

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2014 - 2017 PARA LA EMISORA
COMUNITARIA INDÍGENA RADIO WAIRA MUNICIPIO DE MOCOA,
DEPARTAMENTO DEL PUTUMAYO**

**LUIS EDINSON GOMEZ LOPEZ
RUBEN ARTURO VELAZQUEZ ALVARADO**

**INSTITUTO TECNOLOGICO DEL PUTUMAYO
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MOCOA – PUTUMAYO
2014**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2014 - 2017 PARA LA EMISORA
COMUNITARIA INDÍGENA RADIO WAIRA MUNICIPIO DE MOCOA,
DEPARTAMENTO DEL PUTUMAYO**

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas.

**LUIS EDINSON GOMEZ LOPEZ
RUBEN ARTURO VELAZQUEZ ALVARADO**

**Asesor
Álvaro Felipe Apráez Gómez
Esp. Alta Gerencia**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MOCOA – PUTUMAYO
2014**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Mocoa, Diciembre 2014

Dedicatoria

A Dios

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi padre Luis Antonio Gómez (QEPD)

A quien debo la vida.

A mi madre María Ofelia López Potosí

Por haberme educado y soportar mis errores. Por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por cultivar e inculcar ese sabio don de la responsabilidad; pero más que nada, por su amor.

¡Gracias por darme la vida!

¡Te quiero mucho!

A mis hermanos

Por qué siempre he contado con ellos para todo, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido; por el apoyo y amistad

¡Gracias!

A mis familiares

A mis hermanos por ser por estar siempre apoyando en los momentos difíciles; a mi tía Gloria Cecilia López Potosí, y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de este trabajo de grado.

¡Gracias a ustedes!

A mis maestros

Esp. Álvaro Felipe Apraez Gómez por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de este trabajo de grado; a la Dra Valentina Ordoñez Betancourt por su apoyo ofrecido en este trabajo; al Mg. Martin Javier Caicedo y Esp. Guido Alfredo Garzón Viteri por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

A mis amigos.

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos: John Alexander Rúaes Maya, Aida Lucia Salazar, Mary Rojas Cerón, y a Rubén Arturo Velásquez Alvarado por haberme ayudado a realizar este trabajo.

Finalmente a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración del trabajo de grado.

Luis Edinson Gómez López

Gracias a Dios que me ha dado la vida, salud y fortaleza, para no desfallecer en los momentos difíciles.

A mi madre, hermanos (as) y demás familiares, quienes me brindaron el apoyo necesario para seguir adelante y alcanzar la meta propuesta. La cual he culminado con esfuerzo, dedicación y el constante trabajo.

Rubén Arturo Velázquez Alvarado

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de manera muy especial a Dios y a mi familia, porque fueron el motor en el desarrollo de éste trabajo de grado, A nuestras familias que de una u otra forma os brindaron el apoyo incondicional.

A nuestros compañeros y amigos, que de ellos aprendimos muchas cosas que enriquecieron mi vida personal y profesional.

Al Asesor del proyecto de grado por su colaboración durante el desarrollo del trabajo.

A todos y cada uno de los docentes que de una u otra forma dedicaron parte su valioso tiempo para transmitirnos su conocimiento, y de esta forma hoy poder alcanzar nuestros objetivos.

Al ITP, por extender la educación en el putumayo.

Y en general a todas las personas que de una u otra forma hicieron posible la realización de este trabajo.

Luis Edinson Gómez López
Rubén Arturo Velázquez Alvarado

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION.....	20
1. TITULO.....	23
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	23
1.1.1 Descripción del problema.....	23
1.1.2 Formulación del problema de investigación.....	25
1.2 JUSTIFICACION.....	25
1.3 DELIMITACIONES.....	27
1.4 OBJETIVOS.....	28
1.4.1 Objetivo General.	28
1.4.2 Objetivos específicos.	28
1.5 MARCO REFERENCIAL.....	29
1.5.1 Antecedentes o estado del arte.....	29
1.5.2 Marco Teórico.....	33
1.5.3 Marco Contextual.....	61
1.5.4 Marco Legal de las Emisoras Comunitarias.....	66
1.6 DISEÑO METODOLOGICO.....	67
1.6.1 Tipo de Investigación.....	68
1.6.2 Línea. Liderazgo gestión humana y organizacional.....	69
1.6.3 Sublínea. Modelos de Dirección, Modelos de Gestión Gerencial, Modelos Administrativos.....	69
1.6.4 Recolección de la Información.....	70
1.6.5 Universo.....	70
2. INFORME DE RESULTADOS.....	71
2.1 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL EMISORA COMUNITARIA INDIGENA RADIO WAIRA.....	71
2.1.1 Perfil de capacidad interna.....	71

2.1.2 Resultados Del Diagnostico Según La Matriz Perfil De Capacidad Interna (Pci)	79
2.1.3 Resultados Del Diagnostico Según La Matriz Perfil De Capacidad Interna (Pci)	88
2.1.4 Matriz DOFA.....	93
CONCLUSIONES.....	99
RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFIA.....	101

LISTADO DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Matriz de Evaluación del factor interno (MEFI). Capacidad Directiva	71
Tabla 2 Matriz de Evaluación del factor interno (MEFI). Capacidad Tecnológica.	73
Tabla 3 Matriz de Evaluación del factor interno (MEFI). Capacidad Del Talento Humano.....	74
Tabla 4 Matriz de Evaluación del factor interno (MEFI). Capacidad Competitiva. ...	75
Tabla 5 Matriz de Evaluación del factor interno (MEFI). Capacidad Financiera.	77
Tabla 6 Categorías del Perfil de Capacidad Interna (PCI)	78
Tabla 7. Factores económicos, Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio POAM	83
Tabla 8. Factores Políticos, Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio POAM	84
Tabla 9.. Factores sociales, Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM.....	85
Tabla 10. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM.....	86
Tabla 11. Factores Competitivos, Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio POAM	86
Tabla 12. Factores Geográficos, Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio POAM	87
Tabla 13. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio.....	87
Tabla 14. Matriz DOFA	95
Tabla 15. PLAN DE ACCION	96

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 Localización geográfica del área de influencia de LA EMISORA RADIO WAIRA EN EL municipio de Mocoa, Putumayo	62
Figura 2.Explotación petrolífera, renglón importante en la economía del Putumayo	65
Figura 3.Indígenas Cofanes del departamento del Putumayo	65

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1.Capacidad Directiva.....	79
Gráfica 2. Capacidad Competitiva.....	80
Gráfica 3.Capacidad Financiera.....	80
Gráfica 4.Capacidad Tecnológica.....	81
Gráfica 5.Talento Humano.....	82
Gráfica 6. Factores económicos.....	88
Gráfica 7.Factores Políticos.....	89
Gráfica 8.Factores Sociales.....	90
Gráfica 9.Factores Tecnológicos.....	91
Gráfica 10. Factores Geográficos.....	92
Gráfica 11.Factores Competitivos.....	93

GLOSARIO

EMISORA: Conjunto de instalaciones en el que hay un emisor de ondas electromagnéticas para transmitir a distancia sonidos e imágenes.¹

RADIO WAIRA: El proyecto comunicativo radio waira es una iniciativa de líderes indígenas desde el año 1986, tiempo en el cual se inicia con un proceso de organización de las comunidades indígenas, quienes ven a su vez la necesidad de contar con un medio de comunicación masivo propio para divulgar e integrar los procesos culturales, sociales, políticos y económicos de las comunidades indígenas; que les permita visibilizar su accionar y que responda a sus expectativas, una idea que fue madurando durante muchos años y que ya para el año 2000 se iniciara un proceso de capacitación a las comunidades indígenas en temas como manejo técnico de equipos, locución y producción, posteriormente en el 2002 se logra la implementación de una emisora indígena gracias al apoyo del ministerio de comunicación y cultura a través del programa. "comunidad señal de cultura y diversidad" cuyo principal objetivo consistía en la implementación de emisoras indígenas y el aporte complementario de las ongs unión temporal cecoin-corfás, funda empresa, vida y futuro haciendo realidad un sueño de líderes indígenas que lucharon y siguen trabajando unidos a través de la organización zonal indígena del putumayo (OZIP).²

COMUNITARIA: refiere a todo aquello propio, relacionado o vinculado con una comunidad en particular.³

¹ https://www.google.com.co/?gfe_rd=cr&ei=1D0nVILPHYjQ8gf6oYGQAw&gws_rd=ssl#q=definicion+de+emisora

² ORGANIZACIÓN ZONAL INDÍGENA DEL PUTUMAYO-OZIP, EMISORA INDÍGENA DEL MEDIO Y BAJO PUTUMAYO RADIO WAIRA 104.7 FM

³ <http://www.definicionabc.com/social/comunitario.php>

ADMINISTRACIÓN: se refiere al proceso de realizar actividades y terminirlas eficientemente con y a través de otras personas. El proceso representa las funciones o actividades primarias con las que los administradores están comprometidos. Las funciones son tradicionalmente clasificadas como: planeación, organización, dirección y control.

La eficiencia es parte vital para la administración. Eficiencia significa hacer las cosas bien a la relación que existe entre insumos y producción. Desde el momento en que los administradores se encargan de conseguir los recursos que son escasos como el capital, el recurso humano la tecnología los cuales están

AMENAZAS: son factores del entorno, es decir externos, cuyo efecto potencial es el hacer que los productos, servicios o acciones pierdan valor relativo, o que disminuyan las posibilidades de supervivencia a largo plazo. Es lo opuesto a oportunidad.

ANÁLISIS DOFA: consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una compañía y sus oportunidades y amenazas externas.

DEBILIDADES: son las carencias o incapacidades que tiene la empresa para afrontar el medio externo en forma eficaz.

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: consiste en un análisis crítico (valoración de puntos positivos y negativos), considera tanto el pasado, como el presente y el futuro del ente, relacionándolo con su entorno, para intentar obtener un plan de mejora basándose en las fallas existentes en la organización, y tomar medidas correctivas para eliminar las causas y hacer desaparecer tanto el síntoma como el problema detectado (efectos).

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO: consiste en un análisis situacional de la organización tanto interno como frente a su entorno, respondiendo a las preguntas dónde estábamos y dónde estamos hoy. La determinación del entorno se realiza procesando la información sobre las oportunidades y amenazas, así como las condiciones internas de la organización con base en las fortalezas y debilidades.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: la dirección estratégica debe crear e implantar una estrategia bien pensada y que debe ajustarse estrechamente a las condiciones competitivas e industriales, y como meta capturar las mejores oportunidades de crecimiento de una organización y defender a la empresa de las amenazas externas para que obtenga su bienestar y su rendimiento futuro.

EVALUACIÓN: proceso mediante el cual se compara lo planeado con lo realizado, teniendo en cuenta que se puede hacer sobre el proceso en sí y sobre el resultado final. Generalmente incluye tres pasos a saber:

1. Rendimiento de la empresa, es decir auditoria estratégica para determinar lo que está aconteciendo dentro de la empresa.
2. Comparación del rendimiento de la empresa con los objetivos y los estándares.
3. Acciones correctivas.

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA: es el cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y las expectativas de la organización. El producto final de la formulación de la estrategia es un plan estratégico.

FORTALEZAS: son los factores identificados como capacidades que tiene la empresa para realizar en forma eficaz sus actividades. Son capacidades distintivas que muestra que la empresa es competente.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC): se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias que más pueden influir en la posición estratégica de una empresa, para lo cual se elabora una matriz de perfil competitivo. Esta matriz identifica a los competidores más importantes y determina sus fortalezas y debilidades particulares. Los juicios son subjetivos por lo tanto es recomendable usarlos con cautela.

MATRIZ POAM

Se trata de calificar en qué grado se encuentran las Oportunidades y amenazas en cada uno de los recursos externos de la empresa dándole nivel de bajo medio o alto. Y analizando como puede impactar en ella misma.

Para lograrlo se inicia por:

- Elaborar un diagnóstico por cada recurso o capacidad que la empresa tiene en el medio externo.
- Cuando la empresa es muy grande se puede hacer un diagnóstico por muestreo.
- Cuando la empresa es pequeña se puede hacer participar a todos los integrantes del área a diagnosticar.
- Se puede utilizar método de entrevista o encuesta.
- Con la información recopilada elaborar la matriz POAM.

¿Cómo elaborar una matriz de POAM?

La matriz POAM se elabora teniendo en cuenta los puntos:

1. Se elaboran cuatro columnas distribuyendo la primera para los recursos o capacidades y sus variables encontradas a analizar, la segunda para las oportunidades, la tercera para las amenazas y la cuarta para el impacto.
2. Las columnas dos, tres y cuatro se subdividen cada una en tres columnitas para la calificación de alto, medio y bajo.
3. En las filas de la primera columna se acomodan los recursos o capacidades a analizar encontrados en el diagnóstico.
4. Se procede a calificar los elementos encontrados dándoles la escala dependiendo de si es oportunidad o amenaza.
5. Se procede a valorar el impacto que genera en la empresa.
6. Se interpreta y analiza el resultado de la matriz POAM.⁴

MATRIZ DOFA: ¿Cómo se elabora la matriz DOFA Estratégica?

Para elaborar la matriz siga las siguientes instrucciones:

1. Crear una tabla que contenga tres columnas y tres filas;
2. La segunda y tercer columna se destina para colocar las amenazas y oportunidades.
3. La segunda y tercer fila se destinan, una para colocar las fortalezas y la otra, para las debilidades.
4. Dentro de las filas y columnas se pueden crear las sub filas que sean necesarias para incluir todo lo seleccionado en la matriz de impacto.
5. Las celdas creadas por la intersección de columnas y filas, se utiliza para armar las estrategias que puedan salir de combinar; fortalezas con amenazas (llamadas estrategias FA), fortalezas con oportunidades (llamadas estrategias FO), debilidades con amenazas (llamadas estrategias DA) y debilidades con

⁴ <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>

oportunidades (llamadas estrategias DO). Analizar La matriz modelo siguiente ayuda a la comprensión.

MERCADO: la totalidad de los compradores potenciales y actuales de algún producto.

MERCADO POTENCIAL: grupo de consumidores que se estima han demostrado un producto o servicio.

METAS: se refiere a los resultados a corto plazo que la empresa plantea en un plan operativo. Deben ser mensurables, realistas y coherentes en los distintos niveles de gestión. Corresponden a las diferentes etapas para el cumplimiento de objetivos.

MISIÓN: es la razón de ser de una empresa en el mercado, es la impronta de la empresa. Es la característica específica que distingue a una empresa de otra.

OBJETIVOS: son los resultados a largo y a corto plazo que una empresa espera lograr para hacer real la visión - misión de la empresa. Deben ser concretos, alcanzables, mensurables y operacionales.

OPORTUNIDADES: son factores externos no controlables, que ayudan a la empresa a satisfacer mejor al cliente o beneficiario, que sirven para disminuir riesgos, que mejoran los beneficios y las posibilidades de supervivencia a largo plazo. Al ser definidas, interpretadas y utilizadas servirán para impulsar el desarrollo institucional.

VISIÓN: señala el rumbo, la dirección y se constituye en la cadena o lazo que une en la empresa el presente con el futuro. Sirve para la formulación de estrategias y proporciona un propósito a la organización. Es un sueño deseable posible y

realizable en la medida en que la participación, compromiso y voluntad del talento humano de la empresa estén presentes.

INTRODUCCION

En la actualidad, los diferentes medios de comunicación en el mundo, el país, y en la región han soportado grandes cambios relacionados con la tecnología, el talento humano y la competitividad, elementos básicos para prestar servicios y/o ofertar productos. Hoy por hoy las empresas para sobrevivir a la competencia de los mercados conjugan planes estratégicos, y hacen alianzas para el direccionamiento y supervivencia en el entorno.

El logro de sus objetivos, planes y metas planteadas, pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la naturaleza Jurídica, la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Toda empresa para enfrentarse al entorno, diseña planes estratégicos para y así obtener resultados fruto de la aplicación de las estrategias, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y el producto o servicio que va a suministrar a los consumidores.

Ante los cambios y alianzas estrategias que optan las empresas para garantizar su solidez en el entorno y en la búsqueda permanente de posibles soluciones

gerenciales surge la necesidad formular el presente proyecto denominado **PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2014 - 2017 PARA LA EMISORA COMUNITARIA INDÍGENA RADIO WAIRA MUNICIPIO DE MOCOA, DEPARTAMENTO DEL PUTUMAYO**; el cual se desarrolla en los siguientes capítulos de este documento así:

En el capítulo uno (1) ; se hace referencia al marco general de la investigación, donde se presenta el problema de investigación del tema, línea de investigación, descripción y formulación del problema, planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación y delimitación, marco de referencia, antecedentes, sus marcos teóricos, contextuales, conceptuales, legales, así como también los aspectos metodológicos , tipo de investigación, paradigmas, enfoque y método; las fuentes de recolección de la información tanto primarias como secundarias; población y muestra, las técnicas y análisis de interpretación las que orientaran la investigación.

En el capítulo dos (II) tenemos en cuenta el informe de resultados y como eje principal el Diagnóstico Empresarial de la Emisora Comunitaria Indígena Radio Waira, en la que se identifica por medio de las matrices incluidas como son; perfil de capacidad interna, la matriz de POAM, y la matriz DOFA. Como valor agregado de la investigación, presentamos la formulación del Plan estratégico y las políticas para el direccionamiento de la Emisora Comunitaria Radio Waira del Municipio de Mocoa.

En el capítulo tres (III), encontramos las conclusiones a las que el equipo de profesionales llegamos teniendo en cuenta el diagnóstico estratégico de la Emisora Comunitaria Radio Waira del Municipio de Mocoa.

En el capítulo cuatro (IV), el equipo de trabajo teniendo en cuenta los resultados y las estrategias a seguir hace las respectivas recomendaciones recomendación

propuestas por el equipo de trabajo con el fin de que la empresa las adopte y en el corto plazo las implemente como filosofía para su armonioso desarrollo en la región.

Como complemento del presente plan estratégico, hacen parte el listado de tablas, figuras y graficas así como el listado de fotografías, las cuales ayudaran al lector a tener un conocimiento más amplio del tema.

1. TITULO

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2014 - 2017 PARA LA EMISORA COMUNITARIA INDÍGENA RADIO WAIRA MUNICIPIO DE MOCOA, DEPARTAMENTO DEL PUTUMAYO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Descripción del problema. Nace de la necesidad de los doce (12) pueblos indígenas del departamento del putumayo, para divulgar e integrar los procesos culturales, sociales, políticos y económicos de las comunidades indígenas; se emprendió un proyecto de comunicación radial con el apoyo del ministerio de comunicación y cultura a través del programa. "comunidad señal de cultura y diversidad" cuyo principal objetivo consistía en la implementación de emisoras indígenas, haciendo realidad un sueño de líderes indígenas que lucharon y siguen trabajando unidos a través de la organización zonal indígena del putumayo (OZIP)⁵. El 5 de febrero de 2002, lanza al aire su primera transmisión experimental. el 1 de marzo de 2002 fue inaugurado oficialmente.

Durante estos años de funcionamiento, la emisora ha presentado una serie de dificultades de tipo Gerencial, Administrativo, Financiero, y Comercial, teniendo en cuenta que la emisora comenzó a operar sin hacer análisis profundos de costos administrativos y operacionales, para enfrentarse a la competencia y atender, el

⁵ ozip.org.co/waira/?page_id=139

mercado local, proyecciones futuristas, entre otras; en la actualidad existen debilidades en cada una de sus áreas de la estructura organizacional.

Pese a estas circunstancias, la emisora se mantiene en el mercado haciendo competencia a otras emisoras del nivel municipal y departamental.

Sistematización del problema de investigación

- En qué forma los aspectos de la organización interna y de entorno competitivo han afectado los rendimientos financieros en la administración de la emisora comunitaria Indígena radio Waira del Municipio de Mocoa?
- ¿Cuáles son los factores Financieros internos y externos que posibilitan el crecimiento y desarrollo de la emisora comunitaria Indígena radio Waira del Municipio de Mocoa?
- ¿Cuáles son las estrategias administrativas y de mercadeo que pueden propiciar el desarrollo, crecimiento y proyección de la emisora comunitaria Indígena radio Waira del Municipio de Mocoa?
- ¿Cuál es el plan de acción que orientaría la implementación de las estrategias para la expansión de cobertura de la emisora comunitaria Indígena radio Waira del Municipio de Mocoa?

1.1.2 Formulación del problema de investigación. ¿La implementación de un plan estratégico de mercadeo para la emisora comunitaria Indígena radio Waira del Municipio de Mocoa, permitirá aumentar, fidelizar clientes, aumentar su capacidad instalada y obtener la sustentabilidad financiera teniendo en cuenta las características del entorno en el departamento del Putumayo?

1.2 JUSTIFICACION

Gestionar una Emisora comunitaria en Colombia es un desafío que requiere de conocimientos, experiencias, habilidades, normatividad (Resolución 415 de abril 13 de 2010), y herramientas. Hace un tiempo, y ante la necesidad de los doce (12) pueblos indígenas del departamento del putumayo, de divulgar e integrar los procesos culturales, sociales, políticos y económicos de las comunidades indígenas; se emprendió un proyecto de comunicación radial con el apoyo del ministerio de comunicación y cultura a través del programa. "comunidad señal de cultura y diversidad" cuyo principal objetivo consistía en la implementación de emisoras indígenas, haciendo realidad un sueño de líderes indígenas que lucharon y siguen trabajando unidos a través de la organización zonal indígena del putumayo (OZIP) ⁶

La investigación nos lleva a determinar qué temas relacionados con este tipo de investigación en Colombia y la región son escasos. Esta particular situación ha permitido que las emisoras comunitarias realicen su actividad sin una observación académica constante, lo que genera una distancia de escenarios en donde la investigación aporte al mejoramiento continuo de una acción, que ha sido relacionada por el Estado Colombiano, como herramienta para el fortalecimiento de la democracia y la convivencia pacífica de los habitantes de aquellas regiones en donde se encuentran ubicadas estas estaciones de radio comunitarias.

⁶ <http://ozip.org.co/waira/?p=124>

De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas que se presentan en áreas de Direccionamiento, Administración, finanzas, comerciales entre otras que inciden en los resultados futuros de la emisora radio Waira de Mocoa.

En conclusión esta investigación, permitirá el reconocimiento de unos resultados confiables y replicables en la Emisora comunitaria radio Waira. Lo que sería de vital importancia para el sostenimiento financiero y el fortalecimiento de su estructura organizacional, a fin de cumplir con su misión en un entorno competitivo.

Por lo anteriormente mencionado, se desarrolla el presente trabajo de investigación titulado: PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2014 - 2017 PARA LA EMISORA COMUNITARIA INDÍGENA RADIO WAIRA MUNICIPIO DE MOCOA, DEPARTAMENTO DEL PUTUMAYO, el cual se considera de vital importancia por su beneficio, novedad e interés, razones que se confirman en los siguientes aspectos:

El presente trabajo es de beneficio para la colectividad, teniendo en cuenta que como autores de esta investigación entramos en contacto, en primera instancia con la comunidad beneficiada y potencial de la emisora Comunitaria Radio Waira de igual manera, se hablará con las directivas de la empresa, su personal administrativo, operativo y técnico, siendo ésta la principal actividad para la recolección de la información necesaria y objetiva, confiable y veraz, contribuyendo con la calidad del presente trabajo.

Por considerarse la Emisora Comunitaria radio Waira una organización de tipo comunitario, sin ánimo de lucro, es de suma importancia trabajar coordinadamente con los actores principales como lo son la OZIP, sus directivas, empleados, y comunidad en general para que de esta manera los esfuerzos ayuden con el

desarrollo y la eficiente aplicación de las estrategias que favorecerán la toma de decisiones.

Los autores de éste proyecto consideran novedoso el proyecto puesto que la investigación conlleva a descubrir y a razonar que por ser ésta una organización comunitaria y sin ánimo de lucro, ha desarrollado una labor social de suma importancia en el municipio de Mocoa, todo gracias a una necesidad sentida de los pueblos indígenas del departamento del putumayo, es de resaltar que la emisora comunitaria radio Waira, subsiste con los ingresos generados por el servicio de publicidad radial a clientes como: Natural center-centro naturista, selva salud eps en liquidación, centro naturista Uva, american electrónica, Aníbal el llanero, (centro Naturista), Clínica Aynan, centro turístico fin de mundo, Broaster Chikens Asadero, Cooperativa Coacep, Ferreputumayo y restaurante Hong Kong entre otros.

Para los investigadores resulta de interés al desarrollar el presente tema, porque es la oportunidad de llegar a la práctica con los conocimientos compartidos y adquiridos durante la Carrera de Administración de empresas, en el Instituto Tecnológico del Putumayo. Para sus autores, éste trabajo simboliza un logro más en su vida profesional, pues gracias al apoyo de los docente se logra avanzar hacia otra etapa de formación como profesionales en Administración de Empresas.

1.3 DELIMITACIONES

El proyecto pretende ofrecer las orientaciones y estrategias más pertinentes para las directivas de las Emisora Comunitaria Radio Waira, a fin de fortalecer empresarialmente su misión y hacer de la emisora una empresa auto sostenible

para que cumpla con la misión de propender por la defensa, autonomía, el respeto a la naturaleza, el fortalecimiento de la cultura y la valoración del saber ancestral.

El entusiasmo y empeño del grupo investigador responsable de este proyecto, es diseñar el Plan estratégico de mercadeo con un horizonte mínimo, el factor tiempo en su preparación, y en particular las ocupaciones diarias de cada uno de sus autores, son una limitante para que el mismo deba restringirse al corto plazo, es decir para un plazo máximo de Cuatro (4) años.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General.

Diseñar el plan estratégico de mercadeo 2014 - 2017 para la emisora comunitaria indígena Radio Waira municipio de Mocoa, Departamento del Putumayo.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Diagnóstico de la situación actual de los procesos administrativos, financieros, de mercadeo y atención al usuario de la Emisora Comunitaria Indígena Radio Waira.
- Analizar y comparar el entorno competitivo de la Emisora Comunitaria Indígena Radio Waira.
- Determinar el potencial de crecimiento y desarrollo de la Emisora Comunitaria Indígena Radio Waira.

- Diseñar y socializar el plan estratégico de mercadeo que se ajuste a las necesidades competitivas de la Emisora Comunitaria Indígena Radio Waira.

1.5 MARCO REFERENCIAL

1.5.1 Antecedentes o estado del arte. Con el fin de alimentar de manera documental el tema tratado en la presente investigación, se consultan inicialmente, las fuentes secundarias locales de la información, y la web entre las que encontramos.

Que en la ciudad de Tunja en el año 2003, se elaboró el Plan estratégico de mercadeo aplicado a la clínica el laguito de Sogamoso, por la escuela superior de administración pública, departamento de postgrados, especialización en gerencia hospitalaria, autores estudiantes; Sandra Yaneth Acevedo Pérez, Sandra Milena Perea Lara, Mireya Suarez Amezcuita, Olga Marina Leyton.

En este trabajo se evaluaron las fortalezas y debilidades de la clínica en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo fue necesario aplicar la Matriz PCI⁷, la matriz POAM⁸: Este instrumento permitió valorar las amenazas y oportunidades que presenta la clínica El Laguito, y la MATRIZ DE IMPACTO DOFA⁹ - Ponderado.

Como conclusión al trabajo se detectar que Existe una considerable deficiencia en la publicidad y en planes dirigidos a transformar los deseos del paciente en

⁷ Medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo

⁸ Es el perfil de oportunidades y amenazas del medio, es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa.

⁹ Instrumento que le permitió al grupo investigador formular estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades en la clínica y utilizar a tiempo las oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas

atributos del servicio de la clínica. Al igual los factores de satisfacción juegan un papel importante en la atención del usuario y la clínica posee bastantes argumentos para preservarla.

La anterior consulta es pertinente con nuestra investigación pues nos esclarece el ámbito e importancia que tiene el diseño y aplicación de un estratégico de mercado para la clínica crear visión del Municipio de Mocoa.

Como referencia, a nuestra investigación encontramos que en la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS, la tesis de grado denominada "PLAN DE MARKETING PARA EL REPOSICIONAMIENTO DE RADIO LA VOZ DE LA PENÍNSULA" Previo a la obtención del Título de: INGENIERA COMERCIAL Y EMPRESARIAL ESPECIALIZACIÓN MARKETING Y COMERCIO EXTERIOR, Presentada por: MARIA EMILIA PINOARGOTE CHANG ,GUAYAQUIL – ECUADOR, AÑO , 2007¹⁰, cuyo objetivo fue; Conocer las características del segmento, del mercado de oyentes de radio, en la Península de Santa Elena, para el desarrollo de estrategias, que permitan recuperar el nivel de audiencia y participación de mercado de Radio La Voz de la Península y lograr su reposicionamiento, en el mercado local.

Como conclusiones se encontró que; Los oyentes también consideran que una estación de radio debe ser educativa y ayudar al desarrollo de la comunidad. Desde sus inicios de la radiodifusión en la península de Santa Elena, ha formado parte activa del progreso de sus habitantes. Es por esto que hoy en día, el oyente espera que además de ser un medio de entretenimiento, la radio sea una parte activa, en la acción social a favor de las áreas más vulnerables de la península.¹¹

¹⁰ MARIA EMILIA PINOARGOTE CHANG ,GUAYAQUIL – ECUADOR, AÑO , 2007

¹¹ Ibid

El anterior plan, es pertinente con la presente investigación, pues permite identificar un entorno social al que va dirigido nuestra investigación y al que debemos atender con estrategias relacionadas a los objetivos propuestos.

Así mismo, se encontró, una MONOGRAFÍA DE GRADO denominada, COTIDIANA 107.4 F.M. LA NUEVA RADIO COMUNITARIA EN COLOMBIA, autores JORGE DEL CASTILLO PLATA SANTIAGO LAVERDE ROLDÁN, SANTAFÉ DE BOGOTÁ UNIVERSIDAD DE LA SABANA FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO 2000, cuyo objetivo es La creación de empresas y de medios de comunicación es vista por estudiantes y por profesionales como un proyecto utópico, lleno de obstáculos y económicamente poco viable. Por medio de la presentación del proyecto Emisora Cotidiana 107.4 f.m. los autores buscan romper ese paradigma y servir de ejemplo para nuevos proyectos de la misma índole.¹²

Como conclusión se encontró; Una emisora comunitaria no es una radio hecha con las uñas, no es una radio pirata, clandestina, de barrio o de pueblo, ni necesariamente tiene que ser de baja calidad en su producción y en su programación. Cotidiana 107.4 f.m. y otras tantas emisoras de esta índole han demostrado que cuentan con los recursos técnicos, humanos y financieros suficientes para emitir una señal de calidad y alcanzar un nivel respetable de audiencia frente a sus competidoras, las emisoras comerciales¹³

En la biblioteca del instituto tecnológico del putumayo, existe se encontró "Plan Estratégico de Mercadeo año 2011 – 2014 para la empresa EMMGAS S.A E.S.P.,

¹² JORGE DEL CASTILLO PLATA SANTIAGO LAVERDE ROLDÁN

¹³ Ibid

del municipio de Villagarzón departamento del putumayo" Presentado por; los estudiantes RICHARD JAIRO SALAZAR SALAZAR, y CARLOS ANDREY YOHAR PEÑA, para optar al título de Profesional en Administración de Empresas, del INSTITUTO TECNOLOGICO DEL PUTUMAYO, programa ADMINISTRACION DE EMPRESAS, MOCOYA – PUTUMAYO 2011.

Como resultado del trabajo referenciado, se encontró Con respecto al área técnica, la empresa al cumplir con sus funciones de brindar el servicio, este le permite obtener unos ingresos permanentes y estables, lo cual permite ampliar sus respectivas inversiones del caso, así mismo es conocedor de sus debilidades y amenazas que posee y para contrarrestarlas cuenta con las grandes oportunidades y fortalezas que contribuirán a mantener a la empresa en un liderazgo competitivo regional.¹⁴

Teniendo en cuenta que el trabajo se realizó a una empresa de servicios públicos domiciliarios, es evidente que tanto como los resultados y su plan de acción formulado es pertinente con la investigación presente.

En el municipio de Mocoa, se carece de información que relacionen trabajos pertinentes a nuestra investigación.

Consultados los centros de documentación de las instituciones universitarias que prestan servicios en el municipio de Mocoa, se tuvo conocimiento del trabajo de

¹⁴ Richard Jairo Salazar Salazar, y Carlos Andredy Yohar Peña, Plan Estratégico de Mercadeo año 2011 – 2014 para la empresa EMMGAS S.A E.S.P., del municipio de Villagarzón departamento del putumayo"

grado presentado a la Universidad Mariana de Pasto, denominado: PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE MOCOA, PUTUMAYO, ESMOCOA, PERIODO 2008 - 2011, obteniendo como conclusión, que existe cierta similitud en cuanto al tema del presente trabajo, en el que se percibió que la competencia por prestar los servicios públicos domiciliarios en la ciudad de Mocoa, estará determinada por la gestión, administración operacionalización de los recursos y la calidad, la eficiencia y la continuidad con que se presten los servicios públicos a la comunidad.

1.5.2 Marco Teórico. Para abordar el tema de los medios comunitarios es necesario tener en cuenta conceptos relacionados con la comunicación para el cambio social específicamente los medios comunitarios.

Comunicación para el cambio social:

Algunos autores se han interesado en estudiar el área de la comunicación relacionada con el cambio social y su relación en los procesos de los individuos con la resignificación y la resistencia a ser ignorados. Al respecto Gumucio 2003 se vio en la tarea de definirla como:

La comunicación para el cambio social es una comunicación ética, es decir, de la identidad y de la afirmación de valores; amplifica las voces ocultas o negadas, y busca potenciar su presencia en la esfera pública. Recupera el diálogo y la participación como ejes centrales; ambos elementos existían entrelazados con otros modelos y paradigmas y estaban presentes en la teoría como en un gran número de experiencias concretas, pero no tenían carta de ciudadanía entre los modelos dominantes, de modo que no alimentaron suficientemente la reflexión.

Lo anterior se convierte en una pieza pertinente para este estudio ya que lo que sucede con la emisora Sensación Stereo, es que debido a su carácter de

comunitaria, a la que cualquier miembro de la comunidad tiene acceso cumple con una de las características principales de la comunicación para el cambio social, donde estas manifestaciones tiene lugar, recuperar el dialogo y la participación como ejes centrales.¹⁵

La discusión en la conceptualización de los medios comunitarios, participativos o ciudadanos ha pasado por la mente de varios investigadores que se han inclinado por escribir al respecto como el caso de Amparo Cadavid en su ponencia del 2003, donde se refiere a los medios comunitarios como "medios ciudadanos"

Los medios ciudadanos son aquellos que tienen, por lo menos, las siguientes tres características:1) Una función de cambio y transformación social desde las necesidades, expectativas e intereses de la gente, organizada en grupos desde la base social. 2) Están bajo el control de esos grupos y personas en una estructura democrática y participativa. 3) Ejercen definitivamente, entre otras, una función de control social con total independencia.¹⁶

Continuando con la discusión referente a la conceptualización de los medios ciudadanos Downig 2005 también se refiere a los medios ciudadanos como medios radicales y los define como:

Defino medios radicales como medios de pequeña escala, bajo presupuesto, opositores y horizontales, típicamente relacionados con movimientos sociales y políticos algunas veces efímeros, otras no tanto. Tecnológicamente estos medios pueden tener variadas formas, desde lo no tecnológico o virtualmente no tecnológico como el baile (en el cual el cuerpo humano es el instrumento de comunicación), graffiti, bromas y sátiras políticas circuladas en redes sociales,

15

http://es.seguimientoemisorascomunitarias.wikia.com/wiki/Marco_Te%C3%B3rico

¹⁶ *Ibíd.*

hasta periódicos, sitios web, proyectos alternativos de video o radios de baja potencia”¹⁷

Es importante reconocer que en los procesos de comunicación ciudadana, lo que buscan los actores sociales es ser reconocidos y recibir el poder de enviar mensajes y no solo recibirlos, es por esta razón que el concepto de empoderamiento es muy pertinente en este estudio. El empoderamiento corresponde según Pineda 1999 “En general, esta visión incorpora la idea de que el cambio social, incluido el de los grupos marginados, no puede ser planeado, dirigido y producido a voluntad desde arriba, de manera racional y desvalorizada. El elemento educacional y organizacional de este enfoque busca resolver el problema del desarrollo que se enfrenta en las situaciones de pobreza o las sociedades con grandes contrastes en la distribución del ingreso...”¹⁸

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

¹⁷ Ibíd.

¹⁸ Ibíd.

Evolución de la planificación estratégica

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causa, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas

relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema.

El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta. En Venezuela se comienza algo más tarde.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

El Porvenir de las decisiones actuales

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Proceso

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, 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 en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Filosofía

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Estructura

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Lo que no es la planeación estratégica

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

Modelos conceptuales de la planeación estratégica

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

Premisas de planeación

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las

premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada organización debe identificar aquellos elementos – pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

Formulación de planes

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

Implementación y revisión

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir. Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los

cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

Flujos de información y normas de evaluación y decisión

Los "flujos de información", simplemente deben transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Este "flujo" difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

Definición de planificación Estratégica

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Jean Paul Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y

de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Fases de la planeación estratégica

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

Formulación de objetivos organizacionales

La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo.

Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles,

motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transporte, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica:

- Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias

primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

- Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos. Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como:

La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

Concepto de estrategia

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un

programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de "...el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". Y Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

Orígenes de las estrategias

Para entender mejor la naturaleza de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes. Según ellos se les clasifica como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente.

Formuladas: La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

Consultadas: En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

Implícitas: Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

Impuestas Externamente: En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

Usos y finalidades

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás. La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se

refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

Sistemas de estrategias

La identificación de las estrategias principales debe ocasionar la identificación, y posteriormente la evaluación de subestrategias. Todas las estrategias deben dividirse en subestrategias para lograr una implantación exitosa.

Desarrollo De Los Planes Tácticos

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos. Es necesario que, estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica.

Estudio del entorno

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación

entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial. La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no es del todo impredecible, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un autoengrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

La Empresa en el medio

Conocido el medio o entorno, se plantea de nuevo la inquietud: ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio. Esta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la empresa.

Las empresas no siempre han logrado una clara formulación de su misión o propósito esencial, y a menudo el presidente se ve acosado para expresarla por

escrito, para hacerla explícita. Muy pocas empresas en América Latina han expuesto en un folleto su misión y los valores básicos que guían la organización.

El siguiente paso en el proceso para definir la estrategia estriba en un estudio de la estructura de la industria o sector, que cubra los siguientes puntos: a) las empresas y clases de empresa con que cuenta; b) los diferentes mercados y segmentos de mercado a los que sirve cada una; c) los productos y tipos de productos, y d) las barreras de entrada y salida.

El examen más importante por hacer en el estudio concreto del sector es la determinación del área estratégica, aquello que es crucial en el largo plazo, el aspecto definitivo que convertirá en ganadora a la empresa que lo perfeccione o lo desarrolle. El área estratégica es propia de todo el sector y no equivale a la habilidad distintiva de una empresa en particular; el área estratégica es de naturaleza coyuntural y cambia en el curso de los años con la evolución del mercado, los avances tecnológicos, los cambios sociales y culturales, etc.

Análisis interno

El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo. Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender. El reciente énfasis en el intrapreneur o empresario interno a la corporación responde a estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos de encargan a una persona que con espíritu empresarial más que tecnológico, gerencial, etc.

La estrategia actual, la manera como la organización está disponiendo de sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad técnica), implica a la vez una definición de negocio en este momento del análisis.

Análisis gerencial específico y de impacto

La Opinión del Ejecutivo Acerca de las Técnicas Analíticas para la Planeación. El conjunto de técnicas de planeación contiene una gran variedad de métodos para ayudar a los directores a tomar decisiones. La variedad va desde técnicas intuitivas hasta herramientas de decisión cuantitativas automáticas, como son las formulas de resurtido de inventario.

Técnicas no cuantitativas más antiguas

Esta categoría incluye creatividad, criterio, presentimiento, intuición y confianza en la experiencia y la gente puede usarlos individual o colectivamente. El análisis de grupo puede desarrollarse mediante técnicas tales como: sugerencia de ideas, proyectos de grupo y Delphi.

Métodos cuantitativos más antiguos

En este tipo son sobresaliente los sistemas de contabilidad y los modelos, como por ejemplo: el sistema de contabilidad general, balance general, estado de ganancias y pérdidas, análisis de flujo de caja, análisis de la proporción contable, análisis de punto de equilibrio, presupuesto de todo tipo controles de costos y sistemas especiales.

Los métodos de pronósticos cuantitativos incluyen extrapolación de tendencia, allanamiento exponencial, análisis de correlación, modelos econométricos, análisis de entradas – salidas y análisis de regresión múltiple.

Modelos basados en la computación.

Aquí se incluyen técnicas matemáticas más modernas y la adaptación de técnicas antiguas a las computadoras. Por ejemplo: un modelo de simulación financiera correlacionará las funciones financieras más significativas de una empresa; los directores pueden entonces manipular el modelo para determinar que pasaría en la vida real si ellos tomaran una decisión financiera en particular. Las técnicas de pronósticos más antiguas, como el análisis de correlación son con frecuencias usadas en modelos basados en la computadora, para proyectar tendencias futuras.

Matriz DOFA

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias. La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Planeación estratégica (aplicación en un concepto determinado)

Para ilustrar la importancia de las dimensiones, una compañía puede situar un producto en la esquina superior izquierda de la matriz, la cual mide el crecimiento del mercado en un eje y la participación del mercado en el otro. Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente discontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital.

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.

Examinar los ciclos vitalicios del producto.

Las estrategias identificadas como valiosas para ser evaluadas posteriormente variarán de acuerdo con la etapa de su ciclo de vida del producto.

Encontrar una posición conveniente en el mercado

Una estrategia soberbia es encontrar una posición conveniente en el mercado que nadie haya encontrado y que nuestra compañía pueda satisfacer con un precio para los consumidores que no lo puedan resistir.

Claro, que el éxito no se garantiza automáticamente cuando se descubre una posición conveniente. Newman ha descrito con detalle una metodología para identificar y explotar posiciones convenientes. Básicamente involucra un análisis cuidadoso del mercado y la demanda para un nuevo producto o servicio.

Inventar

Existen algunas, si es que las hay, estrategias mejores que inventar algo que se convierte en un nombre genérico para productos similares.

Modelo de computadoras

Existen hoy en día numerosos modelos de computadoras que ayudan a los directores a identificar estrategias. Al usar el modelo, pueden determinar qué impacto tendrá el pago de dividendos en el flujo de caja, qué impacto tendrá un gasto dado en las utilidades, o cuál será el resultado de las utilidades, si se sigue un nuevo inventario o una estrategia de servicio al cliente. Los modelos Entradas – Salidas (input – output) de toda la economía, se usan por compañías para identificar crecimiento potencial o disminución de mercados, lo que a su vez ayuda a identificar estrategias. Estos modelos no determinan la estrategia sino que solamente sugieren posibilidades.

Identificar factores estratégicos para el éxito comercial

Un enfoque valioso para identificar estrategias apropiadas es hacer y contestar la pregunta "¿cuáles son los factores estratégicos responsables del éxito de esta compañía?". La investigación acerca de esto ha confirmado que ciertos factores estratégicos están relacionados con el éxito de compañías particulares en industrias privadas y que la dirección en compañías similares muestra un consenso sorprendente acerca de lo que son.

Intuición

Como se mencionó previamente, no existe un enfoque superior para la identificación óptima estratégica de la de una mente intuitiva brillante.

Suerte

Muchas compañías tienen suerte para ser una fuente de estrategias exitosas.

¿Cuál es el problema?

Si una compañía tiene dificultades, una forma para identificar soluciones es un enfoque directo que pregunta: "¿Cuál es el problema?". No es tan fácil como suena porque el problema generalmente es un conjunto de problemas y el problema clave no es siempre obvio. El peligro es diagnosticar los síntomas en vez de la enfermedad básica.

Seguir al dirigente

Algunas compañías, en especial las más pequeñas pertenecen a una industria dominada por una o más empresas, pueden adoptar la política de seguir al dirigente.

Investigación de adaptación

La investigación de adaptación es un término que Ansoff probablemente usó por primera vez. Este enfoque formula reglas en términos generales y después refina las alternativas mediante etapas al proceder con la generación de una solución.

Investigación por sinergia

Este enfoque trata, ya sea, de combinar elementos de un negocio existente o agregar nuevos elementos que probarán que $2+2=5$.

Otros enfoques

Algunos directores se enfrentan al día conforme llega y piensan acerca de las estrategias solamente en estos términos. La tormenta de ideas puede ser considerada como una variación del análisis de situación. La prueba y el error han sido usados por varias compañías.

Evaluación de estrategias

Una vez que son identificadas las estrategias, deben ser evaluadas. Las estrategias de programa importantes son en un sentido hipótesis que deben ser probadas y también son, a lo que el mundo académico llama, problemas no estructurados. Esto significa que no existe una fórmula sencilla para crear una solución.

La evaluación no siempre viene después de la identificación

Los pasos conceptuales en la planeación requieren una evaluación de estrategias de programas una vez que son identificadas, pero esto no siempre pasa en el mundo real. Existen muchas razones de por qué no son evaluadas e implantadas las estrategias de programas, aquí se tratan unas cuantas simplemente para mencionar el punto.

Es arriesgado decidir acerca de estrategias de programas ya que si un ejecutivo se decide definitivamente por una estrategia y ésta resulta ser un fracaso, se puede poner en peligro una carrera.

La toma de decisiones estratégicas es un arte y como tal es proceso creativo que requiere conocimiento y análisis diferente del involucrado en la toma de decisiones a corto plazo.

Los sistemas de compensaciones de muchas compañías a menudo inhiben la toma de decisiones estratégicas. Como afirmó Gertsner: "La compensación de incentivos está frecuentemente atada ya sea al desempeño de utilidades a corto plazo o a los movimientos de los precios de las acciones, ninguno de los dos tiene nada que ver con el éxito estratégico".

La toma de decisiones estratégica es muy compleja y está dominada por factores no cuantitativos. No sólo se necesita el criterio para tomar la decisión final sino que también para determinar el proceso que se usará al tomar la decisión y el tipo de datos necesarios para guiar la decisión.

Pruebas para evaluar estrategias

En el análisis final el enfoque universal más efectivo para la toma de decisiones es hacer la pregunta correcta en el momento apropiado. Las pruebas son significativas tanto para evaluar como para identificar estrategias, y son preguntas sencillas. Y considerándolas en el momento preciso y dándoles la importancia adecuada pueden evitar una decisión desastrosa o asegurar una decisión con un alto prospecto de ser correcta.

Combinación de la severidad analítica, intuición y criterio

Al decir que los programas de estrategias seleccionados para la implantación en base a la intuición y criterio directivos, en vez de las reglas de decisión cuantitativas, no significa que las técnicas analíticas y las evaluaciones cuantitativas rigurosas no sean importantes en el proceso de decisión. El problema básico de los directores en la toma de decisiones estratégicas es saber cómo combinar el análisis cuantitativo con su intuición y criterio. Deben decidir cuál es el análisis importante y valioso para hacer eso, y qué valor darle en la decisión final.

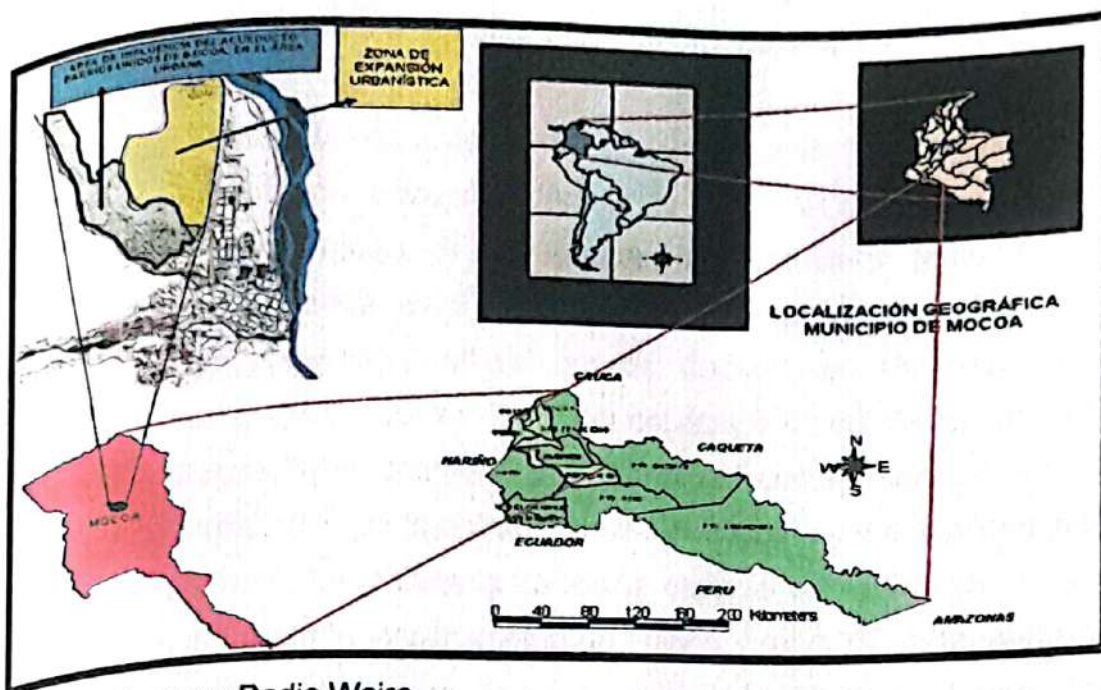
Al considerar la combinación de la severidad analítica, intuición y criterio en la toma de decisiones es significativo observar que los directivos pueden tener una variedad de propósitos en mente cuando buscan y usan el análisis cuantitativo al evaluar estrategias. Por supuesto que un propósito generalmente entendido es proporcionar una base sólida para la toma de decisiones.

1.5.3 Marco Contextual. Al suroriente de Colombia, entre los cauces de los ríos Caquetá al norte y Putumayo al sur, está el Departamento del Putumayo, contexto externo donde se desarrolló el presente trabajo de grado. El Putumayo limita al norte con los departamentos del Cauca y Caquetá; por el oriente, también con el departamento del Caquetá; por el sur, con el departamento del Amazonas y la República del Ecuador; y por el occidente, con el departamento de Nariño. Tiene además las siguientes características generales:

Extensión	:	25.684 Km ²
Temperatura predominante	:	16 a 27 °C
Población año 2009 ¹⁹	:	322.681
		Urbana: 148.711
		Resto: 173.970
Actividad económica predominante	:	Agricultura, ganadería, explotación Petrolera y maderera.
División político-administrativa	:	13 municipios.

¹⁹ Proyecciones de Población DANE por departamentos en <http://www.dane.gov.co>

Figura 1 Localización geográfica del área de influencia de LA EMISORA RADIO WAIRA EN EL municipio de Mocoa, Putumayo



Fuente. Emisora Radio Waira

- **Geografía:** los territorios del departamento del Putumayo se extienden desde el piedemonte de la Cordillera Andina hasta la Llanura Amazónica. Aunque la mayor parte de sus tierras son planas, en su jurisdicción se pueden distinguir dos zonas distintas : la primera, al occidente, en los límites con el departamento de Nariño, montañosa, en la que sobresalen los cerros de Patascoy y Putumayo, con alturas que sobrepasan los 3.500 msnm, y la que por su conformación topográfica presenta los pisos térmicos cálido, medio, frío y paramo; y la segunda, al oriente, plana o ligeramente ondulada, cubierta de selva y con alturas inferiores a los 300 msnm, que solo ofrecen el piso térmico cálido y altas precipitaciones.

Hidrografía: la red hidrográfica departamental la conforman los ríos Acaé, Alguacil, Blanco, Caimán, Caquetá, Caucajá, Churuyaco, Cohembí, Conejo,

Cristales, Curilla, Guamués, Guineo, Juanambú, Güisia, Mandur, Mecaya, Mocoa, Orito, Pepino, Picudo Chico, Piñuna Blanco, Remolino, Sabilla, San José, San Juan, San Miguel, Sencella, Uchupayaco, Vides, Yarumo y Yurilla, además de numerosas quebradas y fuentes de menor caudal.

Historia: Durante la época de la colonia, el territorio del Putumayo formó parte de la provincia de Popayán; durante la Gran Colombia, perteneció al departamento de Asuay, el cual comprendía parte de la actual Amazonía Ecuatoriana y Peruana; en el año de 1813 pasó nuevamente a ser parte de la provincia de Popayán, y del territorio del Caquetá; en 1857 dependía del estado federal del Cauca; en 1886, del departamento del Cauca; en 1905 el General Rafael Reyes ordenó la creación de la intendencia del Putumayo; en 1909 formó parte de la intendencia del Caquetá y del departamento de Nariño; en 1912, fue creada la comisaría especial del Putumayo, la que en 1953 fue anexada al departamento de Nariño y en 1957 desanexada para volver a su condición independiente; en 1968, la ley 72 creó la intendencia del Putumayo, con capital en la ciudad de Mocoa, siendo inaugurada en 1969; y finalmente, el 4 de julio de 1991, la Asamblea Nacional²⁰ Constituyente creó el Departamento del Putumayo, conservando a Mocoa como la capital de la nueva división político administrativa.

Economía: La economía del departamento está basada especialmente en la producción agropecuaria desarrollada principalmente en el piedemonte, y en la explotación de los recursos petroleros y forestales de su jurisdicción. El plátano, la yuca, el maíz, la papa y la caña panelera son los principales productos en la agricultura, y en la ganadería, se desarrollan los aspectos lecheros y de cría, levante y ceba de vacunos.

²⁰ www.miputumayo.com

La explotación petrolífera es sin lugar a dudas el renglón más importante en los ingresos departamentales y su producto es transportado por el oleoducto transandino hasta el puerto de Tumaco, sobre el océano Pacífico.

La explotación forestal ofrece gran variedad de maderas, plantas medicinales, oleaginosas, fibrosas y resinosas. En las zonas de colonización del área perteneciente a la Amazonía, la agricultura tradicional no es aconsejable para el medio, debido a que los suelos son pobres y adicionalmente ejerce una influencia nefasta para la ecología y el equilibrio amazónico.

Grupos Indígenas. Numerosos grupos indígenas poblaban el actual territorio del departamento del Putumayo en la época precolombina y algunos de ellos aún subsisten en las espesas selvas; los más importantes son los Huitotos (Witotos) del grupo lingüístico Huitoto, y los Ingas del grupo lingüístico Quechua; los grupos Kamsas, Kofanes y Sionas, también están presentes en la región; la totalidad de los grupos indígenas se encuentran ubicados en zonas de reserva y resguardos²¹.

²¹ www.miputumayo.com

Figura 2. Explotación petrolífera, renglón importante en la economía del Putumayo



Fuente: www.google.com

Figura 3. Indígenas Cofanes del departamento del Putumayo



Fuente: www.google.com

1.5.4 Marco Legal de las Emisoras Comunitarias. ¿Qué es la Radio Comunitaria?. El Servicio Comunitario de Radiodifusión Sonora es un servicio público de telecomunicaciones, de interés social, sin ánimo de lucro, a cargo y bajo la titularidad del Estado, quien lo prestará en gestión indirecta a través de comunidades organizadas debidamente constituidas en Colombia.²²

La norma que reglamenta el Servicio Comunitario de Radiodifusión Sonora es el Decreto 1981 de 2003. Establece que el servicio comunitario de radiodifusión sonora será prestado por organizaciones sociales, que cumplan con las siguientes condiciones:

- Ser una comunidad organizada debidamente constituida en Colombia.
- Tener domicilio en el municipio.
- Haber desarrollado trabajos con la comunidad municipal en diferentes áreas del desarrollo social.
- Acreditar capacidad de congregar a las organizaciones sociales del municipio para constituir la Junta de Programación.
- No estar incurso en causal de inhabilidad, incompatibilidad o prohibición de orden constitucional o legal.
- No ser concesionario del servicio de radiodifusión sonora.²³

Entre el tipo de organizaciones o comunidades seleccionadas para prestar el servicio de radio comunitaria se destacan las asociaciones, corporaciones, fundaciones, juntas de acción comunal, entidades religiosas, educativas, ecológicas, juveniles, indígenas, cooperativas, deportivas, comerciantes, padres de familia y artesanos²⁴

²² <http://archivo.mintic.gov.co/mincom/faces/?id=2147>

²³ IBID.

²⁴ Ibíd.,

El Decreto 1981 de 2003 establece que por las estaciones del Servicio Comunitario de Radiodifusión Sonora *podrá transmitirse propaganda, exceptuando la política, y darse crédito a los patrocinadores de programas o reconocer sus auspicios, siempre que no se trate de personas cuyas actividades o productos esté prohibido publicitar.* Los anuncios publicitarios no podrán ocupar espacios superiores a quince (15) minutos por hora de transmisión.

Según el artículo 11 del Decreto 1446 de 1995, las emisoras comunitarias no podrán pertenecer a ninguna cadena radial.

1.6 DISEÑO METODOLOGICO

La propuesta metodología del presente estudio se basa en la construcción de diversos métodos o campos de investigación así:

Campo Descriptivo: mediante la aplicación de herramientas y visita in situ, se elabora un diagnóstico empresarial de cada una las áreas que forman parte de la Emisora Indígena Radio Waira, donde se va a identificar los principales problemas económicos financieros, administrativos, de mercadeo y técnicos.

Se realizó reuniones con las autoridades de la organización zonal indígena del putumayo (OZIP).y el personal que en ella labora, con el fin de socializar la importancia del plan.

Campo Comparativo: una vez realizada las interpretaciones descriptivas de la Emisora Indígena Radio Waira, cuya información se obtendrá mediante la aplicación de matrices como el POAM, DOFA Y PCI,

Campo interactivo: consiste en proponer soluciones a los problemas encontrados en el campo descriptivo es conocida como la propuesta de investigación-acción-participación.

1.6.1 Tipo de Investigación. La investigación se orienta con los parámetros de la Investigación Descriptiva y Explicativa; al describir las características relacionadas con la organización, funcionamiento de la Emisora Indígena Radio Waira y su contexto, y a su vez, señalará formas de conductas y actitudes del universo investigado, establecerá procedimientos concretos y descubrirá y comprobará la asociación entre variables de investigación. Además, se pretende identificar y analizar las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes), que permitan diseñar un plan estratégico de mercadeo.

Según el propósito de la investigación, aplicaremos en primera instancia la exploración, ya que examinaremos un tema o problema de investigación poco investigado o sin ningún estudio, en la región.

De igual manera mediante la descripción podemos llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Las investigadoras no son simples tabuladoras, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento, el que permitirá establecer unas conclusiones y recomendaciones con base en dicho análisis sistemático para alcanzar el posicionamiento estratégico y competitivo del mercado en el departamento del putumayo.²⁵

La investigación tiene las siguientes etapas:

1. Examinan las características del problema escogido.

²⁵ <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

2. Lo definen y formulan sus hipótesis.
3. Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
4. Eligen los temas y las fuentes apropiados.
5. Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.
6. Establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
7. Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
8. Realizan observaciones objetivas y exactas.
9. Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

1.6.2 Línea. Liderazgo gestión humana y organizacional. Desde esta línea, se busca plantear modelos de liderazgo fundados en preceptos éticos que favorezcan la perdurabilidad de las organizaciones a través del bienestar del trabajador y la comunidad del entorno como criterio de responsabilidad social. De igual modo, persigue el estudio de la interacción de los fenómenos de liderazgo, poder e influencia en la organización y sus efectos que de forma combinada, pueden movilizar a la organización a estadios de evolución, deterioro o muerte. Pretende así mismo, comprender como determinadas características del liderazgo en nuestra cultura, favorecen un pensamiento estratégico con sentido de realidad, bajo las condiciones de incertidumbre que caracterizan el mundo de los negocios en el presente siglo.²⁶

1.6.3 Sublínea. Modelos de Dirección, Modelos de Gestión Gerencial, Modelos Administrativos. Puesto que la empresa requiere modelos administrativos,

²⁶<http://www.urosario.edu.co/Administracion/ur/Investigacion-Antigua/ur/Grupo-de-Investigacion-en-Perdurabilidad-Empresari/Lineas-de-Investigacion/#.U772ovl5OJQ>,

organizacionales que sean ajustables. Abarcando todo el proceso administrativo, organizacional con proyección no sólo económica sino además de carácter social.

Ofreciendo los lineamientos de tipo Administrativos, Organizacionales a través de la apropiación y aplicación de los conocimientos en la carrera para propiciar la creación y direccionamiento de empresas en la región.

Porque se llevaran a cabo actividades conociendo y ejecutando correctamente los objetivos, para poder lograr las metas trazadas siendo consecuentes con el tamaño de la empresa ya que esto determina qué cantidad de planes y actividades deben de ejecutarse.

1.6.4 Recolección de la Información. Para efectuar el diagnóstico de la Emisora Indígena Radio Waira, la información se procedió a partir de las fuentes bibliográficas locales y en Internet y lo relacionado con el plan estratégico de la empresa que incluye la visión, la misión, los objetivos, portafolios de servicios, el personal que labora en la institución. Además, se tendrá en cuenta el perfil organizacional de la Emisora Indígena Radio Waira y del municipio de Mocoa; información que dará una idea clara de la empresa sobre la problemática descrita anteriormente.

Para Diagnosticar el área de mercadeo, diseñar y elaborar un plan de mercadeo requiere información secundaria que la proporcionará la Emisora Indígena Radio Waira y las ayudas bibliográficas e Internet.

1.6.5 Universo. El universo del proyecto de investigación está constituido por los clientes internos y externos de la Emisora Indígena Radio Waira

2. INFORME DE RESULTADOS

2.1 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL EMISORA COMUNITARIA INDIGENA RADIO WAIRA

2.1.1 Perfil de capacidad interna

Tabla 1. Matriz de Evaluación del factor Interno (MEFI). Capacidad Directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Imagen corporativa, responsabilidad social		1						1	
Uso de Planes estratégicos, Análisis estratégico		1						1	
Evaluación y pronóstico del medio					1				1
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		1						1	
Flexibilidad de estructura organizacional	1							1	
Comunicación y control gerencial	1							1	
Orientación empresarial		1						1	
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	1						1		

Habilidad para responder a la tecnología cambiante					1			1	
Habilidad para manejar la inflación			1						1
Agresividad para enfrentar la competencia					1			1	
Sistemas de control						1			1
Sistemas de toma de decisiones						1	1		
Sistema de coordinación						1	1		
Evaluación de gestión		1						1	
Total	3	5	1	0	3	3	3	9	3

Fuente: Esta investigación

Tabla 2 Matriz de Evaluación del factor interno (MEFI). Capacidad Tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Habilidad técnica y de manufactura		1						1	
Capacidad de innovación		1						1	
Nivel de tecnología utilizado en los productos					1		1		
Gestión de licencias		1						1	
Continuidad y Efectividad del servicio de.	1						1		
Valor agregado al servicio y/o producto						1	1		
Disponibilidad de mano de obra en el servicio.		1						1	
Fácil acceso a la información	1							1	
Nivel tecnológico		1					1		
Aplicación de tecnología de computadores		1							1
Nivel de coordinación e integración con otras áreas		1							1
Eficiencia en el servicio	1						1		
Total	3	7	0	0	1	1	5	5	2

Fuente: Esta investigación

Tabla 3 Matriz de Evaluación del factor interno (MEFI). Capacidad Del Talento Humano.

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel académico del talento Humano	1						1		
Experiencia técnica	1						1		
Estabilidad laboral		1						1	
Rotación personal	1						1		
Ausentismo			1					1	
Pertenencia	1						1		
Motivación	1						1		
Nivel de remuneración				1				1	
Accidentalidad		1					1		
Retiros		1						1	
Indices de desempeño	1						1		
Total	6	3	1	1	0	0	7	4	0

Fuente: Esta investigación

Tabla 4 Matriz de Evaluación del factor interno (MEFI). Capacidad Competitiva.

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Calidad, exclusividad del servicio		1					1		
Lealtad y satisfacción del cliente	1						1		
Participación local del mercado					1			1	
Bajos costos de distribución del servicio		1						1	
Uso de la curva de experiencia		1						1	
Uso del ciclo de vida del servicio y/o producto y del ciclo de reposición		1						1	
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos y servicios		1							1
Protección de la identidad cultural	1						1		
Ampliación del mercado potencial en zona de futuro desarrollo		1						1	
Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos		1						1	
Concentración de consumidores		1						1	
Administración de clientes				1				1	
Acceso a organismos		1						1	

privados o públicos									
Portafolio de productos		1						1	
Programas post-venta			1						1
Total	2	10	1	1	1	0	3	10	2

Fuente: investigación proyecto.

Tabla 5 Matriz de Evaluación del factor interno (MEFI). Capacidad Financiera.

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Acceso a capital cuando lo requiere		1						1	
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		1							1
Facilidad para salir del mercado		1							1
Rentabilidad, retorno de la inversión		1						1	
Liquidez, disponibilidad de fondos internos		1						1	
Comunicación y control gerencial	1						1		
Habilidad para competir con precios	1							1	
Inversión de capital y Capacidad para satisfacer la demanda		1						1	
Estabilidad de costos	1							1	
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda constante		1							1
Flexibilidad de la demanda con respecto a las tarifas del servicio		1						1	
Total	3	8	0	0	0	0	1	7	3

Fuente: Esta investigación

Tabla 6 Categorías del Perfil de Capacidad Interna (PCI)

CALIFICACION CAPACIDAD	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES					
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. DIRECTIVA	3	5	1	0	3	3	3	9	3
2. COMPETITIVA	2	10	1	1	1	0	3	10	2
3. FINANCIERA	3	8	0	0	0	0	1	7	3
4. TECNOLOGICA	3	7	0	0	1	1	5	5	2
5. TALENTO HUMANO	6	3	1	1	0	0	7	4	0

Fuente: Esta investigación

2.1.2 Resultados Del Diagnostico Según La Matriz Perfil De Capacidad Interna (Pci)

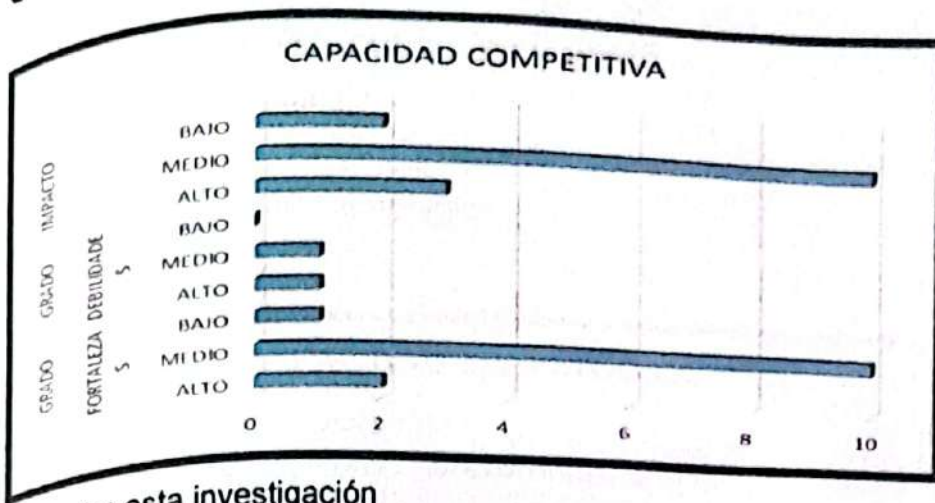
Gráfica 1. Capacidad Directiva



Fuente: esta investigación

Los resultados del diagnóstico de capacidad interna, demuestran que la emisora comunitaria indígena, posee 3 fortalezas con alto grado de logro, de igual manera son 5 de las fortalezas que están en grado medio y una fortaleza en grado uno, las cuales le permiten con la toma de decisiones direccionar la emisora, causando un impacto considerable en el contexto del mercado donde desarrolla su capacidad directiva.

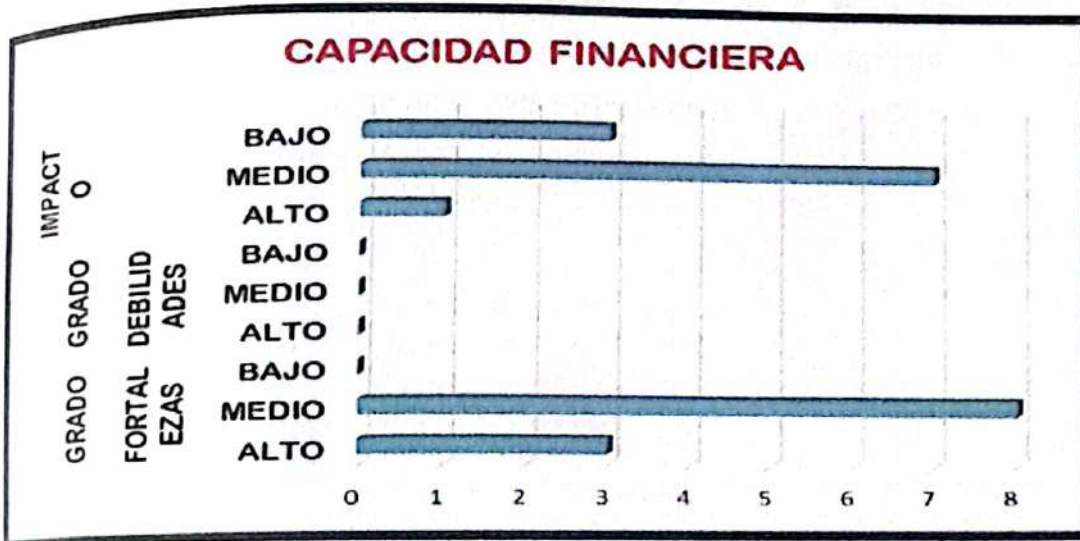
Gráfica 2. Capacidad Competitiva



Fuente: esta investigación

Con respecto a la capacidad competitiva, los resultados del diagnóstico demuestran que la Emisora radio Waira posee 2 debilidades de grado alto, al igual es representativo puesto que posee un grado medio muy representativo para hacerle frente al entorno cambiantes de la competencia, causando un impacto medio en el mercado de las emisoras localizadas en el municipio de Mocoa.

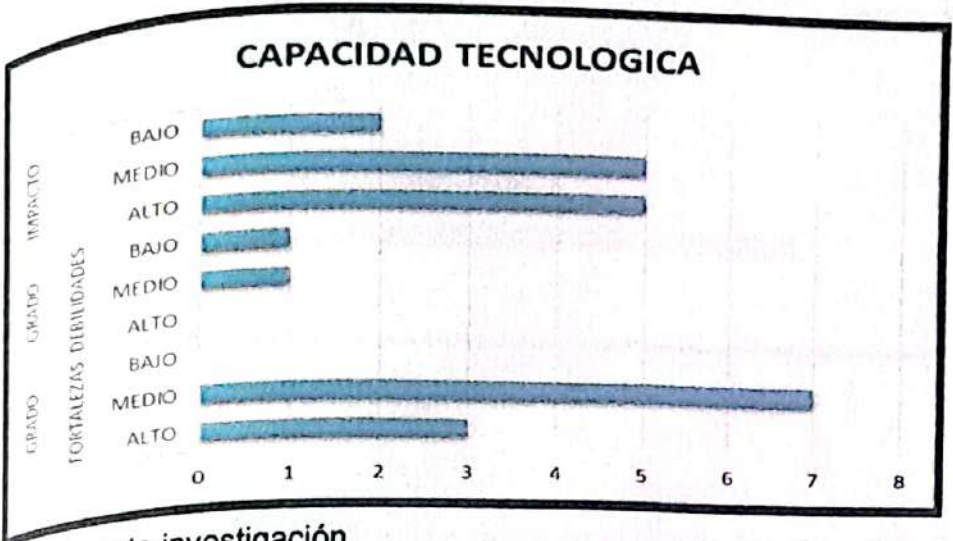
Gráfica 3. Capacidad Financiera



Fuente: esta investigación

El diagnóstico de la capacidad financiera de la emisora comunitaria demuestra que la empresa posee recursos financieros básicos para hacerle frente al entorno, causando un impacto, positivo para cumplir con la función empresarial de radiodifusión comunitaria.

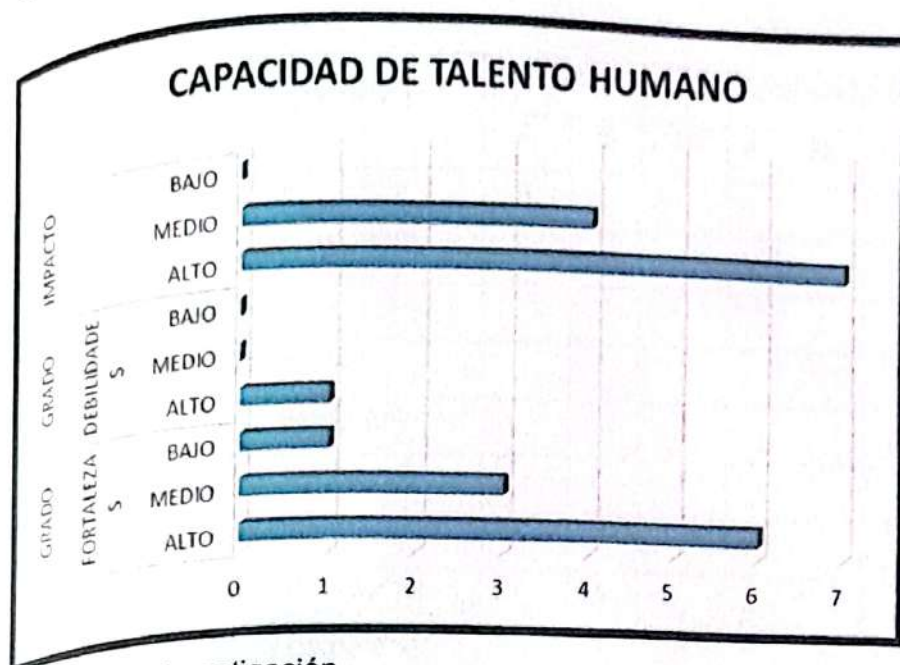
Gráfica 4. Capacidad Tecnológica



Fuente: esta investigación

La emisora comunitaria Indígena, en el diagnóstico de su capacidad tecnológica, resalta en sus fortalezas un grado medio que le permite cumplir con los objetivos organizacionales, causando un impacto considerable en el uso de la tecnología, la cual necesita ser actualizada para seguir en el medio.

Gráfica 5. Talento Humano



Fuente: esta investigación

Los resultado del diagnóstico, con respecto al talento humano de la Emisora Radio Waira, demuestran que se posee un alto grado en sus fortalezas, las cuales son indispensables para cumplir con la misión encomendada, de esta manera, causa un alto impacto positivo el desempeño de las personas que laboran den la empresa.

Tabla 7. Factores económicos, Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio POAM

FACTORES ECONOMICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
La apertura económica	1						1		
Ley y mercado de valores			1						1
Ley de modernización		1						1	
Ley de entidades financieras		1						1	
Renegociación de la deuda externa			1					1	
Modelo Neo-liberal del gobierno			1						1
Proceso de integración andina		1						1	
Ley de preferencias arancelarias		1						1	
Estabilidad de política cambiaria		1						1	
Estabilidad de política monetaria		1						1	
Tendencia a reducir la inflación			1						1
La política laboral (Reforma)		1						1	
Dependencia de la Economía en Ingreso/ Petróleo			1						1
Poca diversificación de exportaciones privadas			1						1
No renegociación de la deuda externa			1						1
Creación de nuevos impuestos		1						1	
Tendencia al ingreso per capital vital			1						1
Expectativas de crecimiento real de PIB			1						1
Política Fiscal		1						1	
TOTAL	2	10	9				2	10	9

Fuente: esta investigación.

Tabla 8. Factores Políticos, Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio POAM

FACTORES POLITICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Política del País	1						1		
Debilitamiento de los dogmas políticos		1							1
Incremento de la responsabilidad pública de los políticos			1						1
Participación más activa de Nueva gerencia		1						1	
Rotación Clase dirigente	1								1
Incremento de la participación	1						1		
Descoordinación entre los frentes político, económico y social				1			1		
Falta de madurez en la clase política del país				1			1		
Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado					1			1	
TOTAL	3	2	1	2	1		4	2	3

Fuente: esta investigación.

Tabla 9.. Factores sociales, Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM

FACTORES SOCIALES	FORTALEZAS			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Paz Social	1						1		
No hay discriminación Racial	1						1		
Reformas al Sistema de Seguridad Social					1			1	
Estructura Socioeconómica, Importe			1						1
Presencia de clase media	1						1		
Liderar proyectos innovadores con impacto social	1						1		
Baja en los niveles de reemplazo					1			1	
Aumento a la inversión en Seguridad	1						1		
Proceso de redistribución de la presencia de balance social					1		1		
Incremento del índice de desempleo					1			1	
Incremento del índice delincinencial				1			1		
Crisis de valores			1						1
Incoherencia en los medios de comunicación					1			1	
Debilidad estructural en el sistema educativo					1			1	
Política Salarial		1						1	
Incremento de migración a las ciudades principales				1			1		
Conformismo de la sociedad				1			1		
TOTAL	5	1	2	3	6	0	9	6	2

Fuente. Esta investigación

Tabla 10. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM

FACTORES TECNOLOGICOS	FORTALEZAS			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Telecomunicaciones	1						1		
Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico	1						1		
Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo	1						1		
Facilidad de acceso a la tecnología	1						1		
Globalización de la información	1						1		
Comunicaciones deficientes			1						1
Síndrome de la tecnología					1				1
Rapidez en el desarrollo tecnológico	1						1		
Resistencia a cambios tecnológicos						1			1
TOTAL	7		1		1	1	6		3

Tabla 11. Factores Competitivos, Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio POAM

FACTORES COMPETITIVOS	FORTALEZAS			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Desregulación del sector financiero					1			1	
Alianzas estratégicas	1						1		
Formación de conglomerados	1						1		
Desarrollo de la banca de inversiones	1						1		
Internacionalización del negocio financiero					1			1	
Inversión extranjera en el sector financiero					1			1	
Rotación de talento humano	1						1		
Nuevos competidores				1			1		
TOTAL	4			1	3		5	3	

Fuente. Esta investigación

Tabla 12. Factores Geográficos, Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio POAM

FACTORES GEOGRAFICOS	FORTALEZAS			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Dificultad de transporte aéreo- terrestre					1			1	
Alargamiento de las vías	1						1		
Localización en el piedemonte amazónico	1						1		
Localización en la amazonia colombiana.	1						1		
Condiciones climáticas ambientales					1			1	
TOTAL	3				2		3	2	

Fuente. Esta investigación

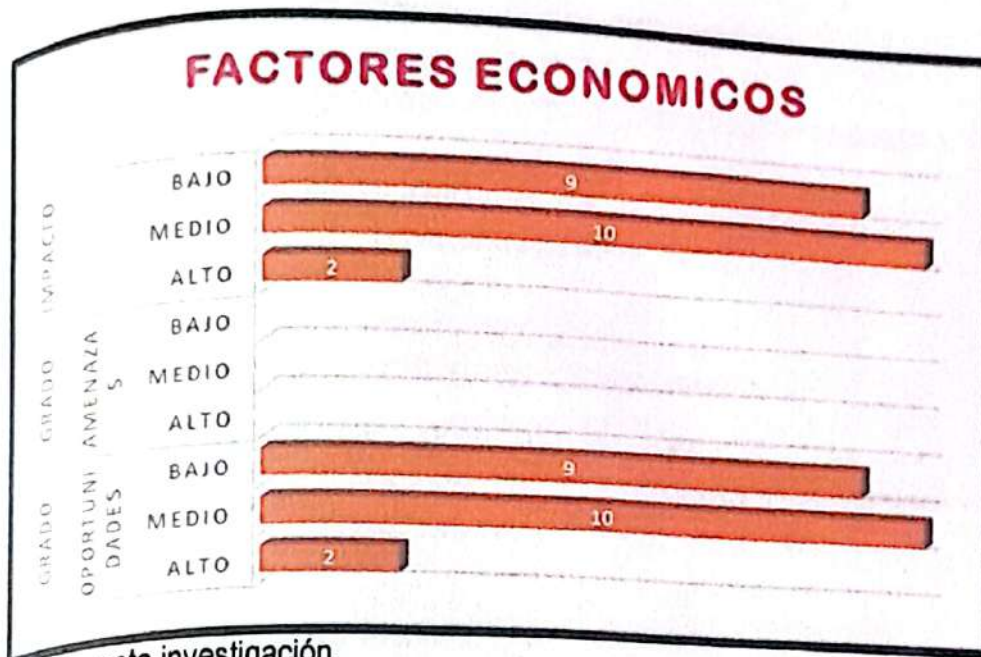
Tabla 13. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio

CALIFICACION	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS					
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONOMICOS	2	10	9				2	10	9
POLITICOS	3	2	1	2	1		4	2	3
SOCIALES	5	1	2	3	6	0	9	6	2
TECNOLOGICOS	7		1		1	1	6		3
GEOGRAFICOS	3				2		3	2	
COMPETITIVOS	4			1	3		5	3	
TOTAL	24	13	13	6	13	1	29	23	17

Fuente. Esta investigación

2.1.3 Resultados Del Diagnostico Según La Matriz Perfil De Capacidad Interna (Pci)

Gráfica 6. Factores económicos



Fuente: esta investigación.

Los resultados de la Matriz POAM, se evidencian que 10 de sus oportunidades, cumplen con un grado medio, 9 se detectan en grado bajo y 2 de ellas en grado alto. Las oportunidades de los factores económicos, causan un impacto similar en la emisora Radio Waira, lo cual determina que las directivas deben aprovechar las oportunidades que brinda el entorno para seguir cumpliendo con la misión de la emisora.

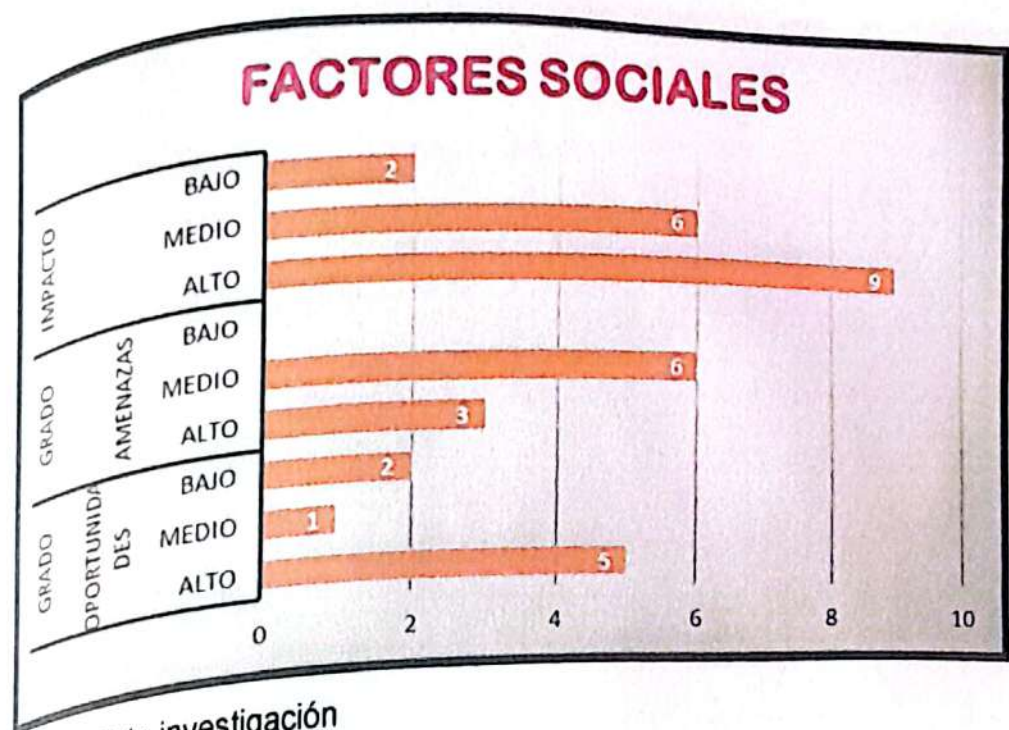
Gráfica 7. Factores Políticos



Fuente. Esta investigación

Como resultados de la evaluación de los factores políticos en la emisora Radio Waira, se consideran oportunidades, que sobresalen en alto grado según las características evaluadas, de igual manera se observa que estos factores políticos causan gran impacto positivo en el entorno competitivo de la emisora y que se deben aprovechar para cumplir con los objetivos de la organización.

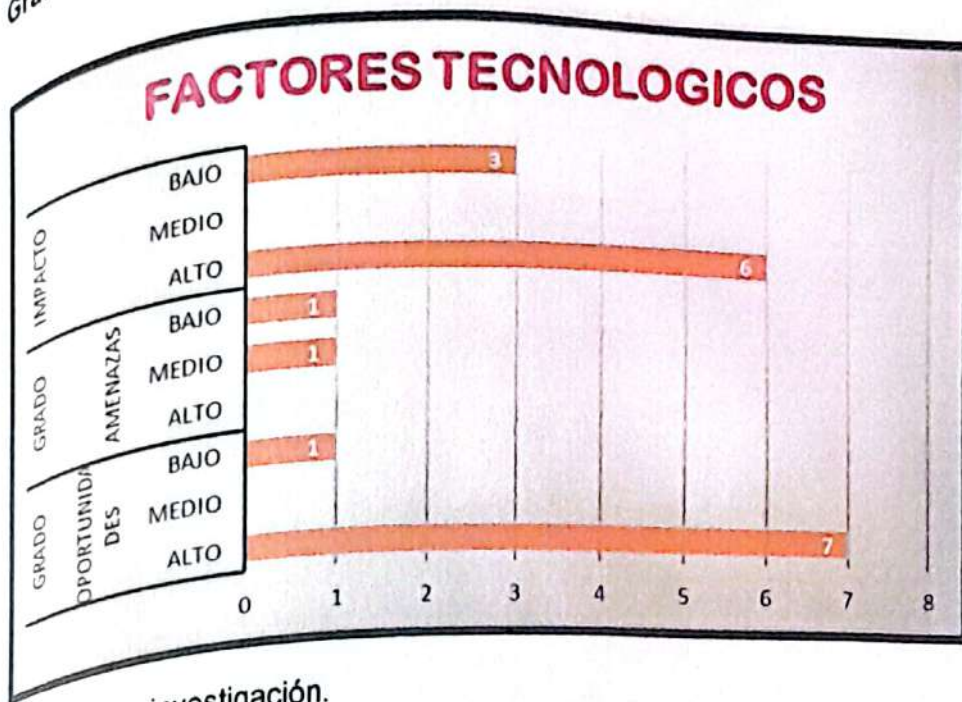
Gráfica 8. Factores Sociales



Fuente. Esta investigación

La información obtenida de la matriz Poam con lo que respecta al factor social, se observa que existe un alto grado de oportunidades para que la Emisora Radio Waira aproveche y cumpla con la misión para la que se creó. Es de anotar que las emisoras comunitarias en Colombia causan gran impacto positivo al dedicar sus esfuerzos a la realización de programas que responden a la demanda de las comunidades.

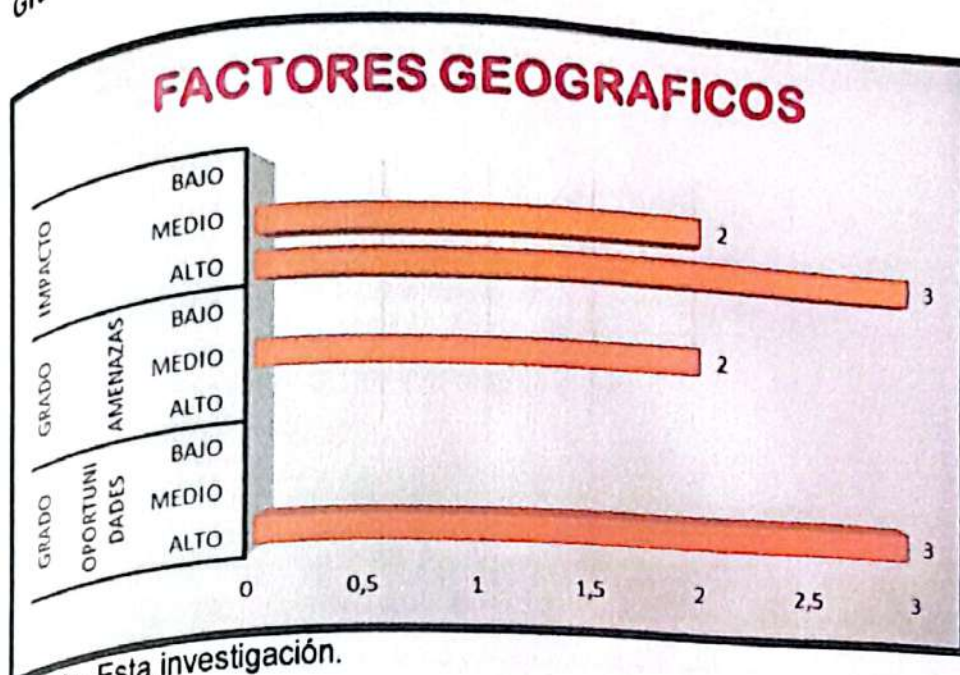
Gráfica 9. Factores Tecnológicos



Fuente. Esta investigación.

Los resultados de la investigación al aplicar la Matriz POAM, en los factores tecnológicos de la Emisora Radio Waira, se observa un alto grado de oportunidad, para competir en el entorno local, de igual forma es de anotar que el impacto causado es positivo considerando que las amenazas son mínimas según los resultados obtenidos.

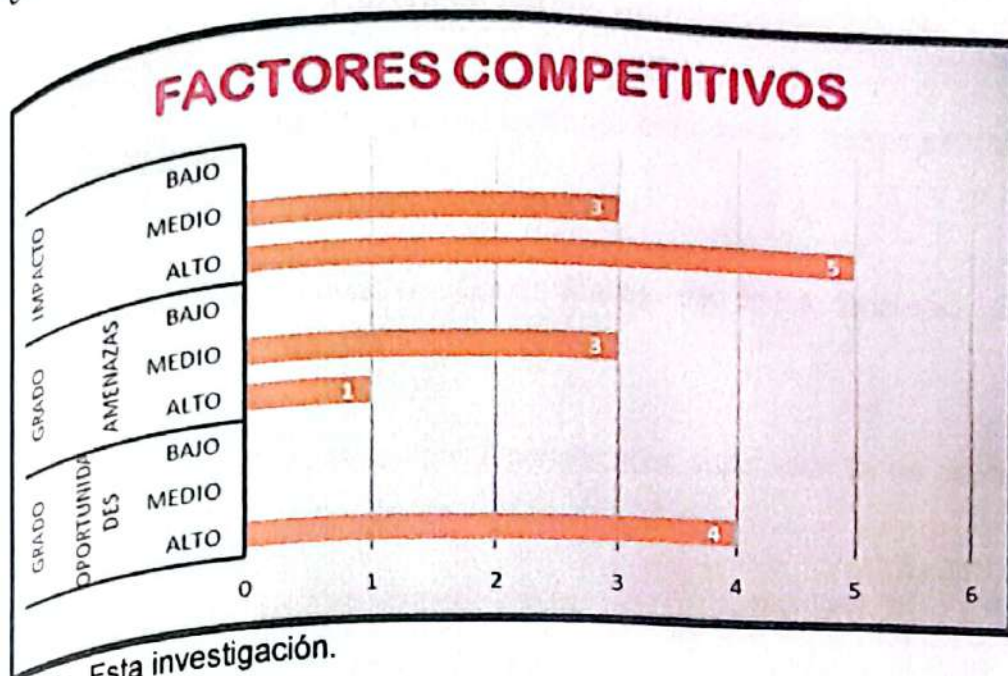
Gráfica 10. Factores Geográficos



Fuente. Esta investigación.

Los resultados obtenidos al aplicar la matriz poam, como herramienta de diagnóstico empresarial, se observa que lo factores geográfico presenta un alto grado de oportunidades que la emisora radio Waira debe aprovechar, considerando que existen unas amenazas en grado medio debido a la competencia del gremio en el entorno local, de esta manera resalta el alto impacto positivo de la emisora con respecto a la influencia de los factores geográficos.

Gráfica 11. Factores Competitivos



Fuente. Esta investigación.

La matriz POAM, da como resultado que en los factores competitivos de la emisora radio Waira, existen un grado alto de oportunidades, que están causando un impacto positivo frente al mercado existente en el municipio de Mocoa, de igual manera se resalta una serie de amenazas considerables que se deben mitigar con la implementación de estrategias de Mercadeo Inteligente.

2.1.4 Matriz DOFA. Aplicando la Matriz de Capacidad Interna, la Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio POAM. Se procede a la elaboración de la Matriz DOFA así:

La Matriz DOFA es una herramienta a través de la cual se proporciona la información de entrada para la comparación llamado análisis de impacto cruzado, cuyo objetivo, consiste en realizar un cruce entre los indicadores Externos de Amenazas y Oportunidades, con los indicadores internos de Debilidades y Fortalezas, a fin de preparar la formulación de las estrategias de la Organización,

basados en el diagnóstico, por otra parte la premisa implícita en el análisis DOFA, es que un plan estratégico se elabora considerando de manera simultánea e interrelacionada el entorno de la empresa con sus capacidades internas.

Para esto se buscan cuatro tipos de relaciones entre los indicadores externos y los internos así:

1. Relaciones FO Fortalezas con Oportunidades uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
2. Relaciones DO Debilidades con Oportunidades superación de las debilidades para aprovechar las oportunidades.
3. Relaciones **FA** Fortalezas con Amenazas Uso de las Fortalezas para neutralizar las amenazas.
4. Relaciones **DA** Debilidades con Amenazas Reducción y/o superación de las debilidades para mitigar y/o neutralizar las amenazas.

Tabla 14. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDAD	<p>1. Apoyo del ministerio del interior y comunicaciones.</p> <p>2. Estratégica ubicación geográfica con fácil acceso.</p> <p>3. Excelente relaciones interpersonales con el entorno político.</p> <p>4. Cumplimiento de la normatividad del Min tic.</p>	<p>1. Cuenta con instalaciones físicas propias.</p> <p>2. Personal debidamente capacitado.</p> <p>3. Cuenta con tecnología básica.</p> <p>4. Única emisora Comunitaria Indígena.</p>	<p>No cuenta con plan de mercadeo. Equipos en proceso de deterioro. Carece de procesos administrativos de alta gerencia.</p> <p>Posee mediana capacidad de endeudamiento.</p>
	<p>1. Mercado altamente competitivo.</p> <p>2. Normatividad exigente.</p> <p>3. Pérdida de clientes</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>F1; O1: Presentar proyecto al MinTic, para actualizar tecnología de punta.</p> <p>F4; O4: gestionar licencias de funcionamiento.</p> <p>F2; O3: Gestión para pautar campañas oficiales.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>D1;D2;D4;O2; Presenta el plan de mercadeo , al MinTic, para la gestión de recursos..</p> <p>D4;O2, Gestión político administrativa para fidelizar al sector público, con estrategias publicitarias.</p>
AMENAZAS		<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>F3; A1; fortalecimiento Tecnológico y humano para competir en el mercado.</p> <p>F4; A3; gestión gerencial para aplicar normatividad.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>D1; A1; A3, Gestión e implementación de plan estratégico de mercadeo para contrarrestar las amenazas del entorno.</p>

Fuente. Esta investigación

Tabla 15. PLAN DE ACCION

ESTRATEGIA: 1 ESTRATEGIA DE MERCADEO.						
OBJETIVO: Fidelizar a los clientes del sector Público y privado del municipio de Mocoa, para garantizar ingresos financieros.						
METAS	POLITICAS	ACTIVIDADES	ASIGNACION DE RECURSOS	RESPONSABLES	PROGRAMACION	INDICADORES DE GESTION
Aumento en un 15% de clientes de sector Oficial y Privado del municipio de Mocoa	Presentación del portafolio de servicios de la emisora	Acercamiento a los entes públicos y privados.	Acorde al presupuesto del emisora	Gerente	Visita mensual.	Número Visitas Vs Numero de de clientes fidelizados

Fuente. Esta investigación

ESTRATEGIA: 2 ESTRATEGIA DEL SERVICIO.

OBJETIVO: Ampliar capacidad instaladas con el fin de incrementar servicios de la emisora a otros municipios						
METAS	POLITICAS	ACTIVIDADES	ASIGNACION DE RECURSOS	RESPONSABLES	PROGRAMACION	INDICADORES DE GESTION
Gestión de recursos para el cumplimiento de la misión.	Cumplimiento de la normativa d MinTic.	Acuerdo de las directivas y comunidad.	Acorde a la gestión de los recursos necesarios.	Gerente Asistente Administrativo	Previa evaluación de la gestión.	Recursos financieros VS, gestión gerencial

Fuente: esta investigación

ESTRATEGIA: 3 ESTRATEGIA TECNOLÓGICA.

OBJETIVO: Compra de tecnología de punta para ampliación cobertura ofertar mejores servicios.

METAS	POLITICAS	ACTIVIDADES	ASIGNACION DE RECURSOS	RESPONSABLE	PROGRAMACION	INDICADORES DE GESTION
Cambiar en un 90% los equipos obsoletos por tecnología de Punta	En cumplimiento de la norma colombiana para emisoras comunitarias	Se realizará socialización a nivel de las comunidades. Gestión administrativa	Gestión de recursos necesarios acorde a las inversiones.	Gerente	Prevista en el plan de acción.	Tecnología de punta VS, Gestión.

Fuente: Esta Investigación

CONCLUSIONES

La Emisora Comunitaria Indígena Radio Waira, debe aprovechar las fortalezas y oportunidades para fidelizar a los clientes del sector Público y Privado con el fin de garantizar ingresos económicos y la permanencia en el entorno competitivo.

La Emisora Comunitaria Indígena Radio Waira, deberá mantener y crear estrechas relaciones con los diferentes sectores de la región, sus proveedores y clientes, para asegurar una porción de mercado a nivel local y regional.

Es de suma importancia para la emisora radio Waira, que se implemente el Plan estratégico de Mercadeo, con el fin de lograr un impacto continuo en el mercado y hacerle frente a la competencia.

RECOMENDACIONES

La emisora radio waira debe aprovechar las fortalezas internas que posee para realizar los respectivos ajustes a fin de permanecer en el mercado, garantizar os recursos necesarios en cumplimiento de la misión corporativa.

Se recomienda implementa las diferentes estrategias formuladas fruto de la investigación.

BIBLIOGRAFIA

BARRANCO, FJ. *Técnicas de marketing político*. Ed Pirámide. Madrid, 1982.

CÁMARA IBÁÑEZ, D. *Diccionario de marketing*. Universidad Deusto. Bilbao, 1995.

CEES B. M, VAN RIEK. *Comunicación corporativa*. PRENTICE HALL. Madrid, 1997.

COLLINS. *Diccionario inglés*. Harper Collins Publishers. Madrid, 1994.

COHEN; W. *El plan de marketing*. Ed Deusto. Bilbao, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría General de la Administración*

HERREROS, M. *La publicitat. Fonaments de la comunicació publicitaria*. Ed PòrticMèdia. Barcelona, 1995.

KOTLER, P; CÁMARA, D; GRANDE, I. *Dirección de marketing*. Ed PRENTICE HALL. Madrid, 1995
LUCAS MARÍN, A. *La comunicación en las empresas y las organizaciones*. Ed BOSCH Comunicación. Barcelona, 1997.

SANTESMASES MESTRE, M. *Términos de marketing*. Diccionario. Base de datos. Ed Pirámide. Madrid, 1996

SÁNCHEZ GUZMÁN, J.R. *Diccionario de MKT*. Acent Ed. Madrid, 1998.

TERMCAT. *Diccionario de comunicación empresarial (versión provisional)*. 27 de diciembre de 1997.

WELLHOFF, A; MASSON, JE. *El Merchandising. Rentabilidad y gestión en el punto de venta*. Ed. Deusto. Bilbao, 1994.