

PLAN ESTRATÉGICO 2012- 2015 DE LA EMISORA MUNDO 89.0 FM DE
TULUÁ, VALLE, CON EL FIN DE ALCANZAR MAYOR POSICIONAMIENTO EN
EL MERCADO

CLAUDIA ROSA MARTINEZ NARANJO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TULUÁ, VALLE

2012

PLAN ESTRATÉGICO 2012- 2015 DE LA EMISORA MUNDO 89.0 FM DE
TULUÁ, VALLE, CON EL FIN DE ALCANZAR MAYOR POSICIONAMIENTO EN
EL MERCADO

CLAUDIA ROSA MARTINEZ NARANJO

Proyecto presentado como requisito para optar al título de Administrador de
empresas

Asesor de proyecto
MBA, JEAN FABIAN TABORDA CASTILLO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TULUÁ, VALLE

2012

Nota de aceptación:

JURADO 3

JURADO 1

JURADO 2

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño:
A ti mi Dios que me diste la oportunidad de vivir y regalarme una familia tan maravillosa y buena; A mis padres que con su esfuerzo inculcaron en mí lo mejor de ellos porque aunque pasamos momentos difíciles, siempre me apoyaron y me brindaron todo su amor.

A mis Hermanas
Judy Stella y Luz Mary quienes siempre estuvieron a mi lado dándome alientos para continuar y quienes siempre creyeron en mí.
A Fernando mi amado esposo quien siempre estuvo apoyándome en los momentos difíciles de mi carrera y quien siempre ha sido mi apoyo, A mis hijos Brandon y Valentina que son el alma mía mi dicha y mi esperanza la luz que Dios me dio para que me acompañaran en mi destino.
Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles a ustedes quiero dedicarles este gran logro muchas gracias y recuerden siempre, que los amo.

AGRADECIMIENTOS

Antes que a todos quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesité y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida.

Debo agradecer de manera especial y sincera al Profesor Jean Fabián Taborda por aceptarme para realizar esta tesis bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como profesional.

Las ideas, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos, el cual no se puede concebir sin su siempre oportuna participación. Le agradezco también el haberme facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis.

Agradezco al señor William Gómez Narváez gerente de la emisora Mundo 89 FM por su gran colaboración y apoyo en el desarrollo de esta tesis, y al su grupo de trabajo compuesto por el señor Octavio Llantén, John Álvarez López, Estefanía Gómez Romero y a Luz Karime Cerón. Quienes a lo largo de este tiempo han colaborado con sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de este plan estratégico el cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas con su valiosa colaboración.

Y, por supuesto, el agradecimiento más profundo y sentido va para mi familia. Sin su apoyo, colaboración e inspiración habría sido imposible llevar a cabo esta tesis.

A mis padres, Arístides y Elvia Luz, por su ejemplo de lucha y honestidad; a mis hermanas Luz Mary y Judy por su tenacidad, superación, inteligencia generosidad y paciencia.

Agradezco enormemente a mi esposo Fernando de quien siempre recibí palabras de aliento y con su paciencia y sus consejos día a día de las situaciones vividas a lo largo de esta tesis. Infinitas gracias Dios Por darme unos hijos tan maravillosos siendo ellos el motor de mi vida para luchar y obtener mi título como profesional. Muchas gracias Valentinita y Brandon por regalarme esos momentos tan maravillosos sus risas, abrazos y besos que me derrieten y es por ellos que me enorgullezco de haber cumplido con este gran logro.

CONTENIDO

INTRODUCCION	13
ANTECEDENTES	15
JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	20
2.1 PERSONAL	20
2.2 ACADEMICA	20
2.3 PRACTICA	20
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
3.1 SITUACION PROBLÉMICA	21
3.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION	25
3.3 SISTEMATIZACIÑON DEL PROBLEMA	25
4. OBJETIVOS	26
4.1 GENERAL	26
4.2 ESPECIFICOS	26
5. MARCO REFERENCIAL	27
5.1 MARCO TEORICO	27
5.2 MARCO CONCEPTUAL	34
5.3 MARCO CONTEXTUAL	37
6. ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	40
6.1 TIPO DE INVESTIGACION	40
6.2 METODO DE INVESTIGACIÓN	40
6.3 METODOLOGIAS Y TECNICAS UTILIZADAS	40
6.3.1 Fuentes Primarias	40
6.3.2 Fuentes Secundarias	41
6.3.3 Técnicas	41
7. IDENTIFICACION E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	42
7.1 RESEÑA HISTORICA	42
7.2 ORGANIGRAMA ACTUAL	46
7.3 MISION ACTUAL	46
7.4 VISION ACTUAL	46
7.5 SERVICION QUE PRESTA ACTUALMENTE	47
8. ANALISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMISOA MUNDO 89.0	51
8.1 ANALISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACION	51
8.1.1 Entorno económico	51
8.1.2 Entorno socio cultural	54
8.1.3 Entorno tecnológico	60
8.1.4 Entorno político legal	62
8.1.5 Entorno medio ambiental	63
8.2 MATRIZ POAM	63
8.3 ANALISIS INTERNO PARA IDENTIFICACION DE LAS COMPETENCIAS BASICAS DE LA EMPRESA	65
8.4 MATRIZ PCI (PERFIL DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL:	65

FORTALEZAS Y DEBILIDADES)	
8.5 ANALISIS DOFA	67
8.5.1 Presentación de la DOFA	67
8.5.2 Matriz de Impactos, DOFA ponderado	69
8.5.3 Presentación del cruce DOFA	73
9. DEFINICIÓN DE LA NUEVA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	76
9.1 MISIÓN ORGANIZACIONAL	76
9.2 VISIÓN ORGANIZACIONAL	79
9.3 PRINCIPIOS Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN	82
10. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS	87
10.1 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	87
10.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN	89
11. ANALISIS ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACIÓN	98
11.1 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	98
11.1.1 Presentación de la Matriz de Análisis de Vulnerabilidad	102
11.1.2 Diagrama evaluación de vulnerabilidad	103
11.1.3 Análisis de portafolio BCG (Boston ConsulGroup)	104
11.1.4 Análisis competitivo de Porter (5 fuerzas).	105
12. DISEÑO, SELECCIÓN Y EVALUACION DE ESTRATEGIAS	111
12.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	111
12.1.1 Proyectos estratégicos	111
12.1.2 Estrategias	118
12.1.3 Cadena de Valor	120
12.1.4 Mapa Estratégico	121
12.1.5 Plan de acción	122
12.2 DIFUSIÓN ESTRATEGICA	128
13. CONCLUSIONES	131
14. RECOMENDACIONES	132
15. BIBLIOGRAFIA	134
ANEXOS	137

LISTA TABLAS

Tabla 1. Programación Actual Emisora Mundo 89.0 FM de Tuluá _____	48
Tabla 2. Distribución porcentual de las actividades económicas del municipio _	53
Tabla 3. Porcentaje de personas empleadas por grupo y sector _____	53
Tabla 4. Distribución poblacional por grupo de edad _____	54
Tabla 5. Distribución de la población por comunas, barrios y estratos _____	55
Tabla 6. Agremiaciones y No. De afiliados _____	59
Tabla 7. Porcentaje poblacional por nivel educativo _____	60
Tabla 8. Matriz POAM. Oportunidades y Amenazas de la organización _____	64
Tabla 9. Matriz PCI. Debilidades y Fortalezas de la organización _____	66
Tabla 10. Matriz DOFA _____	68
Tabla 11. Diagnóstico Externo _____	69
Tabla 12. Diagnóstico Interno _____	71
Tabla 13. Cruce DOFA _____	74
Tabla 14. Formato aplicado para la definición de la Misión institucional _____	77
Tabla 15. Ejercicio para determinar el rango de la Misión _____	78
Tabla 16. Formato para la definición de la Visión _____	80
Tabla 17. Ejercicio para determinar los ramos de la Visión _____	81
Tabla 18. Resultados taller aplicado sobre valores institucionales _____	71
Tabla 19. Resultados taller aplicado sobre principios institucionales _____	83
Tabla 20. Perspectiva y Factor Clave de Éxito _____	88
Tabla 21. Identificación de Indicadores _____	92
Tabla 22. Meta Factor de Éxito # 1 _____	94
Tabla 23. Meta Factor de Éxito # 2 _____	94
Tabla 24. Meta Factor de Éxito # 3 _____	94
Tabla 25. Meta Factor de Éxito # 4 _____	95
Tabla 26. Meta Factor de Éxito # 5 _____	95
Tabla 27. Plan Operativo _____	96
Tabla 28. Plan de Acción _____	97
Tabla 29. Traducción de Puntuales en Amenazas _____	98
Tabla 30. Evaluación de Consecuencias _____	99
Tabla 31. Valoración del Impacto _____	100
Tabla 32. Probabilidad de Ocurrencia _____	101

Tabla 33. Capacidad de Reacción _____	101
Tabla 34. Análisis de Vulnerabilidad _____	102
Tabla 35. Ubicación de los Procesos según su vulnerabilidad _____	103
Tabla 36. Análisis de portafolio BCG (Boston Consul Group). _____	104
Tabla 37. Matriz de correlación de objetivos proyecto estratégico 1 _____	111
Tabla 38. Correlación de Áreas Funcionales Proyecto Estratégico 1 _____	112
Tabla 39. Correlación de Objetivos Proyecto Estratégico 2 _____	113
Tabla 40. Correlación de Áreas Funcionales Proyecto Estratégico 2 _____	113
Tabla 41. Matriz de Correlación de Objetivos Proyecto Estratégico 3 _____	114
Tabla 42. Correlación de Áreas Funcionales Proyecto Estratégico 3 _____	114
Tabla 43. Correlación de Objetivos Proyecto Estratégico 4 _____	115
Tabla 44. Correlación de Áreas Funcionales Proyecto Estratégico 4 _____	116
Tabla 45. Correlación de Objetivos Proyecto Estratégico 5 _____	117
Tabla 46. Correlación Áreas Funcionales Proyecto Estratégico 5 _____	117
Tabla 47. Estrategias Proyecto 1 _____	118
Tabla 48. Estrategia Proyecto 2 _____	118
Tabla 49. Estrategia Proyecto 3 _____	119
Tabla 50. Estrategia Proyecto 4 _____	119
Tabla 51. Estrategia Proyecto 5 _____	120
Tabla 52. Plan para indicador 1 _____	122
Tabla 53. Plan para indicador 2 _____	123
Tabla 54. Plan para indicador 3 _____	125
Tabla 55. Plan para indicador 4 _____	126
Tabla 56. Plan para indicador 5 _____	127
Tabla 57. Presupuesto de difusión e implementación _____	129

LISTA GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama Actual	46
Gráfico 2. Grafica de Vulnerabilidad	103
Gráfico 3. Cadena de Valor	120
Gráfico 4. Mapa Estratégico	121

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Fotografías	137
Anexo B. Taller aplicado	140

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el diseño de un plan de intervención estratégico para la EMISORA MUNDO 89.0 FM de la ciudad de Tuluá, que implementado conlleve a lograr un buen posicionamiento local, contribuyendo al mejoramiento de la empresa en lo económico y administrativo.

Para ello el presente trabajo de investigación contempla los siguientes aspectos:

Siguiendo los pasos establecidos para desarrollar un plan estratégico según el modelo teórico seleccionado, se diseñó un plan de acción para la Emisora MUNDO 89.0 FM, que responde a sus necesidades y que constituye una herramienta para el mejoramiento de la empresa en la parte competitiva, financiera y su posicionamiento en el largo plazo.

A partir de la identificación de la organización EMISORA MUNDO 89.0 y sus elementos organizacionales y mediante el diseño y ejecución de un taller con los pasos que señala el modelo teórico, se evalúa el horizonte organizacional que posee la empresa y se rediseña, teniendo en cuenta el contexto actual.

Se lleva a cabo un análisis del entorno (DOFA), mediante un conocimiento más profundo del cliente y de la competencia, identificando tanto las condiciones del mercado actual, como las ventajas competitivas de la emisora (factores claves de éxito) para potencializarlas.

A partir de allí se formulan objetivos estratégicos a largo plazo y se realiza todo el análisis, diseño y selección de las estrategias para lograr el alcance de los objetivos, sin olvidar la forma de evaluación y difusión de las mismas.

Al final se formulan conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

Esta investigación servirá como punto de partida a futuras investigaciones, puesto que puede ser considerada una guía desde lo teórico, conceptual y metodológico.

1. ANTECEDENTES

La radio comunitaria en Colombia nace a finales de los años 70 y principios de los 80, como una solución para llevar educación a zonas lejanas del país donde no existían escuelas y era difícil su acceso. Su programación de tinte cultural y educacional se limitaba a la difusión de la música y noticias regionales y a la formación en tareas del campo. Dicha radio no cuenta con muchos registros históricos, a pesar de ser considerada la esencia de la difusión radiofónica. El apoyo del sector privado y público ha sido escaso, por tanto su desarrollo ha sido dificultoso.

Entre las principales emisoras de este corte a nivel nacional se encuentra Radio Sutatenza. A partir de ella aparecieron muchas más de este tipo, que se valen de personajes famosos para atraer audiencia y lograr que las empresas pauten. El Estado Colombiano brinda ayuda a estas emisoras en cuanto a tramitación e impuestos, pero en la parte económica es muy limitada.

En Tuluá existen varias cadenas radiales y estaciones, de tipo comercial y comunitario entre las cuales se encuentran: RCN radio FM (comercial), CARACOL radio FM (comercial), Activa (comunitaria), El sol 96.1 (comercial), que son emisoras locales y comparten la misma frecuencia que MUNDO 89.0 FM. Otras como Fiesta estéreo, Tropicana, La J Estéreo, no están ubicadas en la ciudad de Tuluá pero su frecuencia llega a Tuluá y son escuchadas. En el caso de las emisoras AM, igualmente, a pesar de no pertenecer a la misma frecuencia (FM) funcionan en la ciudad y atraen un importante nicho de mercado.

Por ser comunitaria, la Emisora MUNDO 89.0 FM presta servicios sociales a toda la comunidad como: Ofrecimiento de empleo, búsqueda de documentos y personas, etc. También posee un noticiero llamado “Buenos días mundo” que emite en las mañanas información local, regional, nacional e internacional.

La emisora no cuenta con registro de estudios previos. Se tiene conocimiento de informes presentados por un grupo de estudiantes de la Universidad Remington de Tuluá, Valle, relacionados con el posicionamiento de la emisora “El sol” antes conocida como La 96.1. Igualmente existe registro de estudios de mercado del sector de comunicaciones a nivel nacional, pero nada de manera puntual que conlleve a la formulación de un plan estratégico para una empresa de ésta índole.

Entre otros estudios relacionados tenemos:

- “Radio en internet, Sistematización de una experiencia comunicativa”

Autor: Cristian Felipe Aguiar Guerrero.

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social

Campo Profesional: Producción Radiofónica

Director: CS. Andrés López Giraldo

Pontifica Universidad Javeriana

Facultad de Comunicación y Lenguaje

Carrera de Comunicación Social

Bogotá, D.C.

2009

En este trabajo se investiga sobre la implementación de un nuevo medio tecnológico, como es la radio en Internet, permite abrir un espacio de comunicación en la red generando nuevas posibilidades comunicativas, mayor y más fácil cobertura a medida que se incrementa la accesibilidad de un mayor número de usuarios al Internet de Banda Ancha o Internet de Alta Velocidad, utilización de nuevos formatos radiales, interactividad, ampliación de audiencias y facilidad de montaje ya que no requiere licitación de espectro y los equipos que se

utilizan son de menor costo. Además, desde el punto de vista académico se convierte en otro recurso para estimular el desarrollo de la academia, la profesión y el mercado contribuyendo de esta manera al progreso del país.

Por ser un canal interactivo, altamente flexible y autónomo, contribuye a la descentralización del conocimiento. Permite la posibilidad al usuario de utilizar su creatividad y su gusto generando su propio contenido, fortaleciendo y abriendo un camino hacia la libertad de expresión.

Se presenta esta investigación como la sistematización de una experiencia comunicativa real como es la creación e implementación de la estación de radio en Internet “AL AIRE WEB®”. Y su funcionamiento durante cuatro años, desarrollo que ha involucrado no sólo al investigador sino de manera indirecta a otros estudiantes de comunicación, producción radiofónica y de carreras afines, DJs, músicos y aficionados a la radio y a la Internet.

Este proceso incluye el conocimiento teórico y técnico, la descripción del equipo humano y tecnológico requerido para el montaje de la estación, la creación y desarrollo del portal Web, el organigrama y reglamento de trabajo, la programación del contenido de la emisora y/o su producción, legislación y soporte.

- Análisis estratégico de Radio Alcoy

Juan Seguí Moreno Alcoy, España

Dirigió como: Tutor principal: Germán Enrique Sarmiento Ruiz.

En esta investigación se realizó el análisis de una decisión estratégica de asociación con una nueva emisora y la asociación con la cadena SER, con el fin de enriquecer la programación y fortalecer la empresa con la utilización de la tecnología de internet como medio de difusión eliminando los límites geográficos y de horarios.

Se hace también un análisis de los componentes de Estrategia, Efecto Sinérgico, Técnico Electrónico Informático, Técnico de sonido, Locutores de radio de los diferentes canales, periodistas para las entrevistas, publicistas para las cuñas radiales.

- RADIO SOSTENIBLE: Una mirada a la gerencia y administración de las radios comunitarias.

Módulo B3ASPECTOSADMINISTRAFINANZAS.doc.

Textos: Mauricio Beltrán y Gladys Herrera.

Infografías y entrevista: Fernando Tibaduiza.

Disponible en: archivo.mintic.gov.co/.../Radiodifusion%20Sonora/.

Aquí se describe cómo, el Movimiento de Mujeres Rurales de Sudáfrica soñaba con hacer valer su derecho a la educación, a tener luz y agua en las casas, a terminar con la poligamia y a fortalecer la equidad y la democracia en su comunidad. Pensaron que una emisora podría ser uno de los medios para lograrlo. Por eso, a finales de 1997, después de un largo proceso y de saltar varios obstáculos, se inauguró la radio comunitaria de Moutse. Cuentan en la introducción del texto que asistió mucha gente, tanto que el local de la emisora parecía bordeado por un arco iris.

El trabajo es presentado en una cartilla en la que se encuentran algunas prácticas que pueden ayudar a la buena salud de una radio comunitaria. Entre ellas está la de mantener la puerta siempre abierta para que ese arco iris llamado comunidad no sólo abrace a la radio durante la inauguración sino que la habite, la acompañe y la fortalezca en su crecimiento y durante desarrollo.

Las radios comunitarias que apenas hoy inician, ya tienen un terreno abonado y es el que se intenta describir en esta cartilla: qué tipo de organización es la que puede tener la concesión de una radio de esta modalidad, de qué forma puede organizarse la emisora en sí, con quiénes aliarse, cómo gestionar las estrategias y

los recursos necesarios para que logre no sólo nacer sino además criarse, desarrollarse y llevar una vida independiente. Para esto se revisa el sentido y las claves de una gerencia, el mercadeo y la administración de un proyecto comunicativo comunitario; además, cuándo, cómo y a quiénes rendir las cuentas y las estrategias para darle sostenibilidad a estas radios.

2. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

2.1 PERSONAL

Se pretende que el futuro profesional aplique todos los contenidos recibidos durante su formación académica, validando su aprendizaje y adquiriendo practica, mediante la presentación de una tesis basada en un problema de investigación, constituyéndose en una valiosísima experiencia personal.

2.2 ACADÉMICA

El presente trabajo de grado brinda una respuesta a un requerimiento de tipo académico que hace la Universidad del Valle a sus estudiantes con el fin de validar los conocimientos adquiridos a través de su formación profesional, con el cual pretende que el futuro profesional se inserte a la realidad laboral, mediante la práctica ofreciendo una solución a un problema empresarial concreto y plasmándolo en un trabajo de grado.

2.3 PRÁCTICA

Se justifica desde la perspectiva que una organización, cualquiera que sea su naturaleza, debe estar preparada para los constantes cambios del mundo actual, transmitiendo seguridad a sus actores (colaboradores y clientes), por tanto se pretende ofrecer una estrategia a la empresa emisora MUNDO 89.0 FM, que potencialice precisamente sus fortalezas, aquello que hace bien, en una palabra sus ventajas competitivas y de alguna manera lograr neutralizar sus

deficiencias, mediante el diseño de un plan estratégico, que sea conocido y apropiado por el equipo y que le sirva como referencia para su accionar.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

3.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Tal como lo expresa Cleary, Th. En su libro “El arte de la guerra”, el concepto de estrategia tiene origen en el argot militar y proviene del griego “strategos”, que significa “jefe de ejército” o “comandante”.¹

Llevado al escenario empresarial, esto equivale a que la estrategia en una organización es la encargada de dirigir la acción dentro de la misma, haciendo las veces de comandante, y quien la ejecuta es llamado estratega. Aunque el término es antiquísimo, sólo hace poco más de cuatro décadas es introducido en la vida empresarial en el desarrollo de diversas teorías sobre Administración estratégica.

El concepto de administración estratégica ha ido evolucionando, pasando primeramente de la administración clásica, enfocada al control operativo y basándose sólo en el planeamiento financiero, introduciéndose poco a poco en un análisis ambiental y presupuestal, siguiendo con la adición de un nuevo análisis el de los mercados objetivos que incluye una evaluación competitiva y de sus objetivos a través de diferentes perspectivas. Todo ello se condensa en lo que conocemos como Administración Estratégica, que no es otra cosa que formular la estrategia o sea la guía de acción, teniendo como base la identificación de un grupo de ventajas competitivas, como parte de una planeación sistemática.

¹ CLEARY TH., Sun T. *“El Arte de la Guerra”*. Ed. Arca, España. 2003. Págs 14 y ss.

BELTRAN, Mauricio y HERRERA, Gladys. Radio sostenible: una mirada a la gerencia y administración de las radios comunitarias.

Tal como lo expresa Humberto Serna: *“Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico²”*, es decir, para que las empresas logren un grado de competitividad elevado y alcancen un buen posicionamiento en el mercado, deben tener muy en claro su estrategia, a través de un plan de acción definido, conocido y apropiado por todos los actores organizacionales. Las organizaciones están llamadas a implementar estrategias para mantenerse vigentes en el mercado y elevar su grado de posicionamiento y desempeño. Dichas estrategias deben estar contenidas en un plan de acción diseñado, implementado y ejecutado por la administración de la empresa. El éxito de una organización depende en gran grado, de contar con un plan estratégico suficientemente estructurado y que al ser ejecutado permita asegurar su permanencia y crecimiento en un mercado cada más competitivo y globalizado.

Las pequeñas compañías, generalmente crean una estrategia de manera informal, surgida de la experiencia de su propietario, quien en la mayoría de los casos es quien la administra y esa informalidad hace que ésta no sea conocida por el resto del equipo y por ende no sea compartida e implementada de manera clara, pues se queda sólo en la mente de quien la concibe.

La emisora MUNDO 89.0 FM de la ciudad de Tuluá, Valle, es una empresa pequeña, que incursiona en el mercado de emisoras locales y que cuenta con una competencia tanto directa como indirecta bastante fuerte, puesto que está compuesta por empresas de larga trayectoria en el mercado local, otras muy reconocidas a nivel nacional, grandes y de alta frecuencia. Su trayectoria está marcada por altibajos, desde cambios de nombre, hasta cambios en su parrilla de programación, sin una planificación adecuada.

Por ser una empresa pequeña, de corte comunitario, los recursos tanto financieros, como humanos y de infraestructura son escasos.

² SERNA G., Humberto. “Gerencia estratégica”. 9ª edición. 3R editores, Bogotá. 2003. Pág.22

Las emisoras de corte comunitario son empresas sin ánimo de lucro, pero que no reciben directamente financiación ni subsidio del Estado. A ello se le atribuye su marginalidad dentro del sector, intentando mantener un distanciamiento con el aspecto comercial, pero que a veces resulta difícil su sostenimiento económico y financiero. Además de ello enfrenta un gran problema técnico: La señal es baja, alcanzando un poco menos del 50% de potencia de cobertura en la ciudad.

La emisora MUNDO 89.0 FM de la ciudad de Tuluá, no cuenta con un mapa de ruta hacia el futuro que contenga a grandes rasgos la dirección, la posición que pretende alcanzar y las capacidades a desarrollar para lograr los objetivos tanto estratégicos como financieros.

Para ello es importante dejar el ambiente de improvisación, planteándose diferentes opciones de acción, con el concurso de todo el equipo, que han de ajustarse de acuerdo con los acontecimientos, puesto que de lo contrario correrían la suerte de muchas otras organizaciones que tienden a desaparecer al carecer de una carta de navegación compartida por todos mediante el establecimiento de objetivos organizacionales, que al alcanzarlos aseguren el éxito futuro.

Para aportar una solución a la necesidad de la empresa, se pretende diseñar un plan de intervención estratégico tendiente a posicionar a ésta empresa en el mercado. Éste constituirá una valiosa herramienta y es urgente su construcción, siguiendo todas las etapas sugeridas para su elaboración y así poder alcanzar un posicionamiento adecuado.

3.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo diseñar un plan estratégico para la empresa MUNDO 89.0 F.M. de la ciudad de Tuluá, Valle, para los años 2012 al 2015, que mejore su desempeño en el plano económico y competitivo, permitiendo mayor posicionamiento en el mercado?

3.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los elementos a considerar y que intervienen directamente en la construcción de un plan estratégico para la emisora MUNDO 89.0 FM?
- ¿Cuáles son las variables internas y externas a tener en cuenta para el diseño de las estrategias de la empresa MUNDO 89.0 FM?
- ¿Cuáles son los elementos y el tiempo, a tener en cuenta en el diseño del plan de acción para el alcance de los objetivos estratégicos?
- ¿De qué manera se debe llevar a cabo la difusión del plan estratégico de la emisora, de manera que se logre la participación y compromiso del recurso humano?
- ¿Cuál es el costo aproximado de la implementación de dicho plan?

4. OBJETIVOS

4.1 GENERAL

Diseñar un plan estratégico 2012-2015, para la emisora MUNDO 89.0 F.M. de Tuluá, Valle, con el fin de lograr el mejoramiento de su desempeño organizacional, y posicionamiento en el mercado.

4.2 ESPECÍFICOS

- Evaluar y reajustar el panorama organizacional, de manera que conduzca al establecimiento de los objetivos organizacionales.
- Analizar el entorno y las condiciones internas de la empresa.
- Diseñar las estrategias de la organización para el alcance de los objetivos organizacionales.
- Establecer un plan de acción que le permita a la organización promover sus factores claves de éxito.
- Cuantificar la implementación del plan estratégico propuesto para la organización.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

Partiendo de la presunción que toda empresa cuenta con una estrategia aunque sea de manera informal, implícita en su cultura organizacional, que dentro de su dinámica empresarial siguen su curso, aunque éste no esté definido explícitamente, es imprescindible que se utilicen los conceptos y técnicas que ofrece el discurso de la teoría administrativa relacionado con la administración estratégica, con el fin de ofrecer un proceso lógico y organizado que marque el rumbo de la organización y que sea compartido y conocido por sus actores.

La presente investigación se basa en los siguientes referentes teóricos para su desarrollo:

La planeación estratégica es un recurso gerencial que busca dar respuesta a cuestiones fundamentales de la organización como los son: Saber en qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar, quiénes son nuestros clientes reales y cuáles podrían ser nuestros clientes potenciales, creando un marco referencial y temporal para la formulación y alcance de metas, a través de la optimización de los recursos. La actividad que lleve a su formulación estará a cargo de la alta dirección, pues desde allí que se puede proporcionar un panorama visional amplio y largo placista, pero en cuya ejecución participan activamente todos los actores organizacionales.

Las ventajas de la planeación estratégica radican en que por ser a largo plazo, la organización estará preparada para los cambios futuros, lo que aporta seguridad en la toma de decisiones. La conocida planeación estratégica o también llamada

dirección estratégica se basa en la Teoría General de Sistemas, es decir, *“un conjunto ordenado de elementos que se integran de manera lógica para obtener un mismo fin”*³, que de trabajar por separado, el resultado no hubiera podido ser tan macro y contundente.

La planeación estratégica por ser una importante herramienta gerencial tan utilizada en ésta época de constantes cambios, se conoce también como Gestión o Gerencia Estratégica.

En cuanto a la Estrategia, nos remitimos a un primer acercamiento a la administración estratégica en los tiempos de la pos segunda guerra mundial, tiempos que se caracterizaron por grandes cambios económicos que suscitaron profundas reflexiones en las industrias de la época para asegurar su permanencia. De allí surgió el concepto de Peter Drucker en su libro *“managing in Turbulent Times”* (1980) cuando la define como *“el espacio que debe cubrir una organización desde el negocio en el que está y en el que debería estar (presente-futuro), según la planificación”*⁴. En otras palabras, Las organizaciones se centran en identificar sus fortalezas y capacidades para hacer frente a las dificultades que le plantea ese entorno y responder de una manera adecuada, bajo un control operativo y un planteamiento financiero básico.

Ya en un segundo escenario, posterior a ésta época, la estrategia en la administración es más participativa y creativa y tiene que ver mucho con la conducta de las personas y la motivación hacia el alcance de logros comunes. Andrews y Ansoff lo delimitan como *“el conjunto de objetivos, metas, planes y políticas que una empresa debe implementar para cumplir con sus propósitos en el largo plazo, incluyendo la identificación de áreas de producto-mercado y las*

³ CHIAVENATO, Idalberto. *“Introducción a la Teoría General de la Administración”*. 5ª edición, México. 1999. S.d.

⁴ DRUCKER, Peter. *“Managing in Turbulent Times”*. Editorial Harpers, New York. 1980. s.d.

*ventajas competitivas*⁵. Allí se plantean actividades más completas, análisis ambientales, presupuestos y recursos. Es precisamente aquí, cuando se tiene en cuenta los recursos como parte fundamental de la estrategia, que se puede establecer una relación entre la estrategia y la estructura, tal como lo expresa Chandler:...*“el rol que desempeña la estrategia en una empresa está ligado a la estructura organizacional, y que deben estar en línea”*⁶. Ésta definición es tenida en cuenta posteriormente en la formulación e implementación de la estrategia, puesto que la estrategia no podrá tener éxito sino se cuenta con una estructura adecuada, considerando como estructura los recursos y capacidades de la organización para alcanzar los objetivos preestablecidos.

Otro elemento tenido en cuenta en la estrategia se basa en la formulación o definición de objetivos comunes (objetivos organizacionales), como carta de navegación para que sus actores encaminen sus esfuerzos individuales y los conviertan en logros comunes. Según Fred R. David en su libro “Conceptos de Administración estratégica” la estrategia es *“la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”* y propone los siguientes elementos en cada una de las etapas:

- *Formulación de la estrategia: consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán.*
- *Implementación de la estrategia: la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas. Implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia. El reto de la implementación*

⁵ANDREWS, K.” *El Concepto de Estrategia de Empresa*”. Editorial Universidad de Navarra. España. 1976. s.d.

ANSOFF, I. *La Estrategia de la Empresa*. Ed. Universidad de Navarra. España.1976. s.d.

⁶CHANDLER, A.”*Strategy and structure*”. Cambridge Mass. M.I.T. Press. 1962. S.d.

consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización.

- *Evaluación de la estrategia: es el medio para conocer cuando no esta funcionando bien determinada estrategia. Toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente.*

Las tres actividades para evaluar las estrategias son:

- a. Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes*
- b. Medición de desempeño*
- c. Aplicación de acciones correctivas*

Para formular, implementar y evaluar estrategias se presentan actividades en tres niveles de la jerarquía de una organización:

- a. El corporativo*
- b. El de unidades estratégica o divisiones*
- c. El de las funciones.⁷*

Un plan estratégico está compuesto por la visión, misión, objetivos a corto y largo plazo, las medidas competitivas y los enfoques internos de la acción que se llevará a cabo para lograr el propósito.

Una estrategia siempre está marcada por el análisis, tanto de los factores internos, como externos. En los primeros se encuentran reflejadas las capacidades competitivas, las fortalezas y debilidades y en lo segundo las condiciones competitivas. Mintzberg, H. (1991) se refiere a la importancia de realizar un estudio y análisis del ambiente y a la necesidad de relacionar metas, determinar políticas y programas para alcanzar los objetivos tanto específicos como los

⁷FRED, R. D. "Administración estratégica". 9a Edición. Editorial Pearson. México. 2003. s.d.

planteados a largo plazo, al momento de trazar la estrategia. Las organizaciones como parte de un entorno se ven influenciadas en mayor o menor grado por él, de allí radica la importancia de realizar un análisis exhaustivo de todas aquellas variables tanto económico, como políticas, ambientales, geográficas, sociales y tecnológicas. **Conocer al cliente es parte fundamental para desarrollar la estrategia.** Determinar cuáles son sus necesidades, expectativas y requerimientos es indispensable para poder responder adecuadamente a ellas.

Actualmente los consumidores son considerados una fuerza competitiva poderosa, puesto que ejercen un apalancamiento en las negociaciones en cuanto a precio, calidad, servicio y otras variables respecto a la venta. Determinar los mercados objetivos, evaluar la competencia, identificar las ventajas competitivas para formular una estrategia hace parte del planteamiento sistemático al que se refiere Alfredo Acle Tomasini, al afirmar que la planeación es ...*"Un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr objetivos, definir y priorizar problemas, plantear soluciones, determinar responsabilidades, asignar recursos, definir la forma y la periodicidad."*⁸

El análisis del portafolio competitivo desarrollado por el Grupo Consultor de Boston (BCG) se basa en el concepto de la curva de experiencia y hace especial énfasis en la importancia de la participación de una compañía en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria. Según esta metodología se debe examinar cada producto para determinar qué mezcla –portafolio facilita el alcance de los objetivos de forma más eficiente y eficaz. En esa clasificación se identifican como productos *estrellas*, aquellos que alcanzan alta participación y crecimiento en el mercado y que ofrecen mayor margen de utilidad. Los productos clasificados como *vacas lecheras*, por lo general fueron productos estrellas que han disminuido su crecimiento y las necesidades de inversión en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto. Los productos *interrogantes* son aquellos con alto potencial de

⁸ ACLE TOMASINI, Alfredo. *"Planeación estratégica y control total de calidad"*. Editorial Grijalbo. México. 1990. s.d.

crecimiento, pero baja participación en el mercado y que requieren grandes cantidades de salidas de efectivo para mantener su participación en el mercado. En éstos últimos se pueden vislumbrar, con éxito las estrellas del futuro y las vacas lecheras a más largo plazo, pero si fracasan serán los *perros* o sea aquellos productos de baja participación y bajo crecimiento en el mercado.

Porter mediante el análisis de las cinco fuerzas propone un modelo de reflexión estratégica que busca determinar la rentabilidad de un sector en específico, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de la empresa que opera en dicho sector.

Dichas fuerzas son:

- a. Poder de negociación de los clientes
- b. Poder de negociación de los proveedores
- c. Amenaza de nuevos entrantes
- d. Amenaza de productos sustitutos
- e. Rivalidad entre los competidores

La presente investigación contemplará la fase de formulación de la estrategia y para ello se apoyará en el modelo para el diseño de la estrategia sugerido por José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García⁹, pues se considera que éste reúne los elementos fundamentales que se deben tener en cuenta en el diseño de un plan de mejoramiento y que se ajusta a la realidad y requerimientos de la empresa elegida. La metodología sugerida por el autor consta de:

- a. Determinación de la misión.

⁹ CASTELLANOS, José y GARCÍA, Orlando. *"Modelo para el diseño de la estrategia"*. 2000. s.d.

- b. Matriz DAFO.
- c. Factores claves.
- d. Escenario de actuación.
- e. Determinar áreas de resultados.
- f. Elaboración de objetivos.
- g. Definición de estrategias
- h. Plan de Acción

Y éste será complementado por dos importantes elementos que tiene en cuenta Humberto Serna Gómez en su libro “Gerencia Estratégica”¹⁰ como lo son: los Mapas Estratégicos y los índices de Gestión. Al referirse a éstos cita a Kaplan y Norton y su Cuadro de Mando Integral donde clasifica indicadores de gestión a través de perspectivas (cliente, interna, financiera, innovación y mejora, etc.). Textualmente dicen que *“el mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y las finanzas”*¹¹, lo que indica que el cuadro de mando es un tablero donde de forma sencilla y clara se pueden observar las variables que afecten la rentabilidad de la empresa. Continúan afirmando que *“el mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia”*¹², lo que indica que permite además llevar a cabo tareas de medición y control sobre nivel de cumplimiento de los objetivos tanto de ventas, como gastos, costos, productividad, satisfacción del cliente, procesos, motivación y capacitación del personal, ayudando a las directivas a trazar acciones preventivas o correctivas propias de la estrategia empresarial.

¹⁰ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 9ª Edición, Bogotá. 3R editores. 2003.

¹¹Ibid. Pág. 259.

¹²Ibid.

Dichas tareas de medición deben estar formuladas a partir de un sistema de indicadores capaz de aterrizar el plan estratégico a cada uno de los puestos de trabajo, a través de la verificación del cumplimiento de los objetivos y metas trazados, tal como lo expresa Humberto Serna ...*“Un sistema Integrado de Medición de Gestión SIMEG, es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico, que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y, por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico”*¹³.

A partir de allí, se formula el plan de acción que consta de objetivos a alcanzar, metas, responsables de su cumplimiento, estrategias a seguir para su cumplimiento, actividades a desarrollar para año, costo aproximado de la actividad, responsable de llevar a cabo la actividad y detalla de forma precisa el cronograma para su realización.

Dentro de la búsqueda de éste modelo estratégico para la emisora MUNDO 89.0, se puede afirmar que no existe un solo camino para llegar a donde se propone, muchos de los autores, por no decir todos, coinciden en señalar elementos semejantes en sus modelos. Independientemente del modelo propuesto para éste caso, lo que se desea es generar opciones que conduzcan al logro de la visión y que reafirmen la misión empresarial, a través del alcance de los objetivos, sin olvidar que después de aplicado el método y confrontarlo con los resultados, se corrobore el desarrollo y se valide la estrategia.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Para profundizar un poco más sobre el tema, es importante la familiarización y el manejo de conceptos relacionados con este estudio.

¹³ SERNA GÓMEZ, H. Op.cit. Pág. 278.

- Medio de comunicación: Con el término **medio de comunicación** (del latín *medius*), se hace referencia al instrumento o forma de contenido por el cual se realiza el proceso comunicacional o comunicación. Usualmente se utiliza el término para hacer referencia a los medios de comunicación masivos(MCM, medios de comunicación de masas o *mass media*); sin embargo, otros medios de comunicación, como el teléfono, no son masivos sino interpersonales.
- Radio: es un medio de comunicación masivo que llega al radio-escucha de forma personal; es el medio de mayor alcance, ya que llega a todas las clases sociales. Establece un contacto más personal porque ofrece al radio-escucha cierto grado de participación en el acontecimiento o noticia que se está transmitiendo. Es un medio selectivo y flexible. El público del mismo no recibe tan frecuentemente los mensajes como el de los otros medios y además el receptor de la radio suele ser menos oculto y más sugestionable en la mayoría de los casos.
Como medio de comunicación, brinda la oportunidad de alcanzar un mercado con un presupuesto mucho más bajo del que se necesita en otros medios, es por eso que es mayor su audiencia potencial.
- Radio Comunitaria. Es una estación de transmisión de radio, cuyo objetivo principal es la de beneficiar a una comunidad y propender por su desarrollo. Pertenecen a esta categoría las estaciones sin ánimo de lucro, aunque si están autorizadas para aceptar patrocinios para su subsistencia. La Radio corresponde al llamado Tercer Sector de la comunicación (El primer sector es considerado el de los medios públicos y el segundo sector el de los medios privados comerciales).
- Estrategia. Cuando se habla de estrategia se refiere al medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Los estrategas son las personas encargadas de trazar las estrategias o definir los medios para su alcance y

en términos generales se considera que son las personas responsables del éxito o fracaso de una organización.

- Competitividad: Entendida como la capacidad que tiene una organización para mantenerse en un mercado de manera competente o de mantener ventajas comparativas, que no es otra cosa que aquellas habilidades o recursos de los cuales carecen o tienen en poca cantidad la competencia.
- Diagnóstico estratégico: Se trata de un método que permite obtener, a través de la aplicación de una serie de técnicas, información que lleve a caracterizar el problema que se va a intervenir y que constituye el centro de la estrategia, y da cuenta de la diferencia que existe entre el estado actual y el estado deseado. Esto constituye el punto de partida para el diseño y ejecución de cada una de las acciones de solución a las dificultades.
- Factores claves de éxito: Los constituyen aquellos elementos que llevan a la organización a alcanzar sus objetivos y que hacen única a la empresa entre la competencia. Para identificar dichos elementos es importante conocer aquellos procesos o características que distinguen el producto o servicio que ofrece la empresa y aquellos procesos o características que crean una ventaja competitiva.
- Diagnóstico interno: Se centra en identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y brindar un análisis detallado de las mismas a partir de aspectos como: Directivo, competitivo, financiero, tecnológico y humano.

- Diagnóstico externo: Identifica las oportunidades y amenazas a partir de un análisis igualmente detallado de factores como el económico, político, social, tecnológico, geográfico y competitivo.
- Plan de acción: Lo constituye un plan de tipo operativo donde se detallan todas las actividades que se llevarán a cabo como parte de la estrategia a seguir y que brinda la oportunidad de hacer seguimiento y evaluar.
- Índice de desempeño: Así se le llama a la meta esperada después de la ejecución del plan (cualitativa o cuantitativa) y se evidencia a través de los llamados indicadores, que no es otra cosa que el instrumento que muestra o indica la medida de su alcance.

5.3 MARCO CONTEXTUAL

El sector de las telecomunicaciones ha ejercido un poder sumamente importante en el desarrollo económico, social, político y cultural del país. Todas las actividades económicas han sido influenciadas de alguna manera por la tecnología y la comunicación. Gracias a éste sector, la cultura ha hecho posible su intercambio fluido y qué decir de la política, que en él ha visto su mejor aliado para expresar de manera masiva sus ideas y decisiones, logrando una amplia participación ciudadana.

La radio a nivel mundial, configuró tres líneas de difusión: comercial, comunitaria y pública.

La primera la integran básicamente grandes cadenas radiales y su desarrollo ha estado ligado al mercado publicitario y sus audiencias, cuidando precisamente la fidelidad de sus oyentes y grandes índices de sintonía.

La radio difusión pública es orientada por el estado y a través de ella se busca difundir información acerca del sistema político y económico.

En la década de los 90 las comunidades organizadas lideraron procesos de comunicación dando lugar a la radio comunitaria. En la actualidad colombiana existen 469 radios comunitarias (participación del 36,3%), funcionan en FM, clasificadas como estaciones clase D, con cubrimiento local restringido, una potencia máxima de 250W, la mayoría ubicadas en municipios con un número de habitantes no mayor de 50.000 y en zonas rurales.

La radio comunitaria busca ofrecer un servicio a la sociedad a través de la difusión de su identidad y valores.

La radio de corte comunitario que inicialmente era educativa (alfabetización a distancia) se fue transformando hasta dar paso a una radio popular que se entrega a la comunidad atendiendo sus gustos y necesidades, representando su identidad cultural y se compromete con la construcción de la democracia.

La radio comunitaria y la radio comercial plantean ritmos diferentes de planificación, programación y de emisión. Mientras la primera presenta una oferta que busca el uso del medio para lograr algo más que una ganancia económica, la segunda se centra ofrecer una programación atractiva en busca del lucro para las partes que contratan.

MUNDO 89.0 F.M., es una emisora comunitaria con sede en Tuluá, carrera 27 No. 27-60, local 305 del Centro Comercial, teléfono: 2257139 y 2241515, donde además de las oficinas administrativas se encuentran los estudios. Su cobertura es la ciudad de Tuluá, con sus corregimientos y veredas y a través de la red al ingresar a www.tumundofm.com, www.tuluavirtual.com.co.

En Tuluá se encuentran varias cadenas radiales como RCN radio FM, CARACOL radio FM y emisoras como: El Sol 96.1 de frecuencia modulada. Otras como Fiesta Estéreo, Tropicana, La J Estéreo, son emisoras que no están ubicadas en Tuluá, pero su frecuencia llega a la ciudad. Igualmente encontramos emisoras AM.

Los tulueños gozan de una diversidad étnica y cultural que se ve reflejada en sus gustos musicales. Influenciados por la cultura del norte del Valle (ancestros antioqueños) gustan de la música popular, tanto como de la salsa y el currulao de la influencia del litoral. Tuluá por ser una ciudad intermedia, cruce de caminos, recibe con agrado también los gustos foráneos como el vallenato, el merengue, pop, reggaetón, rock, entre otros. Debido a ello, las emisoras se inclinan por la denominada “música crossover” que no es otra cosa que la mezcla de todos los anteriores géneros.

La radio comunitaria en Tuluá brinda una acertada respuesta a la comunidad a través de la difusión de su cultura local, pretendiendo con ello conservar su riqueza y preservarla ante las amenazas que ofrece el mundo globalizado. Igualmente sirve de medio de comunicación masivo para que sus líderes locales se expresen. Indudablemente desde lo social presta un importante servicio de información local, que se perdería en los medios nacionales.

6. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se trata de una investigación aplicada, por cuanto en ella están involucrados sus principales actores; con características de tipo descriptivo- exploratorio, porque mediante la exploración de un problema poco estudiado, se quiere llegar a una visión más aproximada del objeto estudio, despertando interés por realizar un diagnóstico, relacionando variables, eligiendo información importante y analizándola.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El proceso metodológico es inductivo- deductivo, puesto que se relacionan ciertos fenómenos aparentemente ajenos entre sí, utilizando lo inductivo para intentar descubrir el denominador común que los asocia y a partir de allí se deducen las consecuencias respecto a dichos fenómenos.

6.3 METODOLOGÍAS Y TÉCNICAS UTILIZADAS

6.3.1 Fuentes primarias. Fueron recolectadas mediante talleres, entrevistas, encuestas, observación directa y extracción de la información que reposa en la empresa.

6.3.2 Fuentes secundarias. La constituyen los textos como “Gerencia Estratégica” de Humberto Serna Gómez, “Administración estratégica de Fred David, “Planificación estratégica” de George Steiner, “Modelo para el diseño de la estrategia” de José Castellanos y Orlando García, “Planeación estratégica y control total de calidad” de Alfredo Acle, “dirección estratégica” de José Carlos Jaramillo, entre otros y documentos escritos y en línea que ilustran sobre el tema y con el cual se construyó un marco de referencia apropiado.

6.3.3 Técnicas. La información fue sometida a análisis y valoración.

Dichos resultados fueron el insumo para trazar un plan estratégico para la Emisora MUNDO 89.0 FM de Tuluá, y lograr el objetivo propuesto inicialmente.

Igualmente se formularon conclusiones y recomendaciones.

7. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

7.1 RESEÑA HISTÓRICA

Hace 11 años un grupo de líderes juveniles del Municipio de Tuluá en el Valle del Cauca, emprendieron un trabajo social importante con la comunidad, el grupo llamado Asociación de Jóvenes Progresistas, lideró por más de 5 años un proyecto de enseñanza en temas de cultura, civismo y no violencia, con el objetivo de cambiar un poco la difícil situación de pérdida de los valores que afrontaba el municipio en esa época.

Después de realizar el trabajo de campo surgió una necesidad, la comunidad pedía un medio o una estrategia que les permitiera comunicarse con los gerentes o con representantes de las entidades que les prestaban un servicio, ya que nunca les tuvieron en cuenta y los marginaron del progreso y de los beneficios de proyectos claves del estado.

Nace entonces la idea de crear un proyecto de comunicación para darle solución a la carencia de un puente comunicativo que generará participación a la comunidad del centro del valle del cauca, LA ASOCIACIÓN DE JÓVENES PROGRESISTAS indaga sobre los requisitos necesarios para crear una emisora comunitaria, en ese tiempo era un reto bastante grande teniendo en cuenta que el conocimiento de Radio, la consecución de los recursos era algo que no se tenía en el momento.

LA ASOCIACIÓN DE JÓVENES PROGRESISTAS busca ayuda del Municipio, organiza eventos y presenta el proyecto ante el Ministerio de Comunicaciones, todo el proceso anterior para la consecución de los recursos que serian necesarios para equipos tan esenciales como el transmisor y el computador, así como la consola y un micrófono.

Pasadas varias semanas de la presentación de la propuesta el Ministerio de Comunicaciones, se aprueba el proyecto y se concede a la comunidad organizada ASOCIACIÓN DE JÓVENES PROGRESISTAS la licencia Radiofónica por 10 años, inmediatamente la gestión comenzó en firme.

El marco legal, una de las exigencias del Ministerio de comunicaciones ya estaba listo, y con representante legal se inicio la creación de la emisora comunitaria MUNDO ESTÉREO, ese fue el primer nombre que se le otorgo a la emisora un 03 de agosto del año 1998.

Mundo Estéreo en el dial 89.0 FM inicio en un salón del centro de desarrollo Rubén Cruz Vélez al sur de la ciudad, con una consola de 3 canales, un micrófono y un computador. La programación elegida por la comunidad inicialmente fue Romántica intercalada con pop alternativo, a la vez se desarrollaron microprogramas que marcaron la diferencia casi de inmediato con la Radio Comercial, su fin social fue determinante para que las instituciones iniciaran su apoyo económico y social.

Después en el año 2003, se decide cambiar en un 100 % el contenido de la programación, esto se hace debido al cambio de los gustos musicales de la comunidad y como estrategia de ventas, se decide que la emisora ahora seria 100 % crossover, alternada con los microprogramas de la comunidad de 30 Minutos y de 1 Hora, este cambio fue muy benéfico para la emisora Mundo Stéreo.

Han pasado por la gerencia de la emisora Mundo Stéreo, lideres importantes de la ciudad y la región que han posicionado a la emisora, como la Radio Social y participativa, estos líderes han permitido que Mundo crezca, que se dé a conocer y que sea reconocida especialmente por su comunidad.

En el año 2006, los directivos de la emisora llaman al grupo de trabajo, el director decide cambiarle el Nombre a la emisora, ahora entraría a llamarse SÚPER

ESTACIÓN LATINA TULUÁ, la emisora sufre un cambio en su programación pero este no afectó su desarrollo.

Sin embargo desde que nació Mundo Estéreo debido a la poca cobertura en el perímetro local - Urbano poco a poco ha ido causando una debilidad en el medio.

El nombre de SÚPER ESTACIÓN LATINA TULUÁ, no duró mucho ya que en el eje cafetero existe una red sonora con el mismo nombre, se opta por el nombre de Súper Latina Tuluá, que tampoco duró, pasaron 4 meses de baja sintonía, de poca participación y esto obliga a replantear la idea del nombre y la programación.

En el año 2007, se decide retomar el nombre de Mundo Estéreo 89 FM y se inicia una campaña gigante de cambio de marca que funcionó y generó que la comunidad se identificará nuevamente con la estación radial comunitaria.

Mundo Estéreo 89 es una Radio Social, la Radio de la Gente, para este periodo se creó el primer noticiero en FM en la Radio Tulueña denominado BUENOS DÍAS MUNDO, se inicia con informativos en la mañana de 7 AM A 8 PM DE LUNES A VIERNES, y se retoman los Microprogramas, así como los espacios de participación e interacción con los oyentes.

Sin embargo, el cambio no fue tan positivo, ya que el problema de señal y la falta de recursos para invertir en antenas era una realidad; durante esta época se gestionó insistentemente ante el Ministerio de comunicaciones el aumento de potencia, y una de las posibles soluciones era cambiar de sitio la antena y el transmisor, lo cual se hizo, pero no se obtuvo la mejoría de señal, se continúa con la gestión, el Ministerio de comunicaciones envió técnicos a la zona para un estudio y ellos comprobaron que la cobertura no era de un 50 % en la ciudad, aun conociendo estos antecedentes no autorizaron el aumento de potencia, lo cual ha causado problemas en el sostenimiento de la emisora y la audiencia, uno de los objetivos es llegar a toda la comunidad Tulueña pero no se puede técnicamente.

En Agosto del año 2008, el Ministerio de Comunicaciones inicia el proceso de prórroga de la licencia de Radiodifusión sonora a los concesionarios de las emisoras comunitarias del país. La Asociación se prepara para presentar de nuevo todos los requisitos muy cuidadosamente y así lograr que se renueve dicha licencia.

El 14 de Noviembre del año 2008, el Ministerio de Comunicaciones decide a través de la resolución No 002484, formalizar la prórroga de la licencia de concesión a favor de la comunidad organizada ASOCIACIÓN DE JÓVENES PROGRESISTAS para la prestación del servicio comunitario de radiodifusión sonora, en frecuencia modulada FM, a través de la emisora MUNDO 89.0 FM en el Municipio de Tuluá Valle del Cauca.

Finaliza el año 2008 con esta excelente noticia que motivo los sueños de todo el personal, que deseaba continuar llevándoles la radio a las comunidades.

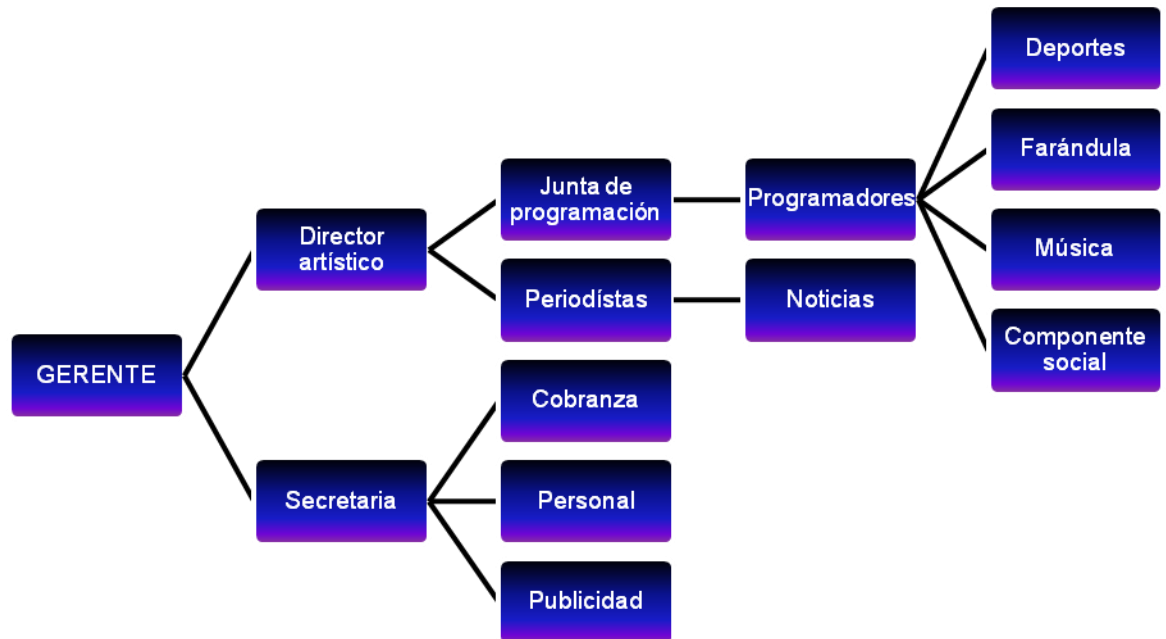
Ya en el año 2009, llega un cambio de gerencia de la emisora Mundo 89.0 FM, con licencia renovada y nuevos líderes en el grupo, se inicia una labor de cambio agresiva que permitió la consecución de equipos, cambio de sede y el cambio en la parrilla de programación, así como de su Junta de Programación.

Todo este revolcón que se presento en la emisora, dejo como resultado el fortalecimiento del Noticiero MUNDO NOTICIAS, el apoyo a los artistas locales, la creación de más microprogramas, y el posicionamiento de la Marca MUNDO 89.0 FM, ya para el año 2010, gracias a la gestión de la gerencia se encuentra en la web en www.tumundofm.com y www.tuluavirtual.com y se gestiona el desarrollo de proyectos con los colegios e institutos de la ciudad.

La comunidad reconoce la emisora como social, como el puente entre las instituciones, como la emisora que se relaciona con su ciudad, que la ayuda a crecer.

7.2 ORGANIGRAMA ACTUAL

Gráfico 1. Organigrama Actual



7.3 MISIÓN ACTUAL

Ser un puente de comunicación entre la sociedad que conforma el entorno de Tuluá Valle del Cauca, en procura de proporcionarles a los oyentes unas dinámicas lúdicas que le permitan entretenerse, informarse y comunicarse, toda vez que se cumplen con los objetivos sociales de la emisora y su papel frente a nuestra comunidad.

7.4 VISIÓN ACTUAL

Mundo 89 para el 2015 contará con el más avanzado sistema tecnológico y de producción para radio difusión, siendo integral y líder en interacción ciudadana, cumpliendo con los estándares exigidos en el medio, desarrollando actividades e

ideas comunicativas y comunitarias originales tanto en el sector urbano como en el rural, promoviendo el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Tuluá, estimulando la participación directa de la comunidad en la solución de sus problemáticas.

7.5 SERVICIOS QUE PRESTA ACTUALMENTE

Mundo 89 FM, ofrece a sus clientes un trabajo de radio completo, cuenta con un personal calificado para las áreas necesarias como Locución, Periodismo, Producción de Radio y Departamento de Ventas, tanto el cliente como el oyente es prioridad, al comercializar los productos de los clientes se busca generar un impacto que beneficie a ambos en el objetivo de fortalecer lo que se ofrece al aire.

A continuación se describen los servicios:

- Producción de Radio Novelas, producción de programas institucionales y otros entre los cuales se destacan las cuñas, jingles y Mensajes para cumpleaños.
- Además el personal está capacitado para animaciones de eventos y presentación de actos protocolarios.
- Mundo 89 está preparado para la organización y ejecución de eventos artísticos e institucionales.
- Se capacita personal en el área de producción de radio y locución, debidamente certificado de acuerdo a las directrices del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones.
- Asesoría profesional en estrategia de publicidad y comercialización de marcas.

- Venta de espacios de radio para empresas desde 5 hasta 30 minutos.
- Producción para empresas privadas y publicidad institucional.
- Pauta de marca en la pagina web de la emisora Mundo 89, www.tumundofm.com .

Nota: Los valores de los servicios arriba mencionados serán concertados según la necesidad del cliente.

La estación de radio, entiende la necesidad que tienen las instituciones oficiales de dar a conocer el trabajo realizado en bien de la comunidad, y fortalecer el tejido social a través de las emisoras como canales directos al público objeto.

El personal está capacitado para la producción de Cuñas Radiales y de programas editados, ya que se entiende la importancia de la imagen que se venda al aire, teniendo en cuenta que la misma es la producción de cuñas, promociones y Jingles, que son la cara de la estación al aire.

La siguiente es la parrilla de programación:

Tabla 1. Programación Actual Emisora Mundo 89.0 FM de Tuluá

PROGRAMA	EMISION Y VALOR	CONTENIDO Y PUBLICO OBJETO
NOTICIERO MUNDO NOTICIAS LUNES A VIERNES	6:00 am A 7:00 am Valor cuña \$ 10.000 Cada una	Noticias Locales y regionales con un equipo periodístico y destacados reporteros, es un noticiero con gran contenido informativo seccionado en donde se encuentran datos económicos, judiciales, deportivos, generales, mundiales, un espacio en donde la comunidad se comunica para dar a conocer sus inquietudes, un noticiero con gran reconocimiento. PUBLICO OBJETO: De 15 a 60 años.

		Además se realiza cubrimiento permanente de todas las noticias y actividades que generan información en la ciudad y se transmiten a cualquier tiempo de la programación.
EL MASTER SHOW LUNES A VIERNES	7 :30 am A 9: 30 am Cuña 30" \$8.000 Cuña 20" \$6.000 Cuña 15" \$4.000 Cuña de 10" \$2.000	Un morning de radio participativo, donde se emiten notas de farándula, deportes y se difunden las actividades que se desarrollan en la ciudad, un magazín musical al aire donde todos los géneros se encuentran al aire, como la salsa, merengue, reggaetón, pop, vallenato, popular y más. PUBLICO OBJETO: De 10 a 40 años.
SALSA CLASIFICADA LUNES A VIERNES Y DOMINGOS	12:00 m a 2:00 Pm Cuña 30" \$8.000 Cuña 20" \$6.000 Cuña 15" \$4.000 Cuña de 10" \$2.000	Un programa de servicios clasificados y servicios sociales al aire, donde la programación es solo del género salsa. PUBLICO OBJETO: 18 a 30 años
DIGALO CON MUSICA LUNES A JUEVES	6:00 Pm A 8:00 Pm Cuña 30" \$8.000 Cuña 20" \$6.000 Cuña 15" \$4.000 Cuña de 10" \$2.000	Un programa de dedicatorias y mensajes, los oyentes solicitan las canciones al aire y envían sus mensajes de amor y amistad, además de la promoción de actividades, donde se programan diversos géneros como la salsa, vallenato, bachata, regueton, pop latino, baladas años 60, 70, 80 y merengues . PUBLICO OBJETO: 12 a 40 años
EL BAUL SABADOS	8:00 am A 11 a m Cuña 30" \$8.000	Es una franja musical donde se hace una alianza con la Policía Nacional para difundir temas de ciudad y de fortalecimiento del tejido social, la parrilla

	Cuña 20" \$6.000 Cuña 15" \$4.000 Cuña de 10" \$2.000	musical se encuentra bañada por los clásicos de géneros como el vallenato, ranchera, salsa, etc. PUBLICO OBJETO: 20 A 60 AÑOS
LAS DIEZ MAXX SABADOS	11:00 am a 1:00 pm Cuña 30" \$8.000 Cuña 20" \$6.000 Cuña 15" \$4.000 Cuña de 10" \$2.000	Un programa dinámico al aire con oyentes, premios y sorpresas, además de concursos y transmisiones, es un programa donde se presentan las canciones más importantes de la semana. PUBLICO OBJETO: 14 a 40 años
MUNDO BIOGRAFIAS SABADOS	1:00 pm A 2:00 pm Cuña 30" \$8.000 Cuña 20" \$6.000 Cuña 15" \$4.000 Cuña de 10" \$2.000	Un programa que se dedica a contar la vida y las canciones de un artista definido, de todos los géneros. PUBLICO OBJETO: 15 a 50 años
LAS AÑEJAS DE MUNDO DOMINGOS	6:00 am A 12:00 m Cuña 30" \$8.000 Cuña 20" \$6.000 Cuña 15" \$4.000 Cuña de 10" \$2.000	Una franja musical dedicada a las canciones baladas de los años 70, 80 y 90, con una excelente aceptación en el centro y norte del valle. PUBLICO OBJETO: 20 a 60 años

Fuente: Tomado de la parrilla de programación MUNDO 89

8. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMISORA MUNDO 89.0 FM

8.1 ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

El entorno de una empresa lo constituyen los factores del medio ambiente externo que pueden afectar directa o indirectamente su desarrollo y sostenibilidad, bien sea a corto largo plazo. De allí la importancia de analizarlo de manera puntual. Para ello se agruparán en económico, social-cultural, político legal, tecnológico y ambiental. Veamos a continuación cada uno de ellos:

8.1.1 Entorno económico. A continuación se presenta de forma resumida las condiciones económicas y el sistema económico que puede afectar el desarrollo de la empresa de manera favorable o desfavorable.

El panorama macroeconómico en el año 2011 para Colombia es alentador. El crecimiento empresarial se registró 227.555 nuevas empresas¹⁴, contrastando drásticamente con la economía a nivel mundial que se encuentra en crisis. La incertidumbre que genera el comportamiento de los mercados mundiales, especialmente el mercado europeo, hace que las previsiones de crecimiento de la economía del país disminuyan, pero de todas maneras conservándose muy positivas, según los analistas. Aunque Colombia, según los expertos, está preparada para la desaceleración o recesión de la economía a nivel mundial, la manera como se comporte la economía colombiana dependerá en buena medida de los positivos precios de las materias primas. *"En el 2011 crecimos mucho por cuenta de la inversión del sector privado, pero en el 2012 tendremos un sector público que invertirá mucho más en infraestructura y obras públicas. Eso nos ayudará bastante"*, indica el Sr. Ricardo Bernal, gerente de Investigaciones

¹⁴Dato tomado de la revista Dinero en su versión virtual del 20 de diciembre de 2011.

Económicas de Serfinco. Por todo ello se proyecta un crecimiento de 4,8 por ciento en 2012, inferior al crecimiento de 5,3 por ciento en 2011, según las estimaciones de Corficolombiana y los empresarios presupuestan un crecimiento nominal de las ventas totales de la industria del 9,5 y 10,5 por ciento, en el caso de las exportaciones.

El buen desempeño en crecimiento registrado en éste año se debe a la internacionalización de las empresas generada de los cambios positivos que se han registrado a su interior, haciéndolas más competitivas. Estos cambios contienen la diversificación de los mercados, desarrollo de proveedores, inversión exterior e innovación. La aprobación del TLC con Estados Unidos constituye sin duda alguna un ambiente macroeconómico favorable.

Otras cifras a tener en cuenta es el aumento en el salario mínimo para el 2012 que corresponde al 5,80% y en un 6.6% el subsidio de transporte.

Según el Departamento Administrativo Nacional de estadística (DANE), ya se puede definir que la inflación anual creció en Colombia 4,02 % siendo esta cifra más alta de lo que esperaba el Banco Central para este año.

Para el mes de Octubre, la tasa de inflación subió 0,19 %; se cree que esta repentina alza se debió al encarecimiento de la canasta familiar por cuenta del invierno, los precios tan variables en la salud por las últimas medidas tomadas a nivel nacional y por los costos de vivienda. Los precios de los alimentos subieron un 0,43%, mientras que la salud un 0,33% y la vivienda 0,17%.

Otros notorios incrementos se consolidaron en sectores como el transporte y el vestuario en un 0,07 y 0,06% respectivamente.

Sin embargo hubo también otros sectores en los cuales ocurrió lo contrario, sus porcentajes en cuanto a encarecimiento bajaron y ayudaron a generar un poco de

equilibrio, los más notorios fueron comunicaciones que descendieron 0,05% y el sector de la diversión que bajó 0,19%

Y en cuanto a las cifras del IPC, estas acumularon en lo que va corrido del año un alza de 3,15 %, un poco más alto en comparación al 2,31 % reportado al finalizar el mes de Octubre de 2010.¹⁵

En el ámbito local podemos registrar que Tuluá cuenta con aproximadamente 5.852 empresas, pertenecientes a los diferentes sectores económicos, entre los cuales se destaca el sector comercial y servicios.

Tabla 2. Distribución porcentual de las actividades económicas del municipio¹⁶

SECTOR	PORCENTAJE DE EMPRESAS	No. DE EMPRESAS
INDUSTRIA	8,00%	468
COMERCIO	52,90%	3096
SERVICIOS	34,30%	2007
OTRAS ACTIVIDADES	4,80%	281

Fuente: Anuario estadístico de Tuluá.

Los diversos sectores económicos generan un número importante de puestos de trabajo, siendo el más representativo el sector servicios.

Tabla 3. Porcentaje de personas empleadas por grupo y sector¹⁷

GRUPO DE PERSONAS EMPLEADAS/ PORCENTAJE	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	OTRAS (no se posee un dato concreto)
De 0 a 10	8,10%	58,10%	33,80%	0,00%
De 11 a 50	9,70%	25,70%	64,60%	0,00%

¹⁵ Datos tomados de la revista virtual inflación.com.co

¹⁶ Dato tomado del ANUARIO ESTADÍSTICO DE TULUÁ 2010

¹⁷ Dato tomado del ANUARIO ESTADÍSTICO DE TULUÁ 2010

De 51 a 200	11,40%	25,00%	63,60%	0,00%
200 o más	20,00%	0,00%	80,00%	0,00%

Fuente: Anuario estadístico de Tuluá.

8.1.2 Entorno socio cultural. Comprende las condiciones sociales y culturales en las cuales se desempeña la empresa: Tamaño de la población, características por edades, actividad familiar, hábitos y costumbres, nivel educativo, mercado laboral, agremiaciones, etc.

La población tulueña asciende a 199.244 habitantes de los cuales: 103.307 son mujeres y 95.937 hombres¹⁸. La distribución de la población de acuerdo a la edad es la siguiente:

Tabla 4. Distribución poblacional por grupo de edad¹⁹

EDAD	HOMBRES	MUJERES
0-4	8.121	7.699
5-9	8.120	7.839
10-14	8.932	8.344
15-19	9.647	9.248
20-24	9.079	8.626
25-29	7.682	8.300
30-34	6.883	7.448
35-39	6.104	6.956
40-44	6.314	7.911
45-49	6.144	7.518
50-54	5.048	6.049
55-59	3.936	4.911
60-64	3.030	3.818
65-69	2.361	2.774
70-74	1.899	2.419
75-79	1.295	1.723
80 o más	1.342	1.724

¹⁸ Dato tomado del último CENSO DANE.

¹⁹ Tomado del ANUARIO ESTADÍSTICO DE TULUÁ 2010

Fuente: Dane.

El 56,10% de dicha población son nacidos en Tuluá, el 43,60% nacieron en otros municipios y el 0,30% nacieron en otro país. 13.581 personas de Tuluá viven en el extranjero.

Los hogares en la ciudad se encuentran asentados en 121 barrios distribuidos en 9 comunas, así:

Tabla 5. Distribución de la población por comunas, barrios y estratos.²⁰

COMUNA	BARRIO	ESTRATO
1	Ciudad campestre	6
	El retiro	4 y 5
	Fátima	3
	Jazmín	2 y 3
	Miraflores	3
	Panamericano	3 y 4
	San Benito	2
	Victoria	3 y 4
	Villa Campestre	5
	Villa del Río	4
2	Alvernia	4 y 5
	Céspedes	3 y 4
	Entreríos	4 y 5
	Franciscanos	3 y 4
	La Rivera	4 y 5
	Nuevo Alvernia	4 y 5
	San Vicente de Paul	3 y 4
	Santa Lucía	4 y 5
3	Asoagrin La Cruz	1
	Casa Huertas	3
	El Bosque	2 y 3
	El Cóndor	4

²⁰ Acuerdo 008 de 2000. Planeación Municipal.

	El Dorado	4
	Estambul	2
	La inmaculada	1
	La Villa	3
	Las Brisas	2
	Las Palmas	2
	Morales	2 y 3
	Nuevo Morales	2 y 3
	Popular	3
	San Antonio	2
	Santa Rita del Río	2
	Urbanización Peñaranda	2
	Villa Nueva	2 y 3
	El Cóndor II	4
	Urbanización Moralito	2
4	El Centro	3 y 4
	Escobar	3
	La Olas	3
	Palobonito	3
	Tomás Uribe	2 y 3
5	Avenida Cali	2 y 3
	Conjunto Residencial Lusitania	3 y 4
	Doce de octubre	3 y 4
	El Lago	4 y 5
	El Laguito	5
	El Príncipe	4 y 5
	La Bastilla	2 y 3
	La Merced	4 y 5
	Las Acacias	4 y 5
	Lusitania	3 y 4
	Sajonia	4 y 5
	Salesianos	4 y 5
	San Carlos	4
	Quintas de San Felipe	3
6	350 Años	3
	Asoagrin farfán	1 y 2
	Bolívar	2 y 3
	El Pinar	4

	La Ceiba	3
	La Esperanza	3
	Las Delicias	3
	Los Comuneros Corazón del Valle	2
	Marandúa	3
	Playas	3
	Primero de mayo	2
	Progresar	2 y 3
	Pueblo Nuevo	2
	San Pedro Claver	2
7	Departamental	2 y 3
	Diablos Rojos	2 y 3
	El Descanso	2
	El Porvenir	2 y 3
	Farfán	2 y 3
	Guayacán	2
	José Antonio Galán	2 y 3
	Juan de Lemus y Aguirre	2 y 3
	La Campiña	3
	La Quinta	2 y 3
	Las Américas	2 y 3
	Las Nieves	2
	Las Veraneras	2
	Laureles I y II	2
	Los Tolúes	2
	Nuevo Farfán	2
	Los Olmos	3
	Prados del Norte	3
	Rojas	2 y 3
	Rubén Cruz Vélez	2 y 3
	Villa del Sur	2
8	Bosques de Maracaibo	3
	Chiminangos	2 y 3
	Diablos Rojos II	2 y 3
	El Refugio	2
	El Horizonte	2 y 3
	El Limonar	2
	Flor de la Campana	2

	Horizonte Santa Isabel	2 y 3
	Jorge Eliécer Gaitán	2 y 3
	La Independencia	2
	Municipal	2
	San Luis	2
	Tercer Milenio	2
	Urbanización San Luis	2
	Villa Liliana	2
9	Alameda I y II	2
	El Bosquecito	2
	El Jardín	3
	El Palmar	2
	Internacional	2
	Juan XXIII	2
	La Graciela	3
	La Trinidad	1 y 2
	Maracaibo	3
	Portales del Río	2
	Riopaila	3
	Samán del Norte	2
	Siete de Agosto	2 y 3
	Villa Colombia	2

Fuente: Anuario estadístico de Tuluá.

De éstos hogares el 6,50% cuentan con una actividad económica, siendo la principal el comercio ejercido por microempresas.

El Municipio de Tuluá realizó un censo en 2005 de vendedores ambulantes y estacionarios que ocupan espacio público en el centro de la ciudad, arrojando el siguiente resultado de acuerdo a la organización a la que pertenecen:

Tabla 6. Agremiaciones y No. De afiliados²¹

AGREMIACIÓN	NUMERO DE PERSONAS
ARTE CHICO	4
ASOCIACIÓN DE LOTEROS	3
TRABAJADORES INFORMALES DE LA CALLE	116
VENEDORES INFORMALES Y ESTACIONARIOS	41
HELADEROS	4
SIN AGREMIAR	256
SINCO	12
SINDIGREMIAL	26
SINGREVES	50
TOTALES	512 (182 MUJERES Y 330 HOMBRES)

Fuente: Dane.

Tuluá, ubicado en el centro del Valle del Cauca, se distingue principalmente por ser tierra caliente, aunque podemos encontrar varios pisos térmicos dando como resultado un clima variado con temperaturas que oscilan entre 5 y 14 y hasta 34 y 47 grados centígrados, facilitando la producción agrícola, especialmente de caña de azúcar. Los tuluenses gozan de una diversidad étnica y cultural que se ve reflejada en sus gustos musicales. Influenciados por la cultura del norte del valle (ancestros antioqueños) gustan de la música popular, tanto como de la salsa y el currulao de la influencia del litoral. Tuluá por ser una ciudad intermedia, cruce de caminos, recibe con agrado también los gustos foráneos como el vallenato, el merengue, pop, reggaetón, rock, entre otros. Debido a ello, las emisoras se inclinan por la denominada “música crossover” que no es otra cosa que la mezcla de todos los anteriores géneros.

En cuanto a nivel educativo el 6,50% de la población de 5 años y más y el 6,20% de 15 años y más son analfabetas. El 65% de la población entre los 3 y los 24

²¹ Tomado del CENSO DANE 2005.

años asisten a instituciones educativas. El siguiente es el porcentaje de la población por nivel educativo:

Tabla 7. Porcentaje poblacional por nivel educativo²²

NIVEL DE EDUCACIÓN	% DE POBLACIÓN
Preescolar	4,00%
Básica primaria	37,10%
Secundaria	37,80%
Media Técnica	4,00%
Normalista	0,20%
Superior y postgrado	9,10%
Ninguna	7,80%

Fuente: Anuario estadístico de Tuluá.

En el municipio existen 118 instituciones educativas oficiales y 57 privadas que atienden una población de 45.467 estudiantes entre preescolar, básica primaria, media, media técnica, ciclos y educación especial.

8.1.3 Entorno tecnológico. Las nuevas tecnologías presentan desafíos a países en desarrollo como Colombia y se quiera o no, llegan y se quedan transformando el hábitat humano. Según como se aborde, la tecnología puede considerarse un gran peligro o un inmenso beneficio para el desarrollo de los sectores económicos.

Las nuevas tecnologías generan cambios en la forma como las empresas acceden a los mercados, por ello es importante analizar permanentemente cómo evolucionan y cuáles son las tendencias en éste sentido, para establecer así la posibilidad de incorporarlas a las labores empresariales.

²² Tomado del ANUARIO ESTADÍSTICO DE TULUÁ 2010.

En el caso del sector de comunicaciones, se puede puntualizar algunas herramientas tecnológicas que lo influyen poderosamente, como es el caso de los ordenadores, los cuales han incursionado de manera total en la producción, difusión y utilización de mensajes de imagen y sonido. En la radio éste tiene diversos usos técnicos (programación, control automático del tiempo, montaje y emisión de espacios y transmisión).

El sistema Multiplexación (cable coaxial de fibra óptica) permite el almacenamiento de múltiples datos en una sola memoria, haciendo posible la transmisión de miles señales simultáneamente, al igual que el rayo láser que gracias a las anteriores herramientas se usa también en las comunicaciones, en el tratamiento de la imagen y el sonido, permitiendo una gran cantidad de interconexiones para captar señales de diversos lugares de recepción.

El paso de la señal análoga a la digital que unida a la técnica de Multiplexación da origen a la “Red Digital de Servicios Integrados”, llevando información en forma oral, escrita, imágenes y sonidos (programas radiodifundidos de onda corta, AM y FM). Y Los satélites de telecomunicaciones y el sistema de transmisión por microondas UHF, que brinda la posibilidad de conectar emisoras pequeñas con la programación de otras emisoras grandes.

El uso de las tecnologías de información y comunicación –TIC hace obligatorio la adopción de una nueva infraestructura tecnológica. Las nuevas formas de comunicación han cambiado la forma de producir, han generado otros tipos de consumidores, se gestiona e informa de manera distinta a la acostumbrada y hasta se piensa de manera diferente. La globalización y el intercambio dominan las tareas diarias, es así como aparece una nueva forma de organización social, las llamadas comunidades virtuales. A través de ellas y utilizando el internet y sus aplicaciones (portales, chats, redes sociales, blogs, etc) las empresas ofrecen sus servicios y productos e interactúan con sus clientes.

8.1.4 Entorno político legal. Colombia puede considerarse única en materia de legislación de radio comunitario; que ha concedido licencia a una gran cantidad de emisoras a nivel nacional, no obstante la radio comunitaria se enfrenta a una situación precaria de operación, unido a un alto riesgo producido por el manejo de la información que divulga basada en el conflicto nacional que se vive y el mal manejo del poder, lo que genera un alto grado de amenazas y asesinatos a periodistas. Esa libertad que genera la legislación produce inconvenientes en cuanto al control a la calidad de los programas transmitidos, que en muchos casos, se alejan de su objetivo social. La falta de educación formal de sus periodistas, que en su gran mayoría son autodidactas, es otro punto a tener en cuenta. El duopolio que se disputan las cadenas radiales de tipo comercial, hacen que la radio comunitaria recorra un difícil camino diariamente.

La legislación vigente de radio en Colombia se fundamenta en la Constitución Nacional. (Art. 20 y 75).

La ley 72 de 1989 establece los principios y el régimen de concesión. La ley 80 de 1993 reglamenta el otorgamiento de las licencias de operación.

El Decreto 1446 de 1995 clasificó el servicio de radiodifusión (comercial, comunitaria y de interés público). Los decretos 1445 y 1447, adoptaron los planes técnicos nacionales de radiodifusión sonora, reglamentaron la concesión del servicio, determinaron los criterios y conceptos tarifarios y establecieron las sanciones aplicables al servicio.

A pesar que este avance en materia de legislación en el sector de las comunicaciones y propiamente en la radio comunitaria, producto de la política de democratización de la constitución del 91, no se debe olvidar que Colombia goza de una cultura centralista y excluyente, y por tanto los medios de comunicación se ven limitados a diario en el manejo de su información.

La radio comunitaria no recibe apoyo económico directo del gobierno, sólo se le concede la posibilidad de realizar publicidad pagada por un tiempo de 15 minutos cada hora, como contribución a su sostenimiento. A diferencia de la radio comercial, ésta no puede constituirse como cadena radial.

8.1.5 Entorno medio ambiental. Las condiciones geográficas de la región y el municipio son favorables a la radio comunitaria, que por su carácter de baja potencia, no encuentra mayores obstáculos para su difusión.

A pesar de la ola invernal que azota al país, el valle del Cauca y el municipio de Tuluá en especial ha sido privilegiado en su manejo. El clima y el terreno suministran unos recursos naturales suficientes para la producción de servicios públicos básicos. Su amplio porcentaje de cobertura asegura unas óptimas condiciones para el desarrollo de sus actividades. Los porcentajes de cobertura se pueden resumir así: energía (98,10% de los hogares tuluños), alcantarillado (95,80%), Acueducto (97,30%), gas natural (57,6%) y teléfono (65,9%).

La radio comunitaria ofrece ayuda fundamental a las comunidades que atiende en caso de riesgos o amenazas naturales, brindando información oportuna y eficaz a su población y liderando campañas de sensibilización y ayuda social. Los medios de comunicación como la radio comunitaria, son amigables con el medio ambiente, disminuyendo el uso masivo de medios impresos (volantes, carteles, prensa, etc) poniendo a disposición de la comunidad el uso de sus espacios de servicio social (noticieros, avisos sociales, espacios de opinión) con la seguridad de abarcar un amplio espectro de difusión.

8.2 MATRIZ POAM

Ofrece el perfil de oportunidades y amenazas de la organización a través de un minucioso análisis del entorno llegando a su identificación y clasificación.

Las oportunidades existen en forma de mercados, recursos y otras condiciones que la empresa puede aprovechar para su desarrollo. Las amenazas son fuerzas del entorno que pueden poner en peligro el crecimiento, la eficacia, la sostenibilidad e incluso la supervivencia de la organización.

Tabla 8. Matriz POAM. Oportunidades y Amenazas de la Organización

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<u>ECONÓMICOS</u> - La inversión extranjera a conllevado a generar recursos y crecimiento a las emisoras en sus pautas y estructura organizacional <u>POLÍTICOS</u> - Son pocas las emisoras comunitarias <u>SOCIALES</u> <u>TECNOLÓGICOS</u> - Se ha tenido acceso e implementado diferentes avances (real audio, página web, transmisor enlace, procesador de audio) <u>GEOGRÁFICOS</u> - Alerta y prevención como servicio social	<u>ECONÓMICOS</u> - El riesgo latente de la privatización y los efectos negativos que se puedan generar por temas tan sensibles como el invierno y la violencia <u>POLÍTICOS</u> - Las restricciones legales con respecto a las pautas, sumado a los impuestos que se deben cancelar <u>SOCIALES</u> - La violencia que se vive en el país que hace que el oficio periodístico resulte sumamente peligroso <u>TECNOLÓGICOS</u> - Las innovaciones tecnológicas siempre se llevan a cabo por terceros contratados por la empresa, lo que no brinda un soporte adecuado en caso de requerirlo <u>GEOGRÁFICOS</u> - Caída de la señal a causa del clima

Fuente: autoría propia

8.3 ANÁLISIS INTERNO PARA IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

Mediante un análisis concienzudo al interior de la organización y desde las diferentes capacidades organizacionales (tecnológica, Directiva, Humana y competitiva), el equipo humano de la Emisora MUNDO 89.0 realiza una autoevaluación organizacional con el objeto de recopilar información para la creación de la matriz PCL. Dicha autoevaluación conto con la participación de todo el equipo humano de la Emisora (ver anexo A) y se realiza a partir de un taller creado por la autora del presente trabajo que resume todos los aspectos y elementos que debe contemplar la realización de un plan estratégico. (Ver anexo B).

8.4 MATRIZ PCI (PERFIL DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL: FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

Para la construcción de ésta matriz se tiene como insumo e análisis interno aportado mediante la autoevaluación realizada a la empresa. A partir de allí se detectan y clasifican las fortalezas y debilidades de la misma.

Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa que le brinda una posición privilegiada dentro de la competencia, es decir, allí están presentes los recursos con que cuenta, las habilidades y capacidades que posee, y aquellas actividades que hace de manera positiva. Las debilidades por el contrario son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia y a grandes rasgos comprende los recursos que carece, las habilidades y capacidades que no posee y aquellas actividades que no desarrolla de manera positiva.

A continuación encontramos dicha clasificación:

Tabla 9. Matriz PCI Debilidades y Fortalezas de la Organización

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<u>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</u> - No se cuenta con sistemas tecnológicos que permitan una mayor agilidad en los procesos - Falta de cursos para innovar y estar al día - No se cuenta con los instrumentos o herramientas tecnológicas adecuadas para acceder a las noticias - Falta de conocimiento de los principales avances y novedades en este sentido por el personal de planta de la empresa - Falta de sistemas tecnológicos para llevar la contabilidad de la empresa <u>CAPACIDAD DIRECTIVA</u> - Empíricos - Falta unificar conceptos sobre las decisiones de la emisora - Falta coordinar mejor las reuniones <u>CAPACIDAD HUMANA</u> - Falta de tiempo para reuniones y puntualidad para llevarlas a cabo - El personal que desarrolla la parte periodística tiene otras labores que no permiten una entrega completa - Falta convocatoria efectiva para reuniones - Falta personal para los informativos <u>CAPACIDAD COMPETITIVA</u> - Las comunidades no acuden a las reuniones	<u>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</u> - Se cuenta con el apoyo de la administración para la consecución e implementación de equipos de alta tecnología <u>CAPACIDAD DIRECTIVA</u> - Creatividad para propuestas de radio - Conocimiento del sector - Buenas relaciones laborales y de la Junta de socios - Buenas ideas para desarrollar en la programación - Perseverancia y apoyo para sacar adelante la emisora - Creación y liderazgo en procesos internos, beneficiosos para la organización - Buena administración y manejo de datos - Gerencia con calidad humana <u>CAPACIDAD HUMANA</u> - Cuentan con buena experiencia - Personal idóneo - Serios y objetivos <u>CAPACIDAD COMPETITIVA</u>

• <i>Falta mayor manejo de turnos y programas al aire</i> <u>CAPACIDAD FINANCIERA</u> • <i>Falta de comprensión de la gerencia de las realidades financieras de la empresa en algunos aspectos</i> • <i>No cuenta con presupuesto</i> • <i>Los recursos no alcanzan para contratar más personal idóneo y así cubrir mas población</i>	• <i>Completa entrega a la parte social</i> • <i>Cumplimiento a todos los entes que necesitan</i> • <i>Se destaca por la programación comunitaria</i> • <i>Se tiene bien posicionado el noticiero donde se cuenta con el reconocimiento de la audiencia</i> • <i>Gran responsabilidad social</i> • <i>La pauta comercial que ha permitido crecer y acceder a nuevos equipos y mejorado su calidad de señal al aire</i> <u>CAPACIDAD FINANCIERA</u> • <i>Buen flujo de caja</i> • <i>Buena administración de clientes</i> • <i>Aumento de la productividad</i> • <i>Sostenibilidad económica hasta el momento</i> • <i>Buen manejo contable</i>
--	--

Fuente: Autoría propia.

8.5 ANÁLISIS DOFA

8.5.1 Presentación de la DOFA. Del análisis del entorno resulta importante información acerca de las oportunidades y amenazas presentes, por tanto su estudio aporta conclusiones propias con el fin de conocerlas y desarrollar acciones estratégicas de acuerdo a su naturaleza. Igualmente del análisis interno se toman aquellas fortalezas para potencializarlas y aquellas debilidades para minimizarlas, que resulten más contundentes para la empresa.

A continuación podemos apreciar el resumen o análisis DOFA, que resultó de aplicar una herramienta de tipo cuantitativo que depura la información teniendo en cuenta en impacto de cada factor:

Tabla 10. Matriz DOFA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Capacidad Directiva: ➤ Creatividad, perseverancia y apoyo a los diferentes procesos Capacidad Humana: ➤ Experiencia Capacidad Competitiva: ➤ Compromiso social ➤ Cumplimientos entes sociales ➤ Nivel de calidad (programación) ➤ Pautas comerciales	Factor Tecnológico: ➤ Desarrollo y acceso a nuevas tecnologías Factor Geográfico: ➤ Alerta por riesgos geográficos
DEBILIDADES	AMENAZAS
Capacidad Humana: ➤ Tiempo de contratación ➤ No. De empleados Capacidad Competitiva: ➤ Participación en mercado meta (Cantidad de programación y cobertura) Capacidad Financiera: ➤ Acceso de fuentes de financiación (capacidad de endeudamiento)	Factor Político: ➤ Restricciones legales ➤ Impuestos Factor Tecnológico: ➤ Soporte en mantenimiento de nuevas tecnologías Factor Geográfico: ➤ Condiciones climáticas de la zona Factor social: ➤ Violencia

Fuente: Autoría propia.

8.5.2 Matriz de Impactos, DOFA ponderado. Ésta es la herramienta cuantitativa aplicada tanto al análisis externo como al interno y que dio como resultado el resumen de factores.

Tabla 11. Diagnostico Externo

		PESO porcentual	Marque con una "X" según corresponda						IMPACTO X Amenaza u Oportunidad
FACTORES		IMPACTO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			
1.	ECONÓMICOS		ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	
1.1	Ingreso de empresas extranjeras (inversión extranjera)	1			x				1
1.2	Privatización	1					x		2
2.	POLÍTICOS		ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	
2.1	Número de emisoras comunitarias	1	x						3
2.2	Restricciones legales en cuanto a pautas	5				x			15
2.3	Impuestos	5				x			15
3.	SOCIALES		ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	
3.1	Violencia	5				x			15
4.	TECNOLÓGICOS		ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	
4.2	Desarrollo y acceso a nuevas tecnologías	4	x						12
4.3	Soporte en mantenimiento de nuevas tecnologías	4				x			12
5.	GEOGRÁFICOS		ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	
5.1	Alertas por riesgos geográficos	4	x						12
5.2	Condiciones climáticas de la zona	4				x			12

IMPACTO (Peso porcentual)

- (1): No tiene incidencia en los procesos de la organización
- (2): Su incidencia afecta el desarrollo armónico y sistemático de los procesos de la organización
- (3): Su incidencia afecta el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos de la organización
- (4): Su incidencia afecta de manera directa la calidad del servicio (**producto**) y la satisfacción del cliente
- (5): Su incidencia afecta la sostenibilidad, crecimiento y competitividad de la organización

Fuente: Autoría propia.

En el factor económico podemos observar que la mayor amenaza está representada por la política de privatización, ya que afectaría enormemente a la radio comunitaria en su sostenimiento, al permitir la proliferación de cadenas radiales con sus emisoras comerciales.

En el factor Político encontramos dos grandes amenazas en cuanto al alto tributo legal (impuestos) que deben cancelar las emisoras comunitarias, a pesar de su condición, que contrasta con la política de restricción existente para éste tipo de emisoras en cuanto a pautas publicitarias.

En lo social encontramos otra gran amenaza como lo es la violencia que se vive en el país, que afecta directamente a los medios de corte social, quienes deben realizar su trabajo bajo condiciones de suma peligrosidad, poniendo en riesgo la vida de su equipo.

En el aspecto tecnológico encontramos una oportunidad en el gran desarrollo de herramientas tecnológicas en el campo de la comunicación que ha tenido el mundo en la última década, pero representa una amenaza porque no estamos preparados para asumir el soporte y mantenimiento de éstas por falta de capacitación.

El aspecto geográfico presenta una oportunidad al poder ejercer la labor social desde la prevención a la comunidad, pero también representa una amenaza las condiciones climáticas de la zona al disminuir la señal de transmisión.

Tabla 12. Diagnostico interno

		PESO porcentua l	Marque con una "X" según corresponda						IMPACTO X Amenaza u Oportunidad
CAPACIDAD TECNOLÓGICA		IMPACTO	FORTALEZA			DEBILIDAD			
			ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	
1	Nivel tecnológico en el desarrollo de los procesos organizacionales	3				x			9
CAPACIDAD DIRECTIVA			ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	
1	Sistema de planeación y toma de decisiones del equipo Directivo	2				x			6
2	Creatividad, perseverancia y apoyo de equipo directivo en los diferentes procesos	4	x						12
3	Compromiso en la consecución de los recursos	2	x						6
4	Calidad humana en la dirección	2	x						6
5	Liderazgo	2	x						6
CAPACIDAD HUMANA			ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	
1	Nivel de educación (profesional) del personal	4					x		8
2	Relaciones laborales	2	x						6
3	Tiempo contratado	5				x			15
4	No. De empleados contratados	5				x			15
5	Experiencia	5	x						15
6	Seriedad y objetividad del personal	4	x						12
7	Conocimiento y habilidad en el manejo de Tic's del personal	3				x			9

CAPACIDAD COMPETITIVA			ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	
1	Compromiso por parte de la comunidad	4					x		8
2	Participación del mercado meta (cantidad de programación)	5				x			15
3	Compromiso social	5	x						15
4	Pautas comerciales	5	x						15
5	Cumplimiento con entes sociales	5	x						15
6	Nivel de calidad (programación)	5	x						15
CAPACIDAD FINANCIERA			ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)	
1	Capacidad de acceso a fuentes de financiación (capacidad de endeudamiento)	5				x			15
2	Estabilidad y control de la cartera (morosidad)	3		x					6
3	Flujo de caja	3		x					6
4	Productividad y sostenibilidad económica	5		x					10
5	Manejo contable	3		x					6
6	Presupuesto y suficiencia en recursos	3				x			9
IMPACTO (Peso porcentual) (1): No tiene incidencia en los procesos de la organización (2): Su incidencia afecta el desarrollo armónico y sistemático de los procesos de la organización (3): Su incidencia afecta el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos de la organización (4): Su incidencia afecta de manera directa la calidad del servicio (producto) y la satisfacción del cliente (5): Su incidencia afecta la sostenibilidad, crecimiento y competitividad de la organización									

Fuente: Autoría propia.

Al analizar la capacidad tecnológica de la emisora podemos encontrar que no se cuenta con los recursos tecnológicos suficientes para el óptimo desarrollo de los procesos, por tanto es una gran debilidad.

En la capacidad directiva se resalta una gran fortaleza como lo es el apoyo, creatividad y perseverancia del equipo directivo.

En cuanto al recurso humano (capacidad Humana) se cuenta con un personal con suma experiencia, que ejerce su trabajo de forma objetiva y seria, pero que no es suficiente en número, ni en horas contratadas.

En la parte competitiva la emisora cumple con su objeto social, ofreciendo programación de calidad y por ende contando con un buen número de pautas comerciales para su sostenimiento, pero la participación en el mercado meta podría ser mayor, viéndose limitada por recursos.

En la parte financiera a pesar de ser productiva, no se cuenta con capacidad de endeudamiento para ampliar su cobertura.

8.5.3 Presentación del cruce DOFA. Ponderada dicha información y resumida en la presentación de la DOFA, se realiza el cruce mediante esta herramienta, que contribuye a determinar un problema estratégico, pero también su solución, combinando los factores claves tanto internos como externos para su desarrollo. A través de ésta relación de variables, se determinan también los impactos que causan.

Tabla 13. Cruce DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Desarrollo y acceso a nuevas tecnologías 2. Alerta por riesgos geográficos	1. Restricciones legales en cuanto a pautas 2. Impuestos 3. Violencia 4. Soporte en mantenimiento de nuevas tecnologías
FORTALEZAS	FO	FA
1. Creatividad, perseverancia y apoyo del equipo directivo en los diferentes procesos 2. Experiencia 3. Compromiso social 4. Pautas comerciales 5. Cumplimiento a entes sociales 6. Nivel de calidad (programación) 7. Seriedad y objetividad del personal	<i>F1.O1 Potenciar el recurso humano a través de la capacitación en nuevas tecnologías</i> <i>F4.O1 Mediante el uso de nuevas tecnologías crear más programación con el fin de ampliar la oferta de pautas comerciales.</i> <i>F7.O1 Aprovechar la seriedad y objetividad del personal potencializándolo con el uso de nuevas tecnologías.</i>	<i>F1.A1 Aprovechar la creatividad, perseverancia y apoyo del equipo directivo para ampliar los espacios noticiosos, aumentando las pautas publicitarias en éstos, que son de gran audiencia.</i> <i>F2.A2 Al generar mayor número de programas utilizando la creatividad y apoyo del equipo, se generan mayores ingresos para cubrir las obligaciones legales.</i> <i>F2.A1 Aprovechar la experiencia del personal para crear más programación, aumentando la oferta de pautas publicitarias.</i> <i>F4.A1 Aprovechar la capacidad de la empresa en cuanto a elaboración de pautas comerciales y demanda de las mismas en el mercado para contrarrestar las restricciones en éste sentido, optimizando lo permitido.</i> <i>F4.A3 La creación de</i>

		campañas y programas de participación ciudadana en el tema de sensibilización en contra de la violencia en todas sus formas y los noticieros darán la oportunidad para ampliar la oferta de pautas comerciales, por considerarse éstos últimos los más escuchados.
DEBILIDADES	DO	DA
1. Tiempo de contratación 2. No. De empleados 3. Participación en mercado meta (cantidad de programación) 4. Capacidad de acceso a fuentes de financiación (capacidad de endeudamiento)	<i>D1.O1 Optimizar el tiempo de contratación de los empleados con el empleo de las nuevas tecnologías.</i> <i>D2.O1 Optimizar el número De empleados contratados con el uso de tecnología.</i> <i>D3.O1 Ampliar la capacidad de participación en el mercado utilizando nuevas tecnologías para una mayor cobertura.</i> <i>D4.O1Aprovechar el desarrollo de las nuevas tecnologías y su oferta en mercado para acceder a sistemas de crédito blandos.</i> <i>D4.O2 Ampliar la franja de noticieros y programas de alerta y prevención comunitaria para ofertar pautas comerciales que conlleven a ampliar la capacidad de endeudamiento de la empresa.</i>	<i>D1.A1 Maximizar la oferta de pautas publicitarias para contratar mayor número de horas al personal</i> <i>D3.A2 Aumentar la participación en el mercado a través de la creación de nuevos programas, que conlleven a ampliar la oferta de pautas y por ende a aumentar la capacidad económica para cumplir con las obligaciones legales.</i> <i>D3.A3 Aumentar la participación en el mercado a través de la creación de un número mayor de noticieros, dado el gran número de noticias a causa de la violencia que se vive, igualmente a través de campañas de sensibilización contra cualquier forma de violencia.</i> <i>D4.A3 La capacidad de endeudamiento se podrá superar si se amplía la franja de noticieros y programas de sensibilización.</i>

Fuente: Autoría propia.

9. DEFINICIÓN DE LA NUEVA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

A partir de un exhaustivo análisis de la misión y visión actuales de la organización, y utilizando como herramienta un taller que fue llevado a cabo en equipo por todos los integrantes de la emisora, se ajustan y actualizan. (ver anexo C)

9.1 MISIÓN ORGANIZACIONAL

La emisora MUNDO 89.0 parte de la actualización de su horizonte organizacional, al evaluar juiciosamente su misión actual y reconocer que ésta no cumple con los elementos que aseguren la claridad que deben tener todos sus actores en cuanto a sus propósitos, fines y metas y así poder lograr su compromiso para su consecución.

De allí se realiza un trabajo de reconstrucción a partir de unos elementos claves formulados en un taller y se construye la que será la nueva misión para ser difundida.

A continuación se detalla el taller que no sólo sirvió para evaluar la antigua misión, sino que asegura que la nueva misión posee todos los elementos requeridos:

Tabla 14. Formato Aplicado para la definición de la Misión Institucional

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN	
MISION: MUNDO 89.0 FM es una emisora comunitaria que sirve de puente de comunicación entre la sociedad que conforma el entorno urbano y rural de Tuluá, Valle del Cauca, proporcionando a los oyentes espacios de entretenimiento, información y participación, a través de actividades e ideas comunicativas originales llevadas a cabo por personal idóneo, bajo los principios de servicio, sensibilidad y apoyo social.	1ra. REVISION Escriba SI o NO si el aspecto se encuentra en misión
¿En qué negocio estamos?	SI
¿Cuáles son los elementos diferenciales? Aptitud distintiva	SI
¿Por qué existe la organización? ¿Para qué?	SI
¿Quiénes son nuestros clientes?	SI
¿Cuáles son los productos o servicios? ¿A qué se dedica?	SI
¿Cuáles son los principios institucionales?	SI
¿Cuál es el compromiso con los grupos de interés?	SI

Fuente: Autoría Propia

Tabla 15. Ejercicio para determinar el rango de la misión

FACTOR CLAVE (A)	PONDERACION (B)	CLASIFICACION (C)	RESULTADO (D)=(BXC)
		0:No considera elemento 1: Baja aplicación 2:Regular aplicación 3:Alta aplicación 4: Excelente aplicación	
1. Determinación de propósitos Básicos (beneficios)	16,66	4	66,64
2. Servicios y/o productos fundamentales	16,66	3	49,98
3. Que hacer: Medios para logros propósitos básicos	16,66	4	66,64
4. Grupos referencia o clientes	16,66	4	66,64
5. Por qué se hacen la cosas (principios-valores)	16,66	4	66,64
6. Calidad inspiradora (elemento diferenciador)	16,66	4	66,64
TOTAL	100		
RANGOS DE LA MISION			
0% - 20% : SIN APLICACION	No cuenta con un enfoque institucional		
20% - 40% : EN INICIACION	Se cuenta con un enfoque que carece de factores claves de éxito		
40% - 60% : CON APROXIMACION	El enfoque permite inferir los factores claves de éxito de la estrategia organizacional		
60% - 80% : EN DESARROLLO	El enfoque identifica los factores claves de éxito de la estrategia pero carece de elementos que permitan hacer despliegue		
80% - 100% : CONSOLIDADA	El enfoque contiene cuenta de todos los elementos para asegurar el despliegue estratégico de los factores claves de éxito		

Fuente: Autoría propia

Es entonces como se puede definir la MISIÓN:

MUNDO 89.0 FM es una emisora comunitaria que sirve de puente de comunicación entre la sociedad que conforma el entorno urbano y rural de Tuluá, Valle del Cauca, proporcionando a los oyentes espacios de entretenimiento, información y participación, a través de actividades e ideas comunicativas originales llevadas a cabo por personal idóneo, bajo los principios de servicio, sensibilidad y apoyo social.

9.2 VISIÓN ORGANIZACIONAL

Seguidamente y siguiendo la metodología propuesta se revisa igualmente la visión organizacional, siendo ajustada teniendo en cuenta que en ella se vea reflejado el rumbo que desea tomar la organización en el futuro y así poder lograr su desarrollo.

A continuación se muestra la herramienta que se utilizó y la ponderación para la nueva visión planteada.

Tabla 16. Formato para la definición de la Visión.

DEFINICIÓN DE LA VISIÓN	
<i>VISION: MUNDO 89.0, se proyecta al 2015, como la emisora comunitaria líder en comunicación social e interacción ciudadana, con el más avanzado sistema tecnológico y de producción para radio difusión, auto sostenible, cumpliendo con los estándares exigidos en el medio y respondiendo al compromiso social, para la mejora continua de sus procesos y la cualificación permanente de sus empleados, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad tulueña en general.</i>	1ra. REVISION Escriba SI o NO si el aspecto se encuentra en visión
Amplia y detallada	SI
Positiva y alentadora	SI
Realista y posible	SI
Consistente con la misión	SI
Todos estén reflejados (partes interesadas)	SI
Ausente de ambigüedades	SI

Fuente: Autoría Propia

Tabla 17. Ejercicio para determinar los rangos de la visión

FACTOR CLAVE (A)	PONDERACIÓN (B)	CLASIFICACIÓN (C) 0: No considera elemento 1: Baja aplicación 2: Regular aplicación 3: Alta aplicación 4: Excelente aplicación	RESULTADO (D)=(BXC)
1. Dimensión de Tiempo	16,66	4	66,64
2. Beneficios para todas las partes interesadas	16,66	4	66,64
3. Amplitud y detalle en lo que se quiere ser (clara para todo el personal)	16,66	3	49,98
4. Perspectivas (financiero, cliente, procesos y aprendizaje)	16,66	4	66,64
5. Realista y Posible (en el tiempo definido)	16,66	4	66,64
6. Consistencia con principios y valores (Misión)	16,66	4	66,64
TOTAL	100		
RANGOS DE LA VISION			
0% - 20% : SIN APLICACION	No cuenta con un enfoque organizacional		
20% - 40% : EN INICIACION	Se cuenta con un enfoque que carece de factores claves de éxito		
40% - 60% : CON APROXIMACION	El enfoque permite inferir los factores claves de éxito de la estrategia organizacional		
60% - 80% : EN DESARROLLO	El enfoque identifica los factores claves de éxito de la estrategia pero carece de elementos que permitan hacer despliegue		
80% - 100% : CONSOLIDADA	El enfoque contiene cuenta de todos los elementos para asegurar el despliegue estratégico de los factores claves de éxito		

Fuente: Autoría propia

Por tanto, la nueva visión organizacional es:

MUNDO 89.0, se proyecta al 2015, como la emisora comunitaria líder en comunicación social e interacción ciudadana, con el más avanzado sistema tecnológico y de producción para radio difusión, auto sostenible, cumpliendo con los estándares exigidos en el medio y respondiendo al compromiso social, para la mejora continua de sus procesos y la cualificación permanente de sus empleados, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad tulueña en general.

9.3 PRINCIPIOS Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

Para determinar los principios y valores de la empresa, se llevó a cabo un taller colectivo, con el concurso de todo el personal tanto directivo, administrativo como operativo en el cual de acuerdo con la misión y visión se definió cuales deberían ser los valores de la organización y sus principios, seleccionando de una lista suministrada dos valores y un principio. Igualmente se asociaron las conductas en las personas de tal forma que permitieran identificar la vivencia de dichos valores, para cada principio escogido.

El siguiente es el resultado del taller aplicado:

Tabla 18. Resultados taller aplicado sobre valores institucionales

VERDAD		COMPROMISO	xx	HONESTIDAD	
RESPECTO	x	LIBERTAD		SOLIDARIDAD	x
SINCERIDAD		EQUIDAD	xx	JUSTICIA	
LEALTAD		PERSEVERANCIA	xx	SABIDURIA	

PIEDAD		CORAJE		COMPASIÓN	
HUMILDAD	x	TOLERANCIA		SENCILLEZ	x

Tabla 19. Resultados taller aplicado sobre principios institucionales

EFICIENCIA		RECONOCIMIENTO		INTEGRIDAD	
EMPRENDIMIENTO		AMISTAD		ORDEN	x
CONFIABILIDAD		CREATIVIDAD		AUTODOMINIO	
INICIATIVA		APRENDIZAJE		AVENTURA	
ALEGRIA		INFLUENCIA		INTELIGENCIA	
CONFIANZA		FELICIDAD		CLARIDAD	
EXCELENCIA		HONOR		COOPERACION	
TRABAJO EN EQUIPO		ORIGINALIDAD		EXITO	x
FLEXIBILIDAD		CALIDAD		SEGURIDAD	
CONTROL		INNOVACION		HUMOR	
SERVICIO	xx	INOCENCIA		ADMINISTRACION	
SENSIBILIDAD	x	TRABAJO DURO		AMOR	
APOYO	x	OBEDIENCIA		COLABORACION	
Valor 1 Compromiso			Valor 2 Perseverancia		

Principio	<u>Conducta 1</u> (qué evidencia el principio) <u>El compromiso es necesario para prestar un buen servicio a la comunidad que está a la espera de soluciones concretas a sus problemáticas y para asegurar el éxito de la organización.</u>	
SERVICIO	<u>Conducta 2</u> <u>La perseverancia es importante para culminar un servicio exitosamente a pesar de las adversidades que se puedan presentar.</u>	
Valor 1 Equidad		
	Valor 1 Equidad	Valor 2 Humildad
Principio	<u>Conducta 1</u> (qué evidencia el principio) <u>Ser equitativos es fundamental para ser sensibles antes las diferentes problemáticas sin distinción de raza, credo, género u organización social.</u>	
SENSIBILIDAD	<u>Conducta 2</u> Ser sensibles ante la realidad social, requiere de una alta dosis de humildad y reconocimiento de nuestra condición humana.	
Valor 1 Equidad		
	Valor 1 Solidaridad	Valor 2 Respeto
Principio	<u>Conducta 1</u> (qué evidencia el principio) <u>El sentido solidario es el que nos mueve a apoyar las causas de otros.</u>	
APOYO	<u>Conducta 2</u> Apoyar a nuestros semejantes requiere de respeto por sus convicciones.	

Fuente: Autoría propia.

Por tanto a continuación se presenta los principios y valores escogidos:

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES:

- Servicio: Para MUNDO 89.0 el servicio como principio es fundamental, puesto que su razón de ser está encaminado a la prestación social del mismo, bajo un compromiso total con la comunidad, perseverando en alcanzar de sus objetivos.

- Sensibilidad: el principio de sensibilidad se vivencia a través del reconocimiento de nuestra naturaleza humana y lo susceptible que resultamos ante las dificultades que la vida nos presenta todos sin distinción de raza, credo, color o género. Por ello MUNDO 89.0 es sensible a las diferentes problemáticas sociales.
- APOYO: Para MUNDO 89.0 apoyar las causas de la comunidad es una prioridad y pone a su servicio toda su capacidad, de manera respetuosa y solidaria.

VALORES ORGANIZACIONALES

- Compromiso: La empresa MUNDO 89.0 responde al valor del compromiso que tiene con la sociedad, a través de un servicio que cumple con todos los estándares de calidad y normas de Ley.
- Perseverancia: El valor de la perseverancia para la empresa es fundamental, ya que el medio presenta muchas dificultades para llevar a cabo su cometido, por tanto la perseverancia en el servicio prestado a pesar de los obstáculos es la clave del éxito para alcanzar el éxito.
- Equidad: Para la empresa y su equipo humano el valor de la equidad está presente en todas las facetas de su labor, desde la oportunidad que brinda la organización a la vinculación de sus empleados, sin distinción de ninguna clase, hasta la sensibilización ante los diferentes problemas de todos los actores de la sociedad tulueña, sin ninguna discriminación.
- Humildad: El reconocimiento de nuestra humilde labor al servicio de los demás.

- Solidaridad: El apoyo que se brinda a la comunidad, se hace de forma solidaria con sus necesidades.
- Respeto: En todo el servicio prestado está presente el respeto por el cliente interno y externo que hacen de la organización una fuente de apoyo social comunitario.

10. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

10.1 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

En primer lugar se identificaron los factores claves de éxito de la visión (ADN) y se clasificaron de acuerdo a la perspectiva a la que pertenece, teniendo en cuenta las perspectivas básicas contempladas por Kaplan y Norton (1998)²³, que son:

- *Perspectiva financiera*
- *Perspectiva del cliente y el mercado*
- *Perspectiva interna o de los procesos*
- *Perspectiva de la innovación y del aprendizaje*

y se incluye la perspectiva tecnológica, puesto que cada empresa es libre de incluir las perspectivas que considere, ya que no existe un solo modelo.

PERSPECTIVA FINANCIERA, QUE DA RESPUESTA A LOS DUEÑOS O ACCIONISTAS Y LA PALABRA CLAVE ES:

Auto sostenible

PERSPECTIVA CLIENTE, PARA CREAR VALOR Y DIFERENCIACIÓN AL CLIENTE, LA PALABRA CLAVE ES:

Cumpliendo con los estándares exigidos en el medio y respondiendo al compromiso social

²³ KAPLAN, Robert. Y Norton, David. The Balanced Score Card. Harvard Business School Press.1998

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS, QUE DA RESPUESTA A LOS REQUISITOS Y EXPECTATIVAS TANTO DE LOS CLIENTES EXTERNOS COMO INTERNOS, LA PALABRA CLAVE ES:

Para la mejora continua de sus procesos

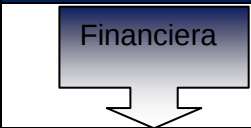
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE, PARA LOGRAR EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA, LA PALABRA CLAVE ES:

Y la cualificación permanente de sus empleados

PERSPECTIVA TECNOLÓGICA, PARA LOGRAR EL AVANCE DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS, LA PALABRA CLAVE ES:

Con el más avanzado sistema tecnológico y de producción para radio

Tabla 20. Perspectiva y Factor Clave de Éxito

PERSPECTIVA	FACTOR CLAVE DE ÉXITO (FCE)
	FCE1 <i>Auto sostenible</i>
	FCE2 <i>líder en comunicación social e interacción ciudadana</i> <i>Mejorando la calidad de vida de la comunidad tulueña en general ,</i> <i>cumpliendo con los estándares exigidos en el medio y respondiendo al</i> <i>compromiso social</i>
	FCE3 <i>Mejora continua de sus procesos</i>
	FCE4 <i>Cualificación permanente de su personal</i>
	FCE5 <i>avanzado sistema tecnológico y de producción para radio difusión</i>
Fuente: Autoría propia.	

10.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Con cada factor clave de éxito (FCE), se redactó un objetivo estratégico, teniendo en cuenta: acción, nivel y plazo, además especificando quiénes deben lograrlo, cómo se va a lograr y para qué se va a lograr.

- Objetivo estratégico correspondiente al factor clave de éxito Numero FCE1
Perspectiva Financiera
¿Que guiará la eficiencia financiera?

Alcanzar el auto sostenimiento de la organización, a través del fortalecimiento de la venta de pautas publicitarias.

Esto se logrará mediante la aplicación de la estrategia:

F4.O1 Mediante el uso de nuevas tecnologías crear más programación con el fin de ampliar la oferta de pautas comerciales.

F1.A1 Aprovechar la creatividad, perseverancia y apoyo del equipo directivo para ampliar los espacios noticiosos, aumentando las pautas publicitarias en éstos, que son de gran audiencia.

F2.A1 Aprovechar la experiencia del personal para crear más programación, aumentando la oferta de pautas publicitarias.

- Objetivo estratégico correspondiente al factor clave de éxito Numero FCE2
Perspectiva Cliente
¿Cómo la empresa pretende lograr lo anterior?

Cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes, respondiendo de manera efectiva al compromiso social adquirido y a los estándares legales.

Estrategias:

F2.A2 Al generar mayor número de programas utilizando la creatividad y apoyo del equipo, se generan mayores ingresos para cubrir las obligaciones legales.

F4.A3 La creación de campañas y programas de participación ciudadana en el tema de sensibilización en contra de la violencia en todas sus formas y los noticieros darán la oportunidad para ampliar la oferta de pautas comerciales, por considerarse éstos últimos los más escuchados.

D3.A2 Aumentar la participación en el mercado a través de la creación de nuevos programas, que conlleven a ampliar la oferta de pautas y por ende a aumentar la capacidad económica para cumplir con las obligaciones legales.

D3.A3 Aumentar la participación en el mercado a través de la creación de un número mayor de noticieros, dado el gran número de noticias a causa de la violencia que se vive, igualmente a través de campañas de sensibilización contra cualquier forma de violencia.

- Objetivo estratégico correspondiente al factor clave de éxito Numero FCE3
Perspectiva de los Procesos internos
¿Cuál debe ser el enfoque de los procesos internos?

Establecer un sistema que mejore continuamente los procesos dentro de la organización.

Estrategias:

D1.O1 Optimizar el tiempo de contratación de los empleados con el empleo de las nuevas tecnologías.

D2.O1 Optimizar el número de empleados contratados con el uso de tecnología.

F4.O1 Mediante el uso de nuevas tecnologías crear más programación con el fin de ampliar la oferta de pautas comerciales.

D1.A1 Maximizar la oferta de pautas publicitarias para contratar mayor número de horas al personal

D3.O1 Ampliar la capacidad de participación en el mercado utilizando nuevas tecnologías para una mayor cobertura.

- Objetivo estratégico correspondiente al factor clave de éxito Numero FCE4
Perspectiva del Aprendizaje
¿Cómo logrará el recurso humano los objetivos estratégicos anteriores?

Implementar un programa de capacitación al personal, de manera que adquieran las competencias faltantes.

Estrategias:

F1.O1 Potencializar el recurso humano a través de la capacitación en nuevas tecnologías.

F7.O1 Aprovechar la seriedad y objetividad del personal potencializándolo con el uso de nuevas tecnologías.

- Objetivo estratégico correspondiente al factor clave de éxito Numero FCE5
Perspectiva Tecnológica

¿Qué se necesita para alcanzar los objetivos y optimizar la productiva empresarial?

Adquirir un avanzado sistema tecnológico y de producción de radiodifusión.

Estrategias:

D4.O1 Aprovechar el desarrollo de las nuevas tecnologías y su oferta en mercado para acceder a sistemas de crédito blandos.

D4.O2 Ampliar la franja de noticieros y programas de alerta y prevención comunitaria para ofertar pautas comerciales que conlleven a ampliar la capacidad de endeudamiento de la empresa.

D4.A3 La capacidad de endeudamiento se podrá superar si se amplía la franja de noticieros y programas de sensibilización.

De acuerdo con cada objetivo se identificaron de uno (1) a tres (3) indicadores que presenten evidencia sobre el cumplimiento de dicho objetivo.

Tabla21. Identificación de Indicadores

Objetivo estratégico No.1	Indicador 1
Alcanzar el auto sostenimiento de la organización, a través del fortalecimiento de la venta de pautas publicitarias.	Ventas en punto de equilibrio $x = \frac{1}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$
	Indicador 2 Ventas mensuales efectivas $x = \left(\frac{\text{Ventas mensuales realizadas}}{\text{Ventas mensuales programadas}} \right) \times 100$

	Indicador 3 Porcentaje de costo variable en el punto de equilibrio $X = \left(\frac{\text{Costo Variable}}{\text{Ventas}} \right) \times 100$
Objetivo estratégico No.2	Indicador 1
Cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes, respondiendo de manera efectiva al compromiso social adquirido y a los estándares legales.	Grado de satisfacción con el servicio $x = \left(\frac{\text{encuestas de satisfacción mayor al 70\%}}{\text{total encuestas aplicadas}} \right) \times 100$
Objetivo estratégico No.3	Indicador 1
Establecer un sistema que mejore continuamente los procesos dentro de la organización.	Grado de mejoramiento continuo $x = \left(\frac{\text{Autoevaluación de procesos con 70\% de aspectos positivos}}{\text{total aspectos de autoevaluación aplicada}} \right) \times 100$
Objetivo estratégico No.4	Indicador 1
Implementar un programa de capacitación al personal, de manera que adquieran las competencias faltantes.	Cumplimiento del plan de formación $x = \left(\frac{\text{Actividades de formación realizadas}}{\text{actividades de formación programadas}} \right) \times 100$
	Indicador 2 Efectividad de la formación $x = \left(\frac{\text{No. De empleados con una evaluación del desempeño superior al 70\%}}{\text{No. Total de empleados evaluados}} \right) \times 100$
Objetivo estratégico No.5	Indicador 1
Adquirir un avanzado sistema tecnológico y de producción de radiodifusión.	Cumplimiento de plan de inversiones $x = \left(\frac{\text{inversiones realizadas}}{\text{inversiones programadas}} \right) \times 100$

Fuente: Autoría propia.

Los indicadores se convirtieron en metas anuales para cada año establecido (2012 al 2015), fecha en la cual culmina la visión y se le asigna un responsable.

Tabla 22. Meta Factor de Éxito # 1

METAS	RESPONSABLE	2012	2013	2014	2015
Meta 1 (Indicador 1) Alcanzar el punto de equilibrio	Gerente	100%			
Meta 2 (Indicador 2) Aumentar el cumplimiento de las ventas programadas	Depto. de mercadeo	70%	80%	90%	100%
Meta 3 (Indicador 3) Controlar los costos variables	Depto. financiero	100%			

Fuente: Autoría propia.

Tabla23. Meta Factor de Éxito # 2

METAS	RESPONSABLE	2012	2013	2014	2015
Meta 1 (Indicador 1) Lograr un alto grado de satisfacción del cliente.	Gerente	70%	80%	90%	95%

Fuente: Autoría propia.

Tabla 24. Meta Factor de Éxito # 3

METAS	RESPONSABLE	2012	2013	2014	2015
Meta 1 (Indicador 1) Lograr un mejoramiento continuo en los procesos internos.	Gerente y dueños de procesos	70%	80%	90%	100%

Fuente: Autoría propia.

Tabla25. Meta Factor de Éxito # 4

METAS	RESPONSABLE	2012	2013	2014	2015
Meta 1 (Indicador 1) Aumentar el cumplimiento del plan de formación anual.	Depto. de recursos Humanos	50%	60%	75%	95%
Meta 2 (Indicador 2) Aumentar la efectividad de la formación y mejorar el desempeño del personal.	Depto. de recursos humanos	70%	80%	90%	100%

Fuente: Autoría propia.

Tabla 26. Meta Factor de Éxito # 5

METAS	RESPONSABLE	2012	2013	2014	2015
Meta 1 (Indicador 1) Aumentar el cumplimiento del plan de inversiones anual.	Depto. financiero	50%	60%	70%	80%

Fuente: Autoría propia.

A continuación encontrarán el resumen del plan operativo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos con su correspondiente plan de acción:

Tabla27. Plan Operativo

PERSPECTIVA	OBJETIVO No.	ESTRATEGIA	INDICADORES	META	RESPONSABLE
1. FINANCIERA	2. Alcanzar el auto sostenimiento de la organización, a través del fortalecimiento de la venta de pautas publicitarias.	Controlar los gastos variables y aumentar las ventas	1.	2. Alcanzar el punto de equilibrio	Gerente
CLIENTE	2. Cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes, respondiendo de manera efectiva al compromiso social adquirido y a los estándares legales.	Medir periódicamente el grado de satisfacción del cliente y aumentar el porcentaje de satisfacción		2. Lograr un alto grado de satisfacción del cliente.	Gerente
	3. Establecer un sistema que mejore continuamente los procesos dentro de la organización. 4. Implementar un programa de capacitación al personal, de manera que adquieran las competencias faltantes.	Establecer plan de mejoramiento y hacer seguimiento de avances por medio de autoevaluación de procesos periódica Diseñar plan de formación anual de acuerdo a necesidades y hacer seguimiento mediante medición del desempeño		3. Lograr un mejoramiento continuo en los procesos internos. 4. Aumentar el cumplimiento del plan de formación anual y su efectividad en el desempeño de los empleados.	Gerente y dueños de procesos

Fuente: Autoría propia.

Tabla28. Plan de Acción

OBJETIVO No.	META	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	COSTO (\$)	RESPONSABLE ACTIVIDAD	CRONOGRAMA (MESES)											
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5. Adquirir un avanzado sistema tecnológico y de producción de radiodifusión.	5. Aumentar el cumplimiento del plan de inversiones anual.	Depto. financiero	Controlar el cumplimiento del plan de inversiones	1. Diseñar un plan de inversiones anual (2012-13-14-15)	0	Depto. financiero	x											
				2. Implementar plan (2012-13-14-15)	S/g inversión proyectada	Depto. financiero		x	x	x	x	x	x	x	x	x		
				3. Evaluar cumplimiento del plan (2012-13-14-15)	0	Depto. financiero											x	
				4. Tomar acciones correctivas (2012, 13, 14, 15)	0	Directivos												x

Fuente: Autoría propia

11. ANALISIS ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACIÓN

11.1 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Identificación de puntuales

La empresa requiere de mecanismos que le permitan responder a las exigencias del entorno actual siendo eficiente en su lucha por la supervivencia y para dar respuesta a las modificaciones del entorno socio económico.

Para resolver estas exigencias es necesario contar con instrumentos que identifiquen los puntos clave que requieren atención inmediata sobre los cuáles la empresa debe dirigir sus esfuerzos. Los elementos de soporte o puntuales identificados en la empresa son los siguientes:

- El auto sostenimiento.
- La prestación de un servicio de calidad al cliente.
- La capacitación permanente del personal
- La actualización en equipos y herramientas tecnológicas.

Traducción de puntuales en amenazas para el negocio:

Tabla 29. Traducción de Puntuales en Amenazas

PUNTUAL	TRADUCCIÓN EN AMENAZA
Auto sostenimiento	Falta de recursos para el sostenimiento de la empresa
Prestación de un servicio de calidad	Pérdida de aceptación y credibilidad en la comunidad.
Capacitación del personal	Mano de obra de poca calidad, personal sin motivación.
Actualización tecnológica	Productos sin impacto en el mercado.

Fuente: autoría propia.

Tabla 30. Evaluación de Consecuencias

POSIBLE AMENAZA	CONSECUENCIAS
Falta de recursos para el sostenimiento de la empresa	• Afectación del punto de equilibrio. • Pérdida de liquidez. • Escasa proyección de crecimiento.
Pérdida de aceptación y credibilidad en la comunidad	• Disminución progresiva de clientes.
Mano de obra de poca calidad y personal sin motivación	• Quebrantamiento en los procesos institucionales. • Servicio prestado de poca calidad.
Productos sin impacto en el mercado.	• Disminución progresiva de clientes. • Pérdida de margen.

Fuente: Autoría propia.

Valorización del impacto

Luego de evaluadas las consecuencias de cada puntual, el grupo estratégico de la empresa se reunió con el fin de calificar la magnitud del impacto, calificación un tanto subjetiva ya que se fundamenta en su juicio, experiencia y responsabilidad. . Para ello utilizaron la escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras que 10, consecuencias desastrosas, así:

Tabla31. Valoración del Impacto

CONSECUECIAS	VALORACIÓN DEL IMPACTO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
• Afectación del punto de equilibrio. • Pérdida de liquidez. • Escasa proyección de crecimiento.									X	
• Disminución progresiva de clientes.								X		
• Quebrantamiento en los procesos institucionales. • Servicio prestado de poca calidad.						X				
• Disminución progresiva de clientes. • Pérdida de margen.								X		

Fuente: Autoría propia.

Probabilidad de ocurrencia de la amenaza

En este aspecto, el grupo estratégico utilizó un puntaje entre 0 y 1 para evaluar la posibilidad de ocurrencia de cada hecho o puntual, cuya probabilidad indica el tipo de acciones que deben tomarse, teniendo en cuenta que una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas mientras una con poca permite planear acciones preventivas. Esta parte del análisis estratégico es de gran importancia por lo que requiere de mucho juicio y uso del conocimiento técnico, del entorno y de la organización. Para el caso que nos ocupa el resultado fue el siguiente:

Tabla 32 Probabilidad de Ocurrencia

AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	
	0	1
Falta de recursos para el sostenimiento de la empresa		0,5
Pérdida de aceptación y credibilidad en la comunidad	0,3	
Mano de obra de poca calidad y personal sin motivación	0,3	
Productos sin impacto en el mercado.		0.5

Fuente: Autoría propia.

Como puede apreciarse, para el grupo estratégico la falta de recursos para el sostenimiento de la empresa y los productos sin impacto en el mercado son los aspectos que requieren mayor atención, aunque aún no se consideren en el más alto índice de probabilidad de ocurrencia.

Capacidad de reacción

En este punto se hizo necesario que el grupo estratégico se preguntara sobre la capacidad de reacción de la empresa. Para ello se utilizó una escala entre 0 y 10, indicando el 0 ninguna capacidad de reacción y el 10 capacidad total de reacción.

Tabla 33. Capacidad de Reacción

AMENAZA	CAPACIDAD DE REACCIÓN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Falta de recursos para el sostenimiento de la empresa					X					
Pérdida de aceptación y credibilidad en la comunidad							X			
Mano de obra de poca calidad y personal sin motivación							X			
Productos sin impacto en el mercado.							X			

Fuente: Autoría propia.

La tabla anterior indica que la empresa en general está en condiciones favorables de reacción al impacto de estas amenazas, siendo necesario estar atentos a la posible pérdida de aceptación y credibilidad en la comunidad, a la mano de obra de poca calidad y personal sin motivación, y a los productos sin impacto en el mercado.

11.1.1 Presentación de la Matriz de Análisis de Vulnerabilidad

Tabla 34. Análisis de Vulnerabilidad

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	0-10 IMPACTO	0-1 PROB.	0-10 REAC C.	GRADO DE VULNERABILID AD
1. Auto sostenimiento	Falta de recursos para el sostenimiento de la empresa	Afectación del punto de equilibrio. Pérdida de liquidez. Escasa proyección de crecimiento.	9	0,5	5	II
2. Prestación de un servicio de calidad	Pérdida de aceptación y credibilidad en la comunidad.	Disminución progresiva de clientes.	8	0,3	7	III
3. Capacitación del personal	Mano de obra de poca calidad, personal sin motivación.	Quebrantamiento en los procesos institucionales. Servicio prestado de poca calidad.	6	0,3	7	III
4. Actualización tecnológica	Productos sin impacto en el mercado.	Disminución progresiva de clientes. Pérdida de margen.	8	0,5	7	II

Fuente: Autoría propia.

11.1.2 Diagrama evaluación de vulnerabilidad

Gráfico 2. Grafica de Vulnerabilidad

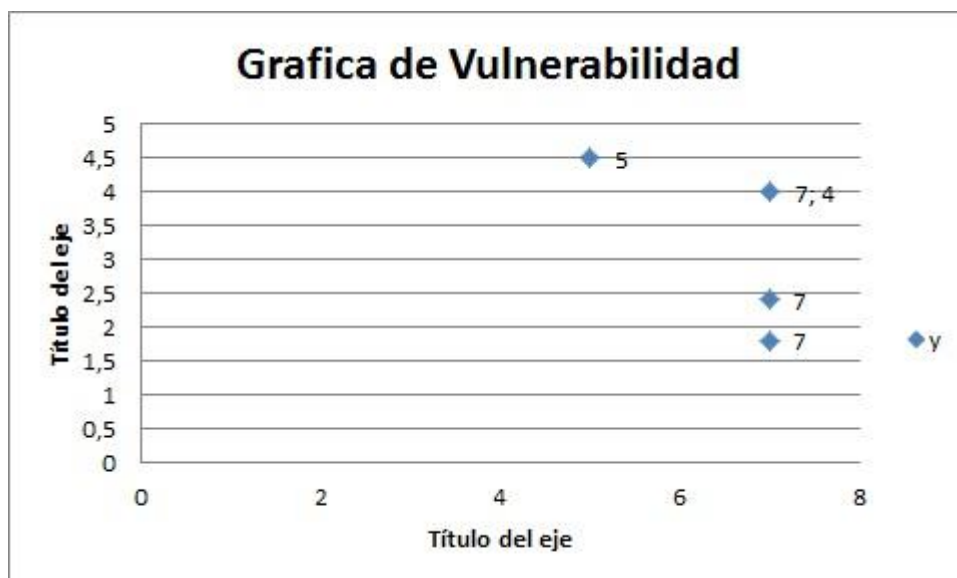


Tabla 35. Ubicación de los Procesos según su vulnerabilidad

I. INDEFENSA	II. EN PELIGRO
	•
IV VULNERABLE	III. PREPARADA.
	Auto sostenimiento ○ Capacitación del personal. • Prestación de un servicio de calidad. • Actualización tecnológica

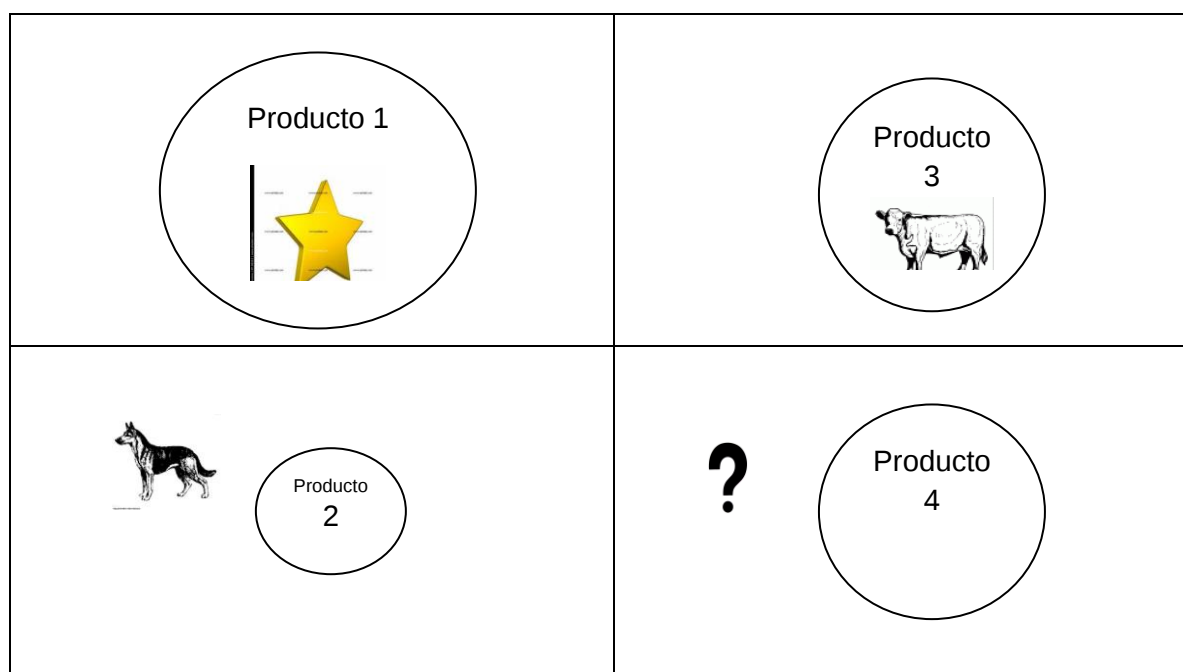
Fuente: Autoría propia.

Al aplicar la fórmula para la valoración del impacto, ($Y = \text{impacto de amenaza} \times \text{probabilidad de ocurrencia}$; $X = \text{capacidad de reacción}$) se encuentra que la empresa radial MUNDO 89 no tiene aspectos que la hagan indefensa (I), en peligro (II) o vulnerable (IV), la aplicación de la fórmula permite ver que por el contrario está preparada (III) en cuanto a la capacitación del personal; prestación de un servicio de calidad y actualización tecnológica; sin embargo no debe

descuidar el proceso de auto sostenimiento pues está en el límite entre preparada y vulnerable.

11.1.3 Análisis de portafolio BCG (Boston ConsulGroup). Para llevar a cabo éste análisis el equipo clasificó los productos que ofrece en la actualidad teniendo en cuenta la participación de cada uno en el portafolio, el crecimiento del producto, el volumen de ventas y por supuesto el margen de utilidad que genera. El siguiente es el resultado:

Tabla 36. Análisis de portafolio BCG (Boston ConsulGroup).



Fuente: Autoría propia.

A continuación se describen cada uno de los productos que contiene el portafolio de la emisora MUNDO 89.0 FM actualmente.

- Emisión de cuñas de programación musical, son los llamados productos estrellas. Los productos estrellas son aquellos que tienen participación importante en el portafolio, con alta tasa de crecimiento. Generan altas ventas y utilidades, consecuentemente un flujo importante de efectivo. Los

productos estrellas, como están en crecimiento, requieren de gran cuidado e inversiones grandes en ellos.

Producto principal, que trata de grabación y emisión de comerciales (cuña de 30" a \$ 7.000, con ofrecimiento de paquetes mensuales por \$ 300.000)

- Transmisión de remotos o productos catalogados como vacas lecheras. Estos también tienen alto volumen de ventas y dan utilidades fuertes. Son un recurso, como su nombre lo indica, muy importante para la empresa para la generación de efectivo.

Producto de gran aceptación entre los clientes, que consiste en transmitir programación musical desde las locaciones del cliente, con entrevistas y concursos referentes a la marca promocionada (1 hora de remoto con 4 salidas de 3 minutos al aire, por valor de \$ 280.000)

- Los programas específicos o los denominados signos de interrogación. Estos productos, según el modelo, poseen gran potencial, pero requieren gran atención, para que tengan una participación importante en la mezcla de productos.

Se trata de programas de magazín en horario determinado, combinado música y temas específicos (Mundo noticias, Master show, salsa y clasificados al medio día.

- Programación nocturna (a partir de las 8 p.m.) y programación de domingos en la tarde, es la catalogada como productos perros. Son productos de baja participación en mercados de crecimiento bajo. Reciben poca o ninguna inversión de recursos de mercadeo.

Programación musical (pop, vallenato, salsa romántica)

11.1.4 Análisis competitivo de Porter (5 fuerzas). Mediante un análisis de los siguientes aspectos, y partir de una serie de preguntas puntuales, a continuación

se desarrolla el análisis sugerido por Porter, teniendo en cuenta estos cinco (5) aspectos:

- a. Poder de negociación de los clientes.
- b. Poder de negociación de los proveedores.
- c. Amenaza de nuevos entrantes.
- d. Amenaza de productos sustitutivos.
- e. Rivalidad entre los competidores.

Poder de negociación de los clientes

- El mercado objetivo de la empresa son los oyentes y grupos sociales y su cobertura es la ciudad de Tuluá y su zona rural.
- El portafolio de servicios es cambiante, de acuerdo a las tendencias del consumidor y las necesidades de los clientes, siempre y cuando la línea de productos permita el desarrollo social y la comercialización para el auto sostenimiento (en la actualidad el margen de rentabilidad de los productos existentes alcanza el 60%). Mundo 89.0 se inclina por la oferta de productos de beneficio masivo (población general) y saca del mercado aquellos que por desgaste normal sufren mengua en su aceptación.
- La garantía que se ofrece al cliente se ve reflejada en el resultado que arroja la emisión de publicidad en cuanto a imagen de su marca y/o venta de su producto.
- Del cliente se conoce su necesidad y la información básica de su producto, para el diseño de su pauta y el cliente conoce de la emisora el trabajo al aire que ofrece día a día.
- Los clientes potenciales son todos aquellos que representen una razón social o desarrollen una actividad económica y que tengan necesidad de difundirla.

- No existe un estudio juicioso acerca de la conducta del consumidor, por tanto no se ha podido determinar con precisión. Se puede observar que el portafolio de MUNDO 89.0 tiene una alta demanda y su pronóstico para el futuro es alentador, aunque no se cuenta con un método apropiado de pronóstico de ventas y de demanda. El futuro de la demanda del sector comunicaciones depende de las políticas gubernamentales y la posibilidad de inversión.
- Se ofrecen promociones por temporada. La empresa tiene su propio criterio en cuanto a precios, basado en la situación económica actual, siendo muy consecuente con ella, ajustándose al presupuesto de los clientes, sin una tarifa fija e inmovible y ofreciendo crédito directo. El precio de la competencia se conoce, pero éste no es tenido como referencia para establecer sus precios.

Poder de negociación de los proveedores

- A los vendedores se les exige dinamismo, compromiso y resultados. Las ventas se hacen de manera directa, sin intermediarios (asesor comercial y por oficina) y se establecen parámetros claros que se deben cumplir.
- La Emisora utiliza publicidad a través de internet, publicidad escrita y campañas a través de la misma emisora, para publicitar sus espacios.
- Se realizan investigaciones de mercado y sus resultados se utilizan para mejorar y aumentar las ventas. Las relaciones públicas están a cargo de los mismos vendedores.

Amenaza de nuevos entrantes

- Sólo se permite una emisora comunitaria para cada ciudad. En el caso de Tuluá, Mundo 89.0 es la única emisora de corte comunitario.
- En los municipios de San Pedro, Trujillo, Andalucía y Riofrío existen en cada uno de ellos, una emisora comunitaria que por su cercanía a Tuluá,

se alcanza a sintonizar en la ciudad, lo que se podría considerarse como competencia directa.

- Está por entrar al mercado de las comunicaciones una Emisora pública que puede representar una gran amenaza.

Amenaza de productos sustitutivos

- En la ciudad existen dos importantes cadenas radiales que poseen una red de emisoras de corte comercial (competencia indirecta).

Rivalidad entre los competidores

- La efectividad de la fuerza de ventas es alta con relación a la competencia. Se cuenta con una fuerza de ventas suficiente y calificada, aunque no es suficiente la capacitación recibida para todo el personal.
- El índice de satisfacción del cliente tanto interno como externo es alto y existen políticas de mejoramiento continuo apuntando a la consecución e implementación de moderna tecnología.
- En cuanto a los precios de las cuñas radiales y demás productos que se ofrecen, resulta para MUNDO 89.0 muy competitivo, pues representan el 50% de un precio normal en cualquier emisora comercial. La programación que se ofrece en MUNDO 89.0 es muy semejante a la de las otras emisoras comunitarias y la diferencia con la programación de las emisoras comerciales radica en los múltiples espacios dispuestos para la participación directa de la comunidad.
- Sólo se permite una emisora comunitaria para cada ciudad. En el caso de Tuluá, Mundo 89.0 es la única emisora de corte comunitario. En los municipios de San Pedro, Trujillo, Andalucía y Riofrio existen en cada uno de ellos, una emisora comunitaria que por su cercanía a Tuluá, se alcanza a sintonizar en la ciudad, lo que se podría considerarse como competencia directa.

- En la ciudad existen dos importantes cadenas radiales que poseen una red de emisoras de corte comercial (competencia indirecta).
- Está por entrar al mercado de las comunicaciones una Emisora pública que puede representar una gran amenaza.
- En cuanto a los precios de las cuñas radiales y demás productos que se ofrecen, resulta para MUNDO 89.0 muy competitivo, pues representan el 50% de un precio normal en cualquier emisora comercial. La programación que se ofrece en MUNDO 89.0 es muy semejante a la de las otras emisoras comunitarias y la diferencia con la programación de las emisoras comerciales radica en los múltiples espacios dispuestos para la participación directa de la comunidad.
- El mercado objetivo de la empresa son los oyentes y grupos sociales y su cobertura es la ciudad de Tuluá y su zona rural.
- La efectividad de la fuerza de ventas es alta con relación a la competencia. Se cuenta con una fuerza de ventas suficiente y calificada, aunque no es suficiente la capacitación recibida para todo el personal.
- A los vendedores se les exige dinamismo, compromiso y resultados. Las ventas se hacen de manera directa, sin intermediarios (asesor comercial y por oficina) y se establecen parámetros claros que se deben cumplir.
- La Emisora utiliza publicidad a través de internet, publicidad escrita y campañas a través de la misma emisora, para publicitar sus espacios.
- Se realizan investigaciones de mercado y sus resultados se utilizan para mejorar y aumentar las ventas. Las relaciones públicas están a cargo de los mismos vendedores.
- Se ofrecen promociones por temporada. La empresa tiene su propio criterio en cuanto a precios, basado en la situación económica actual, siendo muy consecuente con ella, ajustándose al presupuesto de los clientes, sin una tarifa fija e inmovible y ofreciendo crédito directo. El precio de la competencia se conoce, pero éste no es tenido como referencia para establecer sus precios.

- El índice de satisfacción del cliente tanto interno como externo es alto y existen políticas de mejoramiento continuo apuntando a la consecución e implementación de moderna tecnología.
- La garantía que se ofrece al cliente se ve reflejada en el resultado que arroja la emisión de publicidad en cuanto a imagen de su marca y/o venta de su producto.
- Del cliente se conoce su necesidad y la información básica de su producto, para el diseño de su pauta y el cliente conoce de la emisora el trabajo al aire que ofrece día a día.
- Los clientes potenciales son todos aquellos que representen una razón social o desarrollen una actividad económica y que tengan necesidad de difundirla.
- No existe un estudio juicioso acerca de la conducta del consumidor, por tanto no se ha podido determinar con precisión. Se puede observar que el portafolio de MUNDO 89.0 tiene una alta demanda y su pronóstico para el futuro es alentador, aunque no se cuenta con un método apropiado de pronóstico de ventas y de demanda. El futuro de la demanda del sector comunicaciones depende de las políticas gubernamentales y la posibilidad de inversión.
- El portafolio de servicios es cambiante, de acuerdo a las tendencias del consumidor y las necesidades de los clientes, siempre y cuando la línea de productos permita el desarrollo social y la comercialización para el auto sostenimiento (en la actualidad el margen de rentabilidad de los productos existentes alcanza el 60%). Mundo 89.0 se inclina por la oferta de productos de beneficio masivo (población general) y saca del mercado aquellos que por desgaste normal sufren mengua en su aceptación.

12.DISEÑO, SELECCIÓN Y EVALUACION DE ESTRATEGIAS

12.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

12.1.1 Proyectos estratégicos. Los siguientes son los proyectos estratégicos formulados para llevar a cabo la consecución de los objetivos:

- Proyecto de auto sostenibilidad

Ser autos sostenibles para enfrentar exitosamente los retos económicos en tiempos de crisis económica sin temor a salir del mercado.

Tabla 37. Matriz de correlación de objetivos proyecto estratégico 1

OBJETIVOS CORPORATIVOS	PROYECTO ESTRATÉGICO 1. AUTOSOSTENIBILIDAD
1. Alcanzar el auto sostenimiento de la organización, a través del fortalecimiento de la venta de pautas publicitarias.	Este proyecto tiene directa relación con el alcance de este objetivo con miras a la permanencia de la empresa en el mercado del municipio y sectores aledaños.
2. Cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes, respondiendo de manera efectiva al compromiso social adquirido y a los estándares legales.	Asegurar la sostenibilidad de la empresa, asevera también la posibilidad de dar cumplimiento a las necesidades y expectativas de los clientes. Caso contrario la calidad en el servicio no tendría nivel de competencia.
3. Establecer un sistema que mejore continuamente los procesos dentro de la organización.	La sostenibilidad garantiza los recursos para adelantar los procesos encaminados al mejoramiento continuo de la organización.
4. Implementar un programa de capacitación al personal, de manera que adquieran las competencias faltantes.	Es necesario a través de la sostenibilidad el destinar recursos para la capacitación permanente del personal.
5. Adquirir un avanzado sistema tecnológico y de producción de radiodifusión.	La adquisición de un avanzado sistema tecnológico para la radiodifusión requiere de recursos que sólo tendrá la empresa a través del fortalecimiento de los proceso auto sostenibles.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 38. Correlación de Áreas Funcionales Proyecto Estratégico 1

ÁREAS FUNCIONALES	PROYECTO ESTRATÉGICO 1. AUTOSOSTENIBILIDAD
Administrativo	Propender porque La administración de la empresa dé prioridad a aquellas prácticas que aseguren la auto sostenibilidad de la empresa de manera que se tengan los recursos necesarios para apoyar los diferentes procesos institucionales.
Comunidad	El carácter de la empresa hace que tenga gran responsabilidad social y cultural con su comunidad.
Directivo	La dirección debe fortalecer procesos estratégicos que propendan a la auto sostenibilidad de la empresa teniendo como objetivo su continuidad.
Desarrollo humano	Una empresa sólo es auto sostenible en la medida que logre mantener el talento humano requerido que garantice la calidad en sus procesos.
Tecnológica	Para el caso, la única forma de que la empresa pueda competir en el mercado, es contar con el nivel tecnológico adecuado que le permita prestar sus servicios de manera competitiva.

Fuente: Autoría propia.

- Proyecto de Liderazgo en comunicación social e interacción ciudadana

Ser líderes en comunicación social e interacción ciudadana mejorando la calidad de vida de la comunidad tulueña en general, cumpliendo con los estándares exigidos en el medio y respondiendo al compromiso social.

Tabla 39. Correlación de Objetivos Proyecto Estratégico 2

OBJETIVOS CORPORATIVOS	PROYECTO ESTRATÉGICO 2. Liderazgo en comunicación social e interacción ciudadana.
1. Alcanzar el auto sostenimiento de la organización, a través del fortalecimiento de la venta de pautas publicitarias.	El ser líderes socialmente y el integrarnos con la ciudadanía mantendrá el interés de la comunidad en nuestro servicio y por ende facilitará la consecución de clientes en las pautas publicitarias lo que generará cada vez más ingresos para el auto sostenimiento.
2. Cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes, respondiendo de manera efectiva al compromiso social adquirido y a los estándares legales.	El liderazgo y la interacción con la ciudadanía nos permitirá estar al tanto de las necesidades de los clientes de manera que se puedan cumplir sus expectativas y necesidades.
3. Establecer un sistema que mejore continuamente los procesos dentro de la organización.	La comunicación debe ser fortalecida también al interior de la organización, si todos sus miembros saben para donde vamos (en este caso nuestra misión de mantener interacción con la comunidad), sabrán qué se requiere en el mejoramiento continuo de los procesos.
4. Implementar un programa de capacitación al personal, de manera que adquieran las competencias faltantes.	Si parte de nuestra misión es la interacción ciudadana, nuestro personal debe estar debidamente capacitado en este proceso de modo que sea óptimo como servicio.
5. Adquirir un avanzado sistema tecnológico y de producción de radiodifusión.	La comunicación social y la interacción ciudadana requiere en nuestra organización de un óptimo sistema tecnológico.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 40. Correlación de Áreas Funcionales Proyecto Estratégico 2

ÁREAS FUNCIONALES	PROYECTO ESTRATÉGICO 2..Liderazgo en comunicación social e interacción ciudadana.
Administrativo	Debe determinarse una partida presupuestal que garantice los recursos para cumplir lo requerido en cuanto a interacción ciudadana.
Comunidad	Este proyecto está directamente relacionado con la optimización de este proceso organizacional, compartiendo el interés de mantener satisfecho al cliente, escuchando sus necesidades.
Directivo	Es deber del proceso administrativo velar porque la comunicación social e interacción ciudadana sean servicios prestados de manera óptima.
Desarrollo humano	El ser humano es ante todo fuente de comunicación, por ende este proyecto promueve el potencial que hay en este importante recurso para la empresa.
Tecnológica	La tecnología de punta es imprescindible en esta organización para mantener el contacto con la ciudadanía.

Fuente: Autoría propia.

- Proyecto de Mejora continua

Asegurar la mejora continua de nuestros procesos de manera que se preste siempre un servicio óptimo y competitivo.

Tabla 41. Matriz de Correlación de Objetivos Proyecto Estratégico 3

OBJETIVOS CORPORATIVOS	PROYECTO ESTRATÉGICO 3. Mejora Continua.
1. Alcanzar el auto sostenimiento de la organización, a través del fortalecimiento de la venta de pautas publicitarias.	Si la empresa es auto sostenible puede garantizarse la mejora continua a través de la inversión de recursos en los diferentes procesos.
2. Cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes, respondiendo de manera efectiva al compromiso social adquirido y a los estándares legales.	El objetivo de la mejora continua debe ser en últimas el cumplir con las necesidades y expectativas del cliente en cuanto a la optimización en la prestación del servicio.
3. Establecer un sistema que mejore continuamente los procesos dentro de la organización.	Este proyecto está orientado a la mejora continua de los procesos dentro de la organización.
4. Implementar un programa de capacitación al personal, de manera que adquieran las competencias faltantes.	Para la mejora continua se requiere personal capacitado que desarrolle de manera efectiva su labor.
5. Adquirir un avanzado sistema tecnológico y de producción de radiodifusión.	Este tipo de organización demuestra su mejora continua a través del avance tecnológico y de producción de radiodifusión.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 42. Correlación de Áreas Funcionales Proyecto Estratégico 3

ÁREAS FUNCIONALES	PROYECTO ESTRATÉGICO 3. Mejora Continua.
Administrativo	Debe asignarse una partida presupuestal para lo requerido en cuanto a mejora continua.
Comunidad	La mejora continua organizacional se verá relacionada en el cumplimiento de las expectativas de la comunidad a la cual se dirige.
Directivo	El estilo directivo debe estar enfocado a la mejora continua para garantizar el éxito de la empresa.
Desarrollo humano	El personal de la empresa debe conocer los procesos de mejora continua organizacional y demostrar buena actitud y apoyo a ellos.
Tecnológica	Aquí la mejora continua depende en un amplio porcentaje del avance tecnológico que permita llegar de manera competitiva a la comunidad, cumpliéndole además al cliente que pauta.

- Proyecto de Cualificación del personal.

Garantizar que el personal que acompañe los procesos posea las competencias requeridas para el excelente desempeño de las funciones de su cargo y redundar en la satisfacción de los clientes.

Tabla 43. Correlación de Objetivos Proyecto Estratégico 4

OBJETIVOS CORPORATIVOS	PROYECTO ESTRATÉGICO 4. Cualificación del personal
1. Alcanzar el auto sostenimiento de la organización, a través del fortalecimiento de la venta de pautas publicitarias.	La cualificación del personal, es este caso especialmente del encargado de las ventas dará un mayor rendimiento económico para el sostenimiento de la empresa.
2. Cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes, respondiendo de manera efectiva al compromiso social adquirido y a los estándares legales.	El personal debe estar preparado para afrontar los cambios según las necesidades de los clientes.
3. Establecer un sistema que mejore continuamente los procesos dentro de la organización.	El personal debe estar capacitado para la realización de sus funciones según los procesos y procedimientos institucionales.
4. Implementar un programa de capacitación al personal, de manera que adquieran las competencias faltantes.	Este proyecto está directamente relacionado con la consecución de este objetivo velando por el buen servicio a la través de la formación oportuna del personal.
5. Adquirir un avanzado sistema tecnológico y de producción de radiodifusión.	El personal debe estar altamente capacitado para la competencia tecnológica actual.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 44. Correlación de Áreas Funcionales Proyecto Estratégico 4

ÁREAS FUNCIONALES	PROYECTO ESTRATÉGICO 4. Cualificación del personal
Administrativo	El proceso administrativo debe soportar los recursos necesarios para la cualificación del personal.
Comunidad	El personal cualificado podrá detectar la calidad de los servicios ofrecidos para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad Tulueña.
Directivo	La calidad del personal que labora en la empresa debe ser preocupación permanente del proceso directivo.
Desarrollo humano	El personal de la empresa debe sentirse valorado en sus conocimientos para trabajar con motivación.
Tecnológica	Es necesario mantener al personal cualificado en el ámbito tecnológico como garantía de un óptimo servicio.

Fuente: Autoría propia.

- Proyecto de Actualización tecnológica

Estar a la vanguardia en los recursos tecnológicos requeridos para la prestación del servicio, para demostrar liderazgo en producción y radio difusión.

Tabla 45. Correlación de Objetivos Proyecto Estratégico 5

OBJETIVOS CORPORATIVOS	PROYECTO ESTRATÉGICO 5. Actualización tecnológica
1. Alcanzar el auto sostenimiento de la organización, a través del fortalecimiento de la venta de pautas publicitarias.	Estar a la vanguardia en tecnología permitirá aumentar la producción y tener calidad en la difusión y esta será la mejor carta de presentación ante los clientes, generando cada vez más ingresos.
2. Cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes, respondiendo de manera efectiva al compromiso social adquirido y a los estándares legales.	La actualización tecnológica permite cualificar los procesos de manera que cada vez se tenga un cliente más satisfecho con los servicios.
3. Establecer un sistema que mejore continuamente los procesos dentro de la organización.	La actualización tecnológica es la base para el mejoramiento de los procesos dentro de la organización.
4. Implementar un programa de capacitación al personal, de manera que adquieran las competencias faltantes.	El contar con tecnología de punta es la base para un buen plan de capacitación.
5. Adquirir un avanzado sistema tecnológico y de producción de radiodifusión.	Este proyecto va en mira directa del alcance de ese objetivo corporativo.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 46. Correlación Áreas Funcionales Proyecto Estratégico 5

ÁREAS FUNCIONALES	PROYECTO ESTRATÉGICO 5. Actualización tecnológica.
Administrativo	El proceso administrativo debe velar por mantener los recursos para la actualización de la empresa entendiéndola como la base para el aumento de los ingresos.
Comunidad	La comunidad sin duda está a la expectativa de recibir un servicio de óptima calidad para lo cual la empresa requiere estar al día en tecnología.
Directivo	El directivo de la empresa debe estar convencido de que del avance tecnológico institucional depende su permanencia en el mercado y la prestación de un buen servicio a la comunidad.
Desarrollo humano	Del buen desempeño del personal humano depende el buen uso dado a los elementos tecnológicos.
Tecnológica	Los procesos tecnológicos en la empresa deben estar continuamente supervisados por el personal de esta área.

Fuente: Autoría propia.

12.1.2 Estrategias. Las siguientes son las estrategias planteadas para cada proyecto:

Tabla 47. Estrategias Proyecto 1

PROYECTO ESTRATÉGICO 1. AUTOSOSTENIBILIDAD	RESPONSABLE
ESTRATEGIA 1.	
Pasar de clientes potenciales a un mayor número de clientes reales. .	Departamento de ventas.
ESTRATEGIA 2.	
Lograr ventas mensuales efectivas.	Departamento de ventas.
ESTRATEGIA 3.	
Lograr porcentaje de costo variable en el punto de equilibrio	Gestión Administrativa.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 48. Estrategia Proyecto 2

PROYECTO ESTRATÉGICO 2.: Liderazgo en comunicación social e interacción ciudadana.	RESPONSABLE
ESTRATEGIA 1.	
Conocer qué espera la comunidad de este tipo de organización.	Gestión comunidad.
ESTRATEGIA 2.	
Conocer cuáles son los intereses reales del cliente que pauta.	Departamento de ventas.
ESTRATEGIA 3.	
Mejorar los canales de comunicación internos.	Desarrollo humano.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 49. Estrategia Proyecto 3

PROYECTO ESTRATÉGICO 3: Mejora continua	RESPONSABLE
ESTRATEGIA 1.	
Medir de la satisfacción del cliente	Gestión comunidad, Calidad.
ESTRATEGIA 2.	
Verificar la calidad de los productos o servicios.	Calidad, producción
ESTRATEGIA 3.	
Verificar que el personal que hace contacto con el cliente lo haga de manera adecuada.	Recurso humano, dirección, calidad.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 50. Estrategia Proyecto 4

PROYECTO ESTRATÉGICO 4: Cualificación del personal.	RESPONSABLE
ESTRATEGIA 1.	
Identificar qué competencias falta fortalecer para la óptima prestación del servicio	Dueños de procesos, desarrollo humano, administrativo.
ESTRATEGIA 2.	
Brindar las capacitaciones adecuadas requeridas.	Desarrollo humano.
ESTRATEGIA 3.	
Verificar la adquisición de las nuevas competencias por parte del personal.	Dueños de procesos y desarrollo humano.

Fuente: Autoría propia.

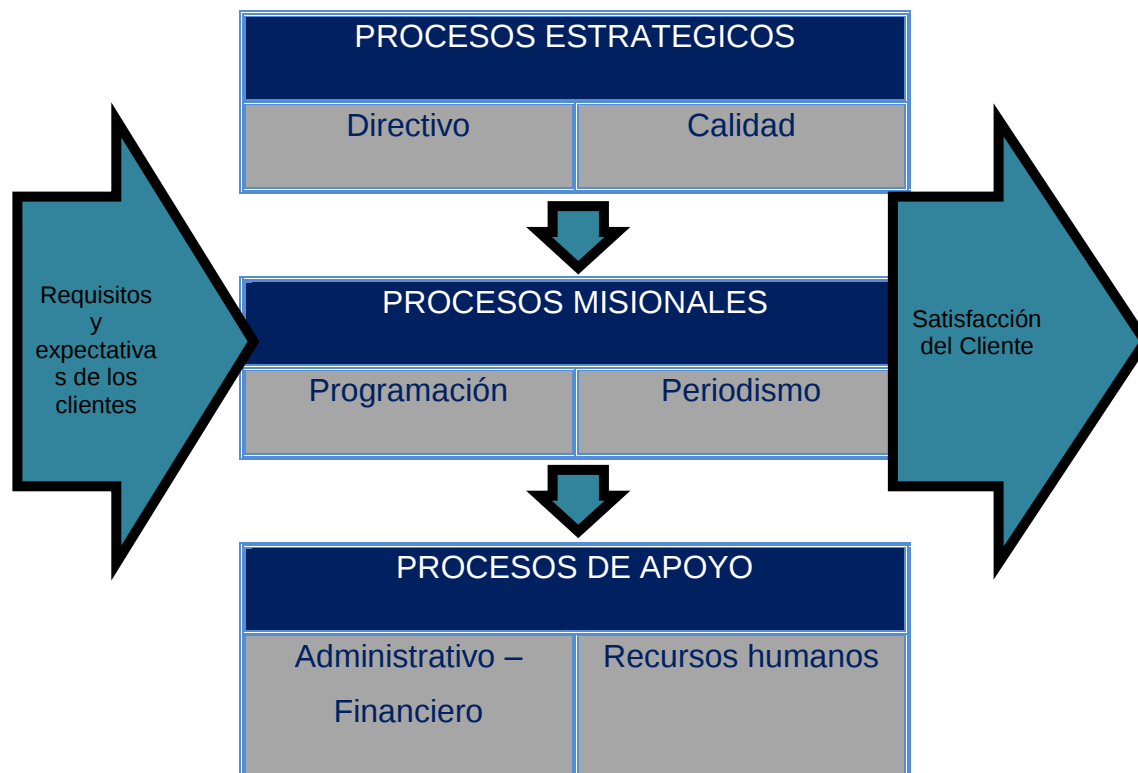
Tabla 51. Estrategia Proyecto 5

PROYECTO ESTRATÉGICO 5: Actualización tecnológica.	RESPONSABLE
ESTRATEGIA 1.	
Elaborar un modelo ideal TIC	Dueño de proceso y su equipo de trabajo.
ESTRATEGIA 2.	
Elaborar un listado de elementos faltantes en cuanto a avances tecnológicos para la radiodifusión.	Dueño de proceso, gestión directiva y administrativa.
ESTRATEGIA 3.	
Elaborar un listado de elementos faltantes en cuanto a equipos.	Dueño de proceso, gestión directiva y administrativa

Fuente: Autoría propia.

12.1.3 Cadena de Valor.

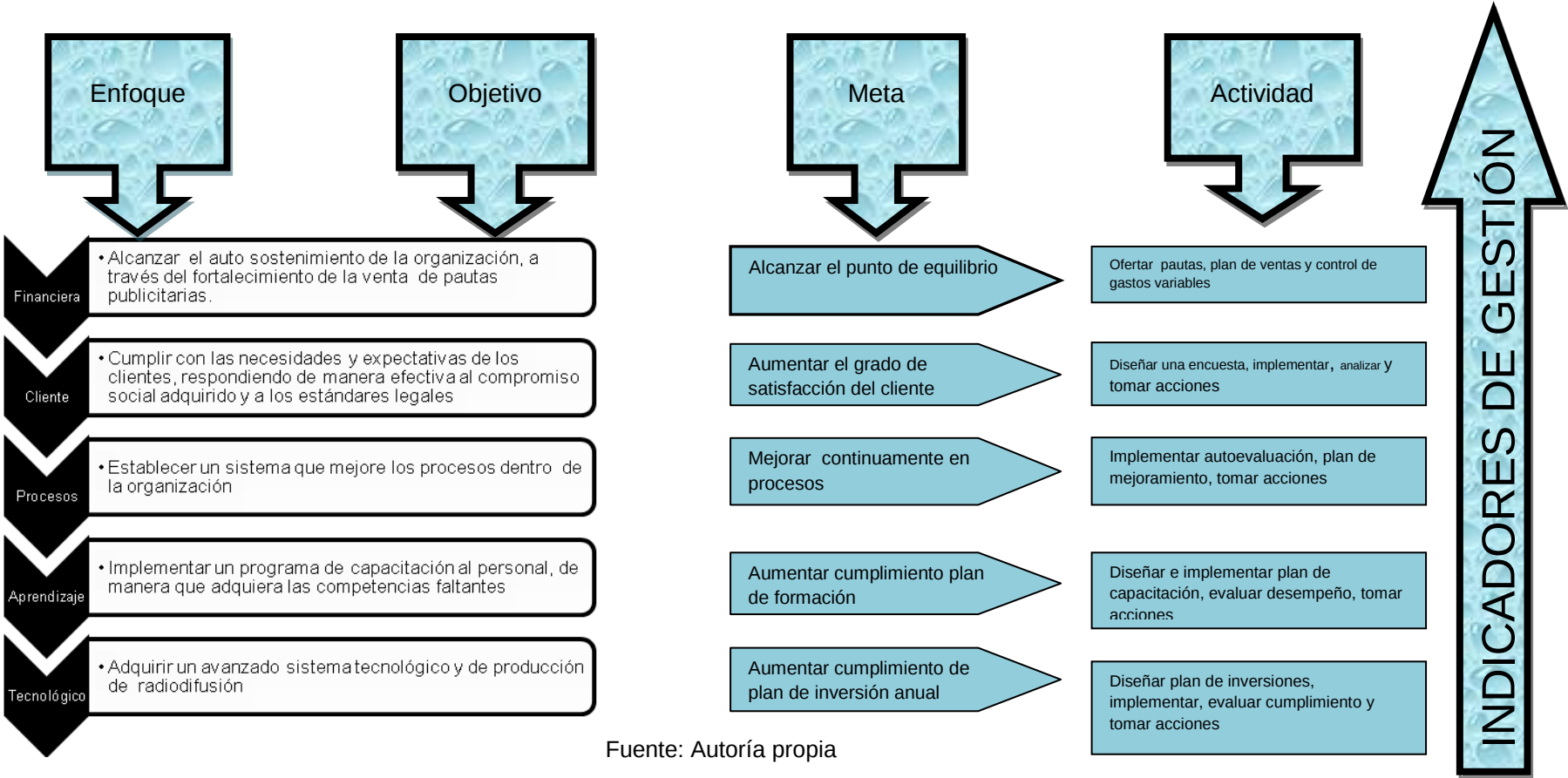
Gráfico 3. Cadena de Valor



Fuente: Autoría propia.

12.1.4 Mapa Estratégico.

Gráfico 4. Mapa Estratégico



12.1.5 Plan de acción.

INDICADOR DE ÉXITO: Asegurar la permanencia de la empresa en el mercado municipal y en sectores aledaños.

Tabla 52. Plan para indicador 1.

ESTRATEGIA	2. TAREAS PARA EL ALCANCE DE LA PROMESA BÁSICA.	3. TIEMPO		4. METAS	5. RESPONSABLE	RECURSOS.	LIMITACIONES.
1. Pasar de clientes potenciales a un mayor número de clientes reales. .	1. Visitar a clientes potenciales			Superar el 10% de los clientes actuales.	Integrantes del departamento de ventas.	• ofertas de pautas. • Teléfono. • Internet. • Habilidad en los integrantes de este departamento.	• Recesión económica. • Ofertas de la competencia. • otros medios de pauta como el internet y la televisión local.
2. Lograr ventas mensuales efectivas	Mantener las ventas mensuales según lo requerido para el punto de equilibrio			Superar el 10% del plan de las ventas mensuales	Integrantes del departamento de ventas.		
3. Lograr porcentaje de costo variable en el punto de equilibrio	Mantener el equilibrio del costo variable			Disminuir el costo variable de manera que sea favorable al punto de equilibrio	Departamento administrativo.	-Seguimiento contable. -Clientes fijos. -Clientes potenciales.	-Variabilidad en los costos mensuales.

Fuente: Autoría propia.

INDICADOR DE ÉXITO: Diseñar y mantener un sistema de información gerencial.

Tabla 53. Plan para indicador 2.

	2.	3.		4.	5.	6.	7.
ESTRATEGIA	TAREAS PARA EL ALCANCE DE LA PROMESA BÁSICA.	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIONES.
		INICIO	FIN				
1. Conocer qué espera la comunidad de este tipo de organización.	Aplicar encuesta para conocer lo que espera la comunidad de la organización. Adecuar o ajustar nuestros servicios según resultados arrojados en la encuesta.			Que el servicio prestado corresponda a la expectativa y necesidades de la comunidad a la que se dirige.	Departamento de comunicaciones y programación, gestión comunidad.	-Encuesta - Opiniones - Papel. - Plataforma virtual. -Urna	- Objetividad de los encuestados .-Recursos económicos. - Recursos tecnológicos.
2. Conocer cuáles son los intereses reales del cliente que pauta.	Aplicar encuesta a los clientes reales y potenciales para conocer sus expectativas del servicio. Ajustar el servicio prestado al cliente según resultado de encuesta de satisfacción			Que el servicio de pauta prestado esté acorde a las expectativas de los clientes.	Departamento de ventas y producción	Encuesta - Opiniones - Papel. - Plataforma virtual. - Urna	- Objetividad de los encuestados .-Recursos económicos y tecnológicos.

	n						
3. Mejorar los canales de comunicación internos.	- Establecer las redes internas de comunicación. - Velar porque estos sean efectivos.			Mantener una óptima comunicación interna	Departamento de comunicaciones y desarrollo humano.	- Capacitación - Papelería. - Tecnológicos.	- Resistencia al cambio de parte del personal.

Fuente: Autoría propia.

INDICADOR DE ÉXITO: Garantizar la entrega de un producto o servicio de calidad que satisfaga al cliente.

Tabla 54. Plan para indicador 3.

ESTRATEGIA	2. TAREAS PARA EL ALCANCE DE LA PROMESA BÁSICA.	3.TIEMPO		4.METAS	5.RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIONES.
		INICIO	FIN				
1. Medición de la satisfacción del cliente.	- Crear espacios o estrategias para escuchar las quejas de los clientes. - Crear buzón de sugerencias para los clientes.			Satisfacer al cliente.	Coordinador de calidad y dueños de procesos.	- Buzón - Formatos. - Recurso humano.	- Poco acercamiento del cliente a la empresa. - comentarios negativos externos.
2. Verificar la calidad de los productos o servicios.	- Revisar constantemente los procesos en cada una de las gestiones. - Verificar que los servicios ofrecidos correspondan a la expectativa del cliente.			Ofrecer un servicio de calidad.	Coordinador de calidad y dueños de procesos.	- Mapa de procesos. - Procedimientos. - Manuales de funciones.	- Poco conocimiento y manejo de los procedimientos en cada gestión.
3. Verificar que el personal que hace contacto con el cliente lo haga de manera adecuada.	- Capacitar constante en cuanto al servicio al cliente. - Establecer rutas y tiempos para las visitas a los clientes.			Ofrecer un servicio adecuado al cliente desde el primer contacto.	Calidad, jefe del departamento de ventas, recurso humano.	- Capacitaciones. - Horarios y rutas de visita a los clientes.	- Poca asertividad en el trato con el cliente. - Incumplimiento de las citas pactadas.

Fuente: Autoría propia.

INDICADOR DE ÉXITO: asegurar la permanencia de personal calificado para el mejoramiento continuo en la prestación del servicio.

Tabla 55. Plan para indicador 4.

ESTRATEGIA	2. TAREAS PARA EL ALCANCE DE LA PROMESA BÁSICA.	3.TIEMPO		4.METAS	5.RESPONSABLE	RECURSOS.	LIMITACIONES.
1. Identificar qué competencias falta fortalecer para la óptima prestación del servicio.	-Evaluar al personal en lo referente a la realización de su función para determinar las capacitaciones requeridas.			Conocer con certeza las competencias que deben ser fortalecidas.	Dueños de procesos, desarrollo humano.	- Personal de los diferentes procesos. - Personal especializado.	- Falta de recursos.
2. Brindar las capacitaciones adecuadas requeridas.	-Contactar el personal especializado para realizar las capacitaciones requeridas. - Programar las capacitaciones verificando la asistencia del personal.			- Garantizar la prestación de un buen servicio. -Motivar al personal para la buena realización de sus funciones.	- Recurso humano. - Personal a cargo de la capacitación.	- Económicos. - Tecnológicos.	-Falta de recursos. -
3. Verificar la adquisición de las nuevas competencias por parte del personal.	- Hacer retroalimentación y evaluar de manera teórica y práctica a los asistentes a las capacitaciones.			Asegurar la interiorización de las temáticas ofrecidas en las capacitaciones.	Recurso humano, dueños de procesos.	Test teórico. - Orientaciones prácticas.	Poca dedicación del personal capacitado.

Fuente: Autoría propia.

INDICADOR DE ÉXITO: Ser competitivos en el mercado análogo local.

Tabla 56. Plan para indicador 5.

ESTRATEGIA	2. TAREAS PARA EL ALCANCE DE LA PROMESA BÁSICA.	3. TIEMPO		4. METAS	5. RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIONES.
		INICIO	FIN				
1. Elaborar un modelo ideal TIC	- Elaborar el modelo ideal TIC según nuestra misión de producción de radiodifusión comunitaria. - Asegurar que este modelo pueda competir con lo ofrecido por la empresas análogas locales.			Tener claridad en lo que la empresa necesita para competir tecnológicamente.	- Dueño del proceso, - gestión directiva.	- Conocimientos en cuanto a avances tecnológicos para radiodifusión.	- Falta de capacitación del personal.
2. Elaborar un listado de elementos faltantes en cuanto a avances tecnológicos para la radiodifusión.	- Elaborar un listado de avances requeridos según el modelo ideal TIC. - Revisar nuestro inventario actual para determinar lo que nos falta y por ende debemos conseguir.			Tener claridad en lo requerido por la empresa en cuanto a avances tecnológicos.	- Dueño del proceso, - gestión directiva. - Gestión administrativa.	- Listado de requerimientos. - Inventario s.	- Falta de los recursos económicos requeridos.
3. Elaborar un listado de elementos faltantes en cuanto a equipos.	- Elaborar un listado de equipos requeridos según el modelo ideal TIC. - Revisar nuestro inventario actual para determinar lo que nos falta en cuanto a equipos.			Tener claridad en lo requerido por la empresa en cuanto a equipos para la producción de radiodifusión.	- Dueño del proceso, - gestión directiva, - Gestión administrativa.	- Listado de requerimientos. - Inventario s.	- Falta de los recursos económicos requeridos.

Fuente: Autoría propia.

12.2 DIFUSIÓN ESTRATÉGICA

La difusión estratégica es fundamental para asegurar una buena apropiación del plan estratégico y su buen desarrollo, a través del involucramiento de todos los actores organizacionales.

A través de la participación activa y el compromiso del recurso humano de la organización se quiere lograr la alineación de las áreas claves de la empresa, la cooperación entre los diferentes procesos y proporcionar las bases para construir un sistema de mejoramiento continuo flexible y disciplinado.

La difusión se llevará a cabo de la siguiente manera:

- A través de una reunión general informar a todo el personal sobre la tarea de planeación estratégica realizada, señalando su objetivo y alcance.
- Hacer especial énfasis en la necesidad del conocimiento del nuevo horizonte organizacional, entregando para ello un plegable con todos los elementos organizacionales (misión, visión, principios, valores).
- Llevar a cabo una dinámica grupal que asegure su conocimiento a partir de una herramienta didáctica (rompecabezas) que contenga dichos elementos, actividad que se llevará a cabo por equipos, con recompensa a quienes lo realicen en menor tiempo posible y de forma correcta.
- En un segundo espacio socializar los objetivos, metas, proyectos estratégicos y el plan de acción, con cada dueño de proceso, para que éstos a su vez lo socialicen con su equipo.
- Fijar en sitio visible el mapa estratégico y la cadena de valor.
- Realizar una encuesta a todo el personal sobre cómo es su contribución, desde cada puesto de trabajo, al alcance de la visión y cumplimiento de la misión.

- El siguiente constituye el presupuesto de difusión e implementación:

Tabla No. 57. Presupuesto de difusión e implementación

OBJETO DEL GASTO	FASE	RECURSO	COSTO APROXIMADO
Despliegue de imagen corporativa	Difusión	Recursos físicos: <i>Plegable, pendones, herramientas didácticas</i>	\$ 160.000
		Recursos Humanos: <i>Diseñador de recursos</i>	\$ 40.000
Reuniones de socialización	Difusión	Recursos Físicos: <i>Refrigerios, papelería</i>	\$ 100.000
		Recursos Humanos: <i>Motivador</i>	\$ 40.000
Encuestas: Papelería, tabulación, graficación	Difusión	Recursos Físicos: <i>Papelería, gastos de impresión</i>	\$ 20.000
		Recursos Humanos: <i>Tabulación, graficación, análisis de resultados</i>	\$ 40.000

Implementación de la estrategia y desarrollo del plan de acción	Implementación	Recursos Físicos: <i>Papelería, internet, licencias, Teléfono, impresiones, fotocopias, gastos de transporte</i>	\$ 1.000.000
		Recursos Humanos: <i>Capacitadores externos</i>	\$ 1.000.000
		<i>Tiempo del recurso humano de la organización para: aplicar test, encuestas, elaboración de procedimientos, tabulación y graficación de encuestas, atención de quejas y reclamos, etc.</i>	\$ 600.000

Fuente: Autoría propia.

13.CONCLUSIONES

- Se diseñó un plan estratégico para la Emisora MUNDO 89.0 FM, basado en el modelo propuesto, que incorpora como aporte de tipo metodológico la utilización de la matriz DOFA, el análisis de las 5 fuerzas de Porter, el análisis BCG e indicadores de gestión, entre otros elementos.
- El diagnóstico realizado a la emisora MUNDO 89.0 FM ratifica la necesidad de aplicar la estrategia ofensiva emanada de las acciones planteadas y de forma paralela aplicar la estrategia que posibilite minimizar las debilidades, aprovechando las oportunidades y potenciar las fortalezas para afrontar las amenazas que el entorno ofrece.
- Entre los productos que la Emisora ofrece se puede destacar por su volumen de ventas, alta tasa de crecimiento y una participación importante en el portafolio de servicios de la empresa la emisión de cuñas de programación musical.
- Los factores claves de éxito que se identificaron y en los cuáles radica todo el diseño del plan de acción son: Auto sostenibilidad, en su perspectiva financiera; liderazgo social en su perspectiva Cliente; mejora continua de los procesos en su perspectiva de los procesos internos; cualificación del personal en su perspectiva del aprendizaje; avance tecnológico y de producción de radiodifusión en la perspectiva tecnológica.
- La empresa no tiene aspectos relevantes que la hagan vulnerable o que la muestren indefensa ante los cambios del mercado.

14.RECOMENDACIONES

- Divulgar el plan estratégico concienciando sobre la importancia de la participación de todo el personal en la ejecución del plan estratégico.
- Hacer seguimiento constante al cumplimiento del plan estratégico, a través de los indicadores de gestión y aplicar los correctivos pertinentes en su avance.
- Comunicar los resultados arrojados mediante la implementación del plan al personal, mediante el uso de herramientas que sean de fácil entendimiento para todos.
- Que el mejoramiento continuo de la empresa se vea reflejado en forma directamente proporcional al mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados, mediante el establecimiento de cumplimiento de metas y remuneración variable.
- Revisar periódicamente la estrategia y el horizonte organizacional, haciendo los ajustes respectivos, teniendo en cuenta que los factores tanto internos como externos analizados y que sirvieron de insumo principal para éste plan son evolutivos, por tanto, el estudio y análisis de los mismos deben realizarse con cierta periodicidad.
- Crear un entorno de negocio más atractivo para la emisora, potencializando los programas, de manera que se pueda ampliar la oferta de pautas publicitarias, que constituye el producto estrella de la empresa.
- Los productos catalogados estrellas requieren de un cuidado especial y de mayor inversión.

- Prestar especial atención a lo que corresponde al auto sostenimiento y actualización tecnológica, puesto que en un momento de crisis estos aspectos podrían poner en peligro la continuidad del negocio.

15.BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía Municipal de Tuluá. Acuerdo 008 de 2000. Oficina de Planeación Municipal. Tuluá, Valle.

_____. Anuario Estadístico. 2010. Tuluá, Valle.

_____. _____.2005. Tuluá, Valle

ACLE TOMASINI, Alfredo. "Planeación estratégica y control total de calidad". Editorial Grijalbo. México. 1990. s.d.

ANDREWS, K." El Concepto de Estrategia de Empresa". Editorial Universidad de Navarra. España. 1976. s.d.

ANSOFF, I. La Estrategia de la Empresa. Ed. Universidad de Navarra. España.1976. s.d.

CASTELLANOS, José y GARCÍA, Orlando. "Modelo para el diseño de la estrategia". 2000. s.d.

CHANDLER, A."Stratey and structure". Cambridge Mass. M.I.T. Press. 1962. S.d.

CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". 5ª edición, México. 1999. s.d.

CLEARLY TH., Sun T. "El Arte de la Guerra". Ed. Arca, España. 2003. Págs 14 y ss.

COLOMBIA. Censo DANE. 2005.

DRUCKER, Peter. "Managing in Turbulent Times". Editorial Harpers, New York. 1980. s.d.

FRED, R. D. "Administración estratégica". 9ª Edición. Editorial Pearson. México. 2003. s.d.

JARAMILLO, José Carlos. "Dirección Estratégica". Segunda Edición. Mc Graw-Hill de Management, 1992.

KOTLER, Phillip. "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control)". 7ª edición. Naucalpan de Juárez. Edo. México: Prentice HallHispanoamericana S.A. , 1993. s.d.

RODRIGUEZ POTTELLA, Marlene. "Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias". Editorial FEDUPEL, 1997. s.d.

SALLENAVE, Jean Paul. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!". Editorial Norma. s.f. s.d

SERNA G., Humberto. "Gerencia estratégica". 9° edición. 3R editores, Bogotá. 2003. p.22.

STEINER, George A. "Planificación Estratégica, Lo que todo director debe Saber". Vigésima tercera Reimpresión. Editorial CECSA, 1998.s.d.

CIBERGRAFÍA:

En línea Disponible en internet en la dirección: www.revistadinero.com.co.
Versión virtual del 20 de diciembre de 2011.

En línea Disponible en internet en la dirección: www.revistainflación.com.co.
Versión virtual del 20 de diciembre de 2011.

ANEXO A

Fotografías







ANEXO B

Talleres

Tulua, Diciembre 27 de 2011

Realización taller **MUNDO ESTERERO**

PARTICIPANTES:

Octavio Danilo E.
Luz Coime León C.

John Alvarez Lopez
Estefania Gomez Romero

William Gomez Noruega

4'664 410
116.235.880 T.V.

70 326947
1.112.102.546

16.360.238 tulua

José Alcántara

TALLER 2. ANALISIS DE MISION Y VISION

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN	
MISION: Ser un puente de comunicación entre la sociedad que conforma el entorno de Tulua Valle del Cauca, en procura de proporcionarles a los oyentes unas <u>dinámicas lúdicas</u> que le permitan entretenerse, informarse y comunicarse, toda vez que se cumplen con los objetivos sociales de la emisora y su papel frente a nuestra comunidad.	1ra. REVISION Escriba SI o NO si el aspecto se encuentra en misión
¿En qué negocio estamos?	En una empresa de opinión, con Razon social y fomento de empleo.
¿Cuáles son los elementos diferenciales? Aptitud distintiva	Trabajo social, la flexibilidad con los anunciantes, el contenido de la información neutral
¿Por qué existe la organización? ¿Para qué?	Porque ayuda al buen desempeño existe por la visión a futuro de la empresa.
¿Quiénes son nuestros clientes?	Todos en su mayoría Consumidores de información musica y Region.
¿Cuáles son los productos o servicios? ¿A qué se dedica?	La colaboración, la Ayuda la musica y la información
¿Cuáles son los valores institucionales?	La perseverancia a ser mejores Compromiso con los oyentes
¿Cuál es el compromiso con los grupos de interés?	Escucharlos, acompañarlos y hacerles seguimiento, para buscar solución.

TALLER 3.1. PRINCIPIOS Y VALORES

- ❖ De acuerdo con la misión y visión define ¿cuál deberían ser los valores de la organización y sus principios?
- ❖ De la lista seleccione dos valores y un principio.
- ❖ Define las conductas asociadas en las personas de tal forma que permita identificar la vivencia de dichos valores, haga el ejercicio para el principio escogido.

VALORES

VERDAD	COMPROMISO	X	HONESTIDAD
RESPECTO	LIBERTAD		SOLIDARIDAD
SINCERIDAD	EQUIDAD		JUSTICIA
LEALTAD	PERSEVERANCIA	X	SABIDURIA
PIEDAD	CORAJE		COMPASIÓN
HUMILDAD	TOLERANCIA		SENCILLEZ

PRINCIPIOS

EFICIENCIA	RECONOCIMIENTO	INTEGRIDAD
EMPRENDIMIENTO	AMISTAD	ORDEN
CONFIABILIDAD	CREATIVIDAD	AUTODOMINIO
INICIATIVA	APRENDIZAJE	AVENTURA
ALEGRIA	INFLUENCIA	INTELIGENCIA
CONFIANZA	FELICIDAD	CLARIDAD
EXCELENCIA	HONOR	COOPERACION
TRABAJO EN EQUIPO	ORIGINALIDAD	EXITO
FLEXIBILIDAD	CALIDAD	SEGURIDAD
CONTROL	INNOVACION	HUMOR
SERVICIO	INOCENCIA	ADMINISTRACION
SENSIBILIDAD	TRABAJO DURO	AMOR
APOYO	OBEDIENCIA	COLABORACION

TALLER 3.1.

Valor 1	Compromiso	Valor 2	Perseverancia.
Principio	<u>Conducta 1 (qué evidencia el principio)</u> El personal tiene claro sus funciones y como desarrollarlas		
Exito	<u>Conducta 2</u> No nos quedamos nunca en lo presente, buscamos mejorar en lo humano y lo fisico.		

Loz Crime leon @
 Mundo 89 fm
 Email: Krime_82@hotmail.com

TALLER 2. ANALISIS DE MISION Y VISION

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN	
MISION: Ser un puente de comunicación entre la sociedad que conforma el entorno de Tulua Valle del Cauca, en procura de proporcionarles a los oyentes unas <u>dinámicas lúdicas</u> que le permitan entretenerse, informarse y comunicarse, toda vez que se cumplen con los objetivos sociales de la emisora y su papel frente a nuestra comunidad.	1ra. REVISION Escriba SI o NO si el aspecto se encuentra en misión
¿En qué negocio estamos? En un medio de Comunicación dirigido a la Comunidad en General	Si
¿Cuáles son los elementos diferenciales? Aptitud distintiva La labor social y la Comercialización de La Pauta	Si
¿Por qué existe la organización? ¿Para qué? Para el beneficio de la comunidad que busca una interrelacion con el estudio	Si
¿Quiénes son nuestros clientes? Todos los que escuchan la emisora.	Si
¿Cuáles son los productos o servicios? ¿A qué se dedica? La elaboración y producción de cursos... La presentación y coordinación de eventos, la creación de espacios para informar	NO
¿Cuáles son los valores institucionales? La Responsabilidad Social, la Veracidad, El respeto al buen nombre y el Compromiso entre otros.	Si
¿Cuál es el compromiso con los grupos de interés? Generar respuestas a los inquietudes y soluciones a los Problemas con la interrelacion entre los Responsables de las Soluciones.	Si

DEFINICIÓN DE LA VISIÓN	
VISION: Mundo 89 para el 2015 contará con el más avanzado sistema tecnológico y de producción para radio difusión, siendo integral y líder en interacción ciudadana, cumpliendo con los estándares exigidos en el medio, desarrollando actividades e ideas comunicativas y comunitarias originales tanto en el sector urbano como en el rural, promoviendo el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Tuluá, estimulando la participación directa de la comunidad en la solución de sus problemáticas.	1ra. REVISION Escriba SI o NO si el aspecto se encuentra en visión
Amplia y detallada nuestra vision tiene todas las herramientas de enfoque futura y detallada	Si
Positiva y alentadora Pensamos en un futuro mejorado con todas las herramientas para cumplir nuestros objetivos	Si
Realista y posible Planeamos con las herramientas posibles y con proyectos sostenibles	Si
Consistente con la misión Las dos fueron como objetivo específico la comunidad y su bienestar	Si
Todos estén reflejados (partes interesadas) Comunidad y organización Compromiso	Si
Ausente de ambigüedades los dos enfocados a la comunidad	NO

NOTA: ¿Cómo se debe redactar?: Comience con un verbo en infinitivo que indique una situación futura deseable en un horizonte de tiempo definido.

TALLER 2. ANALISIS DE MISION Y VISION William Gomez Norval2

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN	
MISION: Ser un puente de comunicación entre la sociedad que conforma el entorno de Tulua Valle del Cauca, en procura de proporcionarles a los oyentes unas <u>dinámicas lúdicas</u> que le permitan entretenerse, informarse y comunicarse, toda vez que se cumplen con los objetivos sociales de la emisora y su papel frente a nuestra comunidad.	1ra. REVISION Escriba SI o NO si el aspecto se encuentra en misión
¿En qué negocio estamos? Comunicación Radial.	
¿Cuáles son los elementos diferenciales? Aptitud distintiva Nuestra Estación de Radio un puente Asiento a la Comunidad. Para que solucionen sus Problemas, Porque son Escuchados	
¿Por qué existe la organización? ¿Para qué? Para que la comunidad tenga su medio de comunicación	
¿Quiénes son nuestros clientes? Comerciantes, Entidades, Alcobida y Comunidad en General que necesite Informar PISO.	
¿Cuáles son los productos o servicios? ¿A qué se dedica? Realización de Comerciales, transmisión en directo y el momento que lo necesitan. Realización de Campañas, conciertos y todo lo que se recrea	
¿Cuáles son los valores institucionales? Hacer a la comunidad, con valores Respeto, tolerancia	
¿Cuál es el compromiso con los grupos de interés? Nuestro grupo quiere colocar a nuestra Estación en los tres Alto. en Servicio a la Comunidad	

DEFINICIÓN DE LA VISIÓN	
VISION: Mundo 89 para el 2015 contará con el más avanzado sistema tecnológico y de producción para radio difusión, siendo integral y líder en interacción ciudadana, cumpliendo con los estándares exigidos en el medio, desarrollando actividades e ideas comunicativas y comunitarias originales tanto en el sector urbano como en el rural, promoviendo el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Tulúa, estimulando la participación directa de la comunidad en la solución de sus problemáticas.	1ra. REVISION Escriba SI o NO si el aspecto se encuentra en visión
Amplia y detallada Si	.
Positiva y alentadora Por que estamos Actualizando todas nuestras Equipos por una mayor calidad de Sonido y Producción de Radio	
Realista y posible Si	
Consistente con la misión Si	
Todos estén reflejados (partes interesadas) Si	
Ausente de ambigüedades no,	

NOTA: ¿Cómo se debe redactar?: Comience con un verbo en infinitivo que indique una situación futura deseable en un horizonte de tiempo definido.

TALLER 3.1. PRINCIPIOS Y VALORES

- ❖ De acuerdo con la misión y visión define ¿cuál deberían ser los valores de la organización y sus principios?
- ❖ De la lista seleccione dos valores y un principio.
- ❖ Defina las conductas asociadas en las personas de tal forma que permita identificar la vivencia de dichos valores, haga el ejercicio para el principio escogido.

VALORES

VERDAD		COMPROMISO		HONESTIDAD	
RESPECTO		LIBERTAD		SOLIDARIDAD	
SINCERIDAD		EQUIDAD		JUSTICIA	
LEALTAD		PERSEVERANCIA		SABIDURIA	
PIEDAD		CORAJE		COMPASIÓN	
HUMILDAD		TOLERANCIA		SENCILLEZ	

PRINCIPIOS

EFICIENCIA		RECONOCIMIENTO		INTEGRIDAD	
EMPRENDIMIENTO		AMISTAD		ORDEN	
CONFIABILIDAD		CREATIVIDAD		AUTODOMINIO	
INICIATIVA		APRENDIZAJE		AVENTURA	
ALEGRIA		INFLUENCIA		INTELIGENCIA	
CONFIANZA		FELICIDAD		CLARIDAD	
EXCELENCIA		HONOR		COOPERACION	
TRABAJO EN EQUIPO		ORIGINALIDAD		EXITO	
FLEXIBILIDAD		CALIDAD		SEGURIDAD	
CONTROL		INNOVACION		HUMOR	
SERVICIO		INOCENCIA		ADMINISTRACION	
SENSIBILIDAD		TRABAJO DURO		AMOR	
APOYO		OBEDIENCIA		COLABORACION	

TALLER 3.1.

Valor 1		Valor 2	
Solidaridad		Equidad	
Principio	<u>Conducta 1</u> (qué evidencia el principio)		
Apoyo	Apoyamos Instituciones que vengán de la Comunidad para un mejoramiento de convivencia		
	<u>Conducta 2</u>		
Orden.	Apoyo a las Instituciones para un mayor cumplimiento		

TALLER 2. ANALISIS DE MISION Y VISION

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN	
MISION: Ser un puente de comunicación entre la sociedad que conforma el entorno de Tulua Valle del Cauca, en procura de proporcionarles a los oyentes unas <u>dinámicas lúdicas</u> que le permitan entretenerse, informarse y comunicarse, toda vez que se cumplen con los objetivos sociales de la emisora y su papel frente a nuestra comunidad.	1ra. REVISION Escriba SI o NO si el aspecto se encuentra en misión
¿En qué negocio estamos? <i>Estamos en el negocio de la comunicación (social) con énfasis la de la labor social.</i>	<i>Si</i>
¿Cuáles son los elementos diferenciales? <i>Aptitud distintiva. Como elementos diferenciales tenemos nuestra vocación de servicio y procura por un entorno social basado en valores.</i>	<i>Si</i>
¿Por qué existe la organización? ¿Para qué? <i>Existe porque nuestra constitución política y las normas permiten esta clase de proyectos, para contribuir con el mantenimiento y sostenimiento de una sociedad progresista</i>	<i>Si</i>
¿Quiénes son nuestros clientes? <i>Nuestros clientes son dos. cliente económico (el que paga por pagar) y el cliente general que es nuestra sociedad tuluca.</i>	<i>Si</i>
¿Cuáles son los productos o servicios? ¿A qué se dedica? <i>Nuestro producto y servicio son afines a la comunicación a través de la radio y nos dedicamos a brindar entretenimiento basado en la prevención y educación.</i>	<i>Si</i>
¿Cuáles son los valores institucionales? <i>Respeto, verdad, humildad, responsabilidad</i>	<i>Si</i>
¿Cuál es el compromiso con los grupos de interés? <i>El compromiso es ser un medio que intervenga positivamente en la formación del tejido social.</i>	<i>Si</i>

DEFINICIÓN DE LA VISIÓN	
VISION: Mundo 89 para el 2015 contará con el más avanzado sistema tecnológico y de producción para radio difusión, siendo integral y líder en interacción ciudadana, cumpliendo con los estándares exigidos en el medio, desarrollando actividades e ideas comunicativas y comunitarias originales tanto en el sector urbano como en el rural, promoviendo el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Tulúa, estimulando la participación directa de la comunidad en la solución de sus problemáticas.	1ra. REVISION Escriba SI o NO si el aspecto se encuentra en visión
Amplia y detallada . <i>Contiene los aspectos mas importantes que le permiten crear y mantenerse como verdadera empresa.</i>	<i>SI</i>
Positiva y alentadora . <i>Porque permite innovar en procura de un mejor mañana.</i>	<i>SI.</i>
Realista y posible <i>Esta ajustada a la realidad financiera y espiritual de la empresa.</i>	<i>SI.</i>
Consistente con la misión <i>Porque su futuro está eucaminado con base en las pretenciones sociales .</i>	<i>SI.</i>
Todos estén reflejados (partes interesadas) <i>Porque se cumple con el compromiso social para el que fue creada.</i>	<i>SI.</i>
Ausente de ambigüedades . <i>No existen ambigüedades en cuanto tiene que ver con la filosofía aplicada a la vision y mision.</i>	<i>SI.</i>

NOTA: ¿Cómo se debe redactar?: Comience con un verbo en infinitivo que indique una situación futura deseable en un horizonte de tiempo definido.

TALLER 3.1. PRINCIPIOS Y VALORES

- ❖ De acuerdo con la misión y visión define ¿cuál deberían ser los valores de la organización y sus principios?
- ❖ De la lista seleccione dos valores y un principio.
- ❖ Defina las conductas asociadas en las personas de tal forma que permita identificar la vivencia de dichos valores, haga el ejercicio para el principio escogido.

VALORES

VERDAD	COMPROMISO	HONESTIDAD
RESPECTO	LIBERTAD	SOLIDARIDAD
SINCERIDAD	EQUIDAD	JUSTICIA
LEALTAD	PERSEVERANCIA	SABIDURIA
PIEDAD	CORAJE	COMPASIÓN
HUMILDAD	TOLERANCIA	SENCILLEZ

PRINCIPIOS

EFICIENCIA	RECONOCIMIENTO	INTEGRIDAD
EMPRENDIMIENTO	AMISTAD	ORDEN
CONFIABILIDAD	CREATIVIDAD	AUTODOMINIO
INICIATIVA	APRENDIZAJE	AVENTURA
ALEGRIA	INFLUENCIA	INTELIGENCIA
CONFIANZA	FELICIDAD	CLARIDAD
EXCELENCIA	HONOR	COOPERACION
TRABAJO EN EQUIPO	ORIGINALIDAD	EXITO
FLEXIBILIDAD	CALIDAD	SEGURIDAD
CONTROL	INNOVACION	HUMOR
SERVICIO	INOCENCIA	ADMINISTRACION
SENSIBILIDAD	TRABAJO DURO	AMOR
APOYO	OBEDIENCIA	COLABORACION

TALLER 3.1.

Valor 1	Valor 2
Respeto	Humildad.
Principio	Conducta 1 (qué evidencia el principio) Es una empresa radial desde la cual se proyecta uno como ser humano a través del servicios que presta a la sociedad.
Servicio	Conducta 2 El respeto es la base de un medio de comunicación, respeto por los oyentes que conforman la sociedad expectante de buenos líderes.

DEFINICIÓN DE LA VISIÓN	
VISION: Mundo 89 para el 2015 contará con el más avanzado sistema tecnológico y de producción para radio difusión, siendo integral y líder en interacción ciudadana, cumpliendo con los estándares exigidos en el medio, desarrollando actividades e ideas comunicativas y comunitarias originales tanto en el sector urbano como en el rural, promoviendo el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Tuluá, estimulando la participación directa de la comunidad en la solución de sus problemáticas.	1ra. REVISION Escriba SI o NO si el aspecto se encuentra en visión
Amplia y detallada Es amplia y detallada porque expresa desde la parte de organización que vamos a ser líderes tecnológicos, expresa los proyectos y continuamos el Objetivo de servir a la comunidad.	Si
Positiva y alentadora Depende es muy técnico y no es tan alentadora pero si es positiva	
Realista y posible Si	Si
Consistente con la misión Si, Cuando hablamos de técnica nos referimos a las ideas comunicativas y comunitarias originales	
Todos estén reflejados (partes interesadas) En la vision ya hablamos de partes rurales y no en general de comunidad, sino nombrando a Tuluá y parte rural.	
Ausente de ambigüedades Es coherente	

NOTA: ¿Cómo se debe redactar?: Comience con un verbo en infinitivo que indique una situación futura deseable en un horizonte de tiempo definido.

Estefania Gomez Romero.

TALLER 2. ANALISIS DE MISION Y VISION

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN	
MISION: Ser un puente de comunicación entre la sociedad que conforma el entorno de Tulua Valle del Cauca, en procura de proporcionarles a los oyentes unas <u>dinámicas lúdicas</u> que le permitan entretenerse, informarse y comunicarse, toda vez que se cumplen con los objetivos sociales de la emisora y su papel frente a nuestra comunidad.	1ra. REVISION Escriba SI o NO si el aspecto se encuentra en misión
¿En qué negocio estamos? Emisora - Canal de Comunicación	si
¿Cuáles son los elementos diferenciales? Aptitud distintiva dinamismo, creatividad, armonia Amabilidad	si
¿Por qué existe la organización? ¿Para qué? Para brindar informacion que la Comunidad necesite, entretenimiento como Contribución al progreso de la Comunidad	si
¿Quiénes son nuestros clientes? Tenemos dos tipos de Clientes 1. Comerciantes quienes compran la pauta 2. Oyentes. Comunidad en general	NO
¿Cuáles son los productos o servicios? ¿A qué se dedica? * Cúlar (Comercial Grabado) * Emisión de Comerciales a través de la radio * Transmisiones desde el sitio Comercial * Programas de entretenimiento, de sesion	Si
¿Cuáles son los valores institucionales? + Respeto + perseverancia + honestidad	no
¿Cuál es el compromiso con los grupos de interés? Que sientan que la emisora es un aliado para expresar sus necesidades, así mismo lo sientan los Comerciantes. Comunidad en general	si

TALLER 3.1. PRINCIPIOS Y VALORES

- ❖ De acuerdo con la misión y visión defina ¿cuál deberían ser los valores de la organización y sus principios?
- ❖ De la lista seleccione dos valores y un principio.
- ❖ Defina las conductas asociadas en las personas de tal forma que permita identificar la vivencia de dichos valores, haga el ejercicio para el principio escogido.

VALORES

VERDAD	COMPROMISO	HONESTIDAD
RESPECTO	LIBERTAD	SOLIDARIDAD
SINCERIDAD	EQUIDAD	JUSTICIA
LEALTAD	PERSEVERANCIA	SABIDURIA
PIEDAD	CORAJE	COMPASIÓN
HUMILDAD	TOLERANCIA	SENCILLEZ

PRINCIPIOS

EFICIENCIA	RECONOCIMIENTO	INTEGRIDAD
EMPRENDIMIENTO	AMISTAD	ORDEN
CONFIABILIDAD	CREATIVIDAD	AUTODOMINIO
INICIATIVA	APRENDIZAJE	AVENTURA
ALEGRIA	INFLUENCIA	INTELIGENCIA
CONFIANZA	FELICIDAD	CLARIDAD
EXCELENCIA	HONOR	COOPERACION
TRABAJO EN EQUIPO	ORIGINALIDAD	EXITO
FLEXIBILIDAD	CALIDAD	SEGURIDAD
CONTROL	INNOVACION	HUMOR
SERVICIO	INOCENCIA	ADMINISTRACION
SENSIBILIDAD	TRABAJO DURO	AMOR
APOYO	OBEDIENCIA	COLABORACION

TALLER 3.1.

Valor 1	Equidad	Valor 2	sencillez
Principio	<u>Conducta 1</u> (qué evidencia el principio) La Equidad se evidencia cuando damos apoyo tanto a comerciantes como a Comunidad y a los entes políticos administrativos, sin aliamos a ninguno de ellos. <u>Conducta 2</u> Continuando con la humildad y mostramos ante la Comunidad con asequibles en todos los aspectos.		
SENSIBILIDAD			

Estefania Gomez Romero
Emisora Mundo 3afm

ANALISIS DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<u>ECONÓMICOS</u>	<u>ECONÓMICOS</u>
<u>POLÍTICOS Y LEGAL</u>	<u>POLÍTICOS Y LEGAL</u>
<u>SOCIOCULTURAL</u>	<u>SOCIOCULTURAL</u>
<u>TECNOLÓGICOS</u> En este entorno Mundo tiene como fortaleza que a través de los años se han ido implementando diferentes avances, Tenemos real audio a través de internet, página web, equipos de alta tecnología recién comprados como el mismo transmisor enlace y procesador de audio, tenemos una administración que no quiere <u>MEDIO AMBIENTAL</u> quedarse atrás en este sentido	<u>TECNOLÓGICOS</u> falta de conocimiento de las principales novedades por el personal de planta de la empresa. + las innovaciones tecnológicas siempre se llevan a cabo por personas contratadas fuera de la empresa Cada que hay alguna anomalía hay q recurrir a ellas + falta de sistemas tecnológicos para la contabilidad <u>MEDIO AMBIENTAL</u> de la empresa.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<u>CAPACIDAD DE LA JUNTA DE PROGRAMACION</u> ◦ falta de tiempo para las reuniones ◦ Las Comunidades no acuden a las reuniones <u>CAPACIDAD DIRECTIVA</u> ◦ Creatividad para propuestas de producción ◦ Empíricos en muchos aspectos <u>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</u> ◦ ^{falta} Sistemas tecnológicos que permitan un mayor comprensión, agilidad para procesos ◦ falta de Cursos que permitan innovar estar al día y el personal administrativo comprenda todo del campo <u>CAPACIDAD PERIODISTICA</u> ◦ Tiempo, el personal que desarrolla la parte periodística tiene otros labores que no permiten una entrega 100% a lo periodístico <u>CAPACIDAD FINANCIERA</u> falta de Comprensión por parte de la gerencia de la realidad financiera de la empresa en algunos aspectos.	<u>CAPACIDAD DE LA JUNTA DE PROGRAMACION</u> ◦ Entrega 100% en la parte social ◦ Cumplimiento a todos los entes que nos necesitan ◦ la Emisora se destaca por su programación comunitaria <u>CAPACIDAD DIRECTIVA</u> ◦ Creatividad para propuestas de radio ◦ Conocimiento del sector ◦ relaciones laborales <u>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</u> ◦ Experiencia que se ha adquirido ◦ Buena relación junta de socios y personal administrativo <u>CAPACIDAD PERIODISTICA</u> ◦ Se tiene posicionado el noticiero donde se cuenta con el reconocimiento de la audiencia ◦ personal idóneo <u>CAPACIDAD FINANCIERA</u> Buen flujo de Caja Buena administración de clientes aumento de la productividad se ha mantenido sostenible

William Gomez Norquez.
 Cemisent munclo 89
 Entorno Economico

ANALISIS DOFA

OPORTUNIDADES +	AMENAZAS -
<u>ECONÓMICOS</u> La inversion extranjera en nuestro País que genera recursos y crecimientos para las empresas de nuestro País y así las empresas crecen en su poder y su estructura organizacional.	<u>ECONÓMICOS</u> El riesgo de la Privatización y los efectos negativos que se puedan generar por temas tan sensibles como el comercio y la violencia.
<u>POLÍTICOS Y LEGAL</u>	<u>POLÍTICOS Y LEGAL</u>
<u>SOCIOCULTURAL</u>	<u>SOCIOCULTURAL</u>
<u>TECNOLÓGICOS</u>	<u>TECNOLÓGICOS</u>
<u>MEDIO AMBIENTAL</u>	<u>MEDIO AMBIENTAL</u>

emisoras fondo 89fm

DEBILIDADES -	FORTALEZAS +
<u>CAPACIDAD DE LA JUNTA DE PROGRAMACION</u> es Convocar a todos los Integrantes por los labores de trabajo ✓	<u>CAPACIDAD DE LA JUNTA DE PROGRAMACION</u> Que trae buenas ideas Para desarrollar en la programacion de la emisoras. ✓
<u>CAPACIDAD DIRECTIVA</u> Unificar Conceptos sobre las decisiones de la Emisoras. ✓	<u>CAPACIDAD DIRECTIVA</u> La Perseverancia y su apoyo Para sacar adelante la Emisoras. ✓
<u>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</u> Presupuesto ✓	<u>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</u> Hacerlo Rendir y los Proyectos que se desarrollan. ? ✓
<u>CAPACIDAD PERIODISTICA</u> ✓ falta de personal Para desarrollar los informativos. ✓	<u>CAPACIDAD PERIODISTICA</u> ✓ La seriedad y objetividad ✓
<u>CAPACIDAD FINANCIERA</u> Los recursos no alcanzan Para conducir el Personal Idoneo en numero para cubrir mas poblacion. ✓	<u>CAPACIDAD FINANCIERA</u> La sostenibilidad de la organizacion. ✓

De Como Cero
Emisor Nuevo
Politico-Legal.

ANALISIS DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<u>ECONÓMICOS</u> son muy pocos realmente, nos enfrentamos a varias limitaciones para comercializar <u>POLÍTICOS Y LEGAL</u> son muy pocos, las Emisoras Comunitarias nos enfrentamos a limitantes para comercializar. <u>SOCIOCULTURAL</u> <u>TECNOLÓGICOS</u> <u>MEDIO AMBIENTAL</u> la tarea de prevención y alerta que se puede enfrentar a través de la radio, y el impacto social en la recuperación del Medio Ambiente a través de Campañas Radiales.	<u>ECONÓMICOS</u> Las Restricciones legales y de Puerto, mas los impuestos que se tienen que cancelar <u>POLÍTICOS Y LEGAL</u> Las Restricciones legales y de Puerto, mas los impuestos que se tienen que cancelar. <u>SOCIOCULTURAL</u> <u>TECNOLÓGICOS</u> <u>MEDIO AMBIENTAL</u> la limitación en la señal y cortes en la programación por la inestabilidad del clima, así como las condiciones geográficas que generan pérdidas de señal. y problemas en la Comercialización.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<u>CAPACIDAD DE LA JUNTA DE PROGRAMACION</u> en ocasiones, la puntualidad en las reuniones y la Coordinación General. <u>CAPACIDAD DIRECTIVA</u> La unificación de Conceptos en ocasiones. <u>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</u> El manejo de los Termos y Programas al aire. <u>CAPACIDAD PERIODISTICA</u> Los instrumentos o Herramientas Tecnológicas Para acceder a la noticia <u>CAPACIDAD FINANCIERA</u> La Competencia desde el en la pauta y su Comercialización.	<u>CAPACIDAD DE LA JUNTA DE PROGRAMACION</u> La creación de programas y Campañas en la Programación musical Para beneficio de la Comunidad. <u>CAPACIDAD DIRECTIVA</u> La Creación de y liderazgo de procesos internos de beneficio Para la Organización. <u>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</u> La administración interna el manejo contable la base de datos de la Organización. Gerencia con calidad Humana <u>CAPACIDAD PERIODISTICA</u> La Responsabilidad Social y manejo de informativos que han posicionado el nombre la Empresa. <u>CAPACIDAD FINANCIERA</u> La pauta Comercial que ha permitido crecer y acceder a nuevos equipos con tecnología Para la Empresa y su Calidad al aire en la señal.

John Alvarz

ANALISIS DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<u>ECONÓMICOS</u>	<u>ECONÓMICOS</u>
<u>POLÍTICOS Y LEGAL</u>	<u>POLÍTICOS Y LEGAL</u>
<u>SOCIOCULTURAL</u>	<u>SOCIOCULTURAL</u>
<u>TECNOLÓGICOS</u> Llegar de una mejor manera y con mejor sentido a los hogares y receptores, estar a la vanguardia de las grandes fortalezas en tecnología.	<u>TECNOLÓGICOS</u> -Que por el sistema de lo económico no se pueda alcanzar los costos de inversión.
<u>MEDIO AMBIENTAL</u>	<u>MEDIO AMBIENTAL</u>

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<u>CAPACIDAD DE LA JUNTA DE PROGRAMACION</u> Las ocupaciones de cada uno de sus integrantes para las Reuniones <u>CAPACIDAD DIRECTIVA</u> - <u>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</u> - Las funciones que se deben llevar en cada uno de sus integrantes. <u>CAPACIDAD PERIODISTICA</u> - Poco personal para manejar tantas Ramas de un noticiero. <u>CAPACIDAD FINANCIERA</u> La recuperación de antena.	<u>CAPACIDAD DE LA JUNTA DE PROGRAMACION</u> - Personas que manejan muy bien sus respectivos temas y que son de interés a sus agentes. <u>CAPACIDAD DIRECTIVA</u> el interés por la marca. <u>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</u> el conocimiento del área de la comunicación y su experiencia en radiodifusoras <u>CAPACIDAD PERIODISTICA</u> - Que se conoce muy bien la ciudad y a las personas que generan la noticia. <u>CAPACIDAD FINANCIERA</u> La ciudad intermedia que es filia, Muy buen Comercio.

Producto Estrella. • Espacio publicitario • Cuenta emisión de Cúas en programación Musical de 8:00 am a 6:00 pm.)	Programas Específicos. • clasificadores • Mundonoticias. (Entrevistas periodísticas de temas de interés tanto para el oyente como para el cliente. Tiene gran audiencia, pero tiene poca para Horario 6:00 a 7:30 am.)
• Vacas Lecheras. • Transmisiones Remotas. (Emisión al aire desde el local Comercial, con entrevistas y música espacio de una hora con 4 salidas al aire de 3 min clu.)	• Programación Nocturna a partir de las 8:00 pm. • Domingos en la tarde.

DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS: aire de 3 min clu.)

1. _____
 2. • Emisión de Cúas programación Musical: este es nuestra
 3. actividad principal, Selección y emisión de Comerciales a través
 4. de nuestra frecuencia radial. Cada Cúa de 30" tienen un precio de \$7.000=
 5. y se hacen paquetes mensuales desde \$300.000=
 6. • Transmisiones Remotas: Este producto es de gran atención para
 7. nuestros clientes, Quienes tienen Cúas en programación musical la
 8. mayoría adquieren la transmisión que es emitir desde el local
 9. Comercial, teniendo los locutores en este lugar, haciendo entrevistas
 10. y concursos acerca de la marca, se vende 1 hora y en esto
 11. se hacen salidas al aire 4 veces dentro de esa hora 3
 12. minutos. Cada una, esa hora de transmisión tiene un valor de \$280.000.
- Programas Específicos: son magazines, en horarios determinados en los que hay locutores hablando de temas específicos y amenizados con música. Ej. Mundonoticias, noticiero agilit, información, judicial, cronica deportiva et.c. Con la participación de probelha que hace de este un espacio diferente, dándole un poco de polémica con sus chistes a las diferentes noticias y espacios de participación ciudadana.

DESARROLLO DEL TALLER ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO BCG, EMISORA MUNDO
89:

DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS:

1. en los programas específicos También se destacan
2. El Master show de 7:30 a 9:30 AM: dirigido a amas de casa
3. Chistes, parodias, premios Significativos, Música
4. Programa de Salsa y clasificados al Medio día
5. en la noche programas de pop, Vallenatos y salsa romántica
6. Los fines de semana Sábado y Domingo la programación es diferente otros programas
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____
11. _____
12. _____