecuentes y mayor presencia en los informativos.
- Lanzamiento de concursos y sorteos en redes sociales para aumentar el *engagement* y atraer nuevos oyentes.
- Revisión final de las métricas y preparación para la siguiente fase de la campaña.

Este plan de marketing tiene como objetivo maximizar la visibilidad y el alcance de 24 Horas Radio, utilizando una combinación de medios tradicionales y digitales. La integración de contenido en múltiples plataformas, junto con una campaña agresiva en redes sociales y el uso de códigos QR, asegura un acceso fácil y constante a la radio, fomentando un crecimiento sostenido de la audiencia.

PLAN FINANCIERO

El plan financiero muestra el estado actual y las previsiones de rendimiento económico de la empresa. No es necesario, como sugiere nuestro modelo guía (Harvard), que las proyecciones sean exhaustivas, pero no deben ignorarse (Rodríguez-Reverté, 2021). Finalmente son las personas y sus capacidades las encargadas de liderar la iniciativa, siempre cambiante y dispuesta para ajustes. Eso sí, la simulación debe ser realista y en este caso será además cauta, en el sentido reutilizar la mayor cantidad de recursos humanos, materiales y técnicos que ya existen.

ANÁLISIS DE COSTOS DE INVERSIÓN

Las inversiones necesarias para la instalación de un estudio de radio con las características deseadas son las siguientes y están sustentadas en el levantamiento real que hizo la empresa de las necesidades:

- **Servidores Radio Hardware:** Equipos necesarios para la transmisión y almacenamiento de datos.
- **Hardware Streaming:** Dispositivos para la transmisión en línea de la programación.
- **Acondicionamiento del Estudio:** Adaptaciones y mejoras físicas del espacio del estudio.
- **Microfonía y Otros Equipos:** Micrófonos, auriculares y demás equipos esenciales para la producción de audio.
- **Publicación en Internet:** Costos asociados al hosting y mantenimiento del sitio web.

El monto total de la inversión inicial asciende a **45,550 USD**.

COSTOS OPERACIONALES

Los costos operacionales anuales incluyen:

- **Suscripción Anual a HDX Radio 4.2:** 4,400 USD.
- **Costos de Operación Radial:** 22,656 USD, que cubren el recurso humano y otros gastos operativos.

Estos costos se proyectan con una inflación anual del 3%, basada en la meta de inflación del Banco Central.

PERFIL DE INGRESOS

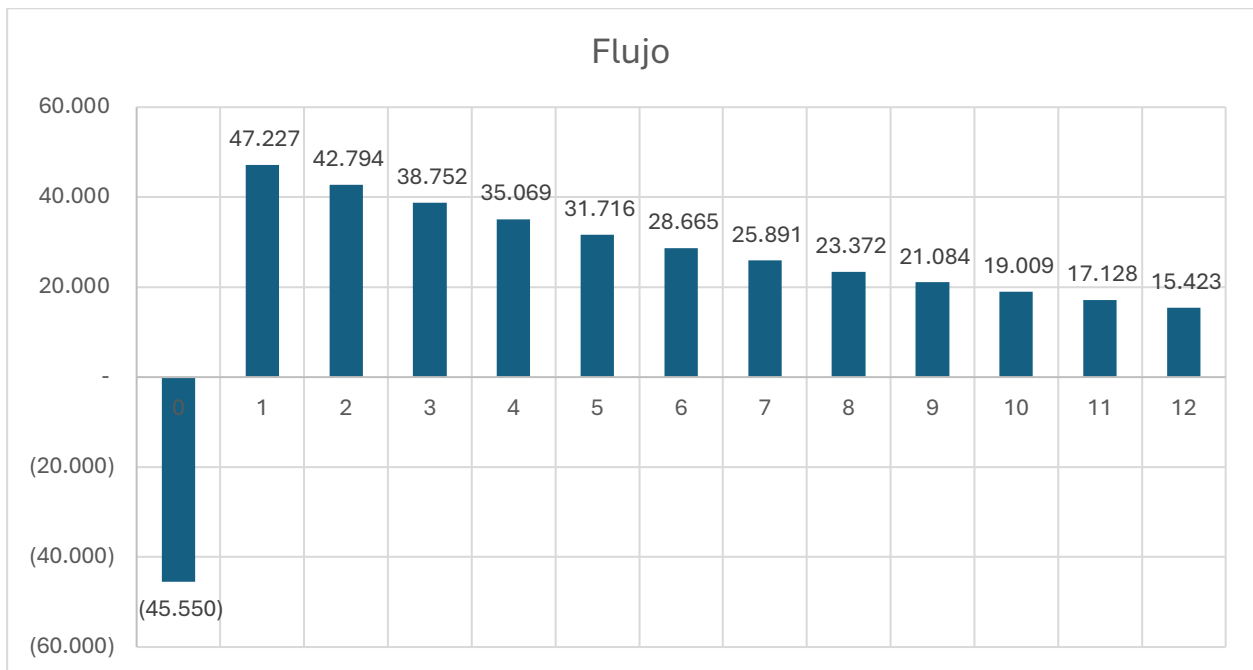
La radio funcionará las 24 horas del día, los 7 días de la semana, pero la programación en vivo se concentrará entre las 06:00 y las 21:00 horas, incluyendo programas informativos, educación financiera y otros contenidos relevantes. Durante este horario se concentrará la oferta publicitaria.

La publicidad se ofrecerá en bloques de 30 minutos, con una tarifa base de **650 USD mensuales** por bloque. Además, se aplicará un factor de ajuste por horas pico y valle: las horas pico (traslados matutinos y vespertinos) tendrán un factor de 1 y las horas valle un factor de 0.5, multiplicándose este factor por el valor base de la oferta publicitaria.

PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA

La proyección de flujo de caja se realiza a 12 años, comenzando con una utilización del 50% del espacio publicitario disponible, incrementando en un 1% anual de manera conservadora. Para el análisis financiero, se utiliza una tasa de descuento del 12% anual, que corresponde a la tasa de exigencia del canal para proyectos de este tipo.

Este análisis proporciona una visión detallada de las inversiones necesarias, los costos operativos y las expectativas de ingresos y flujo de caja para el proyecto de la radio 24 HORAS RADIO, asegurando un enfoque estratégico y financiero sólido para su implementación y operación continua.



Fuente: Elaboración Propia.

IMPACTO EN TVN

TVN se podría calificar como una empresa híbrida, (única en su especie) es estatal por cuanto tiene una dependencia o “dueño” que es el Estado, pero al mismo tiempo por una regulación legal se rige por una ley especial, también como medio de comunicación tiene una obligación de mantener una independencia editorial del Gobierno de turno, es por eso por lo que tiene un directorio pluralista, que pretende mantener además los equilibrios de las fuerzas políticas. Si fuese una empresa privada su quiebra o venta sería un tema más recurrente que lo que es hoy. También podríamos decir que esa alternativa es realista, pero esa misma peculiaridad le ha permitido sobrevivir con pérdidas. Ningún gobierno o sector político se atreve a ser el “sepulturero del canal público”. Incluso se llegó a escuchar en la última cuenta pública ante el Senado que 2 mil millones de pesos en pérdidas “no es tanto”, para el valor que representa para la sociedad. En base a esto, se hizo una proyección de las ganancias (pérdidas) en los últimos 10 años (período 2014 – 2023) y se hizo una simulación en base a una regresión lineal los flujos futuros, los cuales se proyectaron y trajeron a valor presente, con el mismo descuento del proyecto evaluado.

Hay que tener claridad de que TVN es una empresa estatal. En base a esto, se hizo un análisis de las ganancias (pérdidas) en los últimos 10 años (período 2014 – 2023) en base a los datos reales obtenidos de la última memoria anual publicada en el primer trimestre del 2024²⁰ y se proyectó en base a una regresión lineal los flujos futuros, los cuales se proyectaron y trajeron a valor presente con el mismo descuento del proyecto evaluado.

Esta simulación refleja que el proyecto no sólo cumple con su valor en términos de alinearse con los valores y propósitos de la compañía, sino que además cuantitativamente tiene un impacto medible. En términos financieros se justifica y hay que recordar que la proyección simulada, para efectos ilustrativos fue realista, en el sentido que la venta de publicidad consideró un escenario complejo de la industria, por lo tanto, de concretarse la propuesta tiene mucho margen de crecimiento, que puede sustentarse en un mayor apoyo del canal, del Estado o una campaña más agresiva de venta del nuevo espacio.

IMPACTO EN TVN CON PROYECTO Y SIN PROYECTO

Proyecto Radio Digital													
Años													
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inversion	45.550												
Operación		27.056	27.868	28.704	29.565	30.452	31.365	32.306	33.275	34.274	35.302	36.361	37.452
Ingresos		79.950	81.549	83.148	84.747	86.346	87.945	89.544	91.143	92.742	94.341	95.940	97.539
Flujo descontado	- 45.550	47.227	42.794	38.752	35.069	31.716	28.665	25.891	23.372	21.084	19.009	17.128	15.423
VAN	300.581												
TVN Sin Proyecto													
Años													
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Flujo descontado		543.655	688.973	796.911	873.809	925.082	955.336	968.488	967.854	956.239	936.002	909.124	877.261
VAN	10.398.735												
TVN Con Proyecto													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
TVN Con Proyecto	590.882	731.768	835.663	908.879	956.798	984.001	994.379	991.226	977.323	955.011	926.252	892.684	
VAN	10.744.865												
Gancia Incremental	346.131												
Inversión en Radio Digital	- 45.550												
Retorno	300.581												
ROI	660%												

Tabla comparativa proyecto Radio TVN, vs proyección de funcionamiento - Fuente: Elaboración Propia.

²⁰ <https://estaticos.tvn.cl/skins/web-assets/imagenes/corporativo/2023/Memoria-anual-2023.pdf>

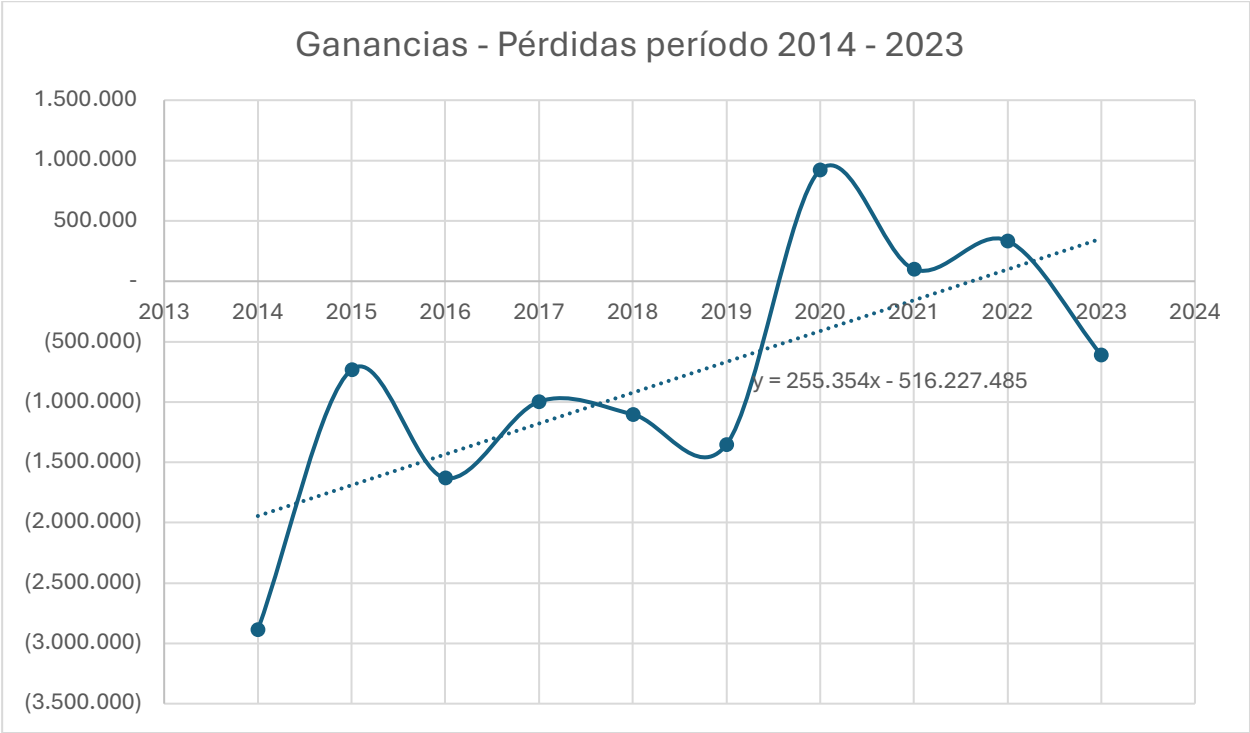
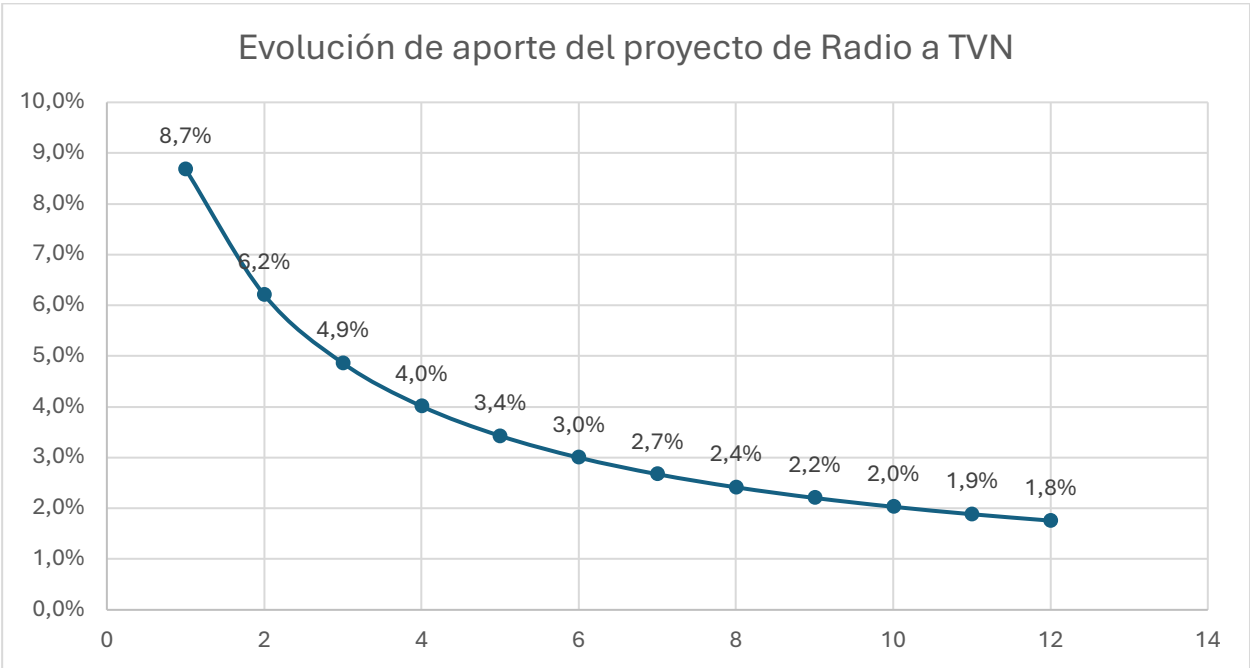


Gráfico de ganancias / pérdidas para el período 2014 – 2023 con regresión lineal, Fuente: Elaboración Propia.



Evolución del aporte del proyecto a los flujos proyectados: Elaboración Propia.

CONCLUSIÓN

El proyecto de la Radio Informativa 24 Horas para TVN representa una oportunidad estratégica y necesaria, para diversificar los medios y alcanzar nuevas audiencias en el entorno digital actual. Este plan se fundamenta en aprovechar la infraestructura y capacidad ya establecidas de TVN, especialmente el Departamento de Prensa, y la reconocida marca 24 Horas, para crear una plataforma de radio online centrada en noticias y análisis.

A través de una campaña de marketing integral que combina medios tradicionales y digitales, el proyecto busca maximizar la visibilidad y el alcance de 24 Horas Radio. El uso de códigos QR, la integración de contenido en redes sociales y el portal 24horas.cl, junto con promociones especiales y concursos, aseguran una presencia constante y atractiva para la audiencia.

El análisis de mercado y las herramientas utilizadas, como el modelo Canvas y el análisis FODA, revelan un entorno competitivo pero con significativas oportunidades de crecimiento y diversificación de ingresos. La radio online no solo permitirá a TVN capitalizar sobre el cambio en los hábitos de consumo de medios, sino también fomentar una mayor interacción y lealtad de la audiencia a través de formatos participativos y accesibles.

En resumen, la implementación de la Radio Informativa 24 Horas posicionará a TVN como un grupo de medios aún más versátil y relevante, capaz de adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas y de consumo, ofreciendo contenido de alta calidad y credibilidad en un formato moderno y accesible .

LOS CAMINOS POSIBLES EN EL FUTURO

La radio online no fue la única alternativa que estaba sobre la mesa. Al tomar la decisión de darle vida al proyecto, existían varios caminos por explorar, pero en el afán de hacer un proyecto austero en términos de inversión y al mismo tiempo ambicioso, se optó por aprovechar el máximo la capacidad instalada, de este modo la radiodifusión online presentaba todas las características que se ajustaban al modelo. Otra de las posibilidades de darle vida a la radio estaba radicada en una concesión experimental, otorgada por el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, pero esa forma de salir al aire no permite la venta de publicidad, de esa forma no veríamos materializada nuestra idea de forma íntegra. La tercera alternativa estaba dada por la postulación formal a una concesión en el mismo ministerio, pero eso significa entrar en una competencia con el resultado es incierto, pese a contar con el respaldo explícito del Gobierno, los competidores exigirían que el medio explicita sus intenciones comerciales, lo que abriría un flanco innecesario de afrontar en esta etapa “embrionaria”, así quedó de manifiesto en la entrevista que incluye este proyecto al presidente de ARCHI. Además, estamos convencidos que la iniciativa verá la luz en la medida que también comuniquemos al interior de la organización que es el momento indicado,

y eso, no necesariamente, tiene que ver sólo con aspectos financieros, influye mucho aunar voluntades, eliminar ese “competidor interno”, que se genera casi sin desearlo, esa pugna por mostrarse diferente en las distintas unidades. No basta con tener la visión en nuestras mentes, es necesario comunicarla, generar un efecto que contagie (Barron, 2020). Esta vez el proyecto de radio logrará paralelamente cumplir con otro deseo de la organización: lograr la convergencia entre sus distintos productos, pero más importante aún, de sus trabajadores. Los líderes encontrarán en esta idea un puente para sumar sus talentos en beneficio del bien común. Con satisfacción podemos concluir que este documento tendrá una doble utilidad, la primera es con fines académicos anteriormente planteados, la segunda -y que me llena de orgullo- es que será insumo para materializar el tan anhelado proyecto de la radio para TVN. En los últimos días se anunció internamente en la compañía que la idea de entregar una frecuencia experimental para la radio tomó más fuerza, si es así, aquí hay contenidos relevantes para aquellos que quieran comenzar con esa tarea.

ANEXOS

RESULTADOS DEL CANAL 24 HORAS

A continuación se revela información complementaria, que está contenida en la memoria de la empresa. Por cuarto año consecutivo, el canal de noticias (soporte de contenidos para la radio) consolidó el liderazgo con el primer lugar en sintonía entre los canales de televisión de pago en Chile, superando a más de 200 competidores. Con pilares programáticos centrados en política, economía, deportes, internacional, regiones y contenidos especiales.

Con un promedio anual de 0,38 puntos de rating, Canal 24 Horas fue visto por 11 millones 500 mil personas, logrando un 52% del share entre los canales de noticias nacionales, superando significativamente a CNN Chile (26%) y T13 en vivo (22%). Esta preferencia de la audiencia permite que Canal 24 genere importantes ingresos tanto por el número de abonados como por la venta de publicidad, en sinergia con los equipos del Departamento de Prensa.

En 2023, con casi 3 mil 300 entrevistas al año y 20 horas diarias de programación en vivo, el foco noticioso de Canal 24 Horas se centró en temas como los procesos electorales, la política, la economía y el ámbito internacional. A su pauta informativa habitual se sumó una diversidad de contenidos, incluyendo secciones y programas especiales para audiencias específicas como “El Especialista Responde”, “Reporte Minero & Energético”, “24 Horas Deportes”, “Sesiones 24”, “Frontera Global” y “Avances 24: Expedición Antártica”. Este último espacio realizó una inédita transmisión en vivo desde el continente blanco, destacando el trabajo de investigadores científicos que estudian el cambio climático y otros fenómenos.

Con un liderazgo marcado y una amplia oferta programática, Canal 24 Horas se expandió hacia nuevas audiencias al convertirse en la segunda pantalla de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos de Santiago 2023. Durante este evento, transmitió más de 90 horas de contenidos deportivos y todas las competencias en las que participaron los integrantes del Team Chile.



24 HORAS.CL

En enero de 2023, el sitio de noticias 24horas.cl fue destacado como el único medio digital chileno con riesgo mínimo de desinformación hacia sus usuarios. La versión 2022 del Global Disinformation Index evaluó los contenidos de 34 sitios de noticias en el país, midiendo el riesgo de desinformación. Este estudio, cuyo capítulo nacional fue dirigido por la Pontificia Universidad Católica de Chile, define la desinformación como “narrativas antagonistas que causan daño en el mundo real”. Según el informe, 24horas.cl “obtuvo altos puntajes por presentar artículos imparciales, neutrales y con títulos precisos en el sitio. Lo más importante es que este sitio tiene la mayoría de los controles y equilibrios operativos implementados y los publica en su sitio web”. Este resultado confirma el compromiso de TVN con la producción de periodismo de calidad y relevante en todas sus plataformas.

TVN PLAY

TVN Play reunió el contenido actual y clásico en una sola plataforma, que ya suma más de 500 mil suscriptores -suscripción gratuita para los usuarios- 500 programas y 10 mil horas de video disponibles. Contenidos informativos y de entretenimiento, como documentales, reportajes, teleseries, y programas emblemáticos de TVN, fueron lo más visitado.

Nace CNN Radio, nuestro principal competidor. Así se presentó públicamente con este comunicado:



COMUNICADO DE PRENSA

Con entrevista al Presidente Gabriel Boric, CNN Chile estrena este viernes su nueva señal, CNN Chile Radio

Santiago, 3 de junio 2024.- La nueva señal **CNN Chile Radio** iniciará sus transmisiones el próximo **viernes 7 de junio a las 7am** con una entrevista exclusiva al **Presidente de la República, Gabriel Boric**, que se realizará en esa jornada por los periodistas **Carolina Urrejola y Fernando Paulsen** desde la redacción de **CNN Chile**.

El lanzamiento de **CNN Chile Radio** es parte de la estrategia para potenciar el compromiso con la audiencia chilena y global en múltiples plataformas. El ecosistema informativo de **CNN Chile** incluye al canal de televisión por cable, el rediseño del sitio cnnchile.com, una nueva aplicación que permitirá escuchar la radio en todos los dispositivos móviles, así como podcasts y programas pensados para las plataformas digitales, tales como YouTube, Instagram, X, entre otras.

En esta línea, el **presidente de CNN Chile, Jorge Carey**, anunció que la periodista **Carolina Urrejola Scantlebury** asumió la dirección general de **CNN Chile Radio**, y agradeció a todo el equipo de CNN Chile por su compromiso para poner al aire esta nueva señal. Periodista de la Universidad Diego Portales, Carolina Urrejola tiene una exitosa trayectoria de 20 años en radio y televisión.

CNN Chile Radio estará disponible desde su lanzamiento en el sitio web de **CNN Chile**, cnnchile.com, y en cnnchileradio.com. Contará con programación propia, que incluye noticias, conversación y análisis. Además, conectará en forma simultánea con la señal de televisión para transmitir los principales noticieros y programas especializados de la estación.

El estreno de la plataforma de audio será el **viernes 7 de junio** con el programa **CNN Chile Radio AM**, conducido por **Carolina Urrejola y Fernando Paulsen**. La emisión irá entre 7:00 y 10:00 de la mañana de lunes a viernes. **En el primer capítulo estará invitado el presidente Gabriel Boric**, quien conversará en los estudios de CNN Chile sobre los temas del momento, tras la reciente cuenta pública y a horas de las elecciones primarias y el inicio de su gira europea.

La edición periodística de **CNN Chile Radio AM** estará a cargo de **Sergio Bravo**, y el programa tendrá la participación permanente del periodista **José Miguel Mardones**. La propuesta informativa y de análisis de la actualidad local e internacional contará con el aporte de todo el equipo de periodistas y conductores de **CNN Chile** que participarán del análisis y contexto de noticias de política, negocios, ciencia, magazine y clima, entre otros.

CNN Chile es el canal de televisión con mayor credibilidad y calidad en Chile, según el informe del presente año sobre consumo de noticias y evaluación del periodismo en Chile de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y Feedback. Además, es el canal de TV más confiable del país de acuerdo al Digital News Report 2023 del Reuters Institute for the Study of Journalism de la Universidad de Oxford.

Además, en el primer semestre de 2024 ha liderado en las coberturas digitales de hechos noticiosos, como la reciente Cuenta Pública presidencial y reacciones en directo ante hitos del conflicto en Medio Oriente, que han conseguido hasta 2 millones de visualizaciones en vivo en todas las plataformas.

Los recursos para comenzar con el proyecto se obtendrán del área de proyectos e inversiones, esto es parte de un acuerdo real, cuando la idea estuvo en etapa de evaluación, se definió que ese dinero saldría de esas unidades. A continuación, como anexo al pie, una muestra de cómo se están diversificando las entradas de dinero al canal. Así lo resume también en detalle la memoria anual 2023.²¹

La estrategia de TVN apunta a diversificar sus ingresos y no depender exclusivamente de la venta de publicidad para financiar sus operaciones. Como parte de este plan, el área de Nuevos Negocios ha suscrito contratos exitosos, mediante la venta de señales nacionales, Canal 24 Horas, TVN HD y TV Chile Señal Internacional.

En 2023 los ingresos por distribución de señales aumentaron un 3 por ciento, en comparación con el año anterior. Destacan los acuerdos cerrados con operadores de TV pago para la comercialización de TVN 3, la nueva señal que pone a disposición de las audiencias lo mejor del archivo histórico.

Con el objetivo de rentabilizar al máximo las dependencias de su edificio corporativo, diseñado especialmente para realizar producciones audiovisuales, TVN firmó un contrato con MADISFILMS, compañía líder en la generación de diseños, programas y contenidos para televisión, cine y plataformas digitales. En TVN, la empresa instaló el estudio LED más importante de América Latina, con 235 metros cuadrados de pantalla en alta definición.

La producción virtual con estudio LED ha revolucionado la forma en que se crea contenido audiovisual, ya que permite una integración perfecta entre actores reales y escenarios generados digitalmente. Tecnología de última generación que permite expandir las posibilidades narrativas y visuales, para generar contenidos publicitarios, comerciales, producciones dramáticas y videoclips de reconocidos artistas nacionales e internacionales. Todo, desde el estudio 4 de TVN.

Los estudios también han sido arrendados para grabaciones de teleseries y series de ficción de otros canales y productoras de televisión, lo que convierte a TVN en un centro de operaciones para la generación de contenidos, en la industria de las artes, culturas y comunicaciones. Entre las producciones que tuvieron como escenario TVN, destaca la serie “Los mil días de Allende”. Escenas como la recreación del bombardeo a La Moneda se filmaron en los estudios 1 y 2, con elementos de vestuario, utilería y material de archivo del canal público.

En 2023 TVN mantuvo la relación contractual con la Fundación de Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile (FOJI), que se traduce en el alquiler de oficinas y estudios. Esto ha permitido que los niños y niñas cuenten con un espacio de aprendizaje y ensayo de alta calidad, y a la

²¹ <https://estaticos.tvn.cl/skins/web-assets/images/corporativo/2023/Memoria-anual-2023.pdf>

altura de lo que se requiere para la expresión musical. Junto con ello, se ha producido sinergia con NTV y TVN, ya que se han generado contenidos en conjunto.

TVN mantiene además un contrato para el arriendo de estacionamientos subterráneos a la Clínica Santa María.

En tanto, las principales fuentes de generación de ingresos del Área Técnica correspondieron a la comercialización del servicio de transporte satelital de señales de video y audio; la venta de prestaciones de conectividad y datos, además del hosting o alojamiento de servidores en el data center de TVN; y el arriendo de espacios en las torres de transmisión para la instalación de antenas.

Entre las operaciones técnicas que generaron recursos, estuvo la transmisión de eventos y ceremonias de carácter oficial, adjudicadas a TVN por la vía de la licitación pública.

PLANES DE INVERSIÓN

Televisión Nacional de Chile destina recursos propios a proyectos de inversión, orientados a la mantención de sus equipos e infraestructura actual. Adicionalmente recibió aportes de capital para realizar inversiones obligatorias en televisión digital.

La inversión en mantención tiene como objetivo preservar la calidad, seguridad y estabilidad de la transmisión y operación, y mantener en adecuadas condiciones sus instalaciones. Por otro lado, las inversiones en televisión digital permitieron transformar la totalidad de la red analógica de televisión en una red digital. Con este cambio tecnológico, TVN está en condiciones de transmitir su señal principal y NTV en alta calidad de imagen y sonido a todo el territorio nacional.

Para llevar a cabo estas actividades, TVN invirtió M\$4.415 durante 2023. Las inversiones en mantención contemplaron la reposición de diversos equipos de producción, como servidores de almacenamiento, sistemas de iluminación y consolas digitales de audio, transporte de señal y renovación de licencias corporativas.

Además se realizaron inversiones para la remodelación del estudio principal del Departamento de Prensa, que con una nueva iluminación y 75 metros cuadrados de pantallas en alta resolución, se convirtió en uno de los más modernos de la industria.

Las inversiones en capitalización incluyeron la adquisición de transmisores digitales y sus respectivas antenas, además de receptores o kits de televisión satelital para localidades extremas. Mediante estas inversiones TVN consolidó su posición de liderazgo, al completar el proceso de digitalización de la totalidad de su red de transmisión antes del plazo legal.

TVN continuará con su plan de inversiones para 2024, destinado a mantener la continuidad de la operación, lo que implica la reposición gradual de los distintos sistemas, adecuación de procesos a fin de simplificar su operación y refuerzo en sistemas de respaldo que permitan continuidad operativa.

PATRIMONIO

El capital de la empresa está constituido por aportes estatales. Al 31 de diciembre de 2023, el capital de TVN asciende a M\$50.744.712. En el rubro Otras reservas varias, se incluyen las Reservas legales, de cobertura, por variación de pérdida o utilidad actuarial, de primera adopción IFRS, de programación cultural y de cambio tecnológico. Estas dos últimas han sido creadas por mandato del Ministerio de Hacienda, al retener y destinar a los fines antes indicados los excedentes obtenidos por la Empresa.

Al 31 de diciembre 2023 el total del rubro otras reservas, asciende a M\$64.649.589 (M\$64.675.654 al 31 de diciembre de 2022).

POLÍTICA DE DIVIDENDOS

Las utilidades anuales que obtenga la empresa se traspasarán a rentas generales de la Nación, salvo que su Directorio, con el voto favorable de no menos de cinco de sus miembros, acuerde retener todo o parte de ellas como reserva de capital. Este acuerdo estará sujeto a la autorización previa y por escrito del Ministro de Hacienda. A TVN no le es aplicable la distribución del 30% de las utilidades como dividendo mínimo obligatorio, según lo establece el artículo N°79 de la Ley de Sociedades Anónimas.

ANÁLISIS RAZONADO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS TELEVISIÓN NACIONAL DE CHILE

Por el período terminado al 31 de diciembre 2023

Televisión Nacional de Chile (TVN, la Compañía o la Sociedad) es una empresa autónoma del Estado, dotada de patrimonio propio. La Compañía se rige exclusivamente por las normas de la Ley N° 19.132 (Estatuto Orgánico de TVN) y en lo no contemplado por ella, por las normas que rigen a las sociedades anónimas abiertas. TVN se encuentra sujeta a la tuición y fiscalización de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF).

TVN posee el canal cultural NTV, que es la señal 2 del grupo de medios públicos de Chile. Ésta inicia transmisiones el 8 de Agosto 2021 como el único canal de televisión abierta que cuenta con programación de factura nacional y permanente para niños, niñas y adolescentes.

Para la implementación de esta señal el artículo 5° transitorio de la ley 21.085 establece la suma de hasta USD\$18.000.000, fondos que “se entregarán a TVN dentro del plazo de 12 meses contados desde que el Directorio de TVN apruebe la implementación de esta señal y se comunique al Ministerio de Hacienda el presupuesto de ésta.”

En la actualidad, la Compañía cuenta con una cobertura terrestre del 94% de la población nacional, a través de sus 238 concesiones, incluyendo Rapa Nui y la Antártica, y un 100% de cobertura satelital. La siguiente tabla presenta información del Estado de Resultados de la Sociedad, incluido el canal cultural NTV, para los períodos finalizados al 31 de diciembre 2023 y 2022:

1. ESTADO DE RESULTADOS

Estado de resultado MM\$	01/01/2023 31/12/2023 MM\$	01/01/2022 31/12/2022 MM\$	Variación MM\$	Variación %
Ingresos por publicidad en televisión abierta	34.655	37.468	(2.813)	-7,5%
Otros ingresos	17.371	18.232	(861)	-4,7%
Total ingresos	52.026	55.700	(3.674)	-6,6%
Costo de ventas	(45.815)	(40.735)	(5.080)	12,5%
Gasto de administración	(9.706)	(10.102)	396	-3,9%
Costo de venta y Gasto de administración	(55.521)	(50.837)	(4.684)	9,2%
EBITDA	(3.495)	4.863	(8.358)	
Depreciación y amortización	(3.614)	(2.715)	(899)	33,1%
Resultado de explotación	(7.109)	2.148	(9.257)	
Ingresos financieros	1.995	2.062	(67)	-3,2%
Costos financieros	(886)	(941)	55	-5,8%
Diferencias de cambio y resultado por unidades de reajuste	(1.818)	(5.466)	3.648	-66,7%
Otras ganancias (pérdidas)	455	478	(23)	-4,8%
Resultado antes de impuestos	(7.363)	(1.719)	(5.644)	328,3%
Ingresos por impuestos a las ganancias	1.864	4.737	(2.873)	-60,7%
Total ganancia (pérdida)	(5.499)	3.018	(8.517)	

Resultado de Explotación:

Al 31 de diciembre 2023 el total ingresos registró una disminución de MM\$3.674, el que representa un -6,6% respecto del mismo período del año anterior.

Los Costos de Ventas y Gastos de Administración aumentaron en MM\$5.606, que representa un 11,2% respecto del mismo período del año anterior. Dicho aumento se explica principalmente por el regreso de los Festivales de Olmué y Viña.

El EBITDA, al 31 de diciembre 2023, fue de -MM\$3.495. En comparación con el obtenido en igual período del año anterior, muestra una disminución de MM\$9.280. Esta disminución se explica por un mayor costo en producción interna de los festivales de Olmué y Viña y por el aumento en la variación del IPC del año 2022 y los costos y gastos asociados al canal cultural NTV.

Resultado Fuera de Explotación:

A nivel no operacional, no se observan variación significativa de los Costos Financieros respecto al mismo período del año 2022. Por otro lado, se presenta una disminución en los Ingresos Financieros de MM\$67. En cuanto a las Diferencias de Cambio y Resultados por Unidades de Reajuste (RUR), se observa una disminución por MM\$3.648 (-66,7%), explicada por un menor variación del IPC en el período 2023.

Resultado del Período:

Al 31 de diciembre 2023, el Resultado del ejercicio es negativo por MM\$5.499, lo que representa una disminución de MM\$8.517 en relación al resultado del mismo período del año anterior.

2. ANÁLISIS DE ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

ACTIVOS	12/31/2023 MM\$	12/31/2022 MM\$	Variación MM\$	Variación %
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y equivalentes al efectivo	16.978	17.953	(975)	-5,4%
Otros activos financieros	8.066	14.437	(6.371)	-44,1%
Otros activos no financieros, corriente	7.025	3.958	3.067	77,5%
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, neto, corriente	16.971	20.462	(3.491)	-17,1%
Inventarios	47	55	(8)	-14,5%
Activos por impuestos corrientes	76	162	(86)	147,0%
Total activos corrientes	49.163	57.027	(7.864)	-13,8%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Activos intangibles distintos de la plusvalía	2.079	3.022	(943)	-31,2%
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, neto, No corriente	250	501	(251)	-50,1%
Propiedad, planta y equipo	45.203	41.526	3.677	8,9%
Activos por impuestos diferidos	24.289	22.427	1.862	8,3%
Total activos no corrientes	71.821	67.476	4.345	6,4%
TOTAL ACTIVOS	120.984	124.503	(3.519)	-2,8%

El Total Activos Corrientes disminuyeron en MM\$7.864 (-13,8%) respecto al 31 de diciembre 2022, explicado por la disminución otros activos financieros por un monto neto de MM\$6.371, lo que se explica principalmente por el pago de las inversiones realizadas por la compañía, principalmente asociado a TDT y proyectos de renovación tecnológica.

El Total Activos No Corrientes tuvo una variación de MM\$4.345 (6,4%) respecto al año anterior, debido principalmente al aumento de Activos por impuestos diferidos y por compras de equipamientos e implementación de plantas de Televisión Digital Terrestre, TDT.

PATRIMONIO Y PASIVOS	12/31/2023 MM\$	12/31/2022 MM\$	Variación MM\$	Variación %
PASIVOS CORRIENTES				
Otros pasivos financieros, corriente	148	146	2	1,4%
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar, corriente	9.811	11.310	(1.499)	-13,3%
Provisiones por beneficios a los empleados	3.648	3.180	468	14,7%
Otros pasivos no financieros	1.195	956	239	25,0%
Total pasivos corrientes	14.802	15.592	(790)	-5,1%
PASIVOS NO CORRIENTES				
Otros pasivos financieros, no corriente	52.649	50.247	2.402	4,8%
Provisiones por beneficios a los empleados, no corrientes	2.788	2.394	394	16,5%
Total pasivos no corrientes	55.437	52.641	2.796	5,3%
TOTAL PASIVOS	70.239	68.233	2.006	2,9%
PATRIMONIO				
Capital emitido	57.482	57.482	-	0,0%
Resultados retenidos (pérdidas acumuladas)	(71.387)	(65.888)	(5.499)	8,3%
Otras reservas	64.650	64.676	(26)	-0,0%
Total patrimonio	50.745	56.270	(5.525)	-9,8%
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVOS	120.984	124.503	(3.519)	-2,8%

El Total Pasivos Corrientes presenta una disminución de MM\$790 (-5,1%) respecto a diciembre del año anterior, producto principalmente a la baja en cuentas comerciales por pagar.

Los Pasivos no corrientes aumentaron en MM\$2.796 (5,3%), producto de la variación positiva en otros pasivos financieros generados por la variación del IPC del período 2023.

El Patrimonio presenta una disminución de MM\$5.524 (-9,8%), producto principalmente de la pérdida del período de MM\$5.498.

3. INDICADORES FINANCIEROS

Indicadores		Unidad	Dic-2023	Dic-2022	Var %
Liquidez	Liquidez Corriente	Veces	3,32	3,66	-9,2%
	Razon Acida	Veces	3,32	3,65	-9,2%
Endeudamiento	Pasivo Total/Patrimonio	Veces	1,38	1,21	14,1%
	Deuda Financiera / Patrimonio	Veces	1,04	0,90	16,2%
	Deuda Financiera Neta / Patrimonio	Veces	0,71	0,58	22,4%
Composicion de Pasivos	Pasivo Corto Plazo / Pasivo Total	%	21,1%	22,9%	-7,8%
	Pasivo Largo Plazo / Pasivo Total	%	78,9%	77,1%	2,3%
	Deuda Financiera / Pasivo Total	%	75,2%	73,9%	1,8%
Rentabilidad	Rentabilidad del Patrimonio	%	-10,8%	5,4%	

Liquidez:

Los ratios de liquidez presentan una disminución respecto a diciembre 2022, explicado principalmente por la disminución de acreedores comerciales, otras cuentas por pagar y otros pasivos no financieros.

Endeudamiento:

Los indicadores de endeudamiento muestran un deterioro respecto a diciembre 2022, principalmente por el efecto de la inflación en la deuda financiera.

Composición de Pasivos:

La composición de pasivos presenta una disminución en el corto plazo, lo que se explica por la disminución en Cuentas comerciales y otras cuentas por pagar. El aumento en el largo plazo se debe principalmente por la inflación que genera la deuda financiera contraída en UF.

Rentabilidad:

La Rentabilidad del Patrimonio alcanzó un -10,8% producto de la pérdida por MM\$5.498 obtenida al 31 de diciembre de 2023.






4. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES COMPONENTES DEL FLUJO EFECTIVO

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO POR METODO DIRECTO	01/01/2023 31/12/2023 MM\$	01/01/2022 31/12/2022 MM\$	Variación MM\$	Variación %
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de la operación	(876)	8.116	(8.992)	-110,8%
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de inversión	674	(19.287)	19.961	-103,5%
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de financiación	(773)	7.466	(8.239)	-110,4%
Incremento neto (disminución) en el efectivo y equivalentes al efectivo	(975)	(3.705)	2.730	-
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del período o ejercicio	17.953	21.658	(3.705)	-
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del período o ejercicio	16.978	17.953	(975)	-5,4%

Al 31 de Diciembre de 2023, TVN registra pérdidas acumuladas por M\$71.387.427 por (M\$65.888.487 al 31 de diciembre de 2022).

APORTE A LOS ODS DE ONU

En el siguiente cuadro se refleja el alineamiento de las iniciativas que Televisión Nacional de Chile ha mantenido en el tiempo, respecto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de Naciones Unidas (ONU):

ODS	Contribución	Iniciativa
3 SALUD Y BIENESTAR 	Promoción de la salud y bienestar	TVN mantiene y realiza aportes para el funcionamiento de un gimnasio ubicado al interior de la empresa, gestionado por el Club Deportivo y destinado a los trabajadores y trabajadoras. Periódicamente se realizan operativos de salud gratuitos para el personal, que consisten en chequeos médicos y control nutricional.
4 EDUCACIÓN DE CALIDAD 	Aportar con contenidos de calidad para la educación de niños, niñas y adolescentes	En el marco de la alianza con NTV especialistas de la UNESCO impartieron un curso para los profesionales de TVN, enfocado en el ámbito de los ODS 4 de la ONU.
5 IGUALDAD DE GÉNERO 	Alcanzar la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	TVN mantiene una política de no discriminación en cuanto a género. Y en consecuencia, no existe brecha salarial entre hombres y mujeres que realicen idéntico trabajo o función. TVN es la primera empresa pública en adherirse al Convenio 190 de la OIT, contra la violencia y el acoso laboral. Hito que se dio a conocer en un encuentro en el Auditorio, donde se abordaron temas como la erradicación de la violencia, el acoso y los sesgos inconscientes en el trabajo, organizado en conjunto por TVN, el Sindicato 2 de TVN, y UNI Américas. El programa "Carmen Gloria a tu servicio" y la Fundación Soymás impulsaron una campaña para erradicar la violencia contra la mujer y promover una sociedad más justa y equitativa.
12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES 	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	Como parte de su compromiso con el cuidado del medio ambiente, TVN suscribió una alianza con Safira Chile, para el suministro eléctrico con certificación I-Rec, que acredita que la energía que abastece las operaciones de la empresa, proviene en un 100% de fuentes renovables, reduciendo su huella de carbono.
13 ACCIÓN POR EL CLIMA 	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático	En el Día del Futuro, TVN lanzó su nueva marca Conciencia 24.7, orientada a la difusión de temas de sostenibilidad, ciencia, tecnología, ciudad, transporte, innovación y emprendimiento. El contenido es multiplataforma y comprende noticias, entrevistas, historias destacadas y coberturas especiales.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Barrios, A. (2020). *R@dio en la Sonósfera Digital*. Alpha Editorial.
- 2) Barron, J. (2020). *MBA Guía Visual*. Editorial Océano.
- 3) Bate, N. (2008). *Instant MBA*. La Esfera de los Libros.
- 4) Cardona, P., & Rey, C. (2021). *Dirección por Misiones*. Deusto.
- 5) Díaz, R. (2015). *La Trilogía del MBA*. Editorial Macro.
- 6) Echeverría, R. (2012). *La Empresa Emergente*. Editorial Granica.
- 7) Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocios*. Deusto.
- 8) Rodríguez, A., & Reverté, R. (2014). *Cómo crear un Plan de Negocios*. Editorial Reverté.
- 9) Rodríguez, R. (2022). *100 Años de la Radio en Chile*. LOM.
- 10) Rosenberg, Sh. (2021). *El Propósito no era lo que yo creía*. Editor Mauricio Electorat.