

Cerro de la Galaxia s/n, Col. Unidad del Bosque  
C.P. 91010 Xalapa, Veracruz, México.  
Tel. (228) 842 3500

[www.rtv.org.mx](http://www.rtv.org.mx)



## Plan Estratégico 2011-2016



# Introducción

## ¿Quiénes somos?

RadioTelevisión de Veracruz (RTV) es un medio público de comunicación creado por el Gobierno del Estado de Veracruz y convertido en organismo público descentralizado (OPD) en 1999. RTV está dedicado a la transmisión de programas de radio y televisión en toda la geografía del estado, con el propósito de "coadyuvar e impulsar la difusión de contenidos educativos y culturales, y en materia de seguridad, protección civil, salud, justicia, alimentación, desarrollo económico, empleo, protección de la naturaleza, medio ambiente, así como promover los valores cívicos y contribuir a la integración de la sociedad veracruzana".

## ¿Qué hacemos?

- TV MÁS es nuestra estación de televisión, mientras que RADIO MÁS es nuestra estación de radio. Con ellas cubrimos prácticamente la totalidad de la geografía del estado.
- Contamos con una barra amplia y diversificada de programas de televisión y de radio, atendiendo a todos los perfiles de nuestra sociedad: campesinos, empresarios, jóvenes, estudiantes, mujeres, indígenas, niños, etc.
- En general y en promedio, el 55% de los veracruzanos ve o escucha los programas de RTV.

## ¿Con qué contamos?

- En RTV trabajamos más de cuatrocientas personas con una mezcla amplia de perfiles y especialidades.
- Contamos con instalaciones centrales en el Cerro de la Galaxia en Xalapa y con oficinas en la ciudad de Veracruz.
- **Tenemos siete transmisoras de radio y diez de televisión**, además de unidades móviles necesarias para la producción y transmisión de programas.



"... cubrimos prácticamente la totalidad de la geografía del estado... con una barra amplia y diversificada de programas de televisión y de radio, atendiendo a todos los perfiles de nuestra sociedad".





“Como medio público de comunicación estamos obligados a cumplir con un fin estratégico de naturaleza pública, mientras que como organismo descentralizado debemos ayudar a cumplir con los objetivos del Gobierno del Estado de Veracruz”.

### ¿Por qué hacer un plan estratégico?

Como medio público de comunicación estamos obligados a cumplir con un fin estratégico de naturaleza pública, mientras que como organismo público descentralizado debemos ayudar a cumplir con los objetivos del Gobierno del Estado de Veracruz.

Es una necesidad y una obligación actualizar las líneas estratégicas de RTV ante las cambiantes circunstancias de nuestro entorno, ante nuevas necesidades y demandas de nuestra sociedad, y ante las nuevas directrices de gobierno de la administración que encabeza el Gobernador Javier Duarte de Ochoa.

Por todo ello y en el marco del Plan Estatal de Desarrollo 2011 - 2016, RTV presenta este plan estratégico para su puesta en marcha en toda la organización.

### Sobre el Plan Estratégico de RTV

El ejercicio para producir un plan estratégico para RTV se llevó a cabo en los meses de enero a marzo de 2011 con:

- la participación de la Dirección General y sus subdirecciones
- las aportaciones y propuestas de nuestros empleados y de nuestros sindicatos
- la consulta a nuestra audiencia
- la consulta a usuarios y socios de nuestro medio, como son otras organizaciones del Gobierno del Estado
- la asistencia de expertos externos a RTV
- la red de organizaciones similares a RTV

El Plan Estratégico de RTV contó con la siguiente secuencia de actividades:

### Análisis y diagnóstico

- Análisis de las tendencias en los medios públicos de comunicación a nivel internacional
- Análisis de encuestas y de sesiones de grupos focales (focus groups) de nuestra audiencia
- Análisis del mercado y entorno de medios de comunicación en Veracruz
- Diagnóstico sobre nuestra organización: infraestructura, tecnología, gente y procesos.

### Planteamiento estratégico

- Reflexión sobre la razón pública de ser y expresión de visión y misión para la organización
- Expresión de nuestros valores y principios estratégicos
- Análisis y elección de una estrategia general y objetivos de alto nivel para RTV

### Estrategias específicas

- Modelo de valor
- Modelo de negocio
- Estrategia de productos y servicios
- Estrategia de producción y entrega de productos y servicios
- Estrategia de organización y cultura
- Estrategia de tecnología e innovación
- Estrategia de mercadotecnia y ventas
- Estrategia financiera, administrativa y legal
- Estrategia de responsabilidad social



# Diagnóstico y situación actual

## Tendencias en los medios públicos de comunicación

Es importante que RTV tenga presentes la realidad y las tendencias que guardan otros medios públicos de comunicación, tanto en México como en el resto del mundo. Siguiendo un estudio del Broadcasting Research Unit, podemos resumir de la siguiente manera la **caracterización de los medios públicos de comunicación:**

- Universalidad geográfica y cobertura en toda la entidad geográfica que atiende el medio.
- Atención a todos los intereses y gustos de la sociedad en que se desempeña el medio público de comunicación.
- Atención a las minorías y grupos especiales de la sociedad.
- Preocupación por la identidad (nacional regional o local) y por la comunidad de esa entidad geográfica.
- Separación o independencia de los intereses gubernamentales y/o privados.
- Financiamiento del sistema por la red de usuarios (esta característica NO es común a todos los medios públicos de comunicación).
- Competencia con otros medios por la calidad de los programas y no por números (financieros o de porcentaje de audiencia o rating).
- Libertad de programación.

Alrededor de todo el mundo, los medios públicos de comunicación enfrentan retos similares, entre los que destacan:

- Solventar los conflictos de intereses generados según la fuente de financiamiento del medio público, por ejemplo:

- Subsidio directo del gobierno (ej. ABC de Australia, IMER)
- Tarifas a usuarios (ej. BBC, ARD)
- Donaciones (ej. PBS)
- Patrocinios y anuncios privados (ej. CBC)
- Superar la caída en el financiamiento gubernamental, a pesar de la simpatía y el apoyo del público hacia los medios públicos
- Hacer que la programación educativa e informativa sea atractiva
- Enfrentar la competencia:
  - Medios privados
  - Medios ciudadanos (ej. radio comunitaria y periodismo ciudadano)
  - Medios independientes y emergentes (ej. Reporte Indigo)
  - Medios extranjeros (ej. CNN, Al-Jazeera)

Entre las alternativas estratégicas que eligen los medios públicos de comunicación para enfrentar sus retos deben destacarse:

- Abrir espacios para la comunidad y facilitar o habilitar la radio y televisión comunitarias
- Adoptar nuevas tecnologías para la difusión en Internet y ampliar la base y diversidad del público atendido
- Institucionalizar el financiamiento público para asegurar mayor continuidad e independencia
- Constituir una agencia de noticias independiente (en combinación con una fuerte presencia en Internet)
- Complementar la programación educativa, cultural e informativa con contenidos de entretenimiento de calidad.



## Análisis de la audiencia de RTV

A partir de una encuesta general realizada en enero de 2011 y de un estudio de análisis de nuestro público podemos resumir de la siguiente manera nuestra audiencia:

### TVMÁS

- Alrededor de un 40% de la población del Estado de Veracruz declara que no ve TVMÁS.
- El público que ve la señal de televisión de RTV está concentrado dentro de los siguientes segmentos demográficos: adulto contemporáneo, adulto y adulto mayor.
- Nuestro público ve en promedio TVMÁS por no más de tres horas a la semana.
- Del 44% de la población de Veracruz que sí ve los noticieros de RTV, lo hacen en las siguientes ediciones:

Noticiero Matutino	17.00%
Noticiero Vespertino	11.00%
Noticiero Nocturno	26.00%

- El noticiero de la noche es más visto por hombres que por mujeres.
- Un 33% de la población sí ve programas culturales o de entretenimiento de RTV.

### RADIOMÁS

- El 37% de la población escucha con alguna frecuencia RADIOMÁS.
- El 41% de la población nunca escucha RADIOMÁS.
- 1 de cada 10 radioescuchas en el estado es leal a RADIOMÁS.



“El noticiero de la noche es el más visto de las tres emisiones”.



**Audiencia Noticieros RTV**

- Noticiero Matutino
- Noticiero Vespertino
- Noticiero Nocturno

Deben destacarse los siguientes hallazgos:

- 55% de la audiencia televisiva ve RTV, destacando los hombres mayores de 30 años y las mujeres de 30 a 39 años.
- Hay una ligera mayoría de los que ven noticieros sobre los que ven programas culturales o de entretenimiento en RTV.
- Existen diferencias significativas entre preferencias por género y edad, los hombres mayores de 30 años prefieren los noticieros, las mujeres jóvenes de 18 a 24 años los programas culturales o de entretenimiento.
- Los jóvenes, tanto hombres como mujeres, no ven noticieros; sin embargo las segundas prefieren programas culturales o de entretenimiento.
- El segmento de edades de 18 a 29 poco ven u oyen RTV.

Es de hacer notar que estos datos fueron obtenidos a partir de encuestas levantadas en zonas urbanas del Estado de Veracruz, pero es necesario contar con la evaluación de mecanismos especializados que se rijan por un estándar internacional que mida los **niveles de audiencia** tanto para radio como para televisión, de esa manera se tendrán mediciones adecuadas para estos medios que reflejen realmente el consumo que realiza la audiencia y no sólo un levantamiento de encuestas cuyos resultados son muy limitados en lo que a consumo de medios se refiere.

El contar con este tipo de mediciones de manera permanente, posibilitará conocer la posición real de las audiencias de TV MÁS y RADIO MÁS, lo que servirá para realizar un plan de mejoramiento basado en una evaluación continua y así elevar niveles de calidad en la producción y dirigir los contenidos hacia los públicos objetivos en ambos medios. De esa manera se colocará a la institución en posibilidad de autoevaluarse con base en cifras objetivas y reales, lo que deberá resultar en hacer productos de comunicación altamente competitivos en cuanto a contenidos y producción.



“... elevar niveles de calidad en la producción y dirigir los contenidos hacia los públicos objetivos”.

### Análisis del entorno

Debe notarse que, en comparación con otros medios de comunicación, RTV cuenta con la cobertura geográfica más amplia gracias a su red de repetidoras, y ello da a nuestro medio una gran ventaja competitiva. TV MÁS se transmite actualmente en 165 sistemas de cable dentro y fuera del estado de Veracruz. Sin embargo, RTV compite por la atención del público con otros medios de comunicación:

#### Televisión

- Telever es una filial de Televisa que trasmite por los canales 2 y 5 de televisión abierta. Su parrilla de programación está conformada por tres noticieros locales entre semana y dos en fin de semana, un programa de revista, dos programas deportivos y transmisiones de partidos de fútbol de los Tiburones de Veracruz, así como algunos programas de entretenimiento. El resto de su barra la cubren con programas de otros canales de Televisa. En cuanto a su cobertura por aire abarca principalmente las zonas centro y norte del estado.
- Azteca Veracruz es una filial de TV Azteca. No posee su propia señal por lo que necesitan bloquear la señal nacional de los canales asignados a TV Azteca en Veracruz. Ofrecen tres noticieros durante el día, un programa de análisis a la semana y uno más de entretenimiento una vez por semana, además de algunas transmisiones especiales.

#### Radio

- 33 estaciones radiodifusoras comerciales en FM
- 69 estaciones radiodifusoras comerciales en AM (que este año pasarán a FM)
- Una radiodifusora universitaria perteneciente a la Universidad Veracruzana, sólo con cobertura en la ciudad de Xalapa y parcialmente en sus alrededores.

El puerto de Veracruz y su zona conurbada conforman una plaza muy importante para el Plan Estratégico de posicionamiento de RTV. El consumo de medios locales está referido a Telever y existe poca presencia y conocimiento de TV MÁS.



“RTV cuenta con la cobertura geográfica más amplia gracias a su red de repetidoras, y ello da a nuestro medio una gran ventaja competitiva”.





### Diagnóstico interno sobre RTV

#### Recursos humanos y clima organizacional

- Alrededor de un 50% de quienes colaboran con RTV son empleados que pertenecen al Sindicato de Trabajadores de la Radio y la Televisión, que pertenece al STIRT Nacional, y que tiene el contrato de trabajo colectivo con RTV.
- Alrededor de un 18% de quienes colaboran con RTV son empleados que pertenecen al Sindicato de Trabajadores al Servicio de RTV o STSRTV.
- Cerca del 24% de quienes colaboran con RTV, son profesionistas independientes que prestan sus servicios de manera independiente a RTV
- Alrededor del 8% es parte del grupo directivo y personal de confianza de RTV.

A principios de 2011 se realizó un estudio sobre clima organizacional entre los empleados de RTV para conocer su percepción sobre la situación actual y sobre la perspectiva de la institución ante una nueva administración. Éste es el resumen de los resultados del estudio:

- El 63 % de los empleados de RTV declaran estar comprometidos o muy comprometidos con la institución. Ello es porque valoran a la organización, les gustan las actividades que desempeñan y perciben que RTV les brinda seguridad en su trabajo.
- El 89 % de los empleados de RTV se sienten orgullosos o muy orgullosos por laborar en esta institución. Lo anterior lo atribuyen a: el gusto por lo que hacen, el reconocimiento que su trabajo en RTV les brinda, la posibilidad de crecimiento en la organización, lo que han aprendido, y la percepción del valor social que tiene su trabajo.
- Consideran que RTV es una empresa con mucho futuro y potencial, que no ha sido explotado en su totalidad.

54%

Porcentaje de empleados de RTV que tienen una **opinión positiva** de la institución donde laboran.

“Consideran que RTV es una empresa con mucho futuro y potencial, que no ha sido explotado en su totalidad”.

### Instalaciones, infraestructura y equipo

#### Edificios

El conjunto de RTV está conformado por cinco edificios estructuralmente independientes, que no han sido concluidos en su totalidad desde que inició la construcción de estas instalaciones durante el sexenio del Lic. Miguel Alemán Velasco. El conjunto en su totalidad tiene una superficie total de 5,817.47 m<sup>2</sup>. Su mantenimiento ha sido deficiente, por lo que el edificio muestra signos de daños estructurales. En todo caso, es indudable que debe terminarse la construcción de los edificios.

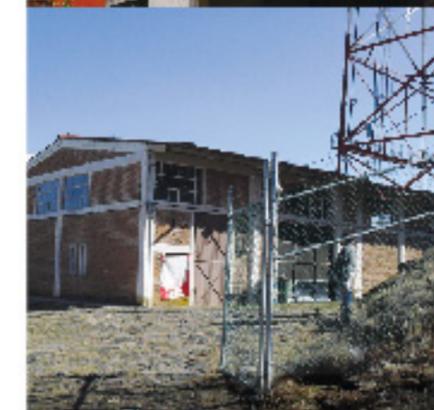
Asimismo, las instalaciones que albergan el equipo y personal técnico que opera las retransmisoras de RTV presentan deterioros que deben atenderse a la brevedad para salvaguardar tanto al personal que ahí labora como al costoso equipo utilizado para la transmisión de la señal.

#### Mobiliario

Hay áreas que aún usan mobiliario que data de 1980, y un porcentaje elevado de lugares de trabajo carecen de los implementos básicos de oficina para un buen desempeño laboral. Gran parte del mobiliario de RTV ya ha perdido su funcionalidad esencial (por ejemplo, los escritorios ya no tienen chapas de seguridad, a los asientos les faltan respaldos o patas, o los rieles de los archiveros se atorán, etc.). Para el buen funcionamiento de la organización y para habilitar el trabajo eficiente de nuestros colaboradores será necesario adquirir nuevo mobiliario y reparar el dañado.

#### Vehículos

Actualmente, RTV cuenta con un padrón vehicular de 44 unidades, de las cuales el 35% se encuentran en condiciones regulares y el 65% en malas condiciones debido a la falta de servicios de mantenimiento. El uso intenso y continuo de estos vehículos en condiciones sub-óptimas trae aparejado riesgos de accidentes, interrupción en las operaciones y reparaciones costosas en lugares remotos. Tomando en cuenta la necesidad de movilidad continua e intensa de los equipos de trabajo de RTV, es urgente dar mantenimiento a los vehículos que aún pueden ser rescatados, dar de baja aquellos inservibles y adquirir nuevas unidades.



## Equipo

En general, casi todo nuestro equipo necesita mantenimiento con urgencia, lo que incluye dos plantas de energía eléctrica, la subestación eléctrica y el sistema de aire acondicionado.

RTV cuenta con tres estudios de televisión que sufren de:

I) improvisación y soluciones de corto plazo ante los problemas, II) equipo con obsolescencia en el orden de varias generaciones en comparación con las tecnologías actuales, III) iluminación deficiente, y IV) con un alto número de equipos fuera de servicio por falta de piezas de reparación.

En el caso particular del Estudio A, es necesario cambiar las cámaras, el mezclador de video, las consolas de audio y los equipos periféricos. Además se requiere un equipo de ingesta y uno más de reproducción que estén conectados al sistema de almacenamiento. El tratamiento acústico del estudio fue instalado en 1985 y no cubre todo el set. La iluminación instalada cubre sólo el 20 % del área.

Actualmente, y por requerimientos de la nueva legislación en materia de comunicaciones -que obliga a la migración de la tecnología analógica a la digital en HD- un 80% de los equipos

necesita de su reemplazo para poder cumplir con esta nueva tecnología. Al momento hay algunos avances, tales como el enlace de las islas de edición con fibra óptica hacia un sitio de servidores centralizado, donde se ingestan las producciones para su edición lineal, tapeless, y con una mejor calidad de imagen y audio, pero los equipos de dichas islas requieren de actualizaciones que les proporcionen mayores capacidades de procesamiento para los nuevos requerimientos de HD. Además este proceso necesita ser complementado con dos racks más de 32 TB cada uno que permitirá programar directamente y sin pérdidas de calidad el PlayOut de los programas transmitidos. El control master, a su vez, requiere de aplicaciones de software y equipo actual para el aseguramiento del envío de una señal que cumpla con los altos estándares de calidad requeridos, así como una solución de almacenamiento a largo plazo en HD (LTO5). Nuestra videoteca, que contiene el acervo cultural e histórico del canal, necesita también esta nueva capacidad de almacenamiento, pues actualmente los materiales se guardan en cintas que se dañan fácilmente y en DVD's caseros que sacrifican fuertemente la calidad del video y cuyo tiempo de vida es corto.



En lo que se refiere al CEDISE (Centro de Integración de Señales) o Área de Transmisión, el equipo que actualmente está en operación es antiguo y sin escalabilidad para su actualización. Se requieren de equipos de compresión digital MPEG4 que permita la reducción de ancho de banda satelital y que sirva como preparación a la digitalización de la señal. En su mayoría, nuestras retransmisoras operan muy por debajo de las potencias autorizadas y requeridas por la COFETEL, por lo que, en caso de ser auditados por este organismo, nos encontraríamos sujetos a fuertes sanciones o incluso a la pérdida de nuestras licencias de transmisión. Las torres de transmisión nunca han recibido mantenimiento, y en algunas el equipo básico como el pararrayos no está instalado, poniendo en riesgo de daño irreparable equipos muy costosos.

### Radio

El área de radio cuenta con una cabina de control maestro que opera las 24 horas. Por haber sido adquiridos en 2003, es necesario cambiar o actualizar un 80% de los equipos, incluyendo la consola de audio, el equipo de cómputo y el software. Hay tres estudios conectados a dos cabinas de control, una con equipos adquiridos en 2003 y la otra en 2007.

Se requiere actualizar el software para la edición de audio y para administración, ya que el sistema de automatización se adquirió en 2004 y no se han realizado actualizaciones.

### Unidades Móviles

RTV cuenta con tres unidades de televisión, una de radio y una de transmisión. El equipo de estas unidades fue adquirido en su mayoría en 1999, por lo que la mayor parte de él ya está dañado o no existen para él partes de servicio para su reparación. En consecuencia, sólo dos de estas unidades pueden operar simultáneamente.



“Es necesario cambiar o actualizar aproximadamente un 80% de los equipos”.





### Equipos portátiles

Se cuenta con 18 cámaras portátiles tipo industrial. Para grabar en HD se requiere cambiar al menos 9 de ellas, así como adquirir tarjetas P2 para la eliminación total de las cintas en el proceso de producción.

### Cómputo y telefonía

En lo referente al equipo de cómputo, Radiotelevisión de Veracruz cuenta con 75 computadoras de escritorio, de las cuales por lo menos la mitad deben ser reemplazadas. Se requieren refacciones múltiples de equipo de cómputo, así como equipos y aplicaciones que ayuden a mejorar la administración, seguridad y desempeño de los recursos de la red. A lo largo de RTV deberá regularizarse el licenciamiento de sistemas operativos y software de oficina

En el año 2003 se instaló un conmutador que sólo cuenta con 12 líneas digitales y 130 líneas analógicas, lo que implica que la mayoría de los empleados no cuenta con servicios digitales y que no se pueda aprovechar la disminución de costos de telefonía al contar con servicios de voz sobre IP. Debe notarse que al ser obsoleta nuestra tecnología, es casi imposible conseguir refacciones y servicio. De igual manera, se cuenta con equipos telulares que no están activados, inhibiendo grandes ahorros en nuestra factura telefónica.



## Misión, visión y razón pública de ser

**“Nos debemos a todos los veracruzanos** y por eso vamos a hacer que vibren con la cultura de nuestro propio estado y de todo el mundo”.

“Vamos a celebrar y exponer toda la riqueza de Veracruz y hacer que todo el mundo vibre con su cultura, su gente, sus atractivos, su industria y su gobierno. Somos la vitrina de Veracruz para todo el mundo, y somos una voz y un espacio para todos los veracruzanos”.

“Demostraremos como en un gobierno estatal puede existir un medio público modelo y de clase mundial, que cumple con la gran misión pública de atender a toda la población del estado y de afirmar y celebrar la riqueza del Estado de Veracruz, y que procura y administra eficiente y transparentemente sus recursos”.



“Somos la vitrina de Veracruz para todo el mundo, y somos una voz y un espacio para todos los veracruzanos”.

“Demostraremos como en un gobierno estatal puede existir un medio público modelo y de clase mundial”.



# Valores y principios estratégicos

## Nuestros valores

### Excelencia.

Las cosas se hacen bien, siempre, desde el principio y en todo momento. No aceptamos el "ahí se va" ni las cosas a medias. Como RTV sólo podremos tener el reconocimiento de excelencia cuando hacemos todas las cosas bien.

### Equilibrio entre nuestra vida profesional y vida personal.

Trabajemos bien y productivamente para también dedicarnos tiempo personal. Nuestro trabajo en RTV es muy importante y debe complementarse con nuestro equilibrado desarrollo como seres humanos.

### Cumplimiento.

Honramos todos nuestros compromisos y nuestra palabra siempre vale. Somos puntuales y entregamos a tiempo.

### Comunicación abierta, directa y oportuna.

Necesitamos confiar unos en los otros y sólo lo podemos hacer con comunicación abierta, directa y oportuna. Comunicarnos implica también escucharnos abierta y activamente.

### Pluralidad.

Entre todos hacemos RTV. Somos de muchos colores. Valoramos y buscamos la pluralidad, la integración y la aportación de todas las personas y el trabajo en equipo. Nos respetamos a todos como personas.

### Creatividad.

Sentimos la libertad y la fuerza para crear, para proponer, para transformar. Nos divertimos con todo lo que hacemos y nos lo permitimos en armonía con los demás valores.



## Nuestros principios estratégicos

- Nos **debemos** a los veracruzanos. Tenemos una razón pública de ser y una misión pública que cumplir.
- **Tenemos** que hacer que Veracruz se sienta, y que dé emoción y orgullo su cultura, su historia, su gente y sus logros.
- **Somos** un enlace entre los veracruzanos, el mundo y sus autoridades. Somos "la voz" y "el espacio" de y para los veracruzanos. Hacemos que la gente se vea y que la gente se oiga.
- Todo lo que presentamos está bien hecho, con calidad. **Llenamos** un espacio que los medios tradicionales han dejado vacío. No hacemos *telebasura* o *radiobasura*. Hacemos que la cultura, los contenidos educativos, las noticias y la información sobre Veracruz sean atractivos.
- **Debemos** atender a todos los veracruzanos, con toda su pluralidad: zonas geográficas, edades, actividades, perfil socioeconómico, etnias, etc.
- Al mismo tiempo que **representamos** al Gobierno del Estado de Veracruz, nuestra información es veraz, plural y objetiva.
- **Procurar** recursos propios es una necesidad para financiar nuestro crecimiento y para financiar nuestro trabajo estratégico como organización pública. No tenemos fines de lucro, pero debemos complementar nuestro financiamiento público con negocios productivos y eficientes.
- En RTV **hacemos** nuestro trabajo con profesionalismo, gusto y pasión.
- En RTV **manejamos** nuestros recursos con criterios de eficiencia, efectividad y racionalidad presupuestaria y económica.
- Como organización pública, en RTV **seguimos** los principios, normas y buenas prácticas de gestión pública, transparencia y rendición de cuentas. Nuestra operación está estrictamente apegada a la normatividad y a la ley.



"Tenemos que hacer que Veracruz se sienta, y que dé emoción y orgullo su cultura, su historia, su gente y sus logros".

## Estrategia general

Adoptar las mejores prácticas con el fin de que los veracruzanos tengan un medio público de comunicación de excelencia, de gran valor y de clase mundial

## Estrategias particulares

### Modelo de valor

El modelo de valor responde a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué debemos existir?
- ¿Por qué y cómo el público podría valorarnos y preferirnos?
- ¿Qué nos hace diferentes de los demás?

El modelo de valor es la manera única y estratégica en que RTV cumple con una función social y pública y la forma distintiva en que responde a las necesidades de la sociedad.

La oferta de valor al público de RTV se construye sobre siete ejes:

#### Eje 1. Promover a Veracruz.

RTV debe ser la alternativa para que los veracruzanos y el resto del mundo conozcan y valoren la cultura, patrimonio, gente, empresas, gobierno y deporte de todo Veracruz y de cada una de sus regiones. Ofrecemos lo que la televisión y radio comerciales no pueden ofrecer.

#### Eje 2. Ayudar a resolver los problemas de Veracruz.

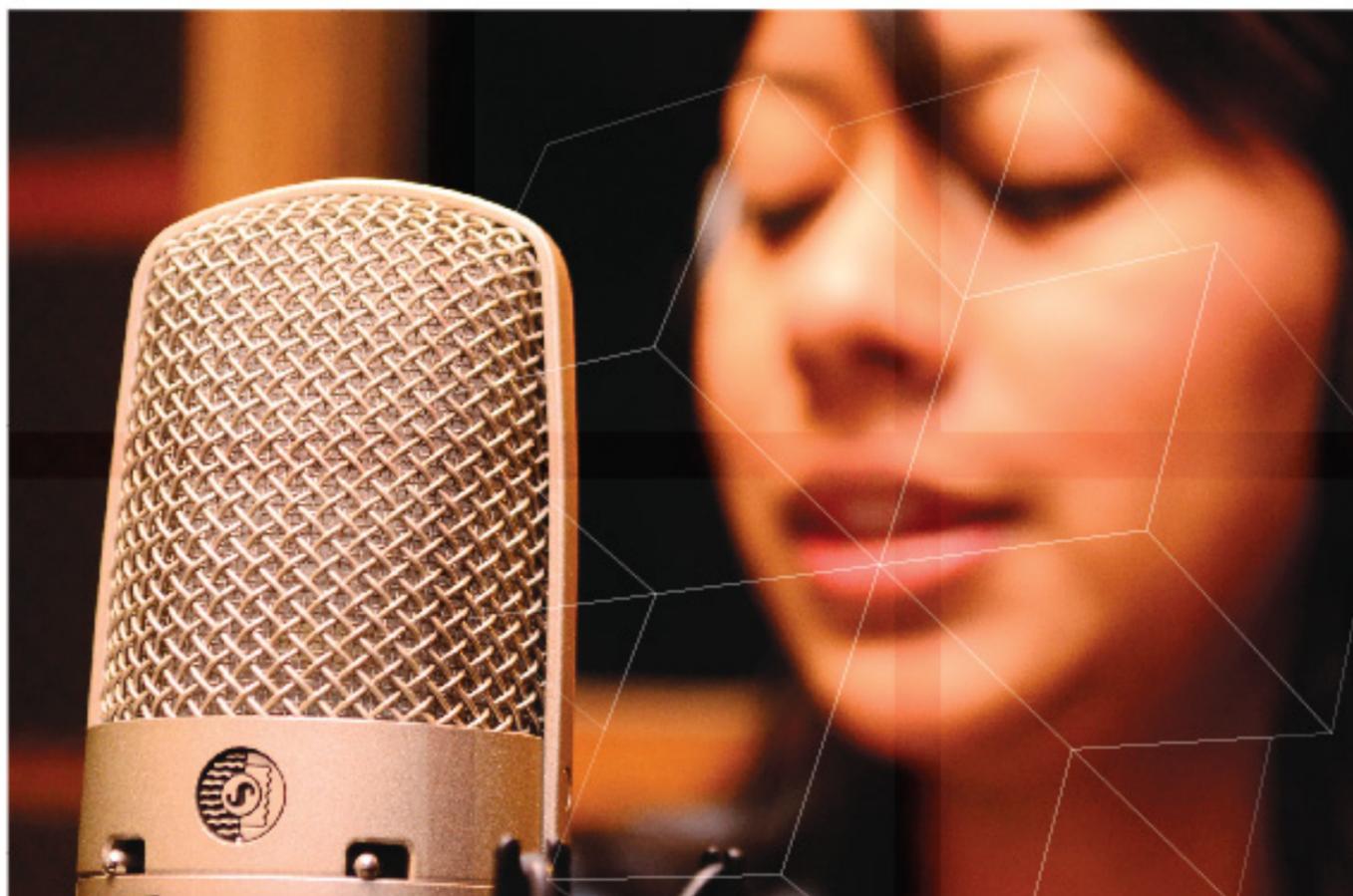
RTV debe ser un instrumento para que los veracruzanos, sus organizaciones y su Gobierno puedan prevenir y atender catástrofes y que puedan prevenir y resolver los problemas más graves y las necesidades más apremiantes de nuestra sociedad.

#### Eje 3. Contenidos atractivos.

RTV hace atractivos los contenidos culturales, educativos, deportivos, formativos e informativos para que los veracruzanos aprecien y se acerquen más a este tipo de contenidos.



“El modelo de valor es la manera única y estratégica en que RTV cumple con una función social y pública y la forma distintiva en que responde a las necesidades de la sociedad”.





#### Eje 4. Voz de los veracruzanos.

RTV es un medio valioso para que los veracruzanos expresen sus ideas, sus aspiraciones y sus demandas.

#### Eje 5. Deporte en Veracruz.

RTV es un claro y valioso promotor del deporte en el Estado de Veracruz, estimulando la práctica del deporte entre los veracruzanos y provocando el apoyo a los equipos de Veracruz.

#### Eje 6. Noticias e información.

RTV es una referencia y una fuente creíble para que los veracruzanos y otros medios de información y de comunicación estén informados sobre los sucesos del Estado de Veracruz y del mundo. Además mediante RTV los veracruzanos pueden conocer de primera mano la comunicación y posiciones oficiales del Gobierno del Estado de Veracruz.

#### Eje 7. Atención a grupos especiales.

RTV trabaja de la mano con el Sistema DIF de Veracruz y con otras organizaciones para atender a grupos especiales como son los niños, los jóvenes, las mujeres, los adultos mayores, las etnias y otros grupos especiales. De esta manera, tanto la sociedad veracruzana como su Gobierno tienen en RTV a un aliado especial para atender los problemas y necesidades particulares de los grupos especiales, por ejemplo los de salud, promoción cultural, detección del talento infantil y juvenil, etc.



"RTV es un medio valioso para que los veracruzanos expresen sus ideas, sus aspiraciones y sus demandas".

#### Modelo de negocio

El modelo de negocio explica cómo la generación de valor desde RTV le permite obtener recursos económicos para financiar su crecimiento y mejora continua.

En el caso de RTV, es indispensable afirmar su naturaleza como medio público de comunicación y su concomitante financiamiento o subsidio público. Para cumplir con su modelo de valor como una alternativa a la televisión y radio comerciales, RTV debe asegurarse que su actividad no genera un conflicto de intereses y que no está constreñida por el tipo de restricciones que enfrentan la televisión y radio comerciales.

Sin embargo, RTV ha decidido complementar el subsidio público que recibe con los ingresos propios que se derivan de un creciente valor comercial de su actividad, siempre salvaguardando el cumplimiento de su misión pública.

Por ello el modelo de negocio de RTV se sustentará en seis estrategias particulares:

- **Aprovechar** la mayor cobertura de RTV y su clara diferenciación en contenidos para dar un valor diferente a los patrocinadores, de tal manera que opten por patrocinar nuestros programas sobre otras alternativas. Nuestra oferta de noticias -respaldada por RTV Noticias como nueva unidad en nuestra organización, tendrá una solidez y valor claramente distinto sobre el de nuestra competencia.
- **Ofrecer** al público servicios de renta, producción y edición de música y de programas y contenidos audiovisuales, pues contamos con el equipo, personal e instalaciones que representan una alternativa claramente competitiva. Para este fin generaremos la nueva unidad de negocio denominada RTV Música.
- **Generar** programas propios que sean susceptibles de ser comercializados con otros medios públicos de comunicación, o con organizaciones terceras, ya sean públicas o privadas.



- **Generar** un negocio nuevo y único con la promoción del deporte en Veracruz, incluyendo el manejo de derechos de los equipos veracruzanos. Para este fin generaremos la nueva unidad de negocio denominada RTV Deportes.
- **Ofrecer** los servicios de formación de cuadros para los medios de comunicación, de tal manera que podamos formar tanto al personal del mismo RTV, como ser un semillero de talento para otros medios. Para este fin generaremos la nueva unidad de negocio denominada RTV Educación Continua.
- **Manejo** de nuestros recursos económicos con criterios de negocio: dar a nuestros ingresos y patrimonio el uso más productivo y eficiente.

#### Estrategia de productos y servicios

Esta estrategia explica cuáles son los productos y servicios que hacen que los modelos de valor y de negocio de RTV se hagan una realidad. Clarifica cuáles deben ser los atributos característicos y distintivos de la oferta de RTV y plantea una cartera de productos.

- **Cartera o portafolio** balanceado de programas de televisión y de radio
  - Orientación a todos los sectores y perfiles de la sociedad veracruzana.
  - Balance entre el tipo de contenidos: culturales, educativos, formativos, informativos y de entretenimiento.
  - Balance entre los programas de mayor popularidad (también llamados "programas ancla") y programas de menor popularidad pero que están alineados con nuestra estrategia como medio público de comunicación.
- **Programas culturales**, educativos y formativos que tengan una atractividad creciente para el público.
- **Noticieros objetivos**, atractivos e interesantes, que mantengan su objetividad y credibilidad al presentar y abrir espacios para puntos de vista alternativos y voces diferentes, incluyendo las voces del mismo público.
- **Programación y selección** de contenidos y anuncios (spots) orientada a campañas para la solución de problemas (por ejemplo: la obesidad infantil)
- **Organización y promoción** de torneos deportivos
- **Barra nueva** de programación infantil para atender con una variedad de contenidos a los niños de Veracruz.

#### Estrategia de producción y entrega de productos y servicios

Esta estrategia detalla cómo deben producirse y entregarse los programas de RTV de manera congruente con sus valores, principios estratégicos y el resto de las estrategias específicas.

- **Regionalizar** las actividades de RTV, tanto para mostrar con mayor fidelidad a Veracruz como para abrir espacios más útiles para la expresión de los veracruzanos.
- **Consolidación** de la oficina de Veracruz y exploración de alternativas para desarrollar más oficinas regionales en las siguientes plazas: Coatzacoalcos-Minatitlán y Córdoba-Orizaba.
- **Alianza** y colaboración estrecha con el Sistema DIF de Veracruz y con otras organizaciones públicas, sociales y privadas para atender las necesidades propias de los grupos especiales de nuestro estado.
- **Participación** en los eventos más emblemáticos de Veracruz (por ejemplo, Fiesta de la Candelaria en Tlacotalpan, Carnaval en Veracruz, la Cumbre Tajín y los Juegos Centroamericanos del 2014).
- **Producir** nuestros contenidos -particularmente nuestros noticieros- en diferentes sitios del Estado y en las calles de nuestros pueblos y ciudades.
- **Establecer** y enriquecer alianzas con otros medios públicos de comunicación -nacionales e internacionales- y con terceros para la producción e intercambio de contenidos.
- **Adoptar** un programa formal de mejora continua para que la producción, programación y difusión de nuestros contenidos tenga resultados estandarizados, predecibles y tendientes a la excelencia.
- **Adoptar** la técnica y práctica de Administración de Proyectos para asegurar que todos nuestros proyectos son gestionados de manera estándar y que den resultados eficientes, consistentes y puntuales.
- **Adecuar** el formato y contenido de los programas de RTV según el medio en el que se transmiten, pues los medios de radio y la televisión representan oportunidades y requerimientos distintos entre sí para la presentación de contenidos.
- **Producir**, editar y difundir nuestros programas con puntualidad y respetando nuestros compromisos con la audiencia de RTV.



"Consolidación de la oficina de Veracruz y exploración de alternativas para desarrollar oficinas regionales en Coatzacoalcos-Minatitlán y Córdoba-Orizaba".

### Estrategia organizacional y cultura

Para RTV será fundamental armonizar su naturaleza pública -con una misión pública y social tan trascendental- y sus actividades de generación de recursos propios, que demanda la adopción de criterios de negocio.

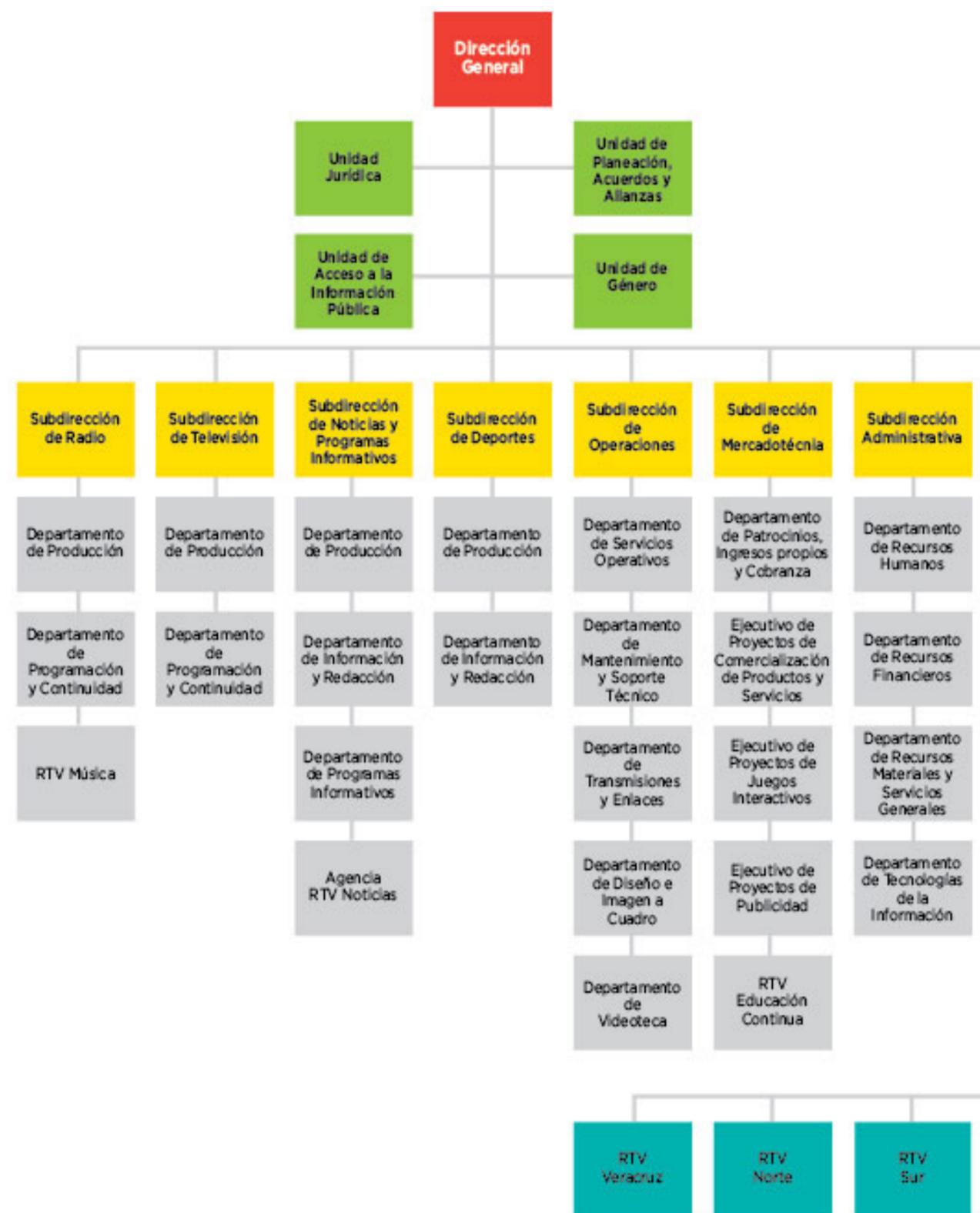
La armonía en esta dualidad es posible únicamente con una organización profesional y eficiente y con una cultura que promueva y aplique nuestros valores y principios estratégicos.

La estrategia organizacional y cultura resuelven precisamente los retos que nuestra estrategia supone en materia de las personas, la forma en que se organiza su trabajo, y la cultura que da forma a toda la vida de RTV.

- **Avanzar** hacia una organización matricial del trabajo de tal manera que existan unidades de negocio verticales, pero con procesos de soporte horizontales o transversales.
- **Establecer** una nueva estructura organizacional que responda a las nuevas circunstancias y a la nueva estrategia de RTV.

- **Promover** continua y extensivamente nuestros valores y principios estratégicos con toda la comunidad de RTV.
- **Impulsar** la comunicación abierta en RTV mediante una política de puertas abiertas.
- **Asegurar** la participación del 100% de la comunidad de RTV -empleados, sindicatos y directivos- en nuestra estrategia de calidad y de mejora continua.
- **Estimular** la creatividad en todos los ámbitos de RTV así como la valoración que la pluralidad de nuestra organización trae a nuestra oferta.
- **Dar** a nuestros colaboradores el conocimiento que necesitan para hacer su trabajo, aprovechando prioritariamente el autoaprendizaje y el aprendizaje experiencial y colectivo. Intensificar la profesionalización de nuestros colaboradores. RTV educación continua.
- **Instaurar** procesos y políticas para que sea más competitiva y profesional la contratación de nuestro personal.
- **Colaborar** con nuestros sindicatos para explorar y evaluar las alternativas que mejoran la productividad y las condiciones de nuestros trabajadores.

"Será fundamental armonizar su naturaleza pública y sus actividades de generación de recursos propios".





### Estrategia de tecnología e innovación

Al ser RTV un medio de comunicación, necesita aprovechar inteligentemente las tecnologías, particularmente las de la información y de comunicaciones. Además, su propia naturaleza exige la innovación, pues aunque se trate de un medio público, compite frontalmente con los medios comerciales por la atención al público. Únicamente con la estrategia adecuada de tecnología e innovación podría RTV competir por la atención de la audiencia, hacer atractivos los contenidos culturales, educativos e informativos, y mantener una operación eficiente y de calidad.

- **Aprovechar** las tendencias y últimos avances en las tecnologías de la información y comunicaciones con el fin de tener una presencia más amplia y más intensa en la audiencia, o incluso para obtener una nueva audiencia. Especialmente habría que aprovechar las nuevas tecnologías móviles, las de streaming de audio y video, las de difusión masiva en Internet y las de redes sociales.
- **Migrar** a la tecnología digital para nuestra señal de televisión, lo que implica -entre otros- la digitalización del master, la digitalización de la videoteca, la adquisición de cámaras digitales, así como contar con unidades móviles digitales. Este proyecto será sin lugar a dudas el más intenso e importante para RTV en los próximos años.
- **Modernización** de la plataforma de radio, incluyendo la mejora de la infraestructura física y de difusión de nuestra señal, la incursión en tecnología RDS, así como la actualización y modernización de nuestro acervo de música.
- **Regionalización** de nuestra señal de radio y de televisión para atender con mayor puntualidad las audiencias de cada región.
- **Impulsar** nuestra presencia en los sistemas de cable y televisión satelital.



“Migrar a la tecnología digital para nuestra señal de televisión. Este proyecto será sin lugar a dudas el más intenso e importante para RTV en los próximos años”.

### Estrategia de mercadotecnia y ventas

Al decidir que los ingresos propios sean un complemento importante del subsidio público con que cuenta RTV, es necesario hacer explícita una estrategia para la procuración de dichos fondos de origen comercial. Además, RTV debe manejar en todo momento su imagen para comunicar con certeza su naturaleza y valor como medio público de comunicación y como una alternativa para Veracruz.

La estrategia de mercadotecnia y ventas conjuga los esfuerzos para mostrar el valor de RTV, tanto al público como a los potenciales patrocinadores comerciales y a las organizaciones en torno a nuestro medio: otros medios de comunicación, las organizaciones del Gobierno del Estado, otros gobiernos, etcétera.

- **Generar** una nueva imagen gráfica y auditiva de RTV asociada a su nueva oferta y estrategia. Esta nueva imagen permeará en todas las manifestaciones o en toda la presencia de RTV hacia el público: programas, promocionales, anuncios, papelería, etcétera.
- **Promover** el nuevo valor que ofrece RTV al público veracruzano mediante campañas específicas y dirigidas, y por medio de una estrategia específica de comunicación social.
- **Promover** en nuestros dos medios -radio y televisión- y de manera cruzada los nuevos programas que se generen y difundan.
- **Medir** de manera constante pero práctica nuestra penetración y aceptación de audiencia (rating) para contar con información objetiva para evaluar nuestros esfuerzos de crecimiento y mejora.



“Mantener una actitud competitiva y buscar el reconocimiento nacional e internacional como medio público de comunicación”.



Promover y vender el valor único y diferenciado que tiene RTV.

El éxito comercial depende de que se conciba y alimente el valor comercial desde la producción y la difusión hasta la atención y relación continua y de largo plazo con el cliente.

- **Mantener** una actitud competitiva y buscar el reconocimiento nacional e internacional como medio público de comunicación. De esta manera el público y la red en torno de RTV podrán notar cómo se ha estimulado la adopción de mejores prácticas y la innovación y la creatividad.
- **A pesar** de que somos esencialmente un medio público de comunicación, adoptar las prácticas de comercialización del sector privado, pues en todo momento competimos por los recursos de los patrocinadores.
- **Promover** y vender el valor único y diferenciado que tiene RTV, tanto por su cobertura como por la especialización y unicidad de sus contenidos y su audiencia.
- **Creación** y fortalecimiento de nuestras nuevas unidades de negocio: RTV Música, RTV Noticias, RTV Deportes y RTV Educación Continua.
- **Integrar** a toda la organización en la lógica del desarrollo de negocio y de la comercialización, pues el éxito comercial depende de que se conciba y alimente el valor comercial desde la producción y la difusión hasta la atención y relación continua y de largo plazo con el cliente. Nuestra área dedicada a conseguir patrocinios no es la única responsable de que tengamos un negocio, sino que es tan sólo el último eslabón que facilita que RTV tenga una fuente de financiamiento para su crecimiento y calidad.
- **Desarrollar** e instrumentar un nuevo proceso y esquema de incentivos para la comercialización y obtención de patrocinios, que siga las mejores prácticas de comercialización y que genere los incentivos adecuados para maximizar los recursos propios de RTV.

#### Estrategia financiera, administrativa y legal

La estrategia financiera, administrativa y legal reúne los principios que aseguran que RTV cumpla con toda la normatividad que le aplica al tiempo que administra sus recursos de la manera más eficiente y racional.

- **Implementar** las técnicas de costeo y presupuestación más adecuadas para la operación de RTV, manteniendo los requerimientos de contabilidad gubernamental, pero permitiendo la contabilidad de negocio.
- **Instrumentar** un esquema para la evaluación del gasto y la inversión para asegurar que se les dé el uso más productivo dentro de nuestra estrategia de negocio.

- **Buscar** que RTV tenga una operación financieramente superavitaria de tal manera que podamos manejar los excedentes financieros en un portafolio de inversiones para el crecimiento y mejora estratégica de la institución.
- **Instrumentar** un esquema para la evaluación de nuestro desempeño, en que se dé mayor valor a los resultados estratégicos y de negocio sobre los resultados intermedios o de proceso.
- **Adoptar** una práctica de referimiento (benchmarking) de tal manera que en la evaluación de RTV podamos compararlo en sus resultados de negocio, resultados estratégicos y mejores prácticas con otros medios públicos de comunicación y con otras organizaciones productivas.
- **Procurar** en todo momento la provisión de espacios dignos de trabajo para todos nuestros colaboradores, asegurando la limpieza, el orden y el mantenimiento preventivo y correctivo de nuestros edificios e instalaciones y la adquisición, mantenimiento y renovación de nuestro mobiliario, equipos e implementos de trabajo.
- **Hacer** una revisión y evaluación comprensiva de todos los procesos y prácticas actuales asociadas al cumplimiento y observancia de la normatividad que nos rige, y aplicar las mejoras y correcciones para estar seguros que cumplimos cabalmente con dicha normatividad.
- **Hacer** una revisión y evaluación de nuestra estrategia legal para asegurar que en nuestros contratos de cualquier índole (laboral, mercantil, civil, etc.) RTV está debidamente protegido en sus legítimos intereses y que toda su actuación se mantiene en estricto apego a la ley.
- **Realizar** la capacitación y complemento de conocimientos para el desarrollo de las habilidades requeridas por el personal para el mejor desempeño de sus actividades laborales a partir del área RTV educación continua.

“Instrumentar un esquema para la evaluación de nuestro desempeño, mayor valor a los resultados estratégicos”.





### Estrategias de responsabilidad social

En materia de responsabilidad, RTV deberá explorar y evaluar y adoptar la filosofía de vida organizacional que conlleva este concepto, que es relativamente novedoso para el sector público. En general, RTV adoptará los principios básicos de la responsabilidad social, pero para adoptar con firmeza esta nueva filosofía de vida organizacional, RTV plantea dos estrategias o iniciativas seminales que nos darán las suficientes lecciones de aprendizaje para incursionar después con mayor profundidad y determinación en otras áreas de responsabilidad social.

### Proyecto de conservación del Cerro de la Galaxia

RTV se encuentra ubicado dentro del Cerro de la Galaxia, definido por el Gobierno del Estado de Veracruz como Área Natural Protegida con una superficie aproximada de 40 hectáreas y en responsabilidad de protección por RTV. Aunque desde hace varios años se han hecho algunos esfuerzos por proteger dicha área con actividades de reforestación y de mantenimientos menores como remoción de basura y escombros y reparación de veredas, será necesario adoptar una verdadera e integral estrategia de conservación.

- Evaluar la vocación como área natural que tiene el Cerro de la Galaxia, tomando en cuenta su entorno urbano, su uso por los habitantes de la ciudad de Xalapa, y su realidad histórica, física y biológica.
- Hacer un diagnóstico práctico pero efectivo del estado que guarda el Cerro de la Galaxia para cumplir con su potencial o vocación como área natural protegida.
- Elegir las alternativas de conservación del Cerro de la Galaxia que mejor se adecúen a su vocación y que tomen en cuenta su diagnóstico, ya sean éstas de educación ambiental, de preservación de especies vegetales y algunas animales, de servicios ambientales (por ejemplo de carga de mantos acuíferos y absorción de bióxido de carbono) o de esparcimiento.
- Instrumentar un proyecto de educación ambiental y participación comunitaria alrededor del Cerro de la Galaxia, con un énfasis especial en los niños.
- Trabajar en colaboración con la Secretaría de Medio Ambiente para la definición de toda esta iniciativa.
- Procurar y asegurar la participación de la sociedad civil en el proyecto permanente y continuo de protección del Cerro de la Galaxia, por ejemplo, con la conformación de patronatos privados, con la asesoría de grupos ambientalistas, con la participación de agrupaciones de la sociedad civil dedicados a la educación ambiental o el desarrollo comunitario infantil.

### Proyecto de desarrollo infantil Club de la Galaxia

Ante el objetivo estratégico de atender de manera especial a la niñez de nuestro estado, hemos decidido elaborar el proyecto Club de la Galaxia para amalgamar y dar cuerpo a todas nuestras diferentes iniciativas en torno al desarrollo infantil.

- Desarrollar una nueva generación de televidentes y radioescuchas para RTV, con el objetivo de rejuvenecer nuestra audiencia.
- Trabajar de la mano con el Sistema DIF de Veracruz en la definición e instrumentación de todo el proyecto del Club de la Galaxia.
- Adaptar nuestra programación y promocionales de radio y televisión con el concepto del Club de la Galaxia.
- Hacer una promoción bidireccional entre el Club de la Galaxia y nuestros medios de radio y televisión.
- Identificar las campañas de desarrollo infantil del Sistema DIF Veracruz y de todas las entidades y dependencias del Gobierno del Estado de Veracruz para integrarlas en los esfuerzos de promoción, tanto de RTV como del Club de la Galaxia.
- Establecer un esquema de inscripción y credencialización al Club de la Galaxia. Las credenciales o tarjetas con la identidad de los niños podrán eventualmente tener el uso como tarjetas de promoción y de descuentos.
- Desarrollar alianzas con socios comerciales para la inclusión de promociones y descuentos en la credencial o tarjeta de identidad de los niños y para el patrocinio de programas y eventos especiales.
- Desarrollar un sitio web específico para el Club de la Galaxia de tal manera que podamos asociar y promover todos nuestros contenidos dirigidos a los niños y hacer promoción cruzada entre RTV y el Club de la Galaxia.



**“Atender de manera especial a la niñez de nuestro estado, amalgamar y dar cuerpo a todas nuestras iniciativas en torno al desarrollo infantil”.**

