UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

TÍTULO:

"PLAN DE PROMOCIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA RADIO SOCIEDAD (QUE INVOLUCRA LAS ÁREAS DE AUDIO, VIDEO Y MARKETING)

TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL.

AUTOR:

Rodrigo Rosendo Mejía Mejía

DIRECTOR:

Mg. Sybel Enrique Ontaneda Andrade

LOJA - ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN

MAGISTER SYBEL ENRIQUE ONTANEDA ANDRADE, DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, CARRERA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL, MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA, Y DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo investigativo y práctico previo a la obtención del grado de Licenciada en Ciencias de la Comunicación Social, intitulado: **"PLAN DE PROMOCIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA RADIO SOCIEDAD (QUE INVOLUCRA LAS ÁREAS DE AUDIO, VIDEO Y MARKETING)** y elaborado por el aspirante Rodrigo Rosendo Mejía Mejía, ha sido realizado bajo mi orientación y revisión durante el proceso de elaboración, por lo tanto autorizo su presentación, ante el tribunal de grado correspondiente.

Loja, Julio del 2014.

Mg. Sybel Enrique Ontaneda Andrade

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Rodrigo Rosendo Mejía Mejía, declaro ser autor del presente trabajo de Tesis, y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes Jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual

Firma: _____

Autor: Rodrigo Rosendo Mejía Mejía

Cédula: 0904951621

Fecha: Loja, julio de 2014

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Rodrigo Rosendo Mejía Mejía, declaro ser autor(a) de la Tesis titulada: **"PLAN DE PROMOCIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA RADIO SOCIEDAD (QUE INVOLUCRA LAS ÁREAS DE AUDIO, VIDEO Y MARKETING)"**; Como requisito para optar al Grado de LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL; autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 29 días del mes de julio del dos mil catorce. Firma el autor

FIRMA: _____

AUTOR: Rodrigo Rosendo Mejía Mejía

CÉDULA: 0904951621

DIRECCIÓN: Manuel José Aguirre y Venezuela

CORREO ELECTRÓNICO: radirumbaloja@hotmail.com

TELÉFONOS: 2562091

DATOS COMPLEMENTARIOS:

DIRECTOR DE TESIS: Dr. Mg. Sybel Enrique Ontaneda Andrade

DIRECTOR DE GRADO: Mg. Luis Valverde (PRESIDENTE)

Mg. Lorena Muñoz Vallejo

Mg. Carmen Alicia Aguirre

AGRADECIMIENTO

Culminada esta etapa de formación académica, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a las Autoridades de la Universidad Nacional de Loja.

La gratitud imperecedera, de manera especial, al Mg. Sybel Enrique Ontaneda Andrade, Director de tesis, así como también a todos los catedráticos de la Carrera de Ciencias de la Comunicación Social, sin cuyo trabajo y dedicación a la formación académica y su desarrollo no habría tenido la posibilidad de alcanzar el nivel profesional en el campo de la Comunicación Social.

Rodrigo Rosendo Mejía Mejía

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico primero a Dios, por ser mi guía, mi Luz, por haberme ayudado y protegido durante todo el tiempo que obtuve mis conocimientos, en esta prestigiosa Universidad Nacional de Loja, a mi querida esposa, a mis adorables hijos y nietos, quienes han sido el pilar fundamental de mi vida, por ser mi Inspiración y mi fuerza para seguir adelante y por su constante apoyo incondicional.

Rodrigo Rosendo Mejía Mejía

TABLA DE CONTENIDOS

Portada

Certificación

Autoría

Carta de autorización

Agradecimiento

Dedicatoria

Tabla de contenidos

a. Título

b. Resumen

Sumary

c. Introducción

d. Revisión de Literatura

e. Materiales y Métodos

f. Resultados

g. Discusión

h. Conclusiones

i. Recomendaciones

j. Bibliografía

k. Anexos

ÍNDICE

a. TÍTULO

"PLAN DE PROMOCIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA RADIO SOCIEDAD (QUE INVOLUCRA LAS ÁREAS DE AUDIO, VIDEO Y MARKETING).

b. RESUMEN

El título del presente trabajo de tesis es: "PLAN DE PROMOCIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA RADIO SOCIEDAD (QUE INVOLUCRA LAS ÁREAS DE AUDIO, VIDEO Y MARKETING).

El objetivo general de la presente investigación se enmarca en la elaboración de un "Plan de Promoción y Mejoramiento de la RADIO SOCIEDAD (que involucra las áreas de audio, video y marketing)*",* de la Ciudad de Catamayo, provincia de Loja

La metodología empleada durante el desarrollo del presente trabajo, se basó en la aplicación de diferentes métodos y técnicas, dentro de las cuales se destacan las siguientes: método inductivo, método deductivo, y el método histórico fue necesario recurrir a la utilización de técnicas tales como: la observación, la encuesta y la entrevista.

Durante el proceso de elaboración del Plan de promoción para la Radio Sociedad, se debió cumplir con el siguiente procedimiento: En primer lugar se realizó el análisis interno de la Radio Sociedad, para lo cual se aplicó una entrevista al señor Gerente; así mismo se aplicaron encuestas a 256 clientes de la radio y a todos los 10 empleados, como resultado de la realización del estudio de campo se pudo obtener de primera mano la suficiente información la cual permitió identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa.

En segunda instancia se procedió a la realización del análisis de los factores externos a la Radio Sociedad, para ello se realizó un análisis de los factores sociales, económicos, políticos y competitivos del medio, de dicho análisis se logró obtener información precisa acerca de las principales oportunidades y amenazas para la empresa.

La identificación a través del análisis tanto interno como también externo de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la radio Rumba, nos sirvió de base para la estructuración de la matriz FODA, y

posteriormente la matriz de alto impacto, de la cual obtuvimos los siguientes objetivos estratégicos:

- ✓ Implementar un estudio de audio y video.
- ✓ Publicitar adecuadamente los productos y servicios de la Radio Sociedad.
- ✓ Implementar una oficina de marketing
- ✓ Incorporar planes y programas de Marketing

Al final del presente trabajo se presenta una serie de conclusiones, de entre las cuales, señalamos las siguientes:

1. La ausencia de una oficina de audio y video en la Radio Sociedad, ha limitado su posicionamiento definitivo en el mercado comercial radial a nivel local, regional, nacional e internacional.
2. La Radio Sociedad, posee una variedad de productos y servicios comerciales relacionados a la radio, los cuales no son socializados ni publicitados de manera adecuada ante la sociedad en general de tal manera que puedan garantizar el incremento del número de clientes.
3. La radio Sociedad no cuenta con una adecuada planificación estratégica de Marketing que le permita consolidar su presencia en el mercado comercial de la provincia de Loja y su zona de influencia.

Debemos destacar que por cada conclusión a la que se llego a través del desarrollo del presente trabajo investigativo se presenta su respectiva recomendación, cada una de las cuales han sido guiadas a los principales directivos de la Radio Sociedad, y tienen como objetivo principal garantizar la aplicabilidad de los objetivos estratégicos de marketing propuestos en este trabajo investigativo.

SUMMARY

The title of this thesis is: "PLAN OF PROMOTING AND IMPROVING THE RADIO SOCIETY (INVOLVING THE AREAS OF AUDIO, VIDEO AND MARKETING).

The overall objective of this research is part of the development of a "Plan Promotion and Improvement RADIO SOCIETY (involving the areas of audio, video and marketing)," City Catamayo province of Loja

The methodology used during the development of this work was based on the application of different methods and techniques, among which are the following: inductive method, deductive method and the historical method was necessary to resort to the use of techniques such as: observation, survey and interview.

During the process of preparing the Plan for Radio promotion Company should have been complying with the following procedure: First, the internal analysis of the Radio Society was held, for which an interview was applied to the Manager; likewise surveys were administered to 256 customers in the radio and all 10 employees as a result of the completion of the field study could be obtained firsthand which sufficient information to identify the main strengths and weaknesses of the company.

Secondly proceeded to perform the analysis of the external to the Radio Society, to do an analysis of the social, economic, political and competitive factors of the environment, this analysis was performed factors it was possible to obtain accurate information about the main opportunities and threats for the company.

Identification through also both internal and external analysis of the main strengths, weaknesses, opportunities and threats of the Rumba radio, served us a basis for structuring the SWOT matrix and then the matrix of high impact, which we obtained the following strategic objectives:

- ✓ Implement an study audio and video.

- ✓ Properly Advertise products and services of the Radio Society.
- ✓ Implementing a marketing office
- ✓ Incorporate Marketing plans and programs

At the end of this paper a number of conclusions, among which is presented, we note the following:

1. The absence of an office audio and video on the Radio Society has limited its final radial position in the commercial market at local, regional, national and international level.

2. The Radio Society has a variety of products and services related to commercial radio, which are not socialized or properly advertised to the general public so that they can ensure the increased number of customers.

3. Society radio does not have adequate strategic planning Marketing allowing it to consolidate its presence in the commercial market for the province of Loja and its area of influence.

We note that for each conclusion was reached through the development of this research work presents the respective recommendation, each of which have been guided to the main directors of the Radio Company and are aimed to ensure the applicability strategic marketing objectives proposed in this research work.

.

c. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis lleva por título: "PLAN DE PROMOCIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA RADIO SOCIEDAD (QUE INVOLUCRA LAS ÁREAS DE AUDIO, VIDEO Y MARKETING), cuyo representante legal es La señora Narcisa de Jesús Luzuriaga; persona natural obligada a llevar Contabilidad; se encuentra ubicada en el cantón Catamayo, provincia de Loja. Su actividad es la difusión de programas radiales y la venta de espacios publicitarios, tiene como propósito de contribuir al desarrollo socio – económico- cultural y deportivo de la ciudad de Catamayo y de la provincia de Loja, ofreciendo un producto buena calidad.

Hoy en día las empresas comerciales deben enfrentarse a cambios radicales en los procesos y funciones, desenvolverse en mercados globales, competitivos y cambiantes; estas razones por sí solas, determinan la necesidad de reorientar las actividades dirigidas al logro de competitividad que permitan a la empresa tomar el camino de la excelencia y el éxito. En tal sentido, la necesidad de disponer de una guía información administrativa, eficiente y oportuna resulta imprescindible para dirigir administrativamente a la entidad, en donde se interpreten los resultados obtenidos y se proyecten el desempeño futuro de la misma, lo que representa un medio efectivo para la Dirección, el control de los recursos y su utilización eficiente, lo que implica que la información a un determinado nivel de dirección sea adecuada y se reciba con tiempo suficiente para controlar su resultado.

Con el Plan de Promoción y mejoramiento para la “Radio Sociedad” se proporciona de una guía útil para los distintos departamentos de la empresa.

Su atención se enfoca en suministrar información sustancial referente al manejo y administración de la empresa, para que sus administradores puedan tomar las decisiones de planificación y control pertinentes y se pueda lograr el posicionamiento en el mercado local.

El objetivo general previsto alcanzar a través de la realización de la investigación se efectivizó a través del cumplimiento consecutivo de varios objetivos específicos, dentro de los cuales se destacan los siguientes:

a) Realizar un diagnóstico situacional de la RADIO SOCIEDAD, de la Ciudad de Catamayo, provincia de Loja. El cumplimiento de esta actividad permitió tener acceso a información pormenorizada de La Radio Sociedad, la cual debidamente encausada y minuciosamente analizada fue la base sobre la cual se inicio el desarrollo del trabajo investigativo

b) Realizar un plan estratégico de Promoción y mejoramiento de RADIO SOCIEDAD. El cumplimiento de esta actividad consolidó el cumplimiento satisfactorio de la investigación.

c) Establecer las políticas y estratégicas de acuerdo al resultado del análisis FODA. Actividad que facilito la identificación de las principales fortalezas y debilidades

d) Elaborar un plan de marketing, a fin de que se pueda aprovechar las fortalezas y disminuir las debilidades y sobre todo con un marcado enfoque de autosuficiencia. El cumplimiento de esta actividad coadyuvo el cumplimiento satisfactorio de la investigación.

Los objetivos estratégicos obtenidos a través de la realización del presente trabajo de tesis son los siguientes:

- ✓ Crear un estudio de audio y video de la Radio Sociedad, en la ciudad de Catamayo.
- ✓ Publicitar adecuadamente los productos y servicios de la Radio Sociedad.
- ✓ Implementar una oficina de marketing
- ✓ Incorporar planes y programas de Marketing

Con el objetivo de garantizar el cumplimiento efectivo y eficaz de cada uno de los cuatro objetivos estratégicos citados, se procedió a elaborar su respectiva matriz de operativización, cada una de las cuales dentro de su estructura orgánica, contiene la siguiente información: Meta (cuantificable), Estrategia (qué hacer), Política (cómo hacerlo), Actividad (gestiones a cumplir), Tiempo (plazos) y, Responsable quién vigila y garantiza su cumplimiento.

En la parte complementaria del presente trabajo, se presentan las conclusiones y sus respectivas recomendaciones, las cuales tienen como

objetivo principal, garantizar la continuidad y competitividad de La Radio Sociedad, dentro del mercado local.

Finalmente se hacen constar los respectivos anexos que vienen a constituirse en elementos de soporte que avalan la realización de toda investigación.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

RESEÑA HISTÓRICA

El pionero de la radiodifusión en el Ecuador fue el Ing. Carlos Cordobés Borja, nacido el 26 de octubre de 1888 en Riobamba. Mismo que se graduó como Ingeniero electrónico en la Universidad de Yale en el año 1910. Inicio su transmisión exactamente el 13 de junio de 1929 con la Radio "El Prado" en Riobamba, la Sultana de los Andes, convirtiéndose en la cuna de la radiodifusión en el Ecuador.

En el año de 1930 a Quito se le atribuye la distinción de ser la primera radiodifusora a la estación H.C.J.B (Hoy Cristo Jesús Bendice), La Voz de los Andes.

A partir de aquel entonces y hasta la actualidad comienza una evolución impresionante que no para y trae cada vez más y mejores tecnologías de telecomunicación.

El 7 de octubre del 1992 se resuelve autorizar a favor de la señora Narcisa de Jesús Luzuriaga Rojas la concesión de la frecuencia 99.1 para operar una estación matriz a denominarse SOCIEDAD FM.

Desde entonces radio sociedad lleva 22 años sirviendo a toda la ciudadanía de Catamayo y Loja, con cobertura garantizada, con la finalidad de ocupar uno primeros lugares en raiting de sintonía.

Misión

Brindar a la ciudadanía contenidos radiales que permitan informar, entretener y educar sanamente, promoviendo, fortificando valores familiares, sociales y culturales que aporten al desarrollo de la ciudad y Provincia de Loja con la participación de la ciudadanía.

Visión

Ser un medio de comunicación radial responsable, moderno, profesional e incluyente, para el desarrollo social de la ciudadanía.

Objetivos

- Promover la cultura y la identidad nacional a través de nuestro medio con programaciones variadas dentro de nuestro patrón de sintonía.
- Brindar espacios equitativos a todos los sectores sociales y trabajar en función de nuevas tecnologías y políticas de desarrollo socioeconómico.

Objetivo estratégico

Promover la cultura y la identidad nacional a través de nuestro medio con programaciones variadas dentro de nuestro patrón de sintonía, además brindar espacios equitativos a todos los sectores ciudadanos y trabajar en función de nuevas tecnologías y políticas de desarrollo socioeconómico del país.

MARCO CONCEPTUAL.

PLAN DE MARKETING.

El Plan de promoción y mejoramiento - Marketing constituye un elemento clave en la administración, incluye la selección de misión, objetivos y acciones para cumplirlos. Requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar estrategias las cuales mejoren el futuro de la empresa. Existen muchos tipos de planes como: propósito, misión, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. “Una vez que el administrador esté consciente de las oportunidades, este debe planear racionalmente mediante el establecimiento de objetivos, elaborar premisas sobre el ambiente actual y el futuro, encontrar y evaluar cursos de acción alternativos y seleccionar un curso a seguir, luego se debe elaborar planes de apoyo y presupuestos, todas estas actividades se deben llevar a cabo tomando en cuenta el ambiente total”.[1]

[1] Planeación Estratégica". Mtra. Claudia de Fuentes, Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco

IMPORTANCIA DEL PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing se considera como el fundamento de la administración, es decir por adelantado, que hacer, como hacer, cuando hacerlo y quien ha de hacerlo. La planeación incluye la selección de los objetivos empresariales, así como la determinación de los medios para alcanzarlos.

Es la marcha de la empresa y preparada para un tiempo determinado.

- La eficiencia del orden, para evitar la improvisación
- Se hacen planes sobre la forma en que una acción habrá de coordinarse
- Los planes se detallan para que puedan ser realizados integral y eficazmente
- Todo plan tiende a ser económico
- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo

La necesidad de planear estratégicamente se deriva de:

1. Cambio tecnológico
2. Cambios políticos y gubernamentales
3. Cambios en el grado y carácter de la competencia
4. Cambio en las actitudes o normas sociales
5. Cambio de actitud económica

PROCESO DEL PLAN DE MARKETING.

Para iniciar un proceso del Plan de Marketing se debe tener bien en claro en que es y en qué consiste. Algunos autores la define como un proceso

que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacer, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. "La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida"[2].

El esquema anterior muestra un modelo del plan de marketing general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, ya que engloba la mayor cantidad de pasos para cualquier organización, ya sea grande, pequeña o mediana, este modelo es adaptable a cualquiera de ellas.

"La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad".[3]

ETAPAS DEL PROCESO.

- **Identificar la Misión de La Empresa**

Cada organización tiene una misión que define el propósito y contesta a la pregunta en que negocio o negocios nos encontramos. La definición de la

[2] "Planeación Estratégica". Mtra. Claudia de Fuentes, Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco.

[3] "Planeación Estratégica". Mtra. Claudia de Fuentes, Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco.

misión de la organización obliga a la administración a identificar con cuidado el alcance de sus problemas o servicios.

- **Definición de los Objetivos a Largo, Corto y Mediano plazo**

Aunque no forman parte del proceso de planeación estratégica, la planeación de corto y mediano plazo y la instrumentación de los planes también deben tomarse en cuenta en todas las fases del proceso de planeación.

- **Análisis estratégico.**

Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externos e internos, una organización puede seguir muchos tipos diferentes de estrategias así como:

- ✓ De especialización o concentración.
- ✓ Diversificarse: Se refiere a ampliar sus operaciones a nuevos mercados.
- ✓ Internacionalización: es la extensión de operaciones a otros países.
- ✓ La sociedad en participación: se refiere a la liquidación y el atrincheramiento.

- **Implementación de la Estrategia.**

La buena formulación de una estrategia no garantiza su buena implementación la formulación de estrategias y la implementación tienen características diferentes la implementación significa cambios.

El éxito del plan estratégico se refleja en su implementación, es por ello que la implementación requiere de esfuerzo, apoyo, disciplina, administración y motivación por parte de todos los clientes internos en los diferentes niveles de jerarquía, es por ello que la resistencia al cambio es la mayor amenaza aislada para el éxito de la implantación de las estrategias.

- **Evaluación de la estrategia.**

"Las diversas estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección. Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados, en ocasiones es necesario dejar pasar redituables oportunidades de alto riesgo que podrían resultar en la quiebra a la empresa".[4]

VENTAJAS DEL PLAN DE MARKETING.

El plan de marketing ofrece puntos importantes para las actividades de la organización:

Ventajas.

- Ayuda a prever problemas antes de que estos surjan y afrontarlos antes de que se agraven.

- Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

[4] Planeación Estratégica". Mtra. Claudia de Fuentes, Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco.

CLASIFICACIÓN DEL PLAN DE MARKETING.

Intensivas.

1. **Estrategia de penetración en el mercado:** Busca mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores fuerzas de mercado. Las pautas que permiten desarrollar esta estrategia son:

- Cuando los mercados actuales no se encuentran saturados con su producto o servicio particular.
- Cuando la tasa de uso de los actuales clientes se pueden aumentar de forma significativa.
- "Cuando la participación en el mercado por parte de los competidores más importantes se encuentran disminuyendo, mientras que las ventas totales de la industria se están aumentando".[5]

2. **Estrategia de desarrollo en el mercado:** es la introducción de nuevos productos al mercado o nuevas áreas geográficas. Este tipo de estrategia puede aplicarse en los siguientes casos:

- Cuando se encuentran disponibles nuevos canales de distribución.
- Cuando una organización tiene mucho éxito en las actividades.
- Cuando existen mercados no saturados o sin explotar.
- Cuando las empresas poseen tanto los recursos humanos como de capital necesario
- Cuando una organización tiene capacidad excesiva de producción.

[5] Ander-Egg, E. (1995): "Introducción a la planificación", Lumen - Bs. As

3. **Estrategia del desarrollo del producto:** Busca mayores ventas mejorando o modificando el producto actual, cuando la empresa introduce nuevos productos las pautas son:

- Cuando una organización tiene productos exitosos en etapa de madurez
- Cuando una organización compite en una industria con rápidos desarrollos tecnológicos
- Cuando los competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- "Cuando una organización compite en una industria con mucho crecimiento"[6].

Integrativas.

1. **Estrategia de integración hacia delante:** Se refiere a ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas, este tipo de estrategias es necesario aplicarlas cuando:
   - ✓ Cuando los distribuidores actuales de una organización son especialmente costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.
   - ✓ Cuando la disponibilidad de distribuidores de claridad es tan limitada que esto ofrece una venta competitiva a las empresas que se integran hacia delante.

[6] Idem

- ✓ Cuando una empresa compite en una industria creciente y se espera que continúe creciendo aceleradamente.
- ✓ Cuando una organización posee tanto recurso humano como capital necesario para administrar el nuevo negocio de distribuir sus propios productos.

2. **Estrategia de integración hacia atrás:** busca la propiedad o un mayor control sobre los proveedores, esta estrategia es aplicable cuando

- ✓ Cuando los proveedores actuales de una organización son demasiado costosos o poco confiables.
- ✓ Cuando el número de proveedores es reducido y el de competidores es grande.
- ✓ Cuando una organización compite con una industria que crece demasiado rápido.

3. **Estrategia de integración horizontal:** Busca la propiedad o mayor control de los competidores, esta estrategia se aplica cuando:

- ✓ Cuando una organización pude ganar características monopólicas.
- ✓ Cuando una organización compite en una industria creciente.
- ✓ Cuando una economía de escala aumenta suministran ventajas competitivas importantes.

Diversificadas.

1. **Estrategia de diversificación concéntrica:** Añadir nuevos productos pero relacionados, las pautas son:

- ✓ Cuando una organización compite en una industria de lento o nulo crecimiento.

- ✓ Cuando la adición de nuevos productos relacionados significaría un incremento en las ventas de productos actuales.
- ✓ Cuando nuevos productos relacionados se puede ofrecer a precios altamente competitivos.

2. **Estrategia de diversificación de conglomerado:** Añadir nuevos productos no relacionados al mercado, las pautas son las siguientes:
    - ✓ Cuando la industria básica de una empresa pasa por una disminución en las utilidades y ventas anuales.
    - ✓ Cuando una organización posee tanto el capital como el trabajo gerencial.
    - ✓ Cuando las organizaciones poseen la oportunidad de adquirir un negocio requeridos para competir de forma exitosa en una nueva industria.
3. **Estrategia de diversificación horizontal:** Añadir productos nuevos, no relacionados para clientes actuales, las pautas son:
    - ✓ "Cuando los ingresos obtenidos de los productos o servicios actuales de una organización se varían incrementan de forma significativa mediante la incorporación de nuevos productos no relacionados".[7]

[7] Ander-Egg, E. (1995): "Introducción a la planificación", Lumen - Bs. As

DESARROLLO DE LA VISIÓN Y MISIÓN.

VISIÓN

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. La visión es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, proyectos, programas, acciones y decisiones de la organización. La visión al igual que la misión es definida por los propietarios y la alta dirección de la organización

MISIÓN.

La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

Los propietarios de la alta dirección de la organización son quienes definen la misión de la organización, en virtud de su posición jerárquica y los elementos estratégicos que manejan, ellos tienen un conocimiento completo del negocio y el entendimiento de su evolución a mediano y largo plazo. Es por ello que una vez que se ha definido la misión esta debe ser dada a conocer a todos los integrantes de la organización.

La misión se debe concentrar en tres aspectos siguientes:

- ✓ Propósito

- ✓ Valores
- ✓ Políticas y normas.

Propósito: en relación a este se identifica la pregunta ¿cuál es la retribución que ofrece la organización a sus diferentes grupos de interés?

Los grupos de interés que rodean a la organización están conformados por los accionistas, los miembros de la alta dirección, la gerencia media, los empleados, los trabajadores, los proveedores, los clientes, etc.

La retribución se refiere a lo que la organización entrega a cada uno de los diferentes grupos de interés, su participación dentro de la misma; es decir, la organización genera una serie de elementos intangibles que pueden ser percibidos y valorados por los diferentes grupos de interés como elementos de orgullo y de pertenencia hacia la empresa.

Valores: algunos de los valores tomados en cuenta por la organización son:

- Honestidad
- Dignidad
- Lealtad
- Integridad
- Colaboración
- Responsabilidad
- Participación
- Fidelidad
- Sinceridad

ANÁLISIS FODA.

"Es una herramienta analítica que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización".[8]

Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en una actividad común de las empresas, lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas.

Cualquier persona puede hacer un análisis FODA, ya que esa persona tiene que tener la capacidad de distinguir en un sistema:

1. Lo relevante de lo irrelevante

[8] MARCELA MOLINA F. INGENIERO COMERCIAL - MBA

2. Lo externo de lo interno

3. Lo bueno de lo malo

El primer acercamiento sería:

Factores	Positivos	Negativos
Internos	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
Externos	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**

Este análisis establece el diagnóstico estratégico y su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o en una tabla los puntos fuertes y débiles propios del programa, con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Lo importante de este análisis es pensar en lo que es necesario buscar para identificar para medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas del proyecto, cuestiones claves que son compiladas y analizadas gráficamente.

Las fortalezas y debilidades internas resultan de vital importancia, ya que nos permiten entender la viabilidad del proyecto en el entorno concreto en que éste se tiene que llevar adelante. Un primer paso, por tanto, consiste

analizar el ambiente en que está inmerso el proyecto. Se debe, posteriormente, determinar las variables o factores críticos de éxito apropiados a utilizar.

Fortalezas y Debilidades

Considere áreas como las siguientes:

- ✓ Análisis de Recursos
- ✓ Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- ✓ Análisis de Actividades
- ✓ Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- ✓ Análisis de Riesgos
- ✓ Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- ✓ Análisis de Portafolio
- ✓ La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ✓ ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ✓ ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1.- Fortalezas Organizacionales Comunes.

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

2.- Fortalezas Distintivas.

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- ✓ Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.

- ✓ Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

3.- Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas.

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas.

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- Análisis del Entorno
- Estructura de su empresa (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés

- Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- El entorno visto en forma más amplia
- Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

Quien haya inventado el Análisis FODA eligió para cada intersección una palabra:

Así la intersección de **"bueno" y "exterior"** es una oportunidad, mientras que las cuestiones **"positivas" del "interior"** de nuestra empresa son una fortaleza, y así sucesivamente.

Distinguir entre el adentro y el afuera de la empresa a veces no es tan fácil como parece. Es fácil decir que desde el punto de vista de la Ferrari, M. Schumager es una fortaleza (interna), y que si M. Hakkinen se queda sin empleo en su escudería, será una Oportunidad (externa) para la Ferrari. Pero el control de un recurso escaso (petróleo) o un proveedor exclusivo están físicamente fuera de mi empresa... y sin embargo son Fortalezas. La clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que yo tenga sobre ellos. Recordando una vieja

definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es ambiente (externo).

Sólo nos queda la dimensión positivo/negativo, que aparentemente no debería ofrecer dificultad, pero hay que tener cuidado. El competitivo ambiente de los negocios está lleno de maniobras, engaños, etc. En la Segunda Guerra Mundial, el Eje estaba feliz de que el desembarco de los Aliados fuera en Calais, porque tenía muchas fortalezas en ese caso. Pero el día D fue en Normandía y por eso hoy el mundo es lo que es.

Las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro también en el interior de la empresa: la Fortaleza de tener a ese joven y sagaz empleado puede convertirse en grave Debilidad si se marcha (y peor si se va con la competencia). Y la Debilidad de tener a un empleado próximo a jubilarse y a quien le cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías puede revelarse como Fortaleza demasiado tarde... cuando se retira y nos damos cuenta de que dependíamos de él porque era el único que sabía "dónde estaba todo" y "cómo se hacen las cosas".

La sagacidad del empresario debe convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas. Ejemplos: Asociarnos con nuestra competencia de toda la vida para enfrentar a un enemigo más pesado; pasar a un empleado desestructurado y extrovertido de una tarea organizativa que hace mal, a la línea de fuego de atención al público. Las posibilidades son muchas.

“Y esos son los tres pasos necesarios para analizar la situación actual de la organización mediante el Análisis FODA”.[9]

Matriz FODA.

Una vez determinadas las variables o factores críticos se debe realizar un análisis comparativo con otros proyectos o programas. Este proceso permitirá identificar nuevas oportunidades.

Por último se establece un gráfico que recoja las posibles estrategias a adoptar. Este gráfico se lleva a cabo a partir de la elaboración de una matriz de 2x2 que recoge la formulación de las estrategias más convenientes.

En la matriz FODA por columnas, se establece el análisis del entorno, primera columna: Amenazas y segunda columna: Oportunidades. Mientras que por filas se realiza el diagnóstico del proyecto, primera fila: Fortalezas y segunda fila: Debilidades. Así se establecen cuatro cuadrantes que reflejan las posibles estrategias que se deben adoptar para que el proyecto se lleve a feliz término.

La relación que se establece sería la siguiente:

Cuadrante 1-1	Estrategias Defensivas
Cuadrante 1-2	Estrategias Ofensivas
Cuadrante 2-1	Estrategias de Supervivencia
Cuadrante 2-2	Estrategias de Orientación

Lo que gráficamente sería de la siguiente forma:

[9] MARCELA MOLINA F. INGENIERO COMERCIAL - MBA

MATRIZ FODA	AMENAZAS 1	OPORTUNIDADES 2
FORTALEZAS 1	Estrategias Defensivas	Estrategias Ofensivas
DEBILIDADES 2	Estrategias de Sobrevivencia	Estrategias de Orientación

La complementación práctica del análisis de la matriz, se realiza examinando en forma aislada al cuadrante. Es decir, si se elige el primer cuadrante (Fortaleza-Amenaza) se tiene que identificar cada una de las fortalezas y cada una de las amenazas de manera que cada cuadrante deberá ser analizado para estudiar las consecuencias y acciones que de dicha situación puedan derivarse.

Con los resultados obtenidos se debe ir orientando la futura estrategia.

- ✓ Las estrategias defensivas son para enfrentar las amenazas
- ✓ Las estrategias ofensivas son la posición ideal: rápido crecimiento y cumplimiento de los objetivos
- ✓ Las estrategias de supervivencia son las que se utilizan para combatir las amenazas cuando no se tienen las fortalezas necesarias
- ✓ Las estrategias de orientación, cuando se presentan oportunidades que se pudieran aprovechar, pero no se cuenta con la preparación adecuada.

Con lo anterior se debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar las estrategias anteriormente formuladas.

El análisis FODA como herramienta de diagnóstico debe realizarse teniendo en cuentas las peculiaridades del proyecto y la información disponible.

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Experiencia de los RRHH	Capital de trabajo mal utilizado	Mercado mal atendido	Competencias muy agresivas
Procesos Técnicos y Administrativos para alcanzar los objetivos de la organización	Deficientes habilidades gerenciales	Necesidad del producto	Cambio en la Legislación
Grandes Recursos Financieros	Segmento de mercado contraído	Fuerte poder adquisitivo	Tendencias desfavorables en el mercado
Características especiales del producto que se ofrece	Problemas con la calidad	Regulación a favor del proveedor nacional	Acuerdos internacionales
Cualidades del servicio que se considera de alto nivel	Falta de capacitación		

Para lograr defenderse y sobrepasar a los competidores, Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto. Esas tres estrategias genéricas fueron:

1. **El liderazgo en costos totales bajos.**

- ✓ Basada en la curva de la experiencia.
- ✓ Mantener el costo más bajo frente a los competidores.
- ✓ Lograr un volumen alto de ventas (tema central de la estrategia).
- ✓ Los clientes de rendimiento marginal se evitan.
- ✓ Minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y personal.
- ✓ Se esperaba utilidades por encima del promedio de la industria.

- ✓ Buscaba la eliminación de la competencia mediante la guerra de precios.

2. La diferenciación.

Crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único.

- ✓ La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca.
- ✓ Significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

3. El Enfoque.

- ✓ Concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.
- ✓ La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura.
- ✓ La empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

- ✓ Las tres estrategias genéricas de Porter eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas.

FASES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

Puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura

organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro en donde se huye de lo improvisto en busca de lo analítico y lo formal.

Actitud de cambio

El cambio es un desafió que nos viene desde la realidad externa o desde la realidad interna del hombre en confrontación con el exterior. Este es un momento desafiante, rápido que abre muchas oportunidades pero que también puede ser aplastante. Los caminos.

De lo contrario seremos objetos de la historia y no sujetos capaces de hacer nuestra propia historia. Si no somos nosotros los que hacemos esta transformación otros la harán a su manera y apegada a sus propios intereses.

Ataques de problemas

Se ha considerado que un clima adecuado a la planeación debe, a su vez, favorecer un cambio verdadero en una organización. Sin embargo, la realidad puede ser que la planeación impida más que promueva tal cambio y por lo tanto, llegue a destruir el mismo clima que clama requerir.

El propósito de un plan es dar un giro a las cosas inflexibles, es decir, poner a la organización en un curso de acción. Los planes pueden no engendrar compromiso humano, era comprometer a la organización. Un

"plan flexible" como un Conservador Progresivo (o ¿un ingeniero civil?) es como oxígeno para el retraso mental: la planeación por dirección tiene que ser inflexible. Una vez que los planificadores han hecho miles de cálculos que son necesarios para integrar todo un plan, y han dado sus instrucciones, cualquier demanda de que alguna figura revisada sea alterada, tiende a resistirse. Es necesario adherirse al plan que ya ha sido formulado, simplemente porque no puedes modificar parte de él sin alterar el todo, y esto implica que el trabajo que se realiza frecuentemente resulte demasiado elaborado.

Objetivos e indicadores de desempeño orientados a la creación de valor.

Toda organización se debe comprometer con objetivos e indicadores de desempeño claros, en términos de generar valor, se debe trabaja con indicadores diferentes a los tradicionales, los cuales deben incorporar el costo de capital con el que se generan las utilidades.

Ligar la competencia al valor

Las palancas más poderosas para construir una mentalidad creadora de valor es el sistema de compensación bien diseñado, mejor será la situación de los accionistas y la empresa, y a la empresa, ya que se habrá incrementado la utilidad por acción o rendimiento de la inversión.

Tasar el valor de las inversiones estratégicas

La mentalización en generar valor y la planeación desde esta perspectiva son grandes pasos en el proceso permanente hay que mirar las inversiones de capital consecuentemente condicha perspectiva, por los que se debe evaluar los nuevos proyectos y las nuevas inversiones con el nuevo sistema, el cual provee a la administración la información necesaria para conocer si van o no a generar valor.

Mentalización en la generación de valor

Las organizaciones necesitan concentrarse en los objetivos no financieros, para inspirar y guiar la conducta de los empleados, ha mucho de los cuales no les interesa el objetivo financiero de la creación de valor. Los objetivos en los diferentes niveles de la organización deben estar enfocados en la generación de valor.

Búsqueda de los inductores de valor.

Uno de los principales pasos dentro de la mentalización en el valor y dentro de la GBV es la búsqueda de los inductores de valor. Estos inductores son variables de desempeño operacional que actúan en la creación de valor, por lo que deben ser muy bien analizadas y entendidas dos razones:

1. Porque la organización no puede actuar directamente sobre el valor, actúa sobre cosas que puedan influenciarlo como la satisfacción del consumidor, los costos, los gastos de capital, entre otros.
2. Es a través de los inductores que la administración enseña a entender al resto de la organización y a establecer un diálogo sobre lo que se espera sea cumplido. Los que se identifiquen deben estar bajo revisión periódica, ya que no son estáticos.

Desarrollo de estrategias para maximizar el valor

Hay tres estrategias para maximizar el valor:

1. Mejorar la eficiencia operacional mediante mecanismos que permitan obtener un mejor desempeño
2. Invertir capital nuevo en proyectos de los que se estén obteniendo una rentabilidad mayor que el costo que tiene conseguir ese nuevo capital para invertir,
3. Desviar o desinvertir capital de aquellas líneas de negocio que no den los beneficios adecuados.

La estrategia en metas cortas y largo plazo*.* Los objetivos y metas deben ser mensurables, alcanzables y motivantes para toda la organización.

Los siguientes son algunos de los principios para generar metas y objetivos

- Las metas y objetivos deben basarse en los indicadores de valor que se han identificado, además deben ser financieros y no financieros
- Se deben ajustar a cada nivel organizativo

- Los orientados al corto plazo deben estar ligados a los de largo plazo.

Claves para una implementación éxitos

Operacionalizar exitosamente la GBV tiene cuatro pasos claves:

- ✓ Controlar al mejor recurso humano
- ✓ Delegar la toma de decisiones en aquellos con el mejor conocimiento para tomarlas
- ✓ Usar indicadores de valor para asegurar que el poder de decisiones se usa bien
- ✓ "Alinear los incentivos de los ejecutivos mediante planes de compensación variable". [10]

FACTORES PEST. (ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO)

"El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad".[11]

[10] MARCELA MOLINA F. INGENIERO COMERCIAL - MBA
[11] Factores PEST, Economia del Ecuador, Pag.45-50.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis DOFA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el DOFA mide una unidad de negocio, propuesta o idea.

El análisis PEST es algunas veces extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos,
Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI. Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que si se hace correctamente, el PEST cubre en forma natural los factores adicionales (Legislativo entraría en Político, Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro). Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores.

El análisis DOFA mide una unidad de negocios o una propuesta; el análisis PEST mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso.

El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas. La plantilla de PEST promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas.

Éstos que se conocen como factores PEST son los que se analizan en este sistema.

LOS FACTORES POLÍTICOS.

La arena política tiene una influencia enorme sobre la regulación de los negocios, y la energía de gasto de consumidores y de otros negocios. Usted debe considerar ediciones por ejemplo:

1. Qué estable es el ambiente político. Las leyes de la influencia de la política del gobierno.

2. Si el gobierno regulará leyes que controles o graven su negocio.

3. Cuál es la posición del gobierno en el ética de la comercialización?

4. Cuál es la política del gobierno en la economía.

5. Si el gobierno tiene una opinión sobre cultura y religión.

6. Si el gobierno está implicado en acuerdos que negocian las reglas de comercio tales como NAFTA, Asociación de Naciones del sureste Asiático, u otras.

LOS FACTORES ECONÓMICOS

Los especialistas en marketing necesitan considerar el estado de la economía en que negocian tanto a corto plazo, como a largo plazo.

Esto es especialmente cierto al planear para el marketing internacional. Usted necesita analizar:

1. Los tipos de interés.
2. El nivel de la tasa de empleo, de la inflación y la renta per cápita.
3. Las perspectivas a largo plazo del producto interno bruto de la economía (GDP).

LOS FACTORES SOCIOCULTURALES

Los factores socioculturales y las influencias sociales y culturales en negocio varían de país al país.

Es muy importante que están considerados factores tales como:

1. Cuál es la religión dominante.
2. Cuál es la actitud a los ante los productos extranjeros y los servicios.
3. El impacto de la lengua en la difusión de productos en los mercados.
4. Cuánto tiempo disponen los consumidores para el ocio.
5. Cuál es el papel del hombre y la mujer dentro de la sociedad.
6. Cuál es la expectativa de vida de la población. Si son las más viejas generaciones ricas.
7. Si la población tiene una opinión sobre los temas de ecología.

LOS FACTORES TECNOLÓGICOS

La tecnología es vital para poder competir con ventaja en los mercados globalizados.

Considere los puntos siguientes:

1. Si la tecnología permite para que los productos y los servicios se ofrezcan más baratos y a un estándar de mejor de la calidad.

2. Si la tecnología ofrece a los consumidores y productos más innovadores y servicios de los negocios tales como actividades bancarias del Internet, teléfonos móviles de la nueva generación, etc.

3. Cómo la distribución cambia por nuevas tecnologías preserva vía Internet de los boletos del vuelo, las subastas, etc.

4. Si las nuevas ofertas de la tecnología ofrecen una nueva manera de comunicarse con los consumidores e.g., las banderas en el Internet, la gerencia de la relación del cliente (CRM), etc.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GERENCIALES DE PORTER

La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos. En consecuencia, debemos desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

A tal efecto, las estrategias competitivas persiguen alcanzar un objetivo de posición competitiva viable a largo plazo a partir de una determinada ruta competitiva. Los medios para alcanzar dicha posición siguiendo una determinada ruta incidirán, según el caso, en los costos, los precios y los demás atributos de la oferta de la empresa de referencia. Todo ello apoyado en los recursos y capacidades de la empresa y consistente con el entorno competitivo.

Según Porter (1982), profesor de la Harvard Business School, la estrategia competitiva es una estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial.

"Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter* en su libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors".[12]

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún

[12] KOTELER, PHILLIP, Dirección de marketing. La edición del milenio, Ed. Prentice, HALL, México 2001.

segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La

situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4. Poder de negociación de los compradores.

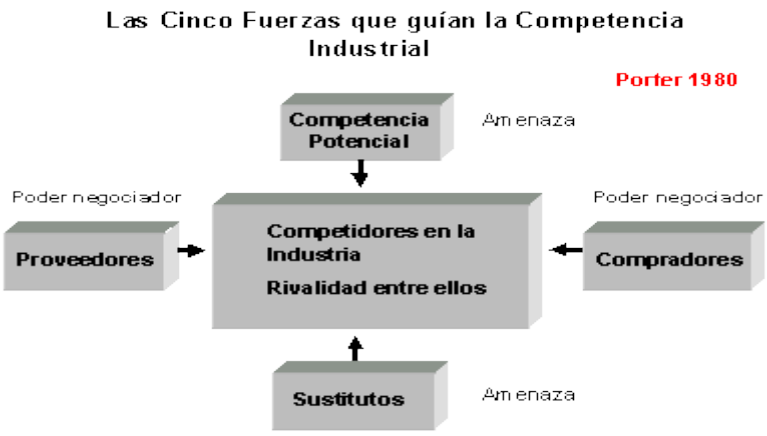
Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

"Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria".[13]

---

[13] KOTELER, PHILLIP, Dirección de marketing. La edición del milenio, Ed. Prentice, HALL, México 2001.



"Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Matriz FODA.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

"Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su

correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el Desarrollo de un nuevo producto”.[14]

MATRIZ FODA

Debilidades: D1.- Falta de recursos económicos D2.- Organización D3.- Falta de capacitación para ofrecer productos D4.- No se conoce el manejo del ecoturismo D5.- Grupos de trabajo no constituidos D6.- Infraestructura limitada	**Amenazas:** A1.- Parques eco turísticos muy cercanos (Alta Competencia) A2.- Cambios inesperados de clima A3.- Pérdida de los recursos naturales
Fortalezas: F1.- Propietarios de las tierras F2.- Conocedores de los recursos naturales de la región F3.- Integración comunal por actividad productiva	**Oportunidades:** O1.- Creación de nuevos empleos O2.- Apoyos económicos por parte de la iniciativa privada y el gobierno O3.- plan de trabajo en forma comunal O4.- Terrenos con infraestructura para turismo alternativo O5.- Oportunidad de convertirse en empresarios 06.- Búsqueda de nuevos destinos turísticos con el propósito de romper la rutina O7.- Mayor interés en la ecología O8.- Interés en entrenamiento y diversión cercano a la ciudad

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI).

“Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más

[14] LAURA FISCHER Y JORGE ESPERJO, MC GRAW HILL, Mercadotecnia.

importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos":[15]

1. haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño dela organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una

[15] http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm

debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda y perjudica a Playboy Enterprices; el logo atrae a los clientes para la revista, pero impide que el canal de Palyboy por cable entre a muchos mercados.

La tabla siguiente contiene un ejemplo de una matriz EFI. Nótese que las fuerzas más importantes de la empresa son su razón de circulante, su margen de utilidad y la moral de los empleados, como indican las 4 calificaciones. Las debilidades mayores son la falta de un sistema para la administración estratégica, el aumento del gasto para Iyd y los incentivos ineficaces para los distribuidores El total ponderado de 2.8 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media.

En las empresas que tienen muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica de preparar una matriz EFI. Después, las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para la corporación.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE).

"La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información acerca de los factores PEST, (Político, económica, social, y tecnológico).

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos":[16]

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico

[16]http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm

posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Estrategias:

E1: Diferenciación con base en el costo/ beneficio y calidad en el servicio (oferta de servicio de visitas guiadas a escuelas de nivel básico y medio básico, en la Asociación de Scouts, lugar de campamento, montañismo y caminata entre otros)

E2: La oferta principal de atractivos no deberá ser afectada por el clima, siempre que sea posible.

E3: La lluvia deberá ser acompañada de un producto de modo que el turista lo vea como un atractivo extremo y no como un obstáculo.

E4: Iniciar con productos turísticos que no requieran gran inversión (senderos, caminata, montañismo, campismo, entre otros)

E5: Capacitación en venta y promoción de sus productos (por intermedio de la agrupación obtener los recursos para la capacitación y asesoría en promoción y venta)

E6: Buscar patrocinios preferentemente con empresas que impulsen el deporte (Gatorade, Coca-Cola, puede ser en especie o económicos en apoyo a los eventos como el ciclismo de montaña)

E7: Organizarse en pequeños equipos de trabajo que compartan los mismos objetivos. (Con el propósito de crear células de trabajo para los diferentes productos turísticos)

E8: Capacitación en turismo alternativo (Los recursos pueden obtenerse de su organización)

E9: Obtención de los apoyos económicos destinados a impulsar el ecoturismo (estos recursos se obtienen de la organización que los está representando)

ESTUDIO DE AUDIO Y VIDEO

"Un estudio común está formado por dos salas o cámaras aisladas acústicamente entre sí:

- ✓ **sala de captación** (o simplemente estudio), destinada a la toma de sonido, equipada con la microfonía y líneas de envío a la sala de control;
- ✓ **sala de control**, en la que se ubican los equipos destinados a la grabación y posterior proceso de sonido (mesa de mezclas, multipistas, ordenadores, racks de proceso, equipo de monitores, etc.).

Uno de los aspectos más importantes en su diseño es la insonorización, de manera que el sonido exterior no penetre e interfiera en las grabaciones. Esto se consigue mediante la aplicación de diversos materiales especiales (absorbentes y aislantes) y el uso de cámaras de aire. Por otro lado, dichos materiales se emplean también para conseguir ciertas condiciones acústicas específicas en el interior, como tiempos de reverberación determinados, optimización de la difusión del campo sonoro, prevención de formación de ondas estacionarias, etc”[17].

El **tiempo de reverberación** (**TR**) es un parámetro que se utiliza para cuantificar la reverberación de un determinado recinto. Se define como el tiempo que transcurre entre que se interrumpe la recepción directa de un sonido y la recepción de sus reflexiones.

Habitualmente para medir el valor se considera que las reflexiones finalizan cuando la intensidad con la que se perciben es una millonésima de su valor original, lo que equivale a 60 dB. La medición se realiza emitiendo un ruido corto y seco en el recinto y registrando cómo evoluciona la intensidad con la que se percibe.

[17] Tomado de Estudio de grabación, en línea disponible: http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_grabaci%C3%B3n, consultado 05-05-2014

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES.

En cuanto a los recursos materiales que se utilizaron están:

- Material bibliográfico
- Copias
- Computador
- Cds
- Esferográficos
- Lápices
- Equipos de oficina
- Libros
- Internet

MÉTODOS.

CLASIFICACIÓN DE MÉTODOS

Se tomó como punto de partida un conjunto de datos proporcionados por la experiencia. Los métodos básicos que se utilizaron serán: el inductivo, deductivo y el dialéctico, los cuales ayudaron a los requerimientos propios de la investigación y sirvieron para la a obtención de nuevos conocimientos.

MÉTODO DEDUCTIVO.

Con la finalidad de obtener la información necesaria para el desarrollo del mismo, fue necesario hacer un análisis de todo el conjunto del proyecto, es decir se buscó la información necesaria de lo que constituye la empresa en estudio esto es: cobertura de la RADIO SOCIEDAD en la ciudad de Catamayo y Loja, el nivel de competencia existente en la misma, el número estimado de clientes que acuden a ocupar sus servicios, de esta forma se pudo generar una información basada en la realidad para luego deducirla en el proceso de estudio.

MÉTODO INDUCTIVO.

Este método inductivo es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y, la contrastación.

Se empleó el método inductivo cuando de la observación de los hechos particularmente obtengamos proposiciones generales respecto a la RADIO SOCIEDAD, o sea, es aquel que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

MÉTODO ANALÍTICO.

Este método se lo utilizó cuando los conceptos se presentan como una totalidad y luego se los va descomponiendo en partes, basándose en los principios para comprender un fenómeno si es necesario conocer las partes que lo componen en el desarrollo de la investigación de la RADIO SOCIEDAD.

TÉCNICAS.

LA OBSERVACIÓN.

La observación se la realizó en la RADIO SOCIEDAD, de esta manera se pudo tener una información clara y precisa desde el punto de vista de la observación directa.

LA ENTREVISTA.

Estructurada debidamente, se la realizó a la gerente - propietaria de la RADIO SOCIEDAD, la misma que señaló varios requerimientos, así como las inquietudes respecto a la administración, al manejo de la misma y la necesidad que tiene como empresaria de innovar y mejorar la calidad de servicio hacia los usuarios.

LA ENCUESTA.

La encuesta fue debidamente estructurada y aplicada a 256 clientes de la RADIO SOCIEDAD, dato obtenido de acuerdo los archivos de la radio.

Así mismo, se estructurará una nueva encuesta la misma que fue dirigida para los 10 empleados que laboran en la RADIO SOCIEDAD.

Para la tabulación de las encuestas se las contabilizó y se fue armando los resultados que arrojaron las mismas, dando diversos resultados que se constituyen en una gran ayuda para poder formular la propuesta que fue como un aporte para la radio en investigación.

TAMAÑO DE LA MUESTRA.

La población o universo que se tomó en cuenta para la realización de la presente investigación lo constituirán los 710 clientes de la RADIO SOCIEDAD durante el año 2013.

PROYECCIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Fórmula.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Fórmula. $$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

En donde:

n = Tamaño de la Muestra.
N = Tamaño de la Población o Universo.
e= Margen de Error permitido.
1 = valor constante.

Fórmula. $$n = \frac{710}{1 + 710(0.05)^2}$$

n = 256 encuestas

Entonces se realizaran 256 encuestas a los clientes de la RADIO SOCIEDAD y otra encuesta se realizara para los 10 empleados de la radio, del Cantón Catamayo y Loja.

f. RESULTADOS

ANTECEDENTES DE LA RADIO SOCIEDAD

El pionero de la radiodifusión en el Ecuador fue el Ing. Carlos Cordovéz Borja, nacido el 26 de octubre de 1888 en Riobamba. Mismo que se graduó como Ingeniero electrónico en la Universidad de Yale en el año 1910. Inicio su transmisión exactamente el 13 de junio de **1929 con la** Radio "El Prado" en Riobamba, la Sultana de los Andes, convirtiéndose en la cuna de la radiodifusión en el Ecuador.

En el año de 1930 a Quito se le atribuye la distinción de ser la primera radiodifusora a la estación H.C.J.B (Hoy Cristo Jesús Bendice), La Voz de los Andes.

A partir de aquel entonces y hasta la actualidad comienza una evolución impresionante que no para y trae cada vez más y mejores tecnologías de telecomunicación.

El 7 de octubre del 1992 se resuelve autorizar a favor de la señora Narciza de Jesús Luzuriaga Rojas la concesión de la frecuencia 99.1 para operar una estación matriz a denominarse SOCIEDAD FM.

Desde entonces radio sociedad lleva 22 años sirviendo a toda la ciudadanía de Catamayo y Loja, con cobertura garantizada, con la finalidad de ocupar uno primeros lugares en raiting de sintonía.

Misión

Brindar a la ciudadanía contenidos radiales que permitan informar, entretener y educar sanamente, promoviendo, fortificando valores familiares, sociales y culturales que aporten al desarrollo de la ciudad y Provincia de Loja con la participación de la ciudadanía.

Visión

Ser un medio de comunicación radial responsable, moderno, profesional e incluyente, para el desarrollo social de la ciudadanía.

Objetivos

- Promover la cultura y la identidad nacional a través de nuestro medio con programaciones variadas dentro de nuestro patrón de sintonía.
- Brindar espacios equitativos a todos los sectores sociales y trabajar en función de nuevas tecnologías y políticas de desarrollo socioeconómico.

Objetivo estratégico

Promover la cultura y la identidad nacional a través de nuestro medio con programaciones variadas dentro de nuestro patrón de sintonía, además brindar espacios equitativos a todos los sectores ciudadanos y trabajar en función de nuevas tecnologías y políticas de desarrollo socioeconómico del país.

1.1 PERSONAL DE LA EMPRESA RADIAL "RADIO SOCIEDAD"

La Empresa actualmente cuenta con un total de 10 Empleados, y son:

1 Gerente

1 Administrador

1 Asesor legal

1 Contador

1 Secretaria

1 Técnico en comunicación y radio

2 Presentadores

1 Auxiliar servicios

1 Guardia

ANÁLISIS DE LAS 4P,S REALIZADA A LA RADIO SOCIEDAD

PRODUCTO

Los productos y servicios que ofrece La Radio Rumba son los siguientes:

- Comercialización de programas radiales.
- Comercialización de espacios publicitarios.
- Difusión de programas radiales de carácter: social, político, cultural y deportivo.

PRECIO

Al constituirse en una empresa radial y comercializadora de programas radiales y espacios publicitarios en la ciudad de Catamayo y en toda la provincia de Loja, la prestación de estos servicios están orientados a la obtención de lucro por la prestación de los mismos.

Los rangos de utilidades oscilan entre el 25% al 30%, de donde se debe cubrir, seguros, sueldos, mantenimiento de maquinaria, equipos, compra de insumos, traslado hacia otros lugares fuera de la ciudad de Catamayo.

PLAZA

Los servicios de compra, venta, comercialización y producción de programas radiales que ofrece Radio Sociedad, a sus cliente los realiza de manera personalizada y directa, es decir no existen intermediarios para dichas operaciones, la ubicación de La Radio Sociedad es en la ciudad de Catamayo, donde es que se realizan un 100% de las actividades.

PROMOCIÓN

De las conversaciones y entrevistas realizadas, ya sea al talento humano, que labora en La Radio Sociedad, así como a sus directivos se pudo determinar que La Radio Sociedad no cuenta con un programa de marketing, paquete publicitario que le permita comunicar a la ciudadanía y provincia en general la bondad de sus servicios y el stock de sus productos, determinándose que no existe un producto estrella de la empresa.

DIAGNÓSTICO ESTRÁTEGICO DE LA RADIO SOCIEDAD

Podemos conceptualizar al diagnóstico estratégico como la herramienta a través de la cual se puede identificar de manera clara y objetiva los factores claves y estratégicos que inciden en una determinada organización y su capacidad de respuesta ante el impacto de estos factores. Se constituye y convierte en el punto de partida para realizar el pronóstico. Es decir se define como el análisis de los factores externos e internos o también conocido como el análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta de tipo administrativo, que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo obtener de una manera clara un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. FODA significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

De estas cuatro variables, las fortalezas y debilidades son internas a la empresa, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. Mientras que las oportunidades y amenazas son externas a la empresa, por lo que en general resultan difíciles de modificarlas.

ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno también conocido como auditoría interna, consiste en el estudio de los diferentes aspectos o factores que existen dentro de la empresa

con el fin de conocer el estado o la capacidad con que esta cuenta y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, materiales, tecnológicos entre otros.

Con el objetivo de obtener los datos y referentes que permitan poder identificar de manera clara y precisa las diferentes fortalezas y debilidades que caracterizan a La Radio Sociedad, se diseñaron diferentes modelos de encuestas las cuales fueron aplicadas a una muestra de 256 clientes de empresa, así como a 10 clientes internos o empleados. Se realizó una entrevista con la señora Narcisa de Jesús Luzuriaga Gerente propietaria de La Radio Sociedad, los datos obtenidos de la aplicación de las encuestas y la entrevista señaladas, a continuación se detallan:

ENCUESTA APLICADA A CLIENTES EXTERNOS DE LA RADIO SOCIEDAD

1. ¿Cómo considera los servicios de la empresa Radio Sociedad?

CUADRO Nº 1

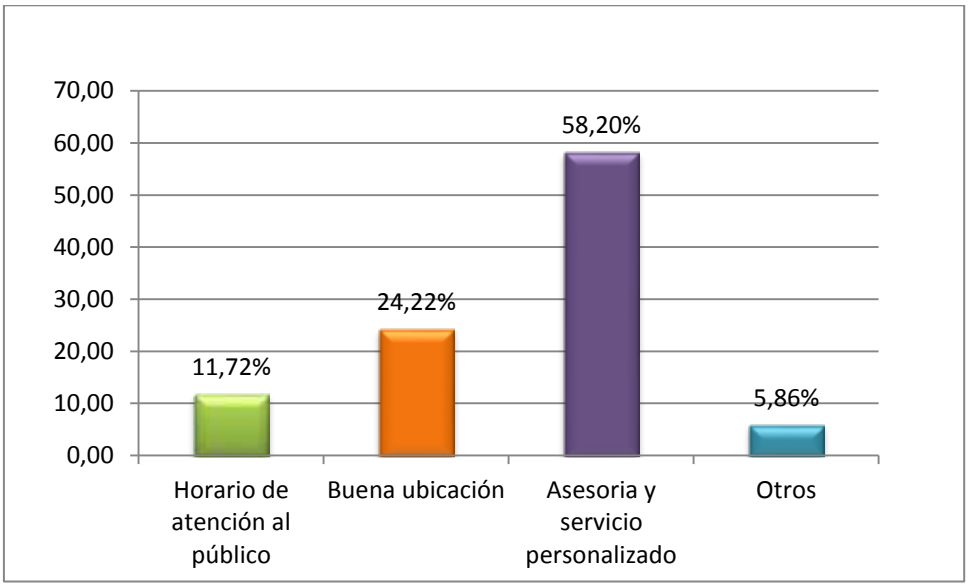
Calidad de servicios de la empresa

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Horario de atención al público	30	11,72
b)	Buena ubicación	62	24,22
c)	Asesoría y servicio personalizado	149	58,20
d)	Otros	15	5,86
	TOTAL	**256**	**100**

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la empresa Radio Sociedad
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

GRÁFICO Nº 1

Calidad de servicios de la empresa



INTERPRETACIÓN

El 58,20% de respuestas obtenidas indican que la calidad de servicios que ofrece diariamente la empresa Radio Sociedad es por la asesoría y servicio personalizado, siendo este el factor determinante para consumir estos servicios; el 24,22% manifestó que es por la buena ubicación de la empresa el parámetro principal que suple sus expectativas del servicio.

2. ¿Cuáles de las siguientes variables han influido de manera positiva para que usted acceda a los servicios y beneficios que ofrece la empresa Radio Sociedad?

CUADRO Nº 2

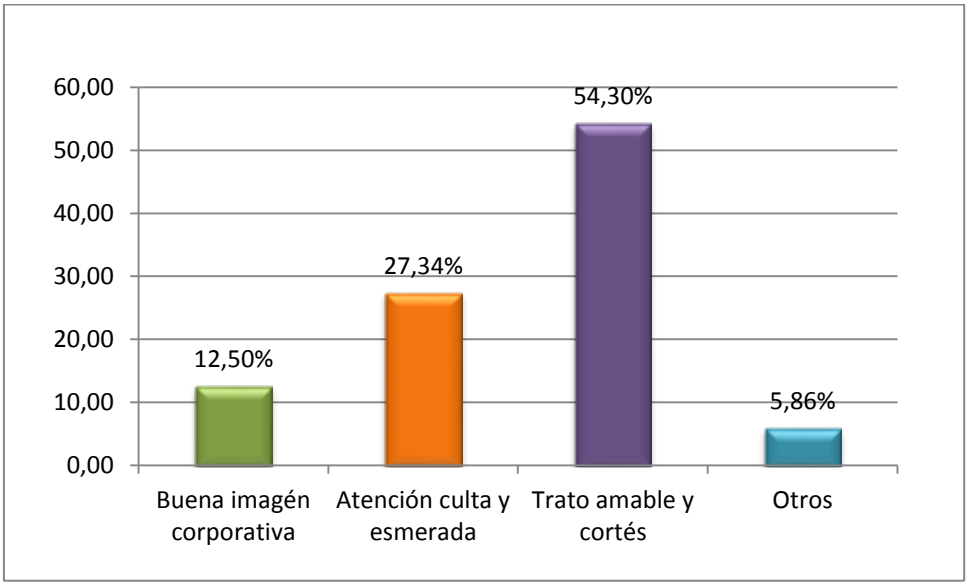
Variable de aceptación corporativa

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Buena imagen corporativa	32	12,50
b)	Atención culta y esmerada	70	27,34
c)	Trato amable y cortés	139	54,30
d)	Otros	15	5,86
	TOTAL	**256**	**100**

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la empresa Radio Sociedad
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

GRÁFICO Nº 2

Variable de aceptación corporativa



INTERPRETACIÓN

Según el criterio del 54,30% de personas encuestadas, dicen que es por el trato amable y cortés que tiene la empresa Radio Sociedad, es el factor principal para que un gran conglomerado de personas accedan a sus servicios, mientras que para el 27,34% de encuestados, la atención culta y esmerada que

prestan a los clientes el talento humano que labora en la empresa, se constituye en el segundo factor de importancia para que las personas accedan a sus servicios.

3. ¿Cuáles de las siguientes variables han contribuido significativamente para que la empresa logre consolidar su presencia en el mercado comercial local?

CUADRO N° 3

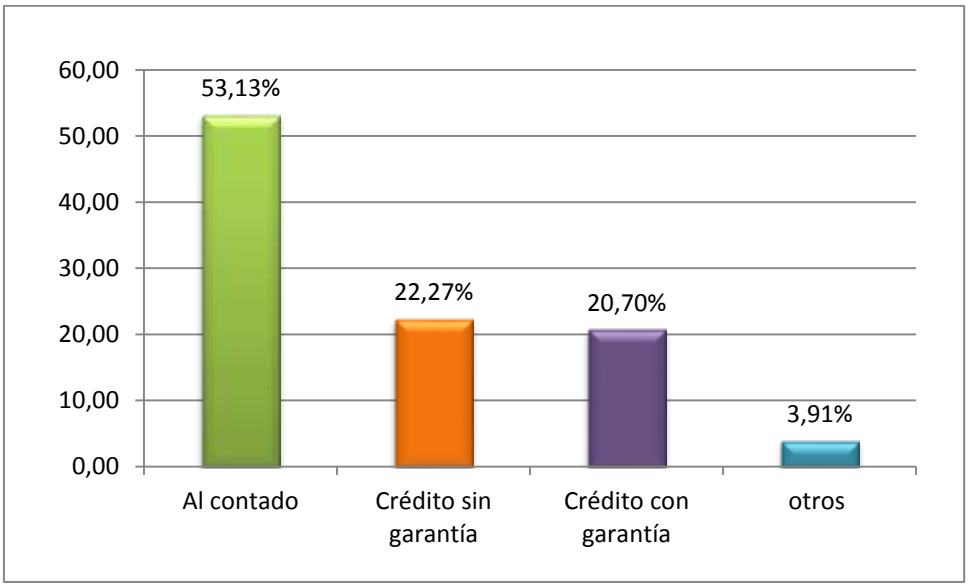
Nivel de consolidación dentro del mercado comercial local

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Al contado	136	53,13
b)	Crédito sin garantía	57	22,27
c)	Crédito con garantía	53	20,70
d)	otros	10	3,91
	TOTAL	**256**	**100,00**

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la empresa Radio Sociedad
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

GRÁFICO N° 3

Nivel de consolidación dentro del mercado comercial local



INTERPRETACIÓN

El 53,13% de las personas encuestadas señalan que el nivel de consolidación de la empresa, es la venta de servicios al contado, siendo este factor determinante en el nivel de consolidación de la empresa en la localidad, además el 22,27% dicen que la consolidación de la empresa es por el crédito sin garantía para el consumo de sus servicios.

4. ¿Con que frecuencia a escuchado la propaganda y comunicación de esta empresa?

CUADRO N° 4

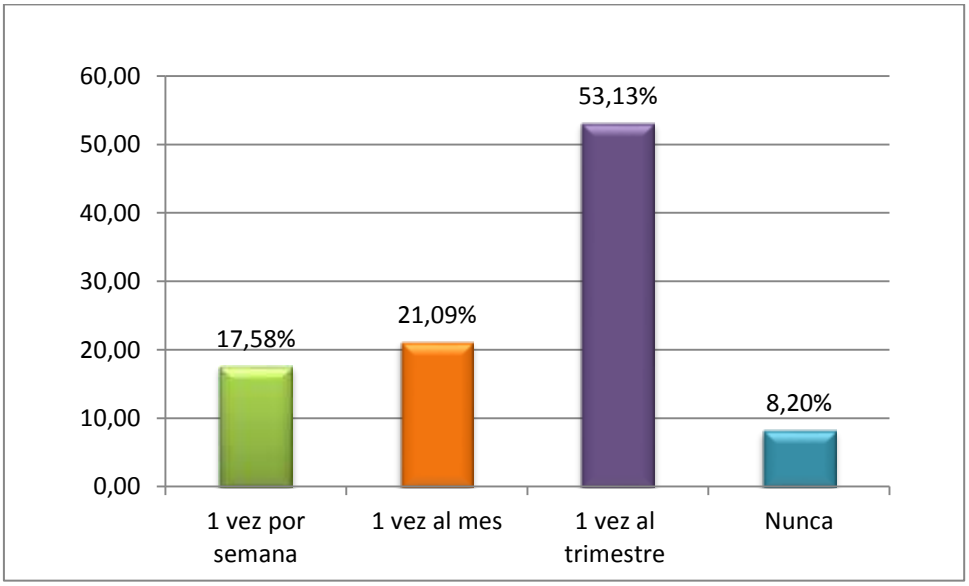
Frecuencia de compra de servicios

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	1 vez por semana	45	17,58
b)	1 vez al mes	54	21,09
c)	1 vez al trimestre	136	53,13
d)	Nunca	21	8,20
	TOTAL	**256**	**100,00**

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la empresa Radio Sociedad
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

GRÁFICO N° 4

Frecuencia de compra de servicios



INTERPRETACIÓN

El 53,13% de respuestas a la presente pregunta sostienen que la frecuencia de propaganda y comunicación es de 1 vez al trimestre, mientras que un 21,09% respondes que escuchan 1 vez al mes, esto determina que por lo menos una vez al trimestre se promociona y comunica la empresa hacia el exterior año se requiere de este servicio.

5. ¿A través de que medio de comunicación tuvo usted acceso a conocer los servicios que ofrece el la empresa Radio Sociedad?

CUADRO N° 5

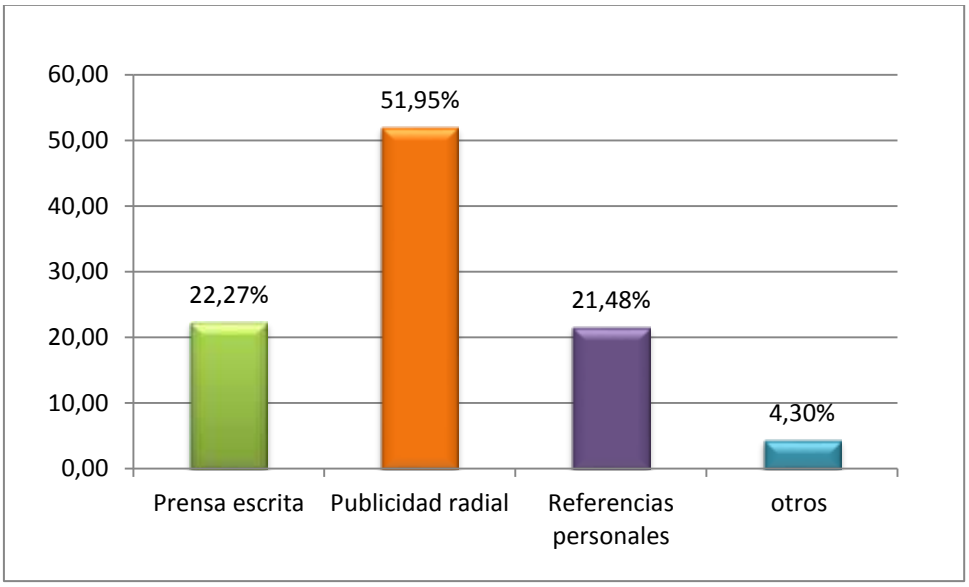
Sistemas publicitarios de la empresa

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Prensa escrita	57	22,27
b)	Publicidad radial	133	51,95
c)	Referencias personales	55	21,48
d)	otros	11	4,30
	TOTAL	**256**	**100,00**

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la empresa Radio Sociedad
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

GRÁFICO N° 5

Sistemas publicitarios de la empresa



INTERPRETACIÓN

El 51,95% de personas encuestadas conocieron de las bondades y servicios que ofrece la empresa Radio Sociedad es a través de publicidad radial; mientras que para un 22,27% de encuestados manifestaron que conocen de las bondades de los servicios de la empresa a través de la publicidad escrita.

6. ¿La empresa Radio Sociedad debería emprender en una sólida y permanente campaña de Comunicación, difusión y promoción de sus servicios?

CUADRO N° 6

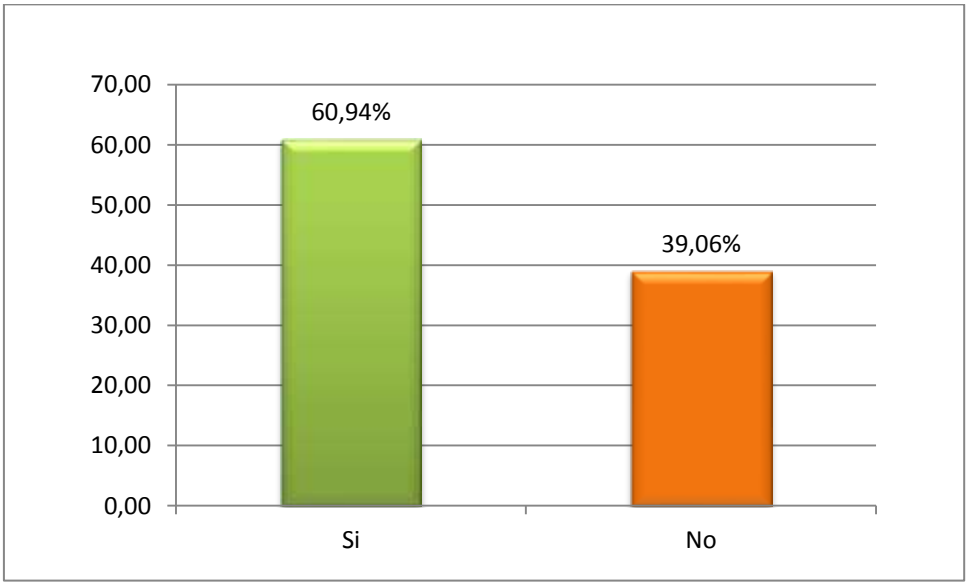
Comunicación, Promoción y difusión de productos y servicios

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Si	156	60,94
b)	No	100	39,06
	TOTAL	**256**	**100,00**

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la empresa Radio Sociedad
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

GRÁFICO N° 6

Comunicación, Promoción y difusión de productos y servicios



INTERPRETACIÓN

El 60,94% de personas encuestadas respondieron a esta pregunta que la empresa debería de emprender en una sólida y permanente campaña de comunicación, difusión y promoción de sus servicios, en cambio el restante 39,06% muestran su inconformidad ante esta posibilidad.

7. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva a través de que medios de comunicación considera usted que la empresa Radio Sociedad debería publicitar y difundir sus servicios?

CUADRO N° 7

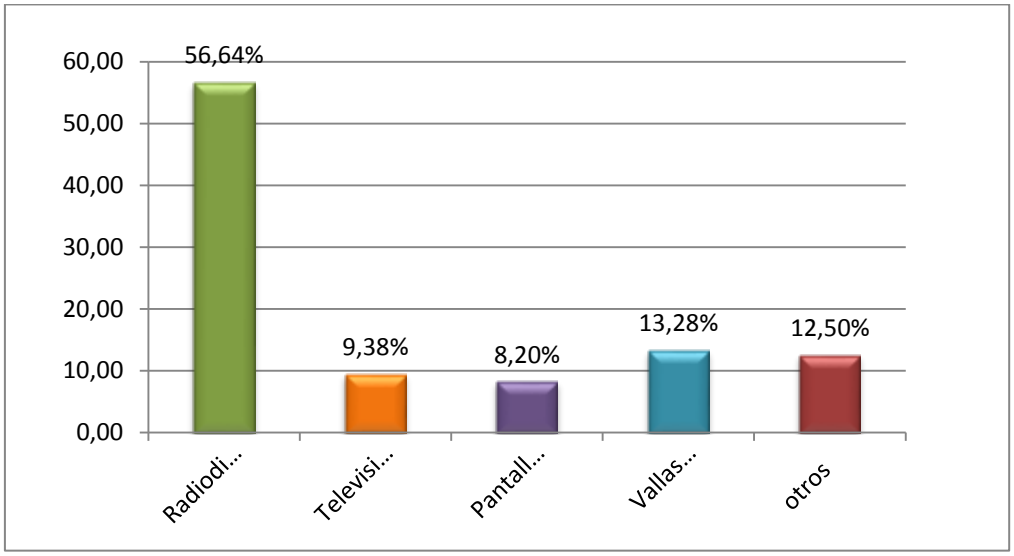
Alternativa de publicidad

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Radiodifusoras	145	56,64
b)	Televisión	24	9,38
c)	Pantallas publicitarias	21	8,20
d)	Vallas publicitarias	34	13,28
e)	otros	32	12,50
	TOTAL	**256**	**100,00**

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la empresa Radio Sociedad
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

GRÁFICO N° 7

Alternativa de publicidad



INTERPRETACIÓN

El 56,64% de las respuestas obtenidas manifiestan que en la actualidad el medio más apropiado para que la empresa promocione sus servicios, es a través de radiodifusoras, el 13,28% de respuestas obtenidas dicen que el medio a través del cual la empresa debe publicitarse es a través de vallas publicitarias a nivel local y provincial.

8. ¿Considera usted que los precios que oferta la empresa, en relación a la competencia son:?

CUADRO N° 8

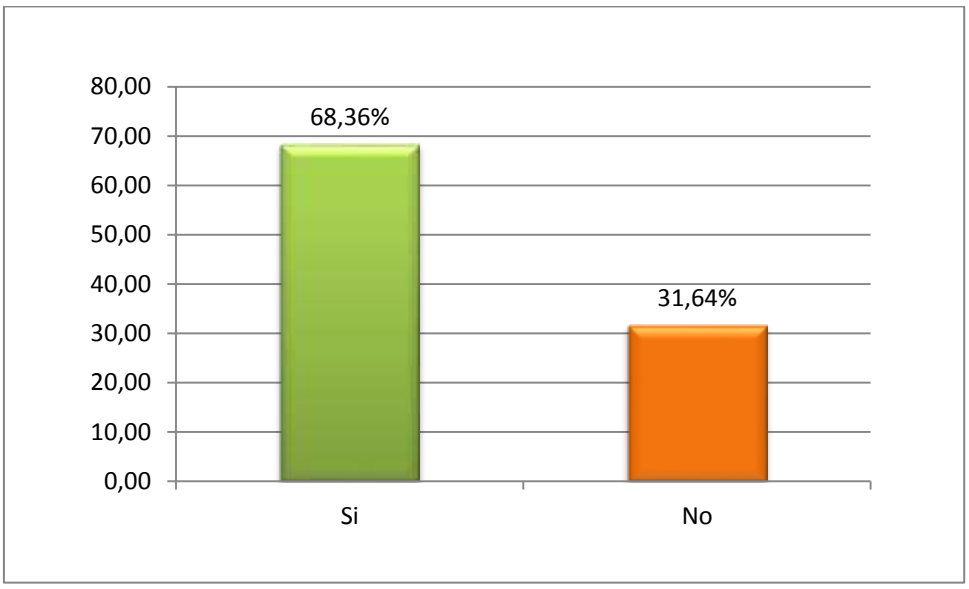
Precios en relación a la competencia

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Si	175	68,36
b)	No	81	31,64
	TOTAL	**256**	**100,00**

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la empresa Radio Sociedad
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

GRÁFICO N° 8

Precios en relación a la competencia



INTERPRETACIÓN

Un porcentaje del 68,36% de personas encuestadas manifiestan los precios en relación a la competencia son iguales, en cambio un 31,64% de personas encuestadas dicen que son elevados, denota que no existe diferenciación en precios con la competencia.

9. ¿Ha recibido algún tipo de descuento en los precios de los servicios que oferta la empresa Radio Sociedad?

CUADRO N° 9

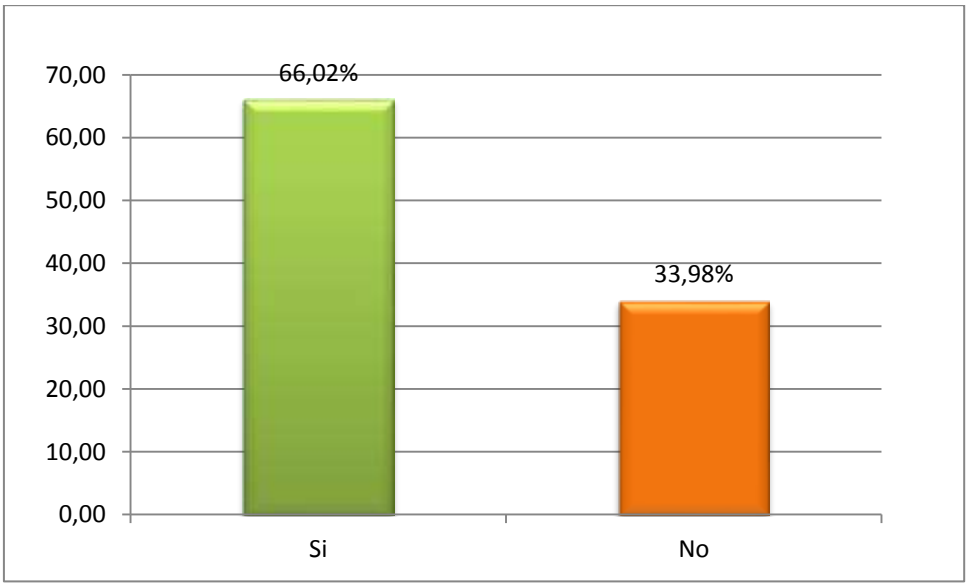
Descuento en precios por servicios a clientes

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Si	169	66,02
b)	No	87	33,98
	TOTAL	**256**	**100,00**

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la empresa Radio Sociedad
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

GRÁFICO N° 9

Descuento en precios por servicios a clientes



INTERPRETACIÓN

Al decir del 66,02% de personas encuestadas dicen que la empresa no hacen descuentos por la compra de los servicios que presta, en cambio un porcentaje del 33,98% de las personas encuestadas supieron manifestar que si han recibido descuentos en la compra de servicios a la empresa.

10. ¿Cómo considera usted la ubicación de la empresa?

CUADRO N° 10

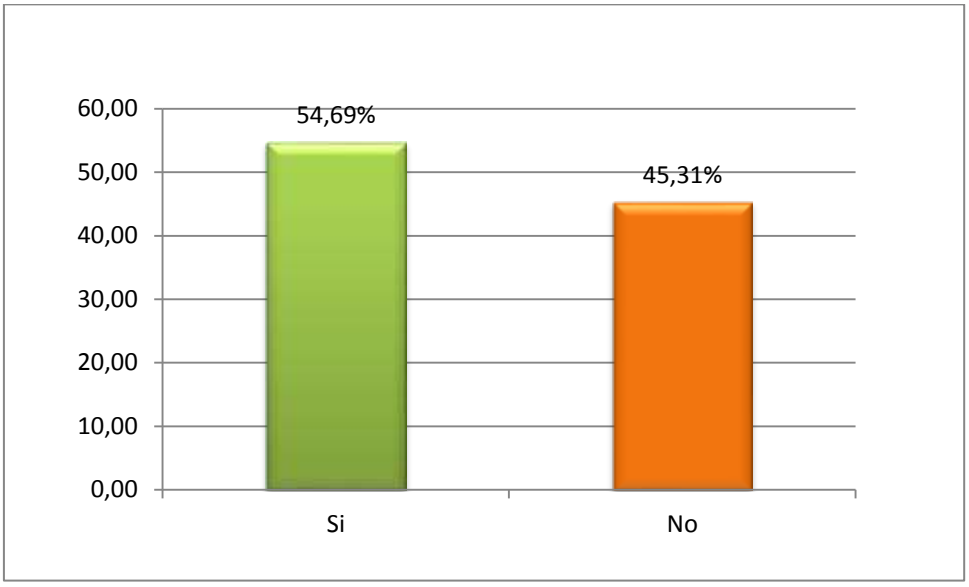
Ubicación de la empresa

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Si	140	54,69
b)	No	116	45,31
	TOTAL	**256**	**100,00**

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la empresa Radio Sociedad
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

GRÁFICO N° 10

Ubicación de la empresa



INTERPRETACIÓN

Un porcentaje del 54,69% de los encuestados responden que la ubicación de la empresa es buena, mientras que para el 45,31% dicen que es mala la ubicación, se concluye que si se podría mejorar la ubicación.

11. ¿Cuál es el canal de distribución más adecuado para usted?

CUADRO N° 11

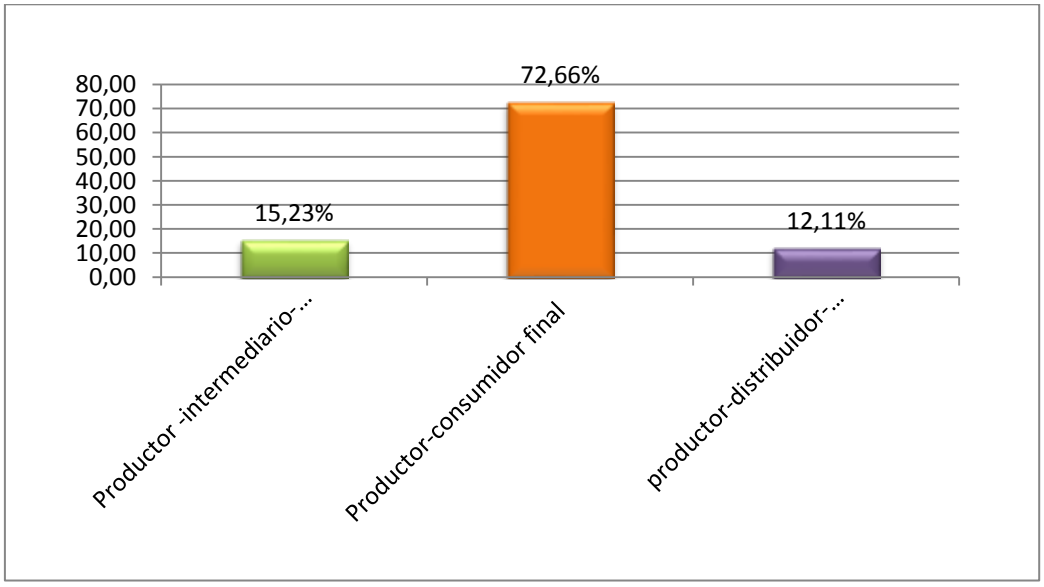
Canal de distribución del servicio de la empresa

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Productor -intermediario-consumidor final	39	15,23
b)	Productor-consumidor final	186	72,66
c)	productor-distribuidor-consumidor final	31	12,11
	TOTAL	**256**	**100,00**

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la empresa Radio Sociedad
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

GRÁFICO N° 11

Canal de distribución del servicio de la empresa



INTERPRETACIÓN

Al decir de un 72,66% de clientes encuestados responden que el canal de distribución del servicio que ofrece la empresa es productor - consumidor final,

mientras que un 15,23% dicen que el canal de distribución debería ser productor – intermediario – consumidor, se deduce que el canal más idóneo es productor – consumidor.

12. ¿Ha recibido algún tipo de promoción por parte de la empresa?

CUADRO N° 12

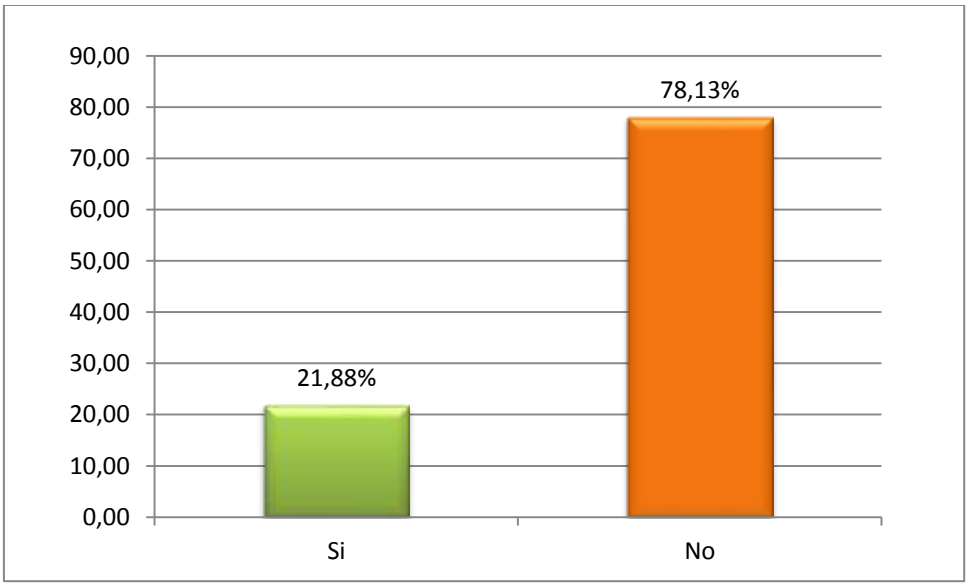
Han recibido promociones

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Si	56	21,88
b)	No	200	78,13
	TOTAL	**256**	**100,00**

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la empresa Radio Sociedad
ELABORACIÓN: El autor

GRÁFICO N° 12

Han recibido promociones



INTERPRETACIÓN

Un porcentaje del 78,21% de los encuestados responden que no han recibido promociones por parte de la empresa, mientras que para el 21,79% dicen que

si han recibido promociones de la empresa, se denota que para la mayoría de encuestados no existen promociones de la empresa.

13. ¿La atención que presta el personal de la empresa es:?

CUADRO N° 13

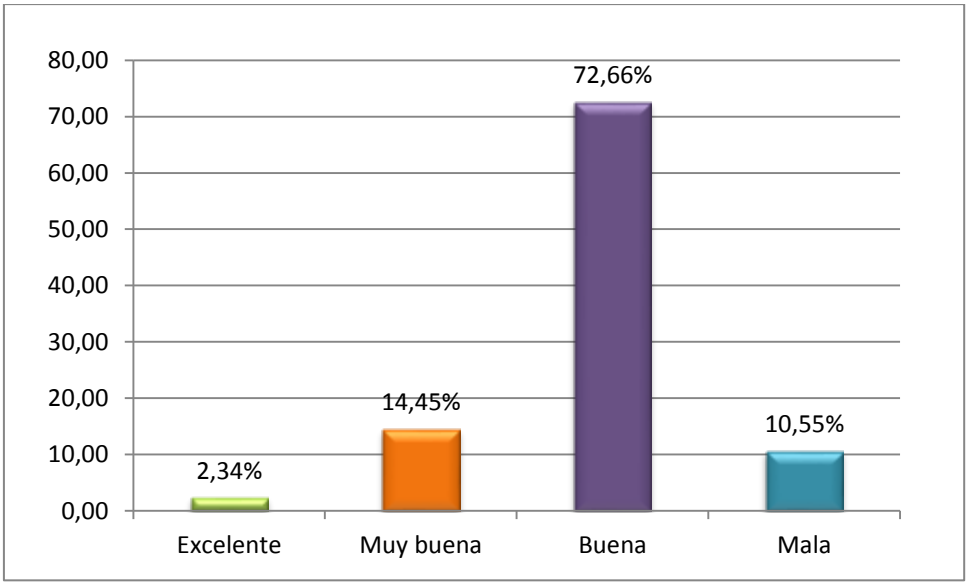
Atención que presta el personal de la empresa

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Excelente	6	2,34
b)	Muy buena	37	14,45
c)	Buena	186	72,66
d)	Mala	27	10,55
	TOTAL	**256**	**100,00**

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la empresa Radio Sociedad
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

GRÁFICO N° 13

Atención que presta el personal de la empresa



INTERPRETACIÓN

Al decir de un 72,66% de los encuestados responden que la atención que presta el personal de la empresa es buena, mientras que para el 14,45% dicen que es muy buena, se concluye que para la mayoría la atención es buena.

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES INTERNOS DE RADIO SOCIEDAD DE LA CIUDAD DE CATAMAYO

1. Según su criterio personal, el ambiente de trabajo que se percibe al interior de la empresa Radio Sociedad es:

CUADRO N° 14

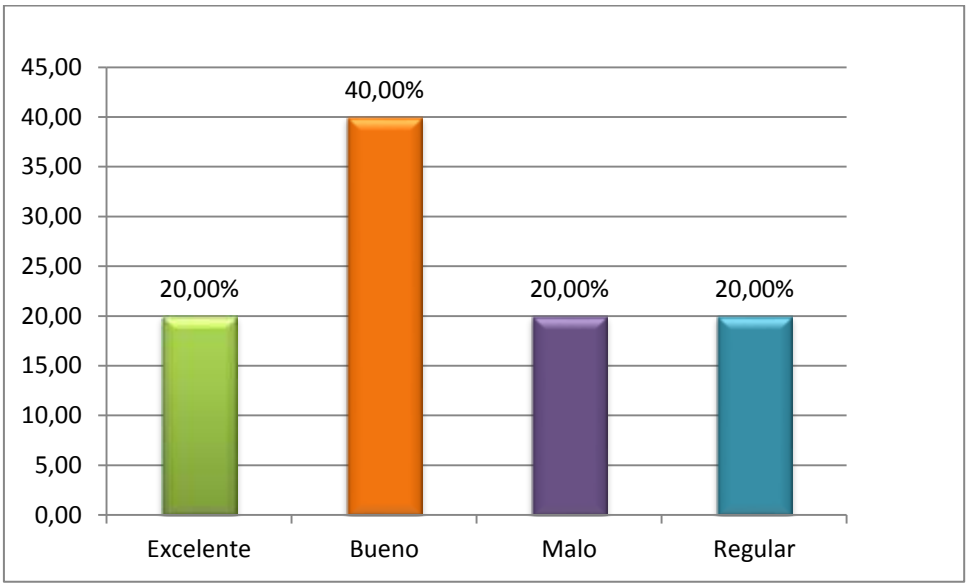
Ambiente laboral al interior de la empresa

Literal	Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
a)	Excelente	1	10,00
b)	Bueno	4	40,00
c)	Malo	2	20,00
d)	Regular	3	30,00
	TOTAL	**10**	**100,00**

FUENTE: Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Radio Sociedad
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

GRÁFICO N° 14

Ambiente laboral al interior de la empresa



INTERPRETACIÓN

El 40,00% de las personas que laboran en esta empresa supieron manifestar a través de sus respuestas que el ambiente de trabajo que se percibe en el

interior de la empresa Radio Sociedad es bueno, mientras que para el 20,00% es regular; para el 20,00% es malo y finalmente para el 20,00% es excelente, respuestas que se enmarcan dentro de los parámetros de aceptabilidad.

2. Las relaciones interpersonales entre los funcionarios que laboran en la empresa Radio Sociedad, son:

CUADRO N° 15

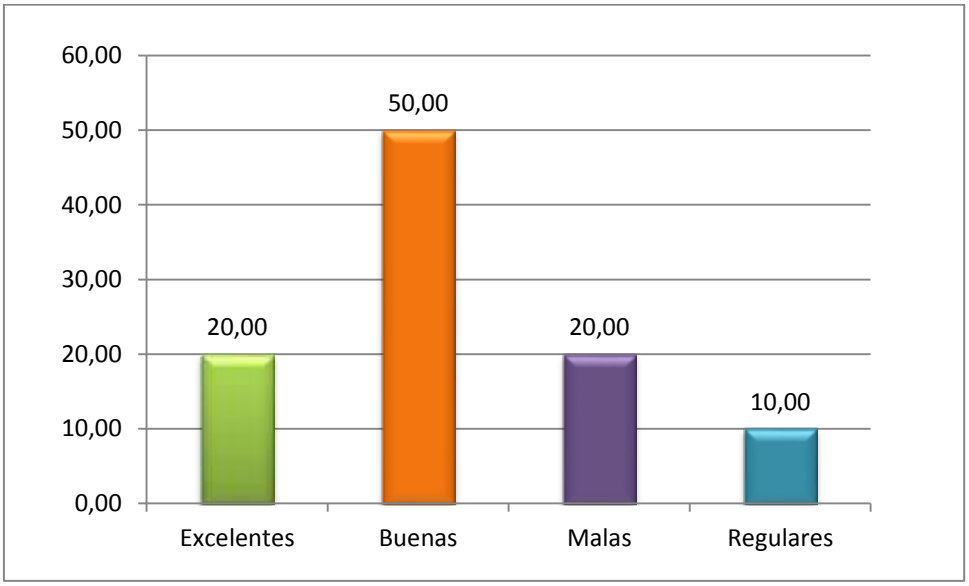
Relaciones interpersonales

Literal	Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
a)	Excelentes	2	20,00
b)	Buenas	5	50,00
c)	Malas	1	10,00
d)	Regulares	2	20,00
	TOTAL	**10**	100,00

FUENTE: Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Radio Sociedad
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

GRÁFICO N° 15

Relaciones interpersonales



INTERPRETACIÓN

Para el 50,00% de los clientes internos de la empresa Radio Sociedad, las relaciones interpersonales son buenas, mientras que para el 20,00% las relaciones interpersonales son excelentes y el 20,00% en relaciones regulares, lo que se enmarcan dentro de los parámetros de aceptable es decir buenas.

3. Según su criterio, la remuneración mensual que percibe por su trabajo en el la empresa Radio Sociedad, es:

CUADRO N° 16

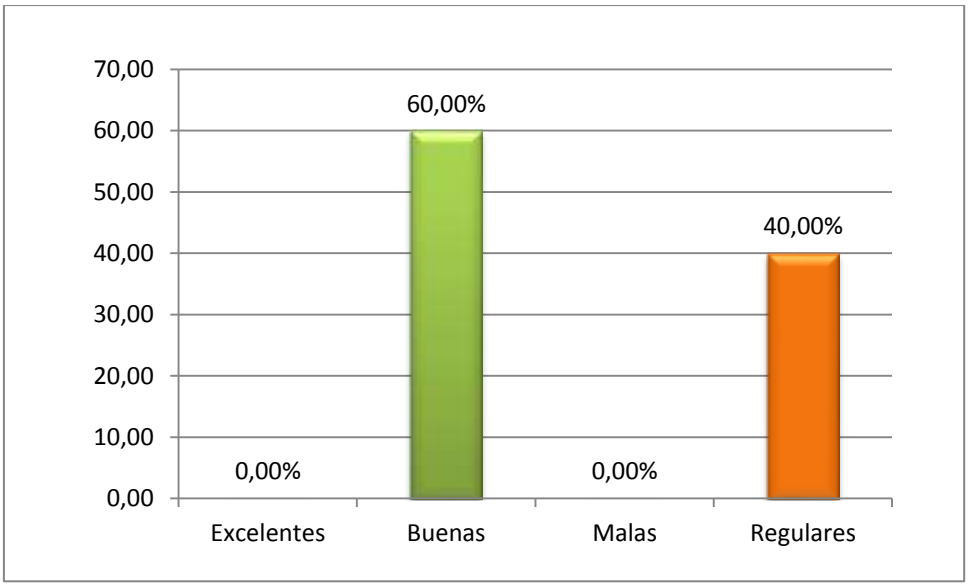
Criterios referentes a la remuneración salarial

Literal	Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
a)	Excelentes	0	0,00
b)	Buenas	5	50,00
c)	Malas	0	0,00
d)	Regulares	5	50,00
	TOTAL	**10**	**100,00**

FUENTE: Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Radio Sociedad
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

GRÁFICO N° 16

Criterios referentes a la remuneración salarial



INTERPRETACIÓN

El 60,00% de los servidores de la empresa consideran a su remuneración mensual como buena, mientras que para el 40,00% supieron manifestar que la remuneración que perciben por su trabajo la consideran como regular.

4. ¿La empresa Radio Sociedad le brinda la suficiente estabilidad laboral para su adecuado desenvolvimiento dentro de la empresa?

CUADRO N° 17

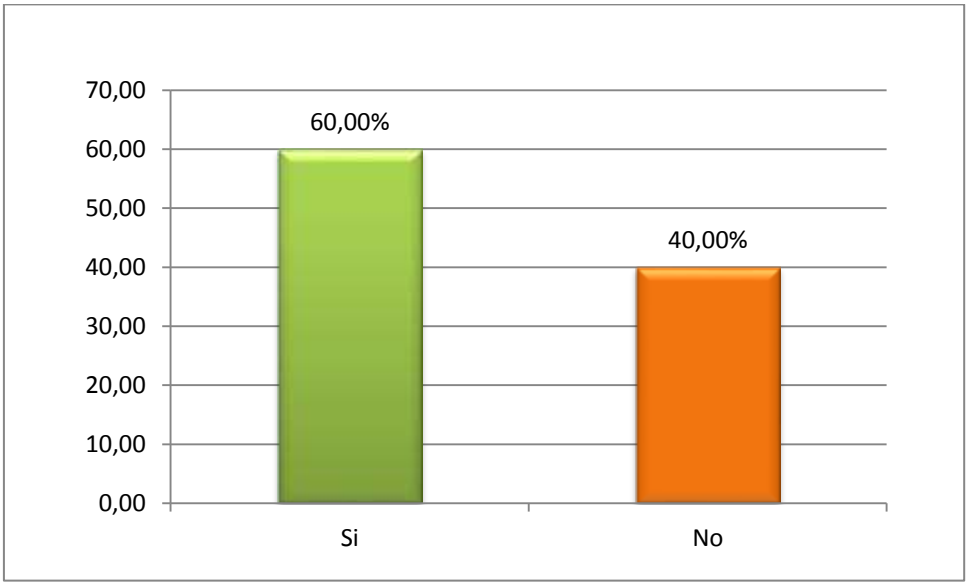
Criterios referentes a la estabilidad laboral

Literal	Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
a)	Si	6	60,00
b)	No	4	40,00
	TOTAL	**10**	**100,00**

FUENTE: Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Radio Sociedad
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

GRÁFICO N° 17

Criterios referentes a la estabilidad laboral



INTERPRETACIÓN

Del total de encuestas aplicadas al talento humano que labora en la empresa Radio Sociedad, el 60,00% supieron manifestar que si gozan de la respectiva estabilidad laboral para mantenerse en sus puestos de trabajo, mientras que para el 40,00% de encuestados manifestaron que ellos perciben que la empresa no les ha sabido garantizar la suficiente estabilidad laboral, como para permanecer de forma permanente en su respectivo lugar o sitio de trabajo.

5. En el índice de rotación externa del talento humano que presta sus servicios en la empresa Radio Sociedad es:

CUADRO N° 18

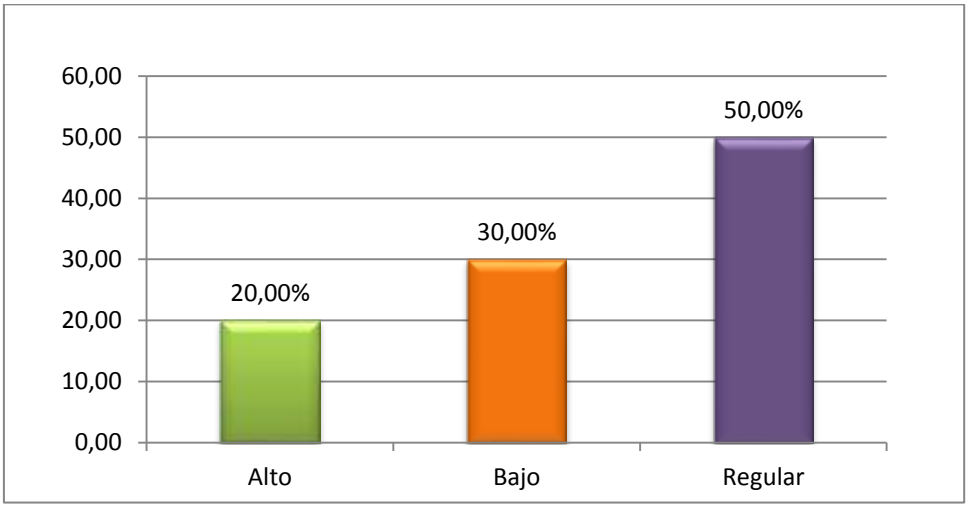
Índice de rotación externa del talento humano en la empresa

Literal	Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
a)	Alto	2	20,00
b)	Bajo	3	30,00
c)	Regular	5	50,00
	TOTAL	**10**	100,00

FUENTE: Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Radio Sociedad
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

GRÁFICO N° 18

Índice de rotación externa del talento humano en la empresa



INTERPRETACIÓN

Al decir del 50,00% de las personas encuestadas, el índice de rotación externa que mantiene la empresa es regular, mientras que para el 30,00% dicen que es bajo y finalmente para el 20,00% responden que es alto.

6. ¿Mantiene la empresa la suficiente solvencia económica para cubrir de manera oportuna sus obligaciones financieras y demás gastos administrativos?

CUADRO N° 19

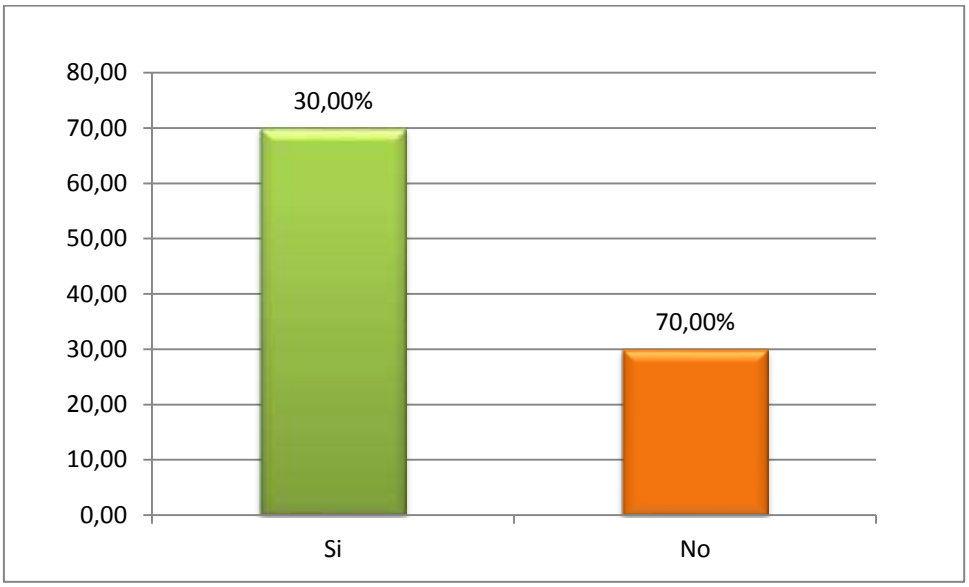
Solvencia económica de la empresa

Literal	Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
a)	Si	6	60,00
b)	No	4	40,00
	TOTAL	**10**	100,00

FUENTE: Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Radio Sociedad
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

GRÁFICO N° 19

Solvencia económica de la empresa



INTERPRETACIÓN

El 70,00% de personas encuestadas manifestaron que consideraron que la empresa Radio Sociedad goza de la total y absoluta solvencia económica para afrontar con éxito todas y cada una de sus obligaciones tanto financieras como también sus respectivos gastos administrativos.

7. De los elementos citados a continuación cuáles de ellos diferencian a la empresa Radio Sociedad del resto de empresas de alquiler de vehículos de la localidad:

CUADRO N° 20

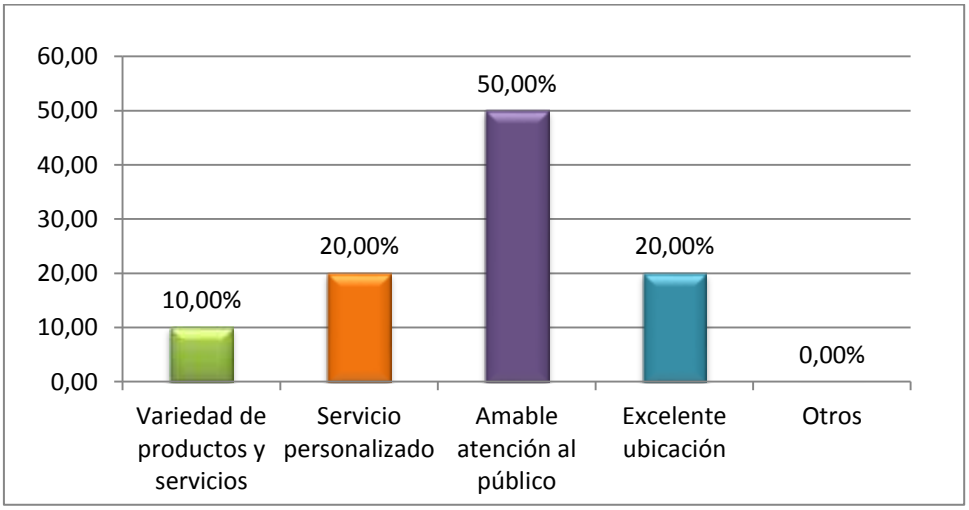
Criterios de diferenciación de la competencia

Literal	Variable	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
a)	Variedad de servicios	1	10,00
b)	Servicio personalizado	2	20,00
c)	Amable atención al público	4	40,00
d)	Excelente ubicación	3	30,00
e)	Otros	0	0,00
	TOTAL	**10**	100,00

FUENTE: Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Radio Sociedad
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

GRÁFICO N° 20

Criterios de diferenciación de la competencia



INTERPRETACIÓN

Para el 50,00% de personas encuestadas la atención amable al público la diferencian de la competencia, mientras que para el 20,00% de los encuestados dicen que la ubicación de la empresa Radio Sociedad los distingue de la competencia, para el 20,00% el servicio personalizado los distingue de la competencia y finalmente el 10,00% de los clientes internos responden que es la variedad de servicios lo que diferencia a la empresa de la competencia.

8. ¿Existe comunicación interna en la empresa?

CUADRO N° 21

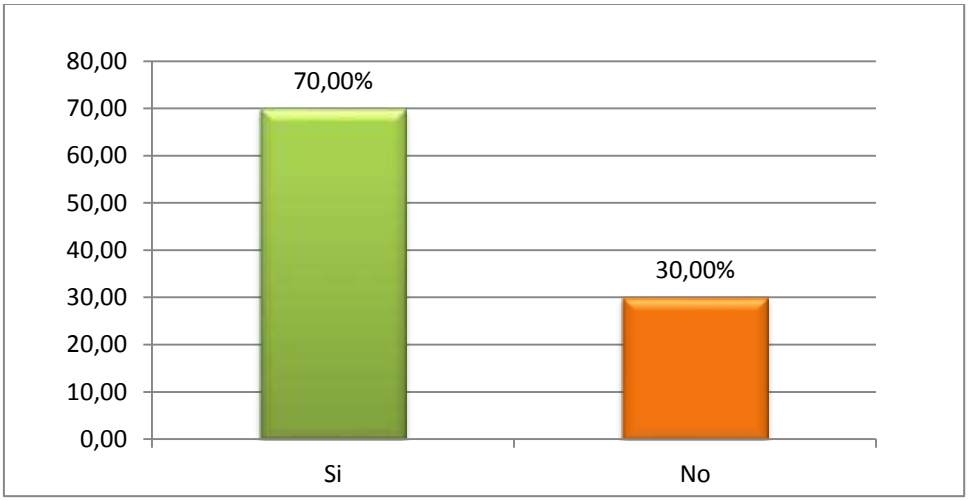
Comunicación interna

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Si	3	30,00
b)	No	7	70,00
	TOTAL	**10**	100,00

FUENTE: Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Radio Sociedad
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

GRÁFICO N° 21

Comunicación interna



INTERPRETACIÓN

Para el 70,00% de personas encuestadas responden que no existe comunicación interna, mientras que para el 30,00% dicen que si hay comunicación interna en la empresa Radio Sociedad. Es decir es muy baja la comunicación interna.

ENTREVISTA REALIZADA A LA GERENTE PROPIETARIA DE RADIO SOCIEDAD DE LA CIUDAD DE CATAMAYO

1. **¿La empresa Radio Sociedad posee una Misión y una Visión corporativas técnicamente definidas?**

   La empresa Radio Sociedad de la ciudad de Catamayo cuenta con una Misión y Visión definidas, con la que nos desenvolvemos permanentemente.

2. **¿La empresa, realiza estudios de mercado que le permitan medir su grado de aceptabilidad en el medio y obtener información útil para mejorar sus actividades?**

   No, en la empresa no se realizan estudios de mercado que le permitan obtener datos o referentes necesarios para mejorar su gestión.

3. **¿Qué aspectos considera de mayor importancia para que la empresa Radio Sociedad haya logrado obtener una amplia aceptación de la**

ciudadanía de la ciudad de Catamayo y Loja?

La empresa mantiene una calidad de servicios y atención al cliente que le ha servido para despuntar de la competencia y lograr obtener una amplia aceptación de la sociedad de la ciudad de Catamayo y Loja.

4. **¿Considera usted necesario que la empresa Radio Sociedad elabore su propio Plan de Promoción y mejoramiento (Marketing) y comunicación (audio y video), el cual le permita adoptar estrategias en pro de garantizar a sus clientes y usuarios una buena atención y un sistema comunicación (publicidad y de promoción) de sus bienes y servicios comerciales, acordes a las modernas necesidades de la empresa?**

La gerencia moderna requiere de una serie de herramientas de tipo administrativo que le permitan optimizar el desarrollo de las actividades, siendo la planificación estratégica de marketing una herramienta administrativa de mucha vigencia en el medio empresarial, considero que la empresa necesariamente debe contar con sus propias alternativas y estrategias que le permitan mantener su permanencia y continuidad en el medio, más aun tratándose de una ciudad en pleno auge y desarrollo como lo es Catamayo y Loja.

5. **¿Considera usted que las autoridades de la empresa Radio Sociedad, brindaran la apertura necesaria y el apoyo económico respectivo para la elaboración y posterior implementación de un Plan de Promoción**

(Marketing) y comunicación?

Las empresas siempre buscan la expansión y crecimiento económico, administrativo y financiero y optimización de todos los servicios, bajo este antecedente considero que El Plan de Promoción y mejoramiento para la empresa Radio Sociedad, contará con todo el respaldo y apoyo necesarios para su pronta elaboración y oportuna implementación.

6. **¿En el área comercial y financiera a nivel nacional y local, existe una serie de situaciones que pueden resultar atentatorias a su normal vigencia y desarrollo en el contexto empresarial; cite las que según su propio criterio revisten mayor importancia dentro de este grupo?**

Permanentemente las empresas como organizaciones comerciales, financieras, etc., se ven amenazadas de sufrir serios problemas o situaciones que atenten a su normal vigencia o continuidad en el medio, según mi criterio las que revisten mayor importancia, son las siguientes:

- Incremento de la competencia
- Pérdida de la imagen de la empresa
- Pérdida de clientes
- Nuevas políticas del Gobierno
- Incremento desmedido de impuestos
- Falta de facilidad en los créditos
- Competencia desleal

- Falta de comunicación interna y externa
- Mayores promociones por parte de la competencia

INTERPRETACIÓN

De la entrevista realizada a la Gerente de la empresa Radio Sociedad de la ciudad de Catamayo, podemos deducir lo siguiente: la empresa cuenta con La Misión y Visión, pero de forma muy genera, lo que se ve afectado en los objetivos que persigue la misma; ésta empresa cuenta con una serie de fortalezas y oportunidades que le permiten mantenerse al margen de la competencia y gozar de una gran aceptabilidad en la ciudad de Loja, si se trabaja en aprovechar las oportunidades que el medio le brinda, su presencia en el mercado comercial de los servicios de enseñanza de conducción de vehículos y motocicletas sería de respetable importancia; así mismo, como contraparte a lo aseverado, podemos identificar una serie de debilidades y amenazas que de no adoptarse las medidas pertinentes para minimizar su impacto, resultarían atentatorias a su normal desarrollo y funcionamiento.

A través de la realización del análisis interno, estaremos en plena capacidad de identificar aquellos factores que se originan en el interior de determinada empresa, los cuales se constituyen en fortalezas y debilidades.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia, recursos

que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros.

Las fortalezas que se hacen constar a continuación, son el resultado del estudio de mercado realizado a través de la aplicación de encuestas y entrevistas planteadas a los clientes, así como a los directivos y empleados de la empresa Radio Sociedad: Ítem N°1 de la pregunta 1 planteada a los clientes externos, Ítem N°2 de la pregunta 2 planteada al gerente, Ítem N° 3 de la pregunta 2 planteada a los clientes externos, ítem N° 4 de la pregunta 1 planteada a los clientes internos, Ítem N° 3 de la pregunta 3 planteada a los clientes externos; ítem N° 6 de la pregunta 3 planteada a los clientes externos, Ítem N° 7 de la pregunta 7 planteada a los clientes externos, Ítem N° 8 de la pregunta 4 planteada a los clientes internos, Ítem 9 de la pregunta 6 planteada a los clientes internos.

FORTALEZAS DE LA RADIO SOCIEDAD

1. Asesoría y servicio personalizado
2. Trato amable y cortés
3. Fácil acceso
4. Buena imagen en el mercado de la ciudad de Catamayo
5. Buen ambiente de trabajo
6. Buenas relaciones interpersonales
7. Brindar créditos sin garantías
8. Solvente liquidez económica

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que carece, habilidades que no poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Las debilidades que se hace constar a continuación son el resultado del estudio de mercado realizado, las cuales se justifican de la siguiente manera Ítem N°1 de la pregunta 5 realizada a los clientes externos, Ítem N°2 de la pregunta 1 planteada al Gerente – Propietario, Ítem N°3 de la pregunta 6 planteada los clientes externos, Ítem N°4 de la pregunta 3 realizada al Gerente.

DEBILIDADES DE LA RADIO SOCIEDAD

1. Escasa promoción y publicidad de sus servicios
2. Falta de estudios de mercado
3. Faltan estrategias de promociones y publicidad
4. No cuenta con un adecuado programa de Marketing

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Procedimiento:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y

después las debilidades. Sea lo mas especifico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán mas en el desempeño dela organización deben llevar los pesos mas altos. El total de todos los pesos debe de sumar1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que

las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda y perjudica a Playboy Enterprices; el logo atrae a los clientes para la revista, pero impide que el canal de Playboy por cable entre a muchos mercados.

CUADRO N° 18

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DE RADIO SOCIEDAD				
Factores críticos para el éxito	**Fuente**	**Peso**	**Calificación**	**Total ponderado**
FORTALEZAS				
1. Asesoría y servicio personalizado	P1-CE	0,10	2	0,20
2. Trato amable y cortés	P2-CE	0,10	2	0,20
3. Fácil acceso	P4-CE	0,06	2	0,12
4. Buen ambiente de trabajo	P1-CI	0,08	3	0,24
5. Buenas relaciones interpersonales	P2-CI	0,08	3	0,24
6. Créditos sin garantía	P3-CE	0,06	2	0,12
7. Solvente liquidez económica	P6-CI	0,12	3	0,36
SUBTOTAL		0,60		1,48
DEBILIDADES				
1. Escasa promoción y publicidad de sus servicios	P5-CE	0,09	2	0,18
2. Falta de estudios de mercado	P2-G	0,09	3	0,27
3. Faltan estrategias de promoción y publicidad	P6-G	0,12	3	0,36
4. No cuenta con un adecuado Plan de Marketing	P4-G	0,10	3	0,30
SUBTOTAL		0,40		1,11
TOTAL		**1,00**		**2,59**

FUENTE: Análisis de los factores internos
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

Fuente:

P *= Pregunta*

CE *= Clientes externos*

CI *= Clientes internos*

G *= Gerente*

Resultado total ponderado

Resultados mayores de 2,5 indican predominio de fortalezas en la empresa, mientras que valores menores a 2,5 denotan preponderancia de las debilidades.

Mediante el uso de la matriz MEFI se pudo obtener el resultado de 2,59; lo que significa que La Radio Sociedad, es una organización fuerte internamente, pero se debe trabajar en mejorar sus debilidades para convertirla en una empresa sólidamente fuerte.

ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo, se constituye en la herramienta capaz de permitirnos identificar aquellos factores que se originan al exterior de la empresa y se constituyen en amenazas y oportunidades.

Para la determinación de las amenazas y oportunidades, definimos los entornos o aspectos: social, económico, político, competitivo que constituyen el análisis del entorna de La Radio Sociedad.

ANÁLISIS SOCIAL

Según datos oficiales emitidos por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), los índices de desempleo en el mercado laboral ecuatoriano durante el segundo semestre del año 2013, nos brindan los siguientes datos: el desempleo urbano y rural ha descendido pues se ubico en un 5%, cuando en el mismo período del año 2012 estuvo en 6,2. La pobreza entre junio del 2012 y junio del 2013 ha disminuido de 22,91% a 19,27%.

Además se conoce que la inversión social se incrementó y democratizó ya que en la actualidad el 60% de los ecuatorianos tienen acceso a la seguridad y servicios sociales, incluidos los sectores más excluidos y personas con capacidades especiales. Otro punto es la mejora de los salarios, la cuasi estabilidad de los precios, la calidad del empleo; en definitiva podemos determinar que en el aspecto social nuestro país ha experimentado un favorable índice de recuperación en relación con los años anteriores; de igual manera existen ayuda a los agricultores para la producción agrícola lo que repercute y eleve el nivel de vida de los ecuatorianos se ha visto mejorada de manera satisfactoria.

Del presente análisis social realizado se desprende, que el país en el aspecto social se muestra satisfactorio y podrá repercutir de manera positiva en el incremento del número de clientes para La Radio Sociedad. Posibilitando de esta manera que este tipo de empresas, opten por incrementar el stock de sus servicios, mejoren o elaboren Planes Estratégicos de Marketing, incursionen en

campañas de difusión y promoción de los productos de la empresa.

ANÁLISIS ECONÓMICO

Algunos analistas económicos aseveran que el principal factor que contribuye a la estabilidad económica del país, es el alto precio del petróleo en la actualidad el mismo que bordea los $. 90,00 dólares por barril, situación que se ha convertido en el eje principal de las finanzas en el 2013.

El crecimiento del país en el año 2014 será del 5%, la renegociación de los contratos petroleros, las nuevas inversiones amparadas en el Código de Producción, y los efectos de la inversión del Estado hace pensar un gran crecimiento económico.

En comparación con el año 2013, el crecimiento fue del 4,6%, según el balance del régimen gubernamental, de igual manera la inflación se pronostica que se mantendrá entre 3% y 4%, sin embargo de ello estará supeditada a la permanencia del precio del petróleo.

Otro eje de la inversión será la explotación de los campos mineros, uno de los contratos más importantes es el que mantiene el Estado con la empresa ECUACORRIENTES, para explotar cobre en la cordillera del Cóndor. Se supone que dejara excelentes réditos al país.

En la actualidad el sistema financiero ha restringido los créditos privilegiando la

liquidez y paulatinamente se han incrementado los créditos privados, durante el 2013 hubo un crecimiento sostenido que se mantendrá este año 2014, se espera que el monto de los créditos llegue a los $. 18.000 millones de dólares; este escenario económico del Ecuador se muestra desde todo punto de vista positivo para todos los ecuatorianos, incrementando el nivel de ingresos y endeudamiento.

En conclusión las perspectivas económicas del país se muestran prometedoras, sin embargo de ello cualquier mal manejo del gobierno de turno, conllevará a una inestabilidad económica del país.

ANÁLISIS POLÍTICO

La marcada inestabilidad política que ha vivido el país, ha sido un factor determinante de manera negativa en el crecimiento y desarrollo económico, esto se refleja en el número de presidentes registrados en los últimos años.

Sixto Durán culmino su período en 1996; Abdalá Bucaram Ortiz , agosto de 1996 a febrero de 1997; Rosalía Arteaga por dos días; Fabián Alarcón Rivera, duro 18 meses; Jamil Mahuad 10 de Agosto de 1998 al enero del 2000; Triunvirato: Carlos Mendoza, Carlos Solórzano C. y Antonio Vargas, tomaron el poder por varias horas; Gustavo Noboa Bejarano de enero del 2000 a enero del 2003; Lucio Gutiérrez, enero del 2003 a 20 de abril del 2005; Alfredo Palacio, abril del 2005 a 10 de agosto de 2007; Rafael Correa Delgado, agosto del 2007 hasta la actualidad

En los últimos años la estabilidad política en el Ecuador, se constituye en una magnifica oportunidad para que inversionistas nacionales y extranjeros inviertan sus capitales en el país, fomenten su desarrollo y se generen fuentes de trabajo, mismas que ayudaran a diversificar la economía del país.

En la actualidad el gobierno dentro de su política revolucionaria tiene proyectada la creación de nuevas reformas del aparato financiero tanto público como privado, con la finalidad de transparentar el cobro de intereses por parte de bancos e instituciones financieras.

ANÁLISIS COMPETITIVO

Las principales fuentes de los competidores, es la conformación de asociaciones, cooperativas, organismos no gubernamentales que se hallan en la región sur del país, donde se han implementado herramientas, maquinarias y equipos de última tecnología, además estas organizaciones trabajan a través de intermediarios, donde se pierde un gran porcentaje de utilidad, mientras que en la actualidad La Radio Sociedad lo hace directamente evitando los intermediarios brindando un margen mayor de utilidad a su gerente propietaria.

Entre los objetivos principales de los competidores están el de captar la mayor cantidad de clientes y espacios publicitarios a través de agentes vendedores, convirtiéndose intermediarios, sin embargo de ello aun lo realizan de manera incipiente o demasiado elemental, par evitar este tipo de inconveniente la empresa debería de implementar alianzas estratégicas.

El regular stock de servicios que La Radio Sociedad ofrece a los clientes ha permitido lograr una aceptable consolidación en el mercado local.

Oportunidades.- son aquellos factores que resultan positivos favorables, explotables, que se deben identificar en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten tomar ventajas competitivas.

Luego de la realización del análisis externo, se ha logrado determinar las siguientes oportunidades, las cuales se justifican de la siguiente manera: Ítem N° 1 y N 2° del análisis económico, Ítem N° 3 y 4 del análisis social, Ítem N°5 del análisis competitivo, Ítem 6 del análisis social y político.

OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS PARA LA RADIO SOCIEDAD

1. Estabilidad económica del país
2. Estabilidad política del país
3. Participar en el lanzamiento de nuevos productos y servicios
4. Realizar convenios institucionales y comerciales
5. Incrementar nuevos clientes

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

La realización del análisis externo nos permitió además poder identificar las siguientes amenazas, las cuales se justifican así: Ítem N° 1, 2 y 3 del análisis

competitivo, Ítem N° 4 del análisis político, Ítem N° 5 del análisis económico.

AMENAZAS IDENTIFICADAS PARA RADIO SOCIEDAD

1. Incremento de la competencia
2. Pérdida de clientes
3. Nuevas políticas de gobierno en el sistema financiero
4. Inestabilidad económica del país

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Procedimiento:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría externa. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades y amenazas. Primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo mas especifico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una oportunidad o una amenaza externa, los factores que se consideren que repercutirán mas en el desempeño dela organización deben llevar los pesos mas altos. El total de todos los pesos debe de sumar1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la empresa.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la empresa esta respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su organización. En otras palabras, las estrategias de la organización están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

CUADRO Nº 19

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS DE LA RADIO SOCIEDAD				
Factores críticos para el éxito	**Fuente**	**Peso**	**Calificación**	**Total ponderado**
OPORTUNIDADES				
1. Estabilidad económica del país	A-Ec	0,10	2	0,20
2. Estabilidad política del país	A-P	0,15	3	0,45
3. Participar en el lanzamiento de nuevos productos y servicios	AS- Cp	0,13	2	0,26
4. Realizar convenios interinstitucionales y comerciales	A-Cp	0,08	2	0,16
5. Incrementar nuevos clientes	A-Cp	0,15	4	0,60
SUBTOTAL		**0,61**		**1.66**
AMENAZAS				
1. Incremento de la competencia	A-Cp	0,09	3	0,27
2. Pérdida de clientes	A-Ec	0,10	2	0,20
3. Nuevas políticas de gobierno en el sistema financiero	A-P	0,10	2	0,20
4. Inestabilidad económica del país	A-P-EC	0,10	2	0,20
SUBTOTAL		**0,40**		**0.87**
TOTAL		**1,00**		**2,53**

FUENTE: Análisis de los factores externos
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

Fuente:

A *= Análisis*

Ec *= Económico*

S *= Social*

Cp *= Competitivo*

P *= Político*

Resultado total ponderado

Resultados mayores de 2,5 indican predominio de oportunidades en la empresa, mientras que valores menores a 2,5 denotan preponderancia de las amenazas, en e caso de La Radio Sociedad este valor es de 2,53.

El resultado de la aplicación MEFE es de 2,53 lo que indica que La Radio Sociedad tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado radial de la ciudad de Catamayo y Loja, ya que las amenazas vigentes son escazas.

CUADRO N° 20

MATRIZ FODA APLICADA A RADIO SOCIEDAD	
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
1. Asesoría y servicio personalizado	1. Estabilidad económica del país
2. Trato amable y cortés	2. Estabilidad política del país
3. Fácil acceso	3. Participar en el lanzamiento de nuevos productos y servicios
4. Buen ambiente de trabajo	4. Realizar convenios interinstitucionales y comerciales
5. Buenas relaciones interpersonales	5. Incrementar nuevos clientes
6. Créditos sin garantía	
7. Solvente liquidez económica	
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
1. Escasa promoción y publicidad de sus servicios	1. Incremento de la competencia
2. Falta de estudios de mercado	2. Pérdida de clientes
3. Faltan estrategias de promoción y publicidad	3. Nuevas políticas de gobierno en el sistema financiero
4. No cuenta con un adecuado Plan de Marketing	4. Inestabilidad económica del país

FUENTE: Análisis de los factores internos y externos
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

La matriz de las Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas (FODA)

Procedimiento: para la elaboración de la matriz FODA, debemos ejecutar los siguientes pasos:

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa
- Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa

- Hacer una lista de las fuerza internas clave de la empresa
- Hacer una lista de las debilidades internas de la empresa

a. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.

ESTRATEGIAS FO (Maximax)
Generar estrategias que **MAXIMICEN** la utilización de **FORTALEZAS** de tal modo que se pueda **MAXIMIZAR** el aprovechamiento de las **OPORTUNIDADES**

b. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

ESTRATEGIAS DO (Minimax)
Generar estrategias que permitan **MINIMIZAR** el impacto de las DEBILIDADES y a ellas mismas, para poder **MAXIMIZAR** el aprovechamiento de las **OPORTUNIDADES**

c. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

ESTRATEGIAS FA (Maximini)
Generar estrategias que permitan la **MAXIMIZACIÓN** n la utilización de **FORTALEZAS** en el esfuerzo por **MINIMIZAR** el impacto de las **AMENAZAS**

d. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

ESTRATEGIAS DA (Minimin)
Generar estrategias que permitan la **MINIMIZAR** las DEBILIDADES así como la **MINIMIZACIÓN** del impacto de las **AMENAZAS**

CUADRO N^{O} 21

MATRIZ DE ALTO IMPACTO Y DE COMBINACIONES FO-FA-DO-DA APLICADA A RADIO SOCIEDAD

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Asesoría y servicio personalizado	1. Escasa promoción y publicidad de sus servicios
	2. Trato amable y cortés	2. Falta de estudios de mercado
	3. Fácil acceso	3. Faltan estrategias de promoción y publicidad
	4. Buen ambiente de trabajo	4. No cuenta con un adecuado Plan de Marketing
	5. Buenas relaciones interpersonales	
	6. Créditos sin garantía	
	7. Solvente liquidez económica	
OPORTUNIDADES	**ESTRATÉGIA (FO)**	**ESTRATÉGIA (DO)**
1. Estabilidad económica del país	F1-2-3- O3-4-5 Diseñar campañas de lanzamiento de nuevos productos y servicios de la Radio Sociedad	***D1-3-O3 Implementar una oficina de marketing***
2. Estabilidad política del país	***F4-5-7 -O1-2-3 Implementar un estudio de audio y video para la Radio Sociedad en la ciudad de Catamayo.***	D2- O4 Implementar técnicas de segmentación de mercado
3. Participar en el lanzamiento de nuevos productos y servicios	F6-O4 Implementar convenios comerciales e interinstitucionales	D4-O2 Implementar un programa de Marketing acorde a las necesidades de Radio Sociedad.
4. Realizar convenios interinstitucionales y comerciales		
5. Incrementar nuevos clientes		
AMENAZAS	**ESTRATÉGIA (FA)**	**ESTRATÉGIA (DA)**
1. Incremento de la competencia	***F1-2-6-A1-2 Publicitar adecuadamente los productos y servicios de la Radio Sociedad***	D2- A1-2 Incrementar el número de clientes a través de una adecuada segmentación de mercado
2. Pérdida de clientes	F3-4-5-A2-3 Incrementar el stock de productos y servicios	D3-4-A1-2 Minimizar a la competencia a través de la aplicación de adecuadas técnicas de Marketing
3. Nuevas políticas de gobierno en el sistema financiero	F6-7 -A3-4 Fomentar la cultura de la publicidad radial en las empresas e instituciones de la ciudad de Catamayo y de la provincia de Loja.	***D4-A1-2 Incorporar planes y programas de Marketing***
4. Inestabilidad económica del país		D1-3-A1-2 Publicitar técnicamente los servicios de La Radio

FUENTE: Matriz FODA
ELABORACIÓN: Rodrigo Mejía

OBJETIVOS ESTRATEGICOS SELECCIONADOS

El proceso técnico de selección de los Objetivos Estratégicos de un determinado Plan de Marketing faculta plenamente a los estrategas y/o analistas poder realizar las combinaciones respectivas (FA-FO-DO-DA) entre dos o más de los elementos constitutivos de la matriz de alto impacto: por consiguiente continuación se detallan los Objetivos Estratégicos seleccionados y el resultado de su respectiva combinación:

ESTRATÉGIA FO: F4-5-7 -O1-2-3 ***"Implementar un Estudio de Audio y Video – sucursal de la Radio Sociedad en la ciudad de Catamayo".***

ESTRATÉGIA FA: F1-2-6-A1-2 ***"Publicitar adecuadamente los productos y servicios de la Radio Sociedad".***

ESTRATÉGIA DO: D1-3-O3 ***"Implementar una oficina de marketing"***

ESTRATÉGIA DA: D4-A1-2 ***"Incorporar planes y programas de Marketing"***

CUADRO N^{O} 22

MATRIZ 1: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Nro.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:
1	Implementar un Estudio de Audio y Video para la Radio Sociedad en la ciudad de Catamayo.
2	Publicitar adecuadamente los productos y servicios de la Radio Sociedad.
3	Implementar una oficina de marketing
4	Incorporar planes y programas de Marketing

FUENTE: Cuadro N° 21
ELABORACIÓN: La autora

g. DISCUSIÓN

ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS DE RADIO SOCIEDAD

MISIÓN: La misión de la empresa es su razón de ser, su objetivo supremo y expresa de modo muy general lo que quiere alcanzar la organización en función de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad.

Diseño de la misión: La misión debe ser diseñada tomando en consideración las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace la empresa?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Con cuales criterios lo hace?
- ¿Para qué lo hace?
- ¿Con qué lo hace?

Del análisis realizado a La Radio Sociedad, encontramos que no cuenta con la Misión de tal suerte que procedemos a diseñarla:

"Contribuir a mejorar el nivel Socio-Cultural de la ciudad de Catamayo, a través de una atención eficiente, personalizada, y confidencial a sus necesidades, en las áreas de producción y comercialización de espacios radiales y

publicitarios, en busca del desarrollo empresarial a todo nivel, a través de la participación de talento humano calificado y con tecnología de punta"

¿Qué hace la Organización?	Contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas.
¿Cómo lo hace?	A través de una atención oportuna, personalizada, y confiable a sus necesidades.
¿Con cuales criterios lo hace?	En las áreas de producción y comercialización de espacios radiales y publicitarios.
¿Para qué lo hace?	En busca del desarrollo Socio-Cultural a nivel nacional e internacional.
¿Con qué lo hace?	A través de la participación de talento humano calificado y con tecnología de punta.

VISIÓN

Es la declaración amplia, comprometedora, motivante y suficiente de la situación en que la empresa espera encontrarse en los próximos 3 (corto plazo) o 5 años (mediano plazo), de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización. La realidad esperada, no debe expresarse cuantitativamente.

Diseño de la visión

La visión debe ser diseñada tomando en atención las siguientes consideraciones:

- Debe ser propuesta por los líderes de la empresa más el criterio del resto de miembros. Sólo así se logra el compromiso total.
- Debe definirse un horizonte de planificación
- Debe ser lo más realista posible. De ahí la importancia de considerar los resultados del diagnóstico
- Debe tomar en cuenta los valores corporativos y la misión de la empresa
- Debe ser motivadora
- Debe incorporar palabras relacionadas a calidad, productividad y responsabilidad social, como fuentes de ventajas competitivas

Del análisis realizado a La Radio Sociedad, encontramos que no cuenta con la Visión de tal suerte que procedemos a diseñarla:

"Ser líder en producción y comercialización de programas - espacios radiales y publicitarios, constituyéndose en un empresa sofisticada y especializada en radio, que se destaca por el talento y compromiso de sus colaboradores y el uso de tecnología de punta"

VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de la empresa, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

Integridad: Mantener toda la relación y comunicación con honestidad, transparencia y respeto mutuo.

Responsabilidad: Hacer las cosas bien desde el principio y con perseverancia, en beneficio de nuestros clientes y de la ciudadanía.

Compromiso: Trabajar con lealtad, entusiasmo y pro-actividad identificándonos con nuestra empresa y aportando a su desarrollo

Solidaridad: Pensar en los demás y ayudarnos mutuamente, por el bien común y el de la sociedad en su conjunto.

Confianza: Mantener la credibilidad ante nuestros clientes y la ciudadanía.

PROPUESTA DE UN PLAN DE PROMOCIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA RADIO SOCIEDAD (QUE INVOLUCRA LAS ÁREAS DE AUDIO-VIDEO Y MARKETING)

Objetivo Estratégico 1

"Implementar un Estudio de Audio y Video en la Radio Sociedad en la ciudad de Catamayo"

Problema

La Radio Sociedad no cuenta con un Estudio adecuado y pertinente de Audio y Video, que le permita elaborar de manera técnica y acorde a los adelantos tecnológicos, música y videos que permitan llegar a la radio-audiencia con toda claridad y nitidez, lo que significa que su gestión esta concentrada en un Estudio obsoleto, imposibilitando a un amplio número de personas poder acceder a sus servicios y productos relacionados a los programas y espacios publicitarios.

Meta:

Implementa un Estudio de Audio y Video en la Radio Sociedad en la ciudad de Catamayo", con la finalidad de producir programas de audio y video mediante la última tecnología.

Estrategia

Realizar un estudio arquitectónico el cual permita identificar y determinar los sitios o lugares óptimos para la ubicación del Estudio de Audio y Video.

Políticas

- Contratar los servicios de una firma especializada en diseño y planificación arquitectónica.
- Requerir información acerca de personas o empresas especializadas en la implementación de Estudios de Audio y Video.

Actividades:

- Buscar fuentes de financiamiento internas que permitan solventar los gastos económicos que demande el cumplimiento de este objetivo.

La Gerente de La Radio Sociedad, buscara en su capital, el respectivo presupuesto general la partida económica de inversión, la cual permita dotar a Radio Sociedad los recursos suficientes para el cumplimiento de este objetivo.

- Realizar un contrato de planificación y diseño arquitectónico.
- Realizar un contrato para la implementación del Estudio de Audio y Sonido

El asesor jurídico de la empresa procederá a elaborar el respectivo contrato de planificación, diseño e implementación del Estudio de Audio y Sonido, para tal efecto el documento deberá hacer constar las siguientes clausulas legales: 1) Antecedentes, 2) Monto, 3) Plazo,4) Obligación de las partes, 5) Garantía, 6) Domicilio judicial y sometimiento, 7) Facultad de inscripción.

- Contratar los servicios de un profesional de la arquitectura, diseño y

construcción para que realice las actividades relacionadas con la construcción y adecuación del Estudio de Audio y Video para la Radio Sociedad en la ciudad de Catamayo (Cámara de grabación y cámara de controles).

De forma similar el asesor Jurídico de la empresa procederá a elaborar el respectivo contrato de obra de un profesional en la rama de la construcción civil, para el efecto deberá contener las siguientes clausulas: a) Partes que intervienen, b) Antecedentes, c) Objeto del contrato, d) Costo de Obra, e) Plazo, f) Clausula penal, g) Lugar y fecha de suscripción del Contrato.

Presupuesto:

CUADRO N^{O} 23

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Profesional de la arquitectura, diseño y construcción civil para que realice las actividades de diseño y construcción del Estudio de Grabación (Cámara de grabación y cámara de controles)	U	1	$ 20,000,00	$ 20,000,00
Equipamiento del Estudio de Audio y Video.	U	1	$ 12,000,00	$ 12,000,00
SUMAN				$ 32,000,00

FUENTE: Colegio de Arquitectos de Loja, Triple PC.
ELABORACIÓN: El autor

La cantidad de dinero estimada para el cumplimiento del presente objetivo estratégico es la suma de $ 32.000,00 U.S.D

Tiempo:

El período de tiempo estimado para el cumplimiento de este objetivo estratégico es de 3 meses.

Responsables:

- Gerente propietaria de la Radio Sociedad
- Jefe de comercialización

Resultados esperados

- Llegar con nuestros productos y servicios a un mayor número de personas a nivel de toda la ciudad de Catamayo y provincia de Loja, expandir nuestro mercado comercial a través de la implementación de un estudio de Audio y Video para Radio Sociedad.
- Producción de spot publicitarios y programas radiales de alta resolución para los habitantes de la ciudad de Catamayo y provincia de Loja.

CUADRO N^{O} 24						
Matriz 1: Objetivo Estratégico 1						
Objetivo estratégico N°1 "Crear una oficina-sucursal de la Radio Sociedad en la ciudad de Catamayo"						
META	**ESTRATÉGIA**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDAD**	**PRESUPUESTO**	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**
Implementar un Estudio de Audio y Video para Radio Sociedad, en la ciudad de Catamayo, con la finalidad de producir programas, spot publicitarios de alta resolución tecnológica par el beneficio de los clientes y oyentes de la emisora.	Realizar un estudio arquitectónico e implementación de un Estudio de Audio y Video, el cual permita producir programas, spot publicitarios de alta resolución tecnológica par el beneficio de los clientes y oyentes de la emisora.	- Contratar los servicios de una firma especializada en diseño y construcción civil. - Requerir información acerca de personas o empresas especializadas en la implementación del Audio y Video.	- Buscar fuentes de financiamiento internas que permitan solventar los gastos económicos que demande el cumplimiento de este objetivo - Realizar un contrato de Diseño y construcción del Estudio de Audio y Video para Radio Sociedad. - Contratar los servicios profesionales en implementación de Estudio de Audio y Video para que realice las actividades relacionadas a esta actividad.	$ 32,000,00 USD	3 meses	- Gerente propietaria - Jefe de comercialización

Objetivo Estratégico 2

“Publicitar adecuadamente los productos y servicios de la Radio Sociedad”.

Problema

Radio Sociedad no cuenta con publicidad adecuada y pertinente donde se de a conocer los productos y servicios a nivel de la ciudad de Catamayo y provinciala de Loja, imposibilitando a un amplio números de personas el poder acceder a sus servicios y productos radiales.

Meta:

Crear una campaña publicitaria con la finalidad de dar a conocer los servicios y productos que brinda La Radio Sociedad con la finalidad de captar nuevos clientes.

Estrategia

Realizar una planificación y diseño publicitario de los productos y servicios de La Radio Sociedad, el cual permita llegar con la información pertinente a los habitantes de la ciudad de Catamayo y provincia de Loja.

Políticas

- Contratar los servicios de una firma especializada en planificación y diseño de publicidad.
- Requerir información acerca de personas o empresas especializadas en la realización de publicidad.

Actividades:

- Buscar fuentes de financiamiento internas que permitan solventar los gastos económicos que demande el cumplimiento de este objetivo.

La Gerente de Radio Sociedad, buscara en su capital, el respectivo presupuesto general la partida económica de inversión, la cual permita dotar a la Piladora los recursos suficientes para el cumplimiento de este objetivo.

- Contratar los servicios de una firma consultora para que realice la planificación y diseño publicitario de los productos y servicios de Radio Sociedad.

El asesor Jurídico de la empresa procederá a elaborar el respectivo contrato de servicios a una consultora en la rama de publicidad, para el efecto deberá contener las siguientes clausulas: a) Partes que intervienen, b) Antecedentes, c) Objeto del contrato, d) Costo de los servicios, e) Plazo, f) Clausula penal, g) Lugar y fecha de suscripción del Contrato.

Presupuesto:

CUADRO N^{O} 25

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Consultora en publicidad para que realice las actividades de publicidad y propaganda de La Radio Sociedad.	U	1	$ 2,000,00	$ 2,000,00
SUMAN				$ 2,000,00

FUENTE: Asociación de Consultores Nacionales del Ecuador
ELABORACIÓN: El autor

La cantidad de dinero estimada para el cumplimiento del presente objetivo

estratégico es la suma de $ 2.000,00 U.S.D

Tiempo:

El período de tiempo estimado para el cumplimiento de este objetivo estratégico es de 3 meses.

Responsables:

- Gerente propietaria
- Jefe de comercialización

Resultados esperados

- Llegar con nuestros productos y servicios a un mayor número de personas a nivel de toda la provincia de Loja, expandir nuestro mercado comercial a través de una campaña publicitaria y propagandística.
- Llegar a los habitantes de la ciudad de Catamayo y a la provincia de Loja con la información adecuada y pertinente acerca de Radio Sociedad.

CUADRO N^{O} 26						
Matriz 2: Objetivo Estratégico 2						
Objetivo estratégico N°2 "Publicitar adecuadamente los productos y servicios de Radio Sociedad "						
META	**ESTRATÉGIA**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDAD**	**PRESUPUESTO**	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**
Crear una campaña publicitaria con la finalidad de dar a conocer los servicios y productos que brinda Radio Sociedad con la finalidad de captar nuevos clientes.	Realizar una planificación y diseño publicitario de los productos y servicios de Radio Sociedad, el cual permita llegar con la información pertinente a los habitantes de la ciudad de Catamayo y de la provincia de Loja.	- Contratar los servicios de una firma especializada en planificación y diseño de publicidad. - Requerir información acerca de personas o empresas especializadas en la realización de publicidad.	- Contratar los servicios de una firma especializada en planificación y diseño de publicidad. - Requerir información acerca de personas o empresas especializadas en la realización de publicidad.	$ 2.000,00 USD	3 meses	- Gerente propietaria - Jefe de comercialización

Objetivo Estratégico 3

“Implementar una oficina de Marketing”

Problema

La ausencia de una dependencia u oficina dedicada única y exclusivamente a actividades relacionadas con el Marketing a nivel de Radio Sociedad, ha limitado de manera considerable que esta empresa pueda difundir y socializar ante la ciudadanía las bondades de sus productos y servicios comerciales.

Meta:

Dotar a Radio Sociedad de una oficina destinada exclusivamente a actividades relacionadas con el Marketing.

Estrategia

Realizar un diseño arquitectónico que permita la implementación de la oficina al interior del espacio físico de La Radio Sociedad.

Políticas

- Tramitar ante el gerente propietario la respectiva autorización y presupuesto necesario para la implementación de esta oficina.

Actividades:

- Obtener el permiso respectivo del I. Municipio de Loja para la construcción de obras físicas menores en la oficina – sucursal de la Radio Sociedad.

Para obtener el respectivo permiso de construcción por parte del I Municipio de Loja, se deberá en primera instancia presentar por escrito y en papel valorado de la institución una solicitud dirigida al Jefe del Departamento de Regulación y Control Urbano, a dicha solicitud se deberá adjuntar la línea de fabrica del edificio de Radio Sociedad y los respectivos planos arquitectónicos.

- Contratar los servicios de un profesional en arquitectura y construcción

El asesor jurídico de la empresa procederá a elaborar el respectivo contrato de servicios profesionales, para tal efecto el documento deberá hacer constar las siguientes clausulas legales: a) Partes que intervienen, b) Antecedentes, c) Objeto del contrato, d) Costo de los servicios, e) Plazo, f) Clausula penal, g) Lugar y fecha de suscripción del Contrato.

Presupuesto:

CUADRO N^{O} 27

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Profesional de la arquitectura para que realice las actividades de diseño y construcción (oficina de Marketing)	U	1	$ 8.000,00	$ 8.000,00
Equipamiento de la oficina de marketing	U	1	$ 4.000,00	$ 4.000,00
SUMAN				$ 12.000,00

FUENTE: Cámara de la construcción de Loja, Triple PC.
ELABORACIÓN: El autor

La cantidad de dinero estimada para el cumplimiento del presente objetivo estratégico es la suma de $ 12.000,00 U.S.D

Tiempo:

El período de tiempo estimado para el cumplimiento de este objetivo estratégico es de 3 meses.

Responsables:

- Gerente propietario
- Jefe de comercialización

Resultados esperados

- Dotar a La Piladora de una oficina exclusiva de marketing
- Proyectar la imagen de La Piladora hacia nuevas fronteras y poder captar nuevos clientes.

CUADRO N^{O} 28						
Matriz 3: Objetivo Estratégico 3						
Objetivo estratégico N°3 "Implementar una oficina de Marketing"						
META	**ESTRATÉGIA**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDAD**	**PRESUPUESTO**	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**
Dotar a Radio Sociedad de una oficina destinada exclusivamente a actividades relacionadas con el Marketing.	Realizar un diseño arquitectónico que permita la implementación de la oficina al interior del espacio físico de Radio Sociedad	Tramitar ante el gerente propietario la respectiva autorización y presupuesto necesario para la implementación de esta oficina.	- Obtener el permiso respectivo del I. Municipio de Loja para la construcción de obras físicas menores en las instalaciones de Radio Sociedad. - Contratar los servicios de un profesional en arquitectura y construcción	$ 12,000,00 USD	3 meses	- Gerente propietario - Jefe de comercialización

Objetivo Estratégico 4

“Incorporar planes y programas de Marketing”

Problema:

Debido al incremento desmedido de radiodifusoras en la región sur del Ecuador en los últimos años tanto a nivel nacional como provincial, la implementación de planes y programas de Marketing (herramientas de tipo administrativo y gerencial), resultan imprescindibles, ya que es a través de ellas que se puede lograr un despunte significativo de la competencia.

Meta:

Mejorar en un 80% el sistema publicitario de Radio Sociedad

Estrategias:

- Elaborar un plan anual de promoción y publicidad
- Elaborar un cronograma de capacitación anula para el personal de atención al cliente

Políticas

- Diseñar modelos publicitarios tanto verbales, gráficos y escritos e incorporarlos al sistema publicitario de La Radio Sociedad.
- Determinar las principales necesidades de capacitación y las diferentes temáticas a ser abordadas.

Actividades:

- Crear una página web que permita identificar y promocionar de manera oportuna los diferentes productos y servicios con que cuenta La Radio

Sociedad.

- Diseñar un cronograma anual de capacitación para todo el talento humano de La Radio Sociedad.

Presupuesto:

CUADRO N^{O} 29

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Diseño e implementación de una página web para Radio Sociedad	U	1	$ 2.000,00	$ 2.00,00
Diseño e implementación de un software para Radio Sociedad.	U	1	$ 3.000,00	$ 3.000,00
SUMAN				$ 5.000,00

FUENTE: Triple PC.
ELABORACIÓN: La autora

La cantidad de dinero estimada para el cumplimiento del presente objetivo estratégico es la suma de $ 5.000,00 U.S.D

Tiempo:

El período de tiempo estimado para el cumplimiento de este objetivo estratégico es de 12 meses.

Responsables:

- Gerente propietaria
- Jefe de comercialización
- Talento humano de Radio Sociedad

Resultados esperados

- Contar con una infraestructura publicitaria acorde a las más exigentes necesidades de una empresa sólida y con amplias perspectivas de consolidarse en una de las mejores en su rama a nivel de la ciudad de Catamayo y de la provincia de Loja.
- Contar con un amplio y variado banco de datos e información capaz de satisfacer plenamente las necesidades de Radio Sociedad.

CUADRO N^{O} 30						
Matriz 4: Objetivo Estratégico 4						
Objetivo estratégico N°4 "Incorporar planes y programas de Marketing"						
META	**ESTRATÉGIA**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDAD**	**PRESUPUESTO**	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**
Mejorar en un 80% el sistema publicitario de Radio Sociedad	- Elaborar un plan anual de promoción y publicidad - Elaborar un cronograma de capacitación anula para el personal de atención al cliente	- Diseñar modelos publicitarios tanto verbales, gráficos y escritos e incorporarlos al sistema publicitario de La Radio Sociedad. - Determinar las principales necesidades de capacitación y las diferentes temáticas a ser abordadas.	- Crear una página web que permita identificar y promocionar de manera oportuna los diferentes productos y servicios con que cuenta La Radio Sociedad. - Diseñar un cronograma anual de capacitación para todo el talento humano de Radio Sociedad.	$ 5,000,00 USD	12 meses	- Gerente propietaria - Jefe de comercialización - Talento Humano de Radio Sociedad.

CUADRO N^{O} 31
Matriz consolidada de objetivos Estratégicos

Objetivo estratégico N°1 "Implementar un Estudio de Audio y Video para Radio Sociedad, en la ciudad de Catamayo"						
META	**ESTRATÉGIA**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDAD**	**PRESUPUESTO**	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**
Implementar un Estudio de Audio y Video para Radio Sociedad, en la ciudad de Catamayo, con la finalidad de producir programas, spot publicitarios de alta resolución tecnológica par el beneficio de los clientes y oyentes de la emisora.	Realizar un estudio arquitectónico e implementación de un Estudio de Audio y Video , el cual permita producir programas, spot publicitarios de alta resolución tecnológica par el beneficio de los clientes y oyentes de la emisora.	- Contratar los servicios de una firma especializada en diseño y construcción civil. - Requerir información acerca de personas o empresas especializadas en la implementación del Audio y Video.	- Buscar fuentes de financiamiento internas que permitan solventar los gastos económicos que demande el cumplimiento de este objetivo - Realizar un contrato de Diseño y construcción del Estudio de Audio y Video para Radio Sociedad. - Contratar los servicios profesionales en implementación de Estudio de Audio y Video para que realice las actividades relacionadas a esta actividad.	$ 32,000,00 USD	3 meses	- Gerente propietaria - Jefe de comercialización
Objetivo estratégico N°2 "Publicitar adecuadamente los productos y servicios de Radio Sociedad "						
META	**ESTRATÉGIA**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDAD**	**PRESUPUESTO**	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**
Crear una campaña publicitaria con la finalidad de dar a conocer los servicios y productos que brinda Radio Sociedad con la finalidad de captar nuevos clientes.	Realizar una planificación y diseño publicitario de los productos y servicios de Radio Sociedad, el cual permita llegar con la información pertinente a los habitantes de la provincia de Loja.	- Contratar los servicios de una firma especializada en planificación y diseño de publicidad. - Requerir información acerca de personas o empresas especializadas en la realización de publicidad.	- Contratar los servicios de una firma especializada en planificación y diseño de publicidad. - Requerir información acerca de personas o empresas especializadas en la realización de publicidad.	$ 3,000,00 USD	3 meses	- Gerente propietaria - Jefe de comercialización
Objetivo estratégico N°3 "Implementar una oficina de Marketing"						
META	**ESTRATÉGIA**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDAD**	**PRESUPUESTO**	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**
Dotar a Radio Sociedad de una oficina destinada exclusivamente a actividades relacionadas con el Marketing.	Realizar un diseño arquitectónico que permita la implementación de la oficina al interior del espacio físico de Radio Sociedad.	Tramitar ante el gerente propietario la respectiva autorización y presupuesto necesario para la implementación de esta oficina.	- Obtener el permiso respectivo del I. Municipio de Loja para la construcción de obras físicas menores en las instalaciones de Radio Sociedad. - Contratar los servicios de un profesional en arquitectura y construcción	$ 15,000,00 USD	3 meses	- Gerente propietaria - Jefe de comercialización
Objetivo estratégico N°4 "Incorporar planes y programas de Marketing"						
META	**ESTRATÉGIA**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDAD**	**PRESUPUESTO**	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**
Mejorar en un 80% el sistema publicitario de Radio Sociedad	- Elaborar un plan anual de promoción y publicidad - Elaborar un cronograma de capacitación anula para el personal de atención al cliente	- Diseñar modelos publicitarios tanto verbales, gráficos y escritos e incorporarlos al sistema publicitario de Radio Sociedad. - Determinar las principales necesidades de capacitación y las diferentes temáticas a ser abordadas.	- Crear una página web que permita identificar y promocionar de manera oportuna los diferentes productos y servicios con que cuenta Radio Sociedad. - Diseñar un cronograma anual de capacitación para todo el talento humano de Radio Sociedad.	$ 5,000,00 USD	12 meses	- Gerente propietario - Jefe de comercialización - Talento Humano de Radio Sociedad.
PRESUPUESTO GENERAL				**$ 55,000,00**		

h. CONCLUSIONES

1. Los productos y servicios comerciales que ofrece Radio Sociedad, a los habitantes de la ciudad de Catamayo y provincia de Loja, se encuentran centralizados en Catamayo.

2. La ausencia de una oficina de Marketing en La Radio Rumba, ha limitado su posicionamiento definitivo en el mercado radial en la provincia de Loja y la región sur del país.

3. A la ausencia de la Misión y Visión de la empresa se propuso estas de acuerdo a las normas técnicas.

4. Radio Sociedad, posee una variedad de productos y servicios comerciales relacionados a la radio, los cuales no son socializados ni publicitados de manera adecuada ante la sociedad en general de tal manera que puedan garantizar el incremento del número de clientes.

5. Los resultados ponderados de la aplicación de las matrices MEFI (2,59) y MEFE (2,53) hacen presumir que Radio Sociedad goza de una amplia variedad de oportunidades y de fortalezas que le auguran un sólido posicionamiento en el mercado comercial en la ciudad de Catamayo y de la provincia de Loja.

6. Radio Sociedad no cuenta con una adecuada planificación estratégica de Marketing que le permita consolidar su presencia en el mercado comercial de la provincia de Loja y de la región Sur del País.

7. La implementación del presente Plan Estratégico de Marketing para Radio Sociedad, tiene un valor de $ 55.000,00 USD.

i. RECOMENDACIONES

1. Los principales directivos de La Radio Sociedad, deberán encaminar las gestiones necesarias tendientes a la creación e implementación de un Estudio de Audio y Video, en la ciudad de Catamayo.

2. Los principales directivos de Radio Sociedad deberán desplegar todos los esfuerzos encaminados a dotar de una oficina de Marketing con la finalidad de optimizar el objetivo de atención al cliente, difusión y publicidad de sus productos y servicios.

3. Se recomienda a los directivos de Radio Sociedad adoptar la Misión y Visión propuestas en el siguiente trabajo, ya que las mismas se basan a todos los requerimientos técnicos.

4. Dentro del presente trabajo investigativo se proponen una serie de alternativas útiles y valederas para Radio Sociedad, en cuanto se refiere a publicidad y promoción de sus productos y servicios comerciales, los directivos de esta empresa deberán acoger y poner en práctica las sugerencias propuestas, las cuales les serán de bastante utilidad para su completo desarrollo corporativo en general.

5. La Gerente de Radio Sociedad deberá implementar una política de trabajo y de servicios encaminada a lograr el posicionamiento definitivo, de esta empresa en la provincia de Loja, puesto que cuenta con las suficientes herramientas (oportunidades y fortalezas) para cumplir de manera exitosa este objetivo.

6. Se recomienda a los directivos de Radio Sociedad a tomar en cuenta la siguiente propuesta de carácter técnico-administrativa e implementarla en la empresa, ya que con la implementación de un Plan Estratégico de Marketing esta organización dinamizará su trabajo, mejorará su rendimiento y optimizara los recursos.

7. Los directivos de Radio Sociedad, deberán crear la respectiva partida presupuestaria que les permita poder solventar los gastos que genere la implementación del presente Plan de Promoción y mejoramiento (que involucra las áreas de Audio, Video y Marketing).

j. BIBLIOGRAFÍA

BENGOECHEA, Bruno., 2008, Dirección de Marketing y Ventas, Cultural de Ediciones, S.A. Madrid - España

FERNANDEZ, Ricardo., 2009, Manual para elaborar un Plan de Mercadotecnia

HAMERMESH, Richard., 1994, Planeación Estratégica, Limusa, México

KOTLER, Amstrom., 2001, Investigación de mercados, octava edición, México.

KOTLER, Philip., 1996, Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control.

LEXUS EDITORES., 1998, Diccionario enciclopédico, Ediciones Trébol, S.L. Barcelona – España

REYES, Ponce., 1994, Administración moderna, Limusa, México

WEB-GRAFÍA

Mercado, (en línea) disponible: www2.esmas.com/...mercado/..., (consultado 10-05-2014)

SICA, (en línea) disponible: /www.sica.gov.ec, (consultado 10-05-2014)

Artículo: «Definición de Misión», de Iván Thompson, (en línea) disponible: http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html, (consultado 04-06-2014).

Competitividad, las cinco fuerzas de Porter, (en línea) disponible: http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1435291/Modelo-de-competitividad-de-las-cinco-fuerzas-de-Porter.html, (consultado 04-06-2014).

k. ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

Tema:

"PLAN DE PROMOCIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA RADIO SOCIEDAD (QUE INVOLUCRA LAS ÁREAS DE AUDIO, VIDEO Y MARKETING)"

PROYECTO DE TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE COPMUNICACIÓN SOCIAL.

AUTOR:

Rodrigo Rosendo Mejía Mejía

LOJA - ECUADOR

2014

a. TEMA

"PLAN DE PROMOCIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA RADIO SOCIEDAD (QUE INVOLUCRA LAS ÁREAS DE AUDIO, VIDEO Y MARKETING)"

b. PROBLEMÁTICA

El mundo empresarial se encuentra en un constante cambio, vivimos en un proceso de globalización del cual no podemos quedar fuera, existen muchas verdades que se consideraban inamovibles y que hoy no tienen validez. La competitividad existente ha llevado a replantear el modo tradicional de hacer las cosas.

El mercado de las empresas radiodifusoras locales se encuentra atomizado, el desarrollo empresarial de este se encuentra sustentado en estrategias tan variadas como: por diferenciación, por costos, por segmentación, etc.

Estas gamas de estrategias no son adecuadas para todos los casos, con lo cual se quiere decir que habrá estrategias que sirvan para una empresa y no para otra dependiendo de varios factores que pasan desde su plana ejecutiva y personal hasta su infraestructura. Es el caso que en este mercado se compite actualmente principalmente sobre la base del precio (dando descuentos de toda variedad) pero esta estrategia no puede ser usada con la misma intensidad por todas las empresas por igual, lo que hace necesario encontrar otras alternativas estratégicas para seguir compitiendo y no quedar fuera.

El presente trabajo busca encontrar las mejores estrategias que le permitan a la RADIO SOCIEDAD generar más espacio en el mercado local dentro de su ámbito lo que se determinará en función del análisis que se haga de ella tanto a lo interno como externo pues la empresa radiodifusora debe expandir su competencia no sólo por los precios de sus servicios y productos, sino por la atención que se brinda y todo el rol de marketing que esto implica.

El mercado radial en la ciudad de Catamayo es un mercado muy competitivo y de márgenes de utilidad elevados, pero debido al proceso recesivo que atravesamos este mercado sé reducido, obligando a que

las empresas deban ser más creativas en establecer sus estrategias con el fin de seguir compitiendo.

Pero a más de esta problemática descrita lo que se trata con el presente proyecto es el de analizar desde los puntos de vista esto es: las áreas de audio, video y marketing y estos con sus subcomponentes, tales como: recursos humanos, financieros, administrativos que están muy enfocadas hacia el comportamiento organización realizando una comparación entre el estilo tradicional de administración de la radiodifusión y el moderno que presta especial atención al comportamiento y motivación de las personas en el trabajo.
Para alcanzar lo propuesto, es necesario hacer un análisis detectando los requerimientos del público objetivo, y tratar de dar respuesta a los mismos con estrategias y políticas orientadas a la satisfacción del cliente y de quienes conforman la empresa.
Cómo?:

- ✓ A través de un análisis del servicio que ofrece la Radio Sociedad.
- ✓ Realizando un plan de desarrollo profesional en las áreas de audio, video y marketing en el que se refleje

- A nivel general
- Por áreas de competencias
- Por persona (en forma individual)

Y esto se convierte en una herramienta de dialogo abierto, en un clima de confianza que sirve para planificar y poner en marcha de acciones en: formación, práctica profesional, motivación, generando un compromiso mutuo entre las personas y el servicio que la radio ofrece.
Se pretende además mejorar la calidad de proceso asistencial de los clientes mediante una atención eficiente y adecuada que permita satisfacer las necesidades y demandas de los clientes.
Todo esto nos lleva a determinar varias incógnitas que se pretende resolver en este trabajo de investigación y que son las siguientes:

1. ¿Cuáles son las características del mercado radial en la ciudad de Catamayo y la provincia de Loja?
2. ¿Cuáles son las estrategias que se emplean en el mercado radial lojano?
3. ¿Cuáles son las características de la empresa RADIO SOCIEDAD?
4. ¿Cuáles son las estrategias que emplea la empresa RADIO SOCIEDAD?
5. ¿El recurso humano de la empresa cumple con las exigencias que el mercado local exige?
6. ¿Es necesario establecer nuevos mecanismo y estrategias dirigidas al personal que labora en esta empresa?
7. ¿La RADIO SOCIEDAD tiene manuales, reglamentos que puedan regir su accionar frente a las exigencias comunitarias?
8. ¿En base de un análisis cual es el conjunto de estrategias escogidas para la empresa RADIO SOCIEDAD, que pertenece al sector radial?
9. ¿Qué se espera de la adopción del conjunto de estrategias escogidas en la pregunta anterior?

PROBLEMA PRINCIPAL

Con todos estos antecedentes el problema principal queda definido de la siguiente manera:

¿CÓMO LA FALTA DE UN PLAN DE PROMOCIÓN Y MEJORAMIENTO DE RADIO SOCIEDAD, (QUE INVOLUCRA A LAS ÁREAS DE AUDIO, VIDEO Y MARKETING), INCIDE DE MANERA NEGATIVA EN EL DESARROLLO DE ÉSTA?

c. JUSTIFICACIÓN

Muchas empresas, principalmente en Ecuador, carecen de un sentido de planificación que les permita evaluar los efectos de beneficio y costo que involucra expandir sus servicios o productos en otros nichos de mercado. El presente estudio se busca determinar lo bueno y lo malo de adentro y afuera de la empresa y ubicar a la misma en comparación con los competidores y considerando que la proponente es el Gerente propietario en la búsqueda de mejorar la calidad de servicio hacia sus clientes.

c.1 JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

Mediante la elaboración del presente proyecto se pretende aplicar en forma práctica los conocimientos recibidos en la carrera de Ciencias de la Comunicación Social de la Modalidad de Estudios a Distancia de la Universidad Nacional de Loja, y como un requisito indispensable para la obtención del título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social.

El pensum de estudios de la Carrera de Ciencias de la Comunicación Social contempla la enseñanza de diversas áreas, temáticas relacionadas con el presente proyecto constituyéndose así en una valiosa herramienta que permitirá una correcta elaboración de esta investigación, a la vez que justifica la capacidad y conocimiento del docente universitario.

c.2 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

Con el desarrollo del presente proyecto se pretende fortalecer al Recurso Humano que tiene la RADIO SOCIEDAD como una alternativa económica-financiera mediante la cual sus miembros logren desarrollar sus objetivos con la toma de decisiones favorables, así

como impulsar un mejor servicio y comercialización de los productos radiales tanto a nivel local, como provincial.

Se debe tomar en cuenta que la situación económica general es inestable, es necesario por lo tanto, lograr una estabilidad económica con el esfuerzo mancomunado de todos, es decir en una organización como la que se está en estudio, servirá tan solo para satisfacer pequeños réditos, pero que a fin de cuentas se realizará esperando resultados óptimos.

c.3 JUSTIFICACIÓN SOCIAL

El trabajo de desarrollo comercial - comunitario como el que se realizará aportará de manera social, siendo necesario ofrecer un conocimiento completo de los beneficios que conlleva esta investigación a quienes se involucran directa e indirectamente con el mismo como la evolución del ser humano que conforme se le presentan las oportunidades y las aprovechan, lograran el alcance de la evolución deseada, el desarrollo social que se debe tener en cualquier comunidad o cultura debe ser tal que se logre una igualdad y un alcance completo o satisfactorio de las aplicaciones de cada uno de sus miembros.

d. OBJETIVOS

d.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un "Plan de Promoción y Mejoramiento de la RADIO SOCIEDAD (que involucra las áreas de audio, video y marketing)*",* de la Ciudad de Catamayo, provincia de Loja

d.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional de la RADIO SOCIEDAD, de la Ciudad de Catamayo, provincia de Loja.
- Realizar un plan estratégico de Promoción, mejoramiento de RADIO SOCIEDAD.
- Establecer las políticas y estratégicas de acuerdo al resultado del análisis FODA.
- Elaborar un plan de marketing, a fin de que se pueda aprovechar las fortalezas y disminuir las debilidades y sobre todo con un marcado enfoque de autosuficiencia.

e. REVISION DE LITERATURA.

e.1 MARCO REFERENCIAL.

RESEÑA HISTÓRICA

El pionero de la radiodifusión en el Ecuador fue el Ing. Carlos Cordovéz Borja, nacido el 26 de octubre de 1888 en Riobamba. Mismo que se graduó como Ingeniero electrónico en la Universidad de Yale en el año 1910. Inicio su transmisión exactamente el 13 de junio de **1929 con la** Radio "El Prado" en Riobamba, la Sultana de los Andes, convirtiéndose en la cuna de la radiodifusión en el Ecuador.

En el año de 1930 a Quito se le atribuye la distinción de ser la primera radiodifusora a la estación H.C.J.B (Hoy Cristo Jesús Bendice), La Voz de los Andes.

A partir de aquel entonces y hasta la actualidad comienza una evolución impresionante que no para y trae cada vez más y mejores tecnologías de telecomunicación.

El 7 de octubre del 1992 se resuelve autorizar a favor de la señora Narciza de Jesús Luzuriaga Rojas la concesión de la frecuencia 99.1 para operar una estación matriz a denominarse SOCIEDAD FM.

Desde entonces radio sociedad lleva 22 años sirviendo a toda la ciudadanía de Catamayo y Loja, con cobertura garantizada, con la finalidad de ocupar uno primeros lugares en raiting de sintonía.

Misión

Brindar a la ciudadanía contenidos radiales que permitan informar, entretener y educar sanamente, promoviendo, fortificando valores familiares, sociales y culturales que aporten al desarrollo de la ciudad y Provincia de Loja con la participación de la ciudadanía.

Visión

Ser un medio de comunicación radial responsable, moderno, profesional e incluyente, para el desarrollo social de la ciudadanía.

Objetivos

- Promover la cultura y la identidad nacional a través de nuestro medio con programaciones variadas dentro de nuestro patrón de sintonía.
- Brindar espacios equitativos a todos los sectores sociales y trabajar en función de nuevas tecnologías y políticas de desarrollo socioeconómico.

Objetivo estratégico

Promover la cultura y la identidad nacional a través de nuestro medio con programaciones variadas dentro de nuestro patrón de sintonía, además brindar espacios equitativos a todos los sectores ciudadanos y trabajar en función de nuevas tecnologías y políticas de desarrollo socioeconómico del país.

e.2 MARCO CONCEPTUAL.

PLAN DE MARKETING.

El Plan de promoción y mejoramiento - Marketing constituye un elemento clave en la administración, incluye la selección de misión, objetivos y acciones para cumplirlos. Requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar estrategias las cuales mejoren el futuro de la empresa. Existen muchos tipos de planes como: propósito, misión, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. “Una vez que el administrador esté consciente de las oportunidades, este debe planear racionalmente mediante el establecimiento de objetivos, elaborar premisas sobre el ambiente actual y el futuro, encontrar y evaluar cursos de acción alternativos y seleccionar un curso a seguir, luego se debe elaborar planes de apoyo y presupuestos, todas estas actividades se deben llevar a cabo tomando en cuenta el ambiente total”.[18]

IMPORTANCIA DEL PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing se considera como el fundamento de la administración, es decir por adelantado, que hacer, como hacer, cuando hacerlo y quien ha de hacerlo. La planeación incluye la selección de los objetivos empresariales, así como la determinación de los medios para alcanzarlos.

[18] Planeación Estratégica". Mtra. Claudia de Fuentes, Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco

Es la marcha de la empresa y preparada para un tiempo determinado.

- La eficiencia del orden, para evitar la improvisación
- Se hacen planes sobre la forma en que una acción habrá de coordinarse
- Los planes se detallan para que puedan ser realizados integral y eficazmente
- Todo plan tiende a ser económico
- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo

La necesidad de planear estratégicamente se deriva de:

6. Cambio tecnológico
7. Cambios políticos y gubernamentales
8. Cambios en el grado y carácter de la competencia
9. Cambio en las actitudes o normas sociales
10. Cambio de actitud económica

PROCESO DEL PLAN DE MARKETING.

Para iniciar un proceso del Plan de Marketing se debe tener bien en claro en que es y en qué consiste. Algunos autores la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacer, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. “La planeación estratégica es sistemática

en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida”[19].

El esquema anterior muestra un modelo del plan de marketing general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, ya que engloba la mayor cantidad de pasos para cualquier organización, ya sea grande, pequeña o mediana, este modelo es adaptable a cualquiera de ellas.

“La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad”.[20]

ETAPAS DEL PROCESO.

- **Identificar la Misión de La Empresa**

Cada organización tiene una misión que define el propósito y contesta a la pregunta en que negocio o negocios nos encontramos. La definición de la misión de la organización obliga a la administración a identificar con cuidado el alcance de sus problemas o servicios.

- **Definición de los Objetivos a Largo, Corto y Mediano plazo**

Aunque no forman parte del proceso de planeación estratégica, la planeación de corto y mediano plazo y la instrumentación de los planes también deben tomarse en cuenta en todas las fases del proceso de planeación.

[19] “Planeación Estratégica". Mtra. Claudia de Fuentes, Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco.

[20] "Planeación Estratégica". Mtra. Claudia de Fuentes, Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco.

- **Análisis estratégico.**

Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externos e internos, una organización puede seguir muchos tipos diferentes de estrategias así como:

- ✓ De especialización o concentración.
- ✓ Diversificarse: Se refiere a ampliar sus operaciones a nuevos mercados.
- ✓ Internacionalización: es la extensión de operaciones a otros países.
- ✓ La sociedad en participación: se refiere a la liquidación y el atrincheramiento.

- **Implementación de la Estrategia.**

La buena formulación de una estrategia no garantiza su buena implementación la formulación de estrategias y la implementación tienen características diferentes la implementación significa cambios.

El éxito del plan estratégico se refleja en su implementación, es por ello que la implementación requiere de esfuerzo, apoyo, disciplina, administración y motivación por parte de todos los clientes internos en los diferentes niveles de jerarquía, es por ello que la resistencia al cambio es la mayor amenaza aislada para el éxito de la implantación de las estrategias.

- **Evaluación de la estrategia.**

"Las diversas estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección. Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados, en ocasiones es necesario dejar pasar redituables oportunidades de alto riesgo que podrían resultar en la quiebra a la empresa".[21]

VENTAJAS DEL PLAN DE MARKETING.

El plan de marketing ofrece puntos importantes para las actividades de la organización:

Ventajas.

- Ayuda a prever problemas antes de que estos surjan y afrontarlos antes de que se agraven.
- Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

CLASIFICACIÓN DEL PLAN DE MARKETING.

Intensivas.

4. **Estrategia de penetración en el mercado:** Busca mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores fuerzas de mercado. Las pautas que permiten desarrollar esta estrategia son:

[21] Planeación Estratégica". Mtra. Claudia de Fuentes, Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco.

- Cuando los mercados actuales no se encuentran saturados con su producto o servicio particular.
- Cuando la tasa de uso de los actuales clientes se pueden aumentar de forma significativa.
- "Cuando la participación en el mercado por parte de los competidores más importantes se encuentran disminuyendo, mientras que las ventas totales de la industria se están aumentando".[22]

5. **Estrategia de desarrollo en el mercado:** es la introducción de nuevos productos al mercado o nuevas áreas geográficas. Este tipo de estrategia puede aplicarse en los siguientes casos:

- Cuando se encuentran disponibles nuevos canales de distribución.
- Cuando una organización tiene mucho éxito en las actividades.
- Cuando existen mercados no saturados o sin explotar.
- Cuando las empresas poseen tanto los recursos humanos como de capital necesario
- Cuando una organización tiene capacidad excesiva de producción.

6. **Estrategia del desarrollo del producto:** Busca mayores ventas mejorando o modificando el producto actual, cuando la empresa introduce nuevos productos las pautas son:

- Cuando una organización tiene productos exitosos en etapa de madurez

[22] Ander-Egg, E. (1995): "Introducción a la planificación", Lumen - Bs. As

- Cuando una organización compite en una industria con rápidos desarrollos tecnológicos
- Cuando los competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- "Cuando una organización compite en una industria con mucho crecimiento"[23].

Integrativas.

1. **Estrategia de integración hacia delante:** Se refiere a ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas, este tipo de estrategias es necesario aplicarlas cuando:

- Cuando los distribuidores actuales de una organización son especialmente costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de claridad es tan limitada que esto ofrece una venta competitiva a las empresas que se integran hacia delante.
- Cuando una empresa compite en una industria creciente y se espera que continúe creciendo aceleradamente.
- Cuando una organización posee tanto recurso humano como capital necesario para administrar el nuevo negocio de distribuir sus propios productos.

[23] Idem

2. **Estrategia de integración hacia atrás:** busca la propiedad o un mayor control sobre los proveedores, esta estrategia es aplicable cuando

- Cuando los proveedores actuales de una organización son demasiado costosos o poco confiables.
- Cuando el número de proveedores es reducido y el de competidores es grande.
- Cuando una organización compite con una industria que crece demasiado rápido.

4. **Estrategia de integración horizontal:** Busca la propiedad o mayor control de los competidores, esta estrategia se aplica cuando:

- Cuando una organización pude ganar características monopólicas.
- Cuando una organización compite en una industria creciente.
- Cuando una economía de escala aumenta suministran ventajas competitivas importantes.

Diversificadas.

4. **Estrategia de diversificación concéntrica:** Añadir nuevos productos pero relacionados, las pautas son:

- Cuando una organización compite en una industria de lento o nulo crecimiento.
- Cuando la adición de nuevos productos relacionados significaría un incremento en las ventas de productos actuales.
- Cuando nuevos productos relacionados se puede ofrecer a precios altamente competitivos.

5. **Estrategia de diversificación de conglomerado:** Añadir nuevos productos no relacionados al mercado, las pautas son las siguientes:

- ❖ Cuando la industria básica de una empresa pasa por una disminución en las utilidades y ventas anuales.
- ❖ Cuando una organización posee tanto el capital como el trabajo gerencial.
- ❖ Cuando las organizaciones poseen la oportunidad de adquirir un negocio requeridos para competir de forma exitosa en una nueva industria.

6. **Estrategia de diversificación horizontal:** Añadir productos nuevos, no relacionados para clientes actuales, las pautas son:

- ❖ "Cuando los ingresos obtenidos de los productos o servicios actuales de una organización se varían incrementan de forma significativa mediante la incorporación de nuevos productos no relacionados".[24]

DESARROLLO DE LA VISIÓN Y MISIÓN.

VISIÓN

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. La visión es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, proyectos, programas, acciones y

[24] Ander-Egg, E. (1995): "Introducción a la planificación", Lumen - Bs. As

decisiones de la organización. La visión al igual que la misión es definida por los propietarios y la alta dirección de la organización

MISIÓN.

La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

Los propietarios de la alta dirección de la organización son quienes definen la misión de la organización, en virtud de su posición jerárquica y los elementos estratégicos que manejan, ellos tienen un conocimiento completo del negocio y el entendimiento de su evolución a mediano y largo plazo. Es por ello que una vez que se ha definido la misión esta debe ser dada a conocer a todos los integrantes de la organización.

La misión se debe concentrar en tres aspectos siguientes:

- Propósito
- Valores
- Políticas y normas.

Propósito: en relación a este se identifica la pregunta ¿cuál es la retribución que ofrece la organización a sus diferentes grupos de interés?

Los grupos de interés que rodean a la organización están conformados por los accionistas, los miembros de la alta dirección, la gerencia media, los empleados, los trabajadores, los proveedores, los clientes, etc.

La retribución se refiere a lo que la organización entrega a cada uno de los diferentes grupos de interés, su participación dentro de la misma; es decir, la organización genera una serie de elementos intangibles que pueden ser percibidos y valorados por los diferentes grupos de interés como elementos de orgullo y de pertenencia hacia la empresa.

Valores: algunos de los valores tomados en cuenta por la organización son:

- Honestidad
- Dignidad
- Lealtad
- Integridad
- Colaboración
- Responsabilidad
- Participación
- Fidelidad
- Sinceridad

ANÁLISIS FODA.

"Es una herramienta analítica que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización".[25]

Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en una actividad común de las empresas, lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas.

Cualquier persona puede hacer un análisis FODA, ya que esa persona tiene que tener la capacidad de distinguir en un sistema:

4. Lo relevante de lo irrelevante

5. Lo externo de lo interno

[25] MARCELA MOLINA F. INGENIERO COMERCIAL - MBA

6. Lo bueno de lo malo

El primer acercamiento sería:

Factores	Positivos	Negativos
Internos	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
Externos	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**

Este análisis establece el diagnóstico estratégico y su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o en una tabla los puntos fuertes y débiles propios del programa, con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Lo importante de este análisis es pensar en lo que es necesario buscar para identificar para medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas del proyecto, cuestiones claves que son compiladas y analizadas gráficamente.

Las fortalezas y debilidades internas resultan de vital importancia, ya que nos permiten entender la viabilidad del proyecto en el entorno concreto en que éste se tiene que llevar adelante. Un primer paso, por tanto, consiste analizar el ambiente en que está inmerso el proyecto.

Se debe, posteriormente, determinar las variables o factores críticos de éxito apropiados a utilizar.

Fortalezas y Debilidades

Considere áreas como las siguientes:

- Análisis de Recursos
- Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de Actividades
- Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- Análisis de Riesgos
- Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- Análisis de Portafolio
- La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1.- Fortalezas Organizacionales Comunes.

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

2.- Fortalezas Distintivas.

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.

- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

3.- Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas.

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas.

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- Análisis del Entorno
- Estructura de su empresa (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés
- Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- El entorno visto en forma más amplia
- Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

Quien haya inventado el Análisis FODA eligió para cada intersección una palabra:

Así la intersección de **"bueno" y "exterior"** es una oportunidad, mientras que las cuestiones **"positivas" del "interior"** de nuestra empresa son una fortaleza, y así sucesivamente.

Distinguir entre el adentro y el afuera de la empresa a veces no es tan fácil como parece. Es fácil decir que desde el punto de vista de la Ferrari, M. Schumager es una fortaleza (interna), y que si M. Hakkinen se queda sin empleo en su escudería, será una Oportunidad (externa) para la Ferrari. Pero el control de un recurso escaso (petróleo) o un proveedor exclusivo están físicamente fuera de mi empresa... y sin embargo son Fortalezas. La clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que yo tenga sobre ellos. Recordando una vieja definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es ambiente (externo).

Sólo nos queda la dimensión positivo/negativo, que aparentemente no debería ofrecer dificultad, pero hay que tener cuidado. El competitivo

ambiente de los negocios está lleno de maniobras, engaños, etc. En la Segunda Guerra Mundial, el Eje estaba feliz de que el desembarco de los Aliados fuera en Calais, porque tenía muchas fortalezas en ese caso. Pero el día D fue en Normandía y por eso hoy el mundo es lo que es.

Las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro también en el interior de la empresa: la Fortaleza de tener a ese joven y sagaz empleado puede convertirse en grave Debilidad si se marcha (y peor si se va con la competencia). Y la Debilidad de tener a un empleado próximo a jubilarse y a quien le cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías puede revelarse como Fortaleza demasiado tarde... cuando se retira y nos damos cuenta de que dependíamos de él porque era el único que sabía "dónde estaba todo" y "cómo se hacen las cosas".

La sagacidad del empresario debe convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas. Ejemplos: Asociarnos con nuestra competencia de toda la vida para enfrentar a un enemigo más pesado; pasar a un empleado desestructurado y extrovertido de una tarea organizativa que hace mal, a la línea de fuego de atención al público. Las posibilidades son muchas.

“Y esos son los tres pasos necesarios para analizar la situación actual de la organización mediante el Análisis FODA”.[26]

[26] MARCELA MOLINA F. INGENIERO COMERCIAL - MBA

Matriz FODA.

Una vez determinadas las variables o factores críticos se debe realizar un análisis comparativo con otros proyectos o programas. Este proceso permitirá identificar nuevas oportunidades.

Por último se establece un gráfico que recoja las posibles estrategias a adoptar. Este gráfico se lleva a cabo a partir de la elaboración de una matriz de 2x2 que recoge la formulación de las estrategias más convenientes.

En la matriz FODA por columnas, se establece el análisis del entorno, primera columna: Amenazas y segunda columna: Oportunidades. Mientras que por filas se realiza el diagnóstico del proyecto, primera fila: Fortalezas y segunda fila: Debilidades. Así se establecen cuatro cuadrantes que reflejan las posibles estrategias que se deben adoptar para que el proyecto se lleve a feliz término.

La relación que se establece sería la siguiente:

Cuadrante 1-1	Estrategias Defensivas
Cuadrante 1-2	Estrategias Ofensivas
Cuadrante 2-1	Estrategias de Supervivencia
Cuadrante 2-2	Estrategias de Orientación

Lo que gráficamente sería de la siguiente forma:

MATRIZ FODA	AMENAZAS 1	OPORTUNIDADES 2
FORTALEZAS 1	Estrategias Defensivas	Estrategias Ofensivas
DEBILIDADES 2	Estrategias de Sobrevivencia	Estrategias de Orientación

La complementación práctica del análisis de la matriz, se realiza examinando en forma aislada al cuadrante. Es decir, si se elige el primer cuadrante (Fortaleza-Amenaza) se tiene que identificar cada una de las fortalezas y cada una de las amenazas de manera que cada cuadrante deberá ser analizado para estudiar las consecuencias y acciones que de dicha situación puedan derivarse.

Con los resultados obtenidos se debe ir orientando la futura estrategia.

❖ Las estrategias defensivas son para enfrentar las amenazas

❖ Las estrategias ofensivas son la posición ideal: rápido crecimiento y cumplimiento de los objetivos

❖ Las estrategias de supervivencia son las que se utilizan para combatir las amenazas cuando no se tienen las fortalezas necesarias

❖ Las estrategias de orientación, cuando se presentan oportunidades que se pudieran aprovechar, pero no se cuenta con la preparación adecuada.

Con lo anterior se debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar las estrategias anteriormente formuladas.

El análisis FODA como herramienta de diagnóstico debe realizarse teniendo en cuentas las peculiaridades del proyecto y la información disponible.

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Experiencia de los RRHH	Capital de trabajo mal utilizado	Mercado mal atendido	Competencias muy agresivas
Procesos Técnicos y Administrativos para alcanzar los objetivos de la organización	Deficientes habilidades gerenciales	Necesidad del producto	Cambio en la Legislación
Grandes Recursos Financieros	Segmento de mercado contraído	Fuerte poder adquisitivo	Tendencias desfavorables en el mercado
Características especiales del producto que se ofrece	Problemas con la calidad	Regulación a favor del proveedor nacional	Acuerdos internacionales
Cualidades del servicio que se considera de alto nivel	Falta de capacitación		

Para lograr defenderse y sobrepasar a los competidores, Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto. Esas tres estrategias genéricas fueron:

4. El liderazgo en costos totales bajos.

- ✓ Basada en la curva de la experiencia.
- ✓ Mantener el costo más bajo frente a los competidores.
- ✓ Lograr un volumen alto de ventas (tema central de la estrategia).
- ✓ Los clientes de rendimiento marginal se evitan.
- ✓ Minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y personal.

- ✓ Se esperaba utilidades por encima del promedio de la industria.
- ✓ Buscaba la eliminación de la competencia mediante la guerra de precios.

5. La diferenciación.

Crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único.

- ✓ La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca.
- ✓ Significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

6. El Enfoque.

- ✓ Concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.
- ✓ La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura.
- ✓ La empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

- ✓ Las tres estrategias genéricas de Porter eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas.

FASES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

Puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro en donde se huye de lo improvisto en busca de lo analítico y lo formal.

Actitud de cambio

El cambio es un desafió que nos viene desde la realidad externa o desde la realidad interna del hombre en confrontación con el exterior. Este es un momento desafiante, rápido que abre muchas oportunidades pero que también puede ser aplastante. Los caminos.

De lo contrario seremos objetos de la historia y no sujetos capaces de hacer nuestra propia historia. Si no somos nosotros los que hacemos esta transformación otros la harán a su manera y apegada a sus propios intereses.

Ataques de problemas

Se ha considerado que un clima adecuado a la planeación debe, a su vez, favorecer un cambio verdadero en una organización. Sin embargo, la realidad puede ser que la planeación impida más que promueva tal cambio y por lo tanto, llegue a destruir el mismo clima que clama requerir.

El propósito de un plan es dar un giro a las cosas inflexibles, es decir, poner a la organización en un curso de acción. Los planes pueden no engendrar compromiso humano, era comprometer a la organización. Un "plan flexible" como un Conservador Progresivo (o ¿un ingeniero civil?) es como oxígeno para el retraso mental: la planeación por dirección tiene que ser inflexible. Una vez que los planificadores han hecho miles de cálculos que son necesarios para integrar todo un plan, y han dado sus instrucciones, cualquier demanda de que alguna figura revisada sea alterada, tiende a resistirse. Es necesario adherirse al plan que ya ha sido formulado, simplemente porque no puedes modificar parte de él sin alterar el todo, y esto implica que el trabajo que se realiza frecuentemente resulte demasiado elaborado.

Objetivos e indicadores de desempeño orientados a la creación de valor.

Toda organización se debe comprometer con objetivos e indicadores de desempeño claros, en términos de generar valor, se debe trabaja con indicadores diferentes a los tradicionales, los cuales deben incorporar el costo de capital con el que se generan las utilidades.

Ligar la competencia al valor

Las palancas más poderosas para construir una mentalidad creadora de valor es el sistema de compensación bien diseñado, mejor será la situación de los accionistas y la empresa, y a la empresa, ya que se habrá incrementado la utilidad por acción o rendimiento de la inversión.

Tasar el valor de las inversiones estratégicas

La mentalización en generar valor y la planeación desde esta perspectiva son grandes pasos en el proceso permanente hay que mirar las inversiones de capital consecuentemente condicha perspectiva, por los que se debe evaluar los nuevos proyectos y las nuevas inversiones con el nuevo sistema, el cual provee a la administración la información necesaria para conocer si van o no a generar valor.

Mentalización en la generación de valor

Las organizaciones necesitan concentrarse en los objetivos no financieros, para inspirar y guiar la conducta de los empleados, ha mucho de los cuales no les interesa el objetivo financiero de la creación de valor. Los objetivos en los diferentes niveles de la organización deben estar enfocados en la generación de valor.

Búsqueda de los inductores de valor.

Uno de los principales pasos dentro de la mentalización en el valor y dentro de la GBV es la búsqueda de los inductores de valor. Estos inductores son variables de desempeño operacional que actúan en la creación de valor, por lo que deben ser muy bien analizadas y entendidas dos razones:

3. Porque la organización no puede actuar directamente sobre el valor, actúa sobre cosas que puedan influenciarlo como la satisfacción del consumidor, los costos, los gastos de capital, entre otros.
4. Es a través de los inductores que la administración enseña a entender al resto de la organización y a establecer un diálogo sobre lo que se espera sea cumplido. Los que se identifiquen deben estar bajo revisión periódica, ya que no son estáticos.

Desarrollo de estrategias para maximizar el valor

Hay tres estrategias para maximizar el valor:

1. Mejorar la eficiencia operacional mediante mecanismos que permitan obtener un mejor desempeño
2. Invertir capital nuevo en proyectos de los que se estén obteniendo una rentabilidad mayor que el costo que tiene conseguir ese nuevo capital para invertir,

3. Desviar o desinvertir capital de aquellas líneas de negocio que no den los beneficios adecuados.

La estrategia en metas cortas y largo plazo. Los objetivos y metas deben ser mensurables, alcanzables y motivantes para toda la organización.

Los siguientes son algunos de los principios para generar metas y objetivos

- Las metas y objetivos deben basarse en los indicadores de valor que se han identificado, además deben ser financieros y no financieros
- Se deben ajustar a cada nivel organizativo
- Los orientados al corto plazo deben estar ligados a los de largo plazo.

Claves para una implementación éxitos

Operacionalizar exitosamente la GBV tiene cuatro pasos claves:

- ✓ Controlar al mejor recurso humano
- ✓ Delegar la toma de decisiones en aquellos con el mejor conocimiento para tomarlas
- ✓ Usar indicadores de valor para asegurar que el poder de decisiones se usa bien

- ✓ “Alinear los incentivos de los ejecutivos mediante planes de compensación variable”. [27]

FACTORES PEST. (ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO)

“El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad”.[28]

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis DOFA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el DOFA mide una unidad de negocio, propuesta o idea.

El análisis PEST es algunas veces extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos,

[27] MARCELA MOLINA F. INGENIERO COMERCIAL - MBA
[28] Factores PEST, Economia del Ecuador, Pag.45-50.

Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI. Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que si se hace correctamente, el PEST cubre en forma natural los factores adicionales (Legislativo entraría en Político, Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro). Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores.

El análisis DOFA mide una unidad de negocios o una propuesta; el análisis PEST mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso.

El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas. La plantilla de PEST promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas.

Éstos que se conocen como factores PEST son los que se analizan en este sistema.

LOS FACTORES POLÍTICOS.

La arena política tiene una influencia enorme sobre la regulación de los negocios, y la energía de gasto de consumidores y de otros negocios. Usted debe considerar ediciones por ejemplo:

1. Qué estable es el ambiente político. Las leyes de la influencia de la política del gobierno.

2. Si el gobierno regulará leyes que controles o graven su negocio.
3. Cuál es la posición del gobierno en el ética de la comercialización?

4. Cuál es la política del gobierno en la economía.

5. Si el gobierno tiene una opinión sobre cultura y religión.

6. Si el gobierno está implicado en acuerdos que negocian las reglas de comercio tales como NAFTA, Asociación de Naciones del sureste Asiático, u otras.

LOS FACTORES ECONÓMICOS

Los especialistas en marketing necesitan considerar el estado de la economía en que negocian tanto a corto plazo, como a largo plazo.

Esto es especialmente cierto al planear para el marketing internacional. Usted necesita analizar:

1. Los tipos de interés.

2. El nivel de la tasa de empleo, de la inflación y la renta per cápita.

3. Las perspectivas a largo plazo del producto interno bruto de la economía (GDP).

LOS FACTORES SOCIOCULTURALES

Los factores socioculturales y las influencias sociales y culturales en negocio varían de país al país.

Es muy importante que están considerados factores tales como:

1. Cuál es la religión dominante.
2. Cuál es la actitud a los ante los productos extranjeros y los servicios.
3. El impacto de la lengua en la difusión de productos en los mercados.
4. Cuánto tiempo disponen los consumidores para el ocio.
5. Cuál es el papel del hombre y la mujer dentro de la sociedad.
6. Cuál es la expectativa de vida de la población. Si son las más viejas generaciones ricas.
7. Si la población tiene una opinión sobre los temas de ecología.

LOS FACTORES TECNOLÓGICOS

La tecnología es vital para poder competir con ventaja en los mercados globalizados.

Considere los puntos siguientes:

1. Si la tecnología permite para que los productos y los servicios se ofrezcan más baratos y a un estándar de mejor de la calidad.
2. Si la tecnología ofrece a los consumidores y productos más innovadores y servicios de los negocios tales como actividades bancarias del Internet, teléfonos móviles de la nueva generación, etc.

3. Cómo la distribución cambia por nuevas tecnologías preserva vía Internet de los boletos del vuelo, las subastas, etc.

4. Si las nuevas ofertas de la tecnología ofrecen una nueva manera de comunicarse con los consumidores e.g., las banderas en el Internet, la gerencia de la relación del cliente (CRM), etc.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GERENCIALES DE PORTER

La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos. En consecuencia, debemos desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

A tal efecto, las estrategias competitivas persiguen alcanzar un objetivo de posición competitiva viable a largo plazo a partir de una determinada ruta competitiva. Los medios para alcanzar dicha posición siguiendo una determinada ruta incidirán, según el caso, en los costos, los precios y los demás atributos de la oferta de la empresa de referencia. Todo ello apoyado en los recursos y capacidades de la empresa y consistente con el entorno competitivo.

Según Porter (1982), profesor de la Harvard Business School, la estrategia competitiva es una estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a

las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial.

"Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter* en su libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors".[29]

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien

---

[29] KOTELER, PHILLIP, Dirección de marketing. La edición del milenio, Ed. Prentice, HALL, México 2001.

posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores.

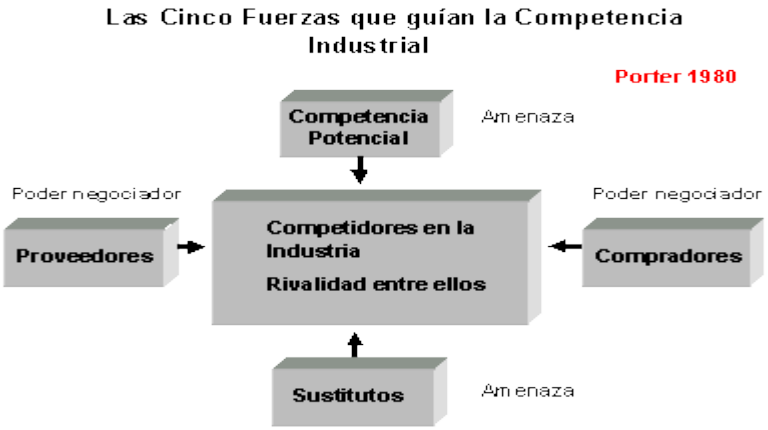
Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4. Poder de negociación de los compradores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

"Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria".[30]



"Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

---

30 KOTELER, PHILLIP, Dirección de marketing. La edición del milenio, Ed. Prentice, HALL, México 2001.

Matriz FODA.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

“Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el Desarrollo de un nuevo producto”.[31]

[31] LAURA FISCHER Y JORGE ESPERJO, MC GRAW HILL, Mercadotecnia.

MATRIZ FODA

Debilidades: D1.- Falta de recursos económicos D2.- Organización D3.- Falta de capacitación para ofrecer productos D4.- No se conoce el manejo del ecoturismo D5.- Grupos de trabajo no constituidos D6.- Infraestructura limitada	**Amenazas:** A1.- Parques eco turísticos muy cercanos (Alta Competencia) A2.- Cambios inesperados de clima A3.- Pérdida de los recursos naturales
Fortalezas: F1.- Propietarios de las tierras F2.- Conocedores de los recursos naturales de la región F3.- Integración comunal por actividad productiva	**Oportunidades:** O1.- Creación de nuevos empleos O2.- Apoyos económicos por parte de la iniciativa privada y el gobierno O3.- plan de trabajo en forma comunal O4.- Terrenos con infraestructura para turismo alternativo O5.- Oportunidad de convertirse en empresarios 06.- Búsqueda de nuevos destinos turísticos con el propósito de romper la rutina O7.- Mayor interés en la ecología O8.- Interés en entrenamiento y diversión cercano a la ciudad

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI).

"Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga

apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos”:[32]

1. haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño dela organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

[32] http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda y perjudica a Playboy Enterprices; el logo atrae a los clientes para la revista, pero impide que el canal de Palyboy por cable entre a muchos mercados.

La tabla siguiente contiene un ejemplo de una matriz EFI. Nótese que las fuerzas más importantes de la empresa son su razón de circulante, su margen de utilidad y la moral de los empleados, como

indican las 4 calificaciones. Las debilidades mayores son la falta de un sistema para la administración estratégica, el aumento del gasto para Iyd y los incentivos ineficaces para los distribuidores El total ponderado de 2.8 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media.

En las empresas que tienen muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica de preparar una matriz EFI. Después, las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para la corporación.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE).

"La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información acerca de los factores PEST, (Político, económica, social, y tecnológico).

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos":[33]

6. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

[33]http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm

7. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
8. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
9. Multiplique el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
10. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que

puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Estrategias:

E1: Diferenciación con base en el costo/ beneficio y calidad en el servicio (oferta de servicio de visitas guiadas a escuelas de nivel básico y medio básico, en la Asociación de Scouts, lugar de campamento, montañismo y caminata entre otros)

E2: La oferta principal de atractivos no deberá ser afectada por el clima, siempre que sea posible.

E3: La lluvia deberá ser acompañada de un producto de modo que el turista lo vea como un atractivo extremo y no como un obstáculo.

E4: Iniciar con productos turísticos que no requieran gran inversión (senderos, caminata, montañismo, campismo, entre otros)

E5: Capacitación en venta y promoción de sus productos (por intermedio de la agrupación obtener los recursos para la capacitación y asesoría en promoción y venta)

E6: Buscar patrocinios preferentemente con empresas que impulsen el deporte (Gatorade, Coca-Cola, puede ser en especie o económicos en apoyo a los eventos como el ciclismo de montaña)

E7: Organizarse en pequeños equipos de trabajo que compartan los mismos objetivos. (Con el propósito de crear células de trabajo para los diferentes productos turísticos)

E8: Capacitación en turismo alternativo (Los recursos pueden obtenerse de su organización)

E9: Obtención de los apoyos económicos destinados a impulsar el ecoturismo (estos recursos se obtienen de la organización que los está representando)

f. MATERIALES Y METODOS.

f.1 MATERIALES.

En cuanto a los recursos materiales que se utilizarán:

- Material bibliográfico
- Copias
- Computador
- Cds
- Esferográficos
- Lápices
- Equipos de oficina
- Libros
- Internet

f.2 MÉTODOS.

CLASIFICACIÓN DE MÉTODOS

Se tomará como punto de partida un conjunto de datos proporcionados por la experiencia. Los métodos básicos que se utilizarán serán: el inductivo, deductivo y el dialéctico, los cuales ayudaron a los requerimientos propios de la investigación y sirvieran para la a obtención de nuevos conocimientos.

METODO DEDUCTIVO.

Con la finalidad de obtener la información necesaria para el desarrollo del mismo, es necesario hacer un análisis de todo el conjunto del proyecto, es decir se buscará la información necesaria de lo que constituye la empresa en estudio esto es: cobertura de la RADIO SOCIEDAD en la ciudad de Catamayo y Loja, el nivel de competencia existente en la misma, el número estimado de clientes que acuden a ocupar sus servicios, de esta forma se pudo generar una información basada en la realidad para luego deducirla en el proceso de estudio.

MÉTODO INDUCTIVO.

Este método inductivo es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y, la contrastación.

Se empleará el método inductivo cuando de la observación de los hechos particularmente obtengamos proposiciones generales respecto a la RADIO SOCIEDAD, o sea, es aquel que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

MÉTODO ANALÍTICO.

Este método se lo utilizará cuando los conceptos se presentan como una totalidad y luego se los va descomponiendo en partes, basándose en los principios de que, para comprender un fenómeno si es necesario conocer las partes que lo componen en el desarrollo de la investigación de la RADIO SOCIEDAD.

TÉCNICAS.

LA OBSERVACIÓN.

La observación se la realizará en la RADIO SOCIEDAD, de esta manera se podrá tener una información clara y precisa desde el punto de vista de la observación directa.

LA ENTREVISTA.

Estructurada debidamente, se la realizará al gerente - propietario de la RADIO SOCIEDAD, la misma que señaló varios requerimientos, así como las inquietudes respecto a la administración, al manejo de la misma y la necesidad que tiene como empresaria de innovar y mejorar la calidad de servicio hacia los usuarios.

LA ENCUESTA.

La encuesta será debidamente estructurada y aplicada a 256 clientes de la RADIO SOCIEDAD, dato obtenido de acuerdo los archivos de la radio.

Así mismo, se estructurará una nueva encuesta la misma que será dirigida para los 10 empleados que laboran en la RADIO SOCIEDAD.

Para la tabulación de las encuestas se las contabilizará y se ira armando los resultados que arrojen las mismas, dando diversos resultados que se constituyen en una gran ayuda para poder formular la propuesta que será como un aporte para la radio en investigación.

TAMAÑO DE LA MUESTRA.

La población o universo que se tomó en cuenta para la realización de la presente investigación lo constituirán los 710 clientes de la RADIO SOCIEDAD durante el año 2013.

PROYECCIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Fórmula.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Fórmula. $$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

En donde:

n = Tamaño de la Muestra.
N = Tamaño de la Población o Universo.
e= Margen de Error permitido.
1 = valor constante.

Fórmula. $$n = \frac{710}{1 + 710(0.05)^2}$$

n = 256 encuestas

Entonces se realizaran 256 encuestas a los clientes de la RADIO

SOCIEDAD y otra encuesta se realizara para los 10 empleados de la radio, del Cantón Catamayo y Loja.

g. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	2014																							
	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
1. Revisión de bibliografía																								
2. Aprobación del proyecto																								
2. Realización del estado situacional de la RADIO SOCIEDAD																								
3. Investigación de Factores internos y externos de la RADIO SOCIEDAD																								
4. Definición de misión y visión empresariales																								
5. Realización del análisis FODA																								
6. Diseñar los objetivos Estratégicos para la Radio																								
7. Propuesta del Plan de Promoción y mejoramiento para la RADIO SOCIEDAD																								
9. Determinación del presupuesto del Plan Promoción y mejoramiento para la Radio																								
10. Preparación del informe																								
11. Elaboración del borrador																								
12. Revisión del borrador																								
13. Ejecución de ajustes																								
14. Defensa pública de la tesis e investidura																								

h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Recursos	**Rubro**
EGRESOS	**Dólares**
Humanos:	
Tesista	100
Materiales:	
Computadora	100
Papel bond, Papelotes, borradores, marcadores	100
Oficina	100
Empastado(publicación de tesis)	100
Fotografías	100
Fuentes bibliográficas (libros-folletos etc.)	100
Material de oficina.	100
Ensayos	200
Campo	200
Insumos de campo	100
Financieros:	
Investigación	
Movilización a Catamayo y Loja.	100
Aplicación de encuestas	100
Trabajo de campo	100 100
Total	**$1.800**
INGRESOS	
Recursos propios	**$1.800**

Recursos Humanos

- Egresado de la Carrera de Ciencias de la Comunicación Social
- Director/a del proyecto
- Personal de Radio Sociedad
- Clientes externos e internos de Radio Sociedad

Recursos materiales

- Material de escritorio logístico: Carpetas, borrador, cartuchos, papel etc.
- Bibliografía citada: Textos, revistas, folletos, investigaciones similares etc.
- Computadora
- Cámara fotográfica
- Herramientas de campo

Recursos institucionales.

- Bibliografía
- Estudios
- Coordinación con el centro educativo
- Visitas – encuestas - entrevistas
- Acuerdos

Los gastos que demanden la presente investigación serán cubiertos en su totalidad por el investigador.

i. BIBLIOGRAFIA.

- HARVAR BUSINES, Crear un plan de negocios, Editado por Impact Media Comercial S.A. 1ª edición, abril 2009.

- IVAN THOMPSON, Plan estratégico de Marketing.

- JANE AUBERT-KRIER, Gestión de la Empresa, Tomo I, Estructura y organización, Editorial Ariel.1980.Barcelona-España.

- KOTELER, PHILLIP, Dirección de marketing. La edición del milenio, Ed. Prentice, HALL, México 2001.

- LAURA FISCHER Y JORGE ESPERJO, MC GRAW HILL, Mercadotecnia.

- PHILIP KOTLER, GARY ARMSTRONG, Fundamento de Mercadotecnia. Prentice Hall Hispanoamericana, SA. Cuarta edición. México.

- RAFAEL MUÑIZ, Marketing en el siglo XXI. 2ª Edición.

- STANTON, ET AL, Fundamentos de marketing, Ed. McGraw-Hill, México 11ª Ed, 1999. 170-244pp.

- TROYT & RIVKIN. El Nuevo posicionamiento, Ed. Limusa, Mexico.1996.

WEB-GRAFÍA

- Plan de marketing, disponible (en línea): http://winred.com/marketing/10-pasos-para-un-plan-de-marketing/gmx-niv115-con4301.htm, (consultado 18-03-2014)

- Mercadotecnia, disponible (en línea): http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/plan-estrategico-marketing.html, (consultado 18-03-2014)

- Plan de marketing, disponible (en línea): http://abcignux.com/marketingplan/910/, (consultado 20-03-2014)

ÍNDICE

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
a. Título	1
b. Resumen	2
Sumary	4
c. Introducción	6
d. Revisión de Literatura	10
e. Materiales y Métodos	55
f. Resultados	59
g. Discusión	107
h. Conclusiones	129
i. Recomendaciones	130
j. Bibliografía	132
k. Anexos	134
ÍNDICE	197