

**PLAN ESTRATÉGICO  
EMPRESA RADIO SÚPER POPAYÁN**



Universidad  
del Cauca

**JUAN MATEO MUÑOZ RODRIGUEZ**

**TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PRÁCTICA PROFESIONAL**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
OPCIÓN DE GRADO  
POPAYÁN 2017.**

**PLAN ESTRATÉGICO  
EMPRESA RADIO SÚPER POPAYÁN**

**PRESENTADO POR:  
JUAN MATEO MUÑOZ RODRIGUEZ**

**ASESOR ACADÉMICO:  
MG. JOSE REINEL BERMEO**

**ASESOR EMPRESARIAL:  
CARLOS ALBERTO LENIS**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN 2017.**

**Nota de Aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Asesor Académico**

---

**Firma del Asesor Empresarial**

**Popayán, Julio de 2017**

## DEDICATORIA

*Todos los sueños se pueden cumplir si seguimos unos objetivos y visualizamos una meta. El camino no es fácil, pero cuando se tiene el apoyo de las personas que mas queremos y de quienes confían en nosotros todo será más fácil.*

*Dedico este sueño cumplido a mi padre quien ha sido siempre un ejemplo a seguir y un hombre que trabaja incansablemente por darme lo mejor. A mi madre; la mujer que más amo en el mundo, mi mejor amiga, mi confidente, la persona que siempre cree en mis sueños por locos o difíciles que parezcan. A mi hermano quien ha sido un apoyo y de quien aprendo cada día.*

*Juan Mateo*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darme la oportunidad de cumplir un sueño más en mi vida.

A todos los profesores que hicieron parte de este proceso, que me dieron las bases y herramientas para convertirme en un buen profesional.

A mi Asesor Académico José Reinel Bermeo por guiarme y ayudarme en la elaboración de este trabajo.

A mi Asesor Empresarial Carlos Alberto Lenis por colaborarme durante esta etapa de aprendizaje y a todos quienes hacen parte de la empresa Radio Súper Popayán.

A mi familia, amigos y demás personas que me apoyaron en este camino.

El Autor

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	10
CAPITULO 1 .....	12
CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	12
1.1 PROBLEMATIZACIÓN .....	12
1.1.1 Descripción del problema .....	12
1.1.2 Formulación del problema .....	13
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	13
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
CAPITULO 2.....	16
CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA.....	16
2.1 MARCO TEÓRICO .....	16
2.1.1 Estructura y Configuración.....	16
2.1.2 Estrategia .....	17
2.1.3 Direccionamiento Estratégico .....	19
2.1.4 Análisis Estratégico.....	22
2.1.5 Diagnostico Estratégico.....	27
2.1.6 Planes Operativos.....	27
2.2 MARCO SITUACIONAL .....	28
2.3 MARCO LEGAL.....	29
CAPITULO 3.....	31
CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA .....	31
3.1 TIPO DE METODOLOGÍA INVESTIGATIVA.....	31
3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	31
CAPITULO 4.....	32
DESARROLLO DEL TRABAJO.....	32
4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	32
4.1.1 Visión .....	32

4.1.2 Misión.....	33
4.1.3 Objetivos .....	34
4.1.4 Valores .....	35
4.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	37
4.2.1 Análisis Estratégico Interno.....	37
4.2.1.1 Conceptualización de las fortalezas.....	40
4.2.1.2 Conceptualización de las debilidades .....	42
4.2.2 Análisis Estratégico Externo.....	43
4.2.2.1 Conceptualización de oportunidades .....	47
4.2.2.2 Conceptualización de amenazas.....	48
4.2.3 Análisis Estratégico Competitivo.....	49
4.2.3.1 Conceptualización de oportunidades .....	52
4.2.3.2 Conceptualización de amenazas.....	54
4.2.4 Análisis estructural del sector .....	55
4.2.4 Análisis de vulnerabilidad .....	65
4.3 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	70
4.4 ESTRATEGIAS FUNCIONALES .....	73
4.5 PLANES OPERATIVOS .....	74
CAPITULO 5.....	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS .....	81
ANEXOS .....	83

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Matriz Axiológica</i> .....	36
Tabla 2. <i>Matriz 7S de Mckinsey</i> .....	38
Tabla 3. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i> .....	39
Tabla 4. <i>Matriz oportunidades y amenazas (POAM)</i> .....	45
Tabla 5. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i> .....	46
Tabla 6. <i>Matriz competitiva de oportunidades y amenazas</i> .....	50
Tabla 7. <i>Matriz de Evaluación de Factores Competitivos (EFC)</i> .....	51
Tabla 8. <i>Barreras de entrada</i> .....	56
Tabla 9. <i>Síntesis barreras de entrada</i> .....	57
Tabla 10. <i>Barreras de salida</i> .....	57
Tabla 11. <i>Síntesis barreras de salida</i> .....	58
Tabla 12. <i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	58
Tabla 13. <i>Síntesis poder de negociación proveedores</i> .....	59
Tabla 14. <i>Poder de negociación de los compradores</i> .....	59
Tabla 15. <i>Síntesis del poder de negociación de los compradores</i> .....	60
Tabla 16. <i>Nivel de rivalidad entre competidores existentes</i> .....	60
Tabla 17. <i>Síntesis rivalidad competidores existentes</i> .....	61
Tabla 18. <i>Fuerza de sustitutos</i> .....	61
Tabla 19. <i>Síntesis fuerza de sustitutos</i> .....	62
Tabla 20. <i>Intensidad de las fuerzas competitivas</i> .....	62
Tabla 21. <i>Resumen de factores por número de respuesta y porcentajes</i> .....	63
Tabla 22. <i>Diagrama de Evaluación de Vulnerabilidad</i> .....	66
Tabla 23. <i>Hoja de trabajo DOFA</i> .....	70
Tabla 24. <i>Matriz DOFA</i> .....	72
Tabla 25. <i>Plan operativo. Estrategia ofensiva</i> .....	74
Tabla 26. <i>Plan operativo. Estrategia ofensiva</i> .....	75
Tabla 27. <i>Plan operativo. Estrategia de reorientación</i> .....	76
Tabla 28. <i>Plan operativo. Estrategia defensiva</i> .....	77
Tabla 29. <i>Plan operativo. Estrategia defensiva</i> .....	77
Tabla 30. <i>Plan operativo. Estrategia de supervivencia</i> .....	78

**INDICE DE FIGURAS**

Figura 1. <i>Proceso Estratégico</i> .....	20
Figura 2. <i>Modelo de las cinco fuerzas competitivas</i> .....	25
Figura 3. <i>Organigrama Radio Súper Popayán</i> .....	28
Figura 4. <i>Intensidad de las fuerzas</i> .....	63
Figura 5. <i>Resumen de factores por número de respuestas</i> .....	64
Figura 6. <i>Barreras de entrada vs Barreras de salida</i> .....	64
Figura 7. <i>Matriz de vulnerabilidad</i> .....	69
Figura 8. <i>Metodología CAME</i> .....	71
Figura 9. <i>Sistema de planes convencional completo e incompleto</i> .....	73

## INTRODUCCIÓN

El proceso de la comunicación es muy importante dentro de la sociedad y desde el inicio de los tiempos ha sido necesario para poder expresar nuestras ideas, sentimientos o necesidades. La radio es uno de los medios de comunicación que surgió para ser instrumento de difusión, en el que no haya problemas de espacio o límite para su propagación. La radio es una forma de comunicación masiva e influyente que causa impacto en la sociedad. El sistema de difusión radial ha avanzado a medida que el resto de tecnologías en el mundo evolucionan, y es por eso, que podemos contar con la posibilidad de disfrutar de la radio no solo desde su señal básica, sino a través de nuestros teléfonos celulares, en línea por medio de internet y en diversas plataformas que se han desarrollado gracias a la expansión y popularidad de los avances tecnológicos.

Por otra parte, Porter (1987) plantea que una estrategia recopila las actividades que diferencian sosteniblemente a una empresa en el mercado que debe adaptarse a las situaciones y circunstancias que exige la globalización. Eso permitirá que se mantenga con éxito en un escenario más competitivo donde el cambio y el desarrollo dependerán de un buen direccionamiento y una buena gestión, ya que no fracasa una estrategia sino su mala ejecución.

Este documento se desarrolla para la elaboración de un plan estratégico de la empresa Radio Súper Popayán, asumiendo que la modalidad de “Práctica Profesional” no es un trabajo de investigación científica, por el contrario se asimila a un estudio o proyecto de intervención organizacional que tiene como fin transformar una realidad en una organización o en un sector económico de actividad para posibilitar la solución a un problema, la superación de un obstáculo o el aprovechamiento de una oportunidad. El propósito es establecer buenas estrategias para que la empresa Radio Súper Popayán que hoy en día se enfrenta a cambios que afectan el desempeño de las funciones dentro y fuera de la misma, logre ser competitiva en el mercado donde desarrolla sus operaciones.

El presente trabajo se divide en cinco capítulos. El primero es la contextualización del trabajo, donde se abordan aspectos como la problematización, justificación, el objetivo general y los objetivos específicos. El segundo es la contextualización teórica, donde se desarrolla un marco teórico general, un marco situacional y uno legal de la empresa Radio Súper Popayán. El tercer capítulo es la contextualización metodológica, en este se presentan las fuentes de información que se utilizarán para el trabajo. El cuarto capítulo es el desarrollo del trabajo que tiene como objetivo materializar la parte práctica del plan estratégico. La parte empírica se desarrolla de acuerdo a los objetivos específicos y se divide en direccionamiento estratégico, análisis interno y externo, análisis competitivo, diagnóstico estratégico, las estrategias a seguir por la empresa y el plan operativo. El quinto y último capítulo contiene las respectivas conclusiones y recomendaciones para la empresa Radio Súper Popayán.

## **CAPITULO 1**

### **CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO**

En este capítulo se plantean los motivos fundamentales para el desarrollo del presente plan estratégico de la empresa Radio Súper Popayán. Primero se presenta la problematización, que en este caso es una necesidad; después la justificación para evidenciar las principales razones por las cuales se desarrolla el trabajo; y por último los objetivos que determinan el propósito y el alcance del plan estratégico.

#### **1.1 PROBLEMATIZACIÓN**

##### **1.1.1 Descripción del problema**

A medida que crece una empresa, avanza también la incertidumbre y la complejidad del entorno. Es necesario que las organizaciones se anticipen al cambio que les plantea constantemente el escenario en el que se desenvuelven, para poder interpretarlo y así adaptarse a él. Ansoff (1997: 259), señala que la dirección estratégica está ligada con los objetivos y metas que plantea una organización y su relación con el ambiente. Johnson y Scholes (2001: 14) definen que “la dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas”. Lo anterior representa un gran reto para los directivos que destinan la mayor parte de su tiempo en la planeación operativa gestionando los recursos bajo su control, dejando de lado otras metas importantes por alcanzar.

De acuerdo a lo anterior, Radio súper Popayán es una pequeña empresa familiar de 15 trabajadores que pertenece al sector terciario dedicado a actividades heterogéneas que ofrecen productos intangibles, en este caso, su subsector está dedicado a las telecomunicaciones,

principalmente la difusión radial. La empresa cuenta con un organigrama de nivel jerárquico, pero las áreas no tienen muy bien definidas sus funciones principales. En consecuencia, el direccionamiento estratégico no está perfectamente definido, lo que conlleva a que no se desarrollen todos los objetivos a mediano o largo plazo, pues hay muchas ideas de lo que se quiere lograr, pero no están escritas o enfocadas como estrategias en un documento. La principal fuente de ingresos de Radio Súper es la venta de pauta publicitaria, pero no existe un proceso establecido que permita mostrar si se están logrando los objetivos comerciales. Por motivos externos, como el aumento de los impuestos, empresas que pautan con Radio Súper han decidido recortar su aporte en casi un 50% o en otros casos a retirar el total de su pauta publicitaria.

### **1.1.2 Formulación del problema**

Radio Súper Popayán carece actualmente de un plan estratégico formal que ante las cambiantes condiciones competitivas y el alto grado de competencia del sector le permita direccionar el futuro de la organización.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad la planificación juega un papel muy importante no solo en la vida de un ser humano, sino también en el desarrollo y evolución de una empresa. La incertidumbre y la complejidad del entorno al que nos enfrentamos, nos genera la intención de no querer dejar todo a la suerte. En el caso que nos ocupa, cualquier empresa está destinada al fracaso por lo que debe anticiparse al cambio, interpretar y adaptarse a un escenario para después enfrentarlo. La constante evolución del mundo empresarial obliga a las organizaciones a crecer, progresar, ser más eficaces y competitivas, para no dejarse asustar por la agresividad de la competencia.

Un Plan Estratégico demuestra que una organización quiere planificar, crecer y evolucionar. Es una gran oportunidad para establecer lineamientos estratégicos que sintetizan a través de un documento los niveles financieros, estratégicos y organizativos actuales y futuros de la empresa. Dess y Lumpkin (2003) nos dan a entender que un plan estratégico se compone del análisis, decisiones y acciones que una organización desarrolla para crear y mantener ventajas

que se sostengan a través del tiempo. De acuerdo a lo anterior, el tipo de empresa, la situación y la madurez de la misma determinan el objetivo del Plan Estratégico, sin embargo, el beneficio será siempre el mismo.

El trabajo que se plantea es importante puesto que en la empresa Radio Súper Popayán existen metas por cumplir, pero no existen estrategias claras para lograr los objetivos. Es necesario definir un muy buen direccionamiento estratégico para no dejar al azar el futuro de la empresa. A pesar de que existe una estructura jerárquica, no hay unas funciones definidas, por lo que el presente trabajo pretende aumentar la predisposición y preparación de la empresa para el cambio. El Plan Estratégico posibilitará aclarar aspectos internos como debilidades y fortalezas que generaran un ambiente laboral adecuado y unas condiciones de trabajo óptimas, y todo eso se verá reflejado en las oportunidades a las que se enfrente la empresa, ajustándoles los recursos disponibles. El plan también mejorará la comunicación, lo que propagará una buena coordinación de actividades, reducirá los conflictos y creará valor dentro de la empresa. Además, como ejecutores del trabajo afianzará nuestros conocimientos en direccionamiento estratégico.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Elaborar un plan estratégico para la empresa Radio Súper Popayán que le permita ser competitiva ante las cambiantes condiciones del sector en el que se desenvuelve para direccionar el futuro de la organización mediante decisiones de naturaleza estratégica.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- ✓ Determinar el Direccionamiento estratégico que engloba la misión, visión, objetivos y valores de la empresa.

- ✓ Elaborar un Análisis Interno que permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa a través de la teoría de las 7S de Mckinsey y utilización de la metodología descrita en la matriz PCI y EFI.
  
- ✓ Realizar un Análisis Externo para establecer las oportunidades y amenazas, sustentado en las dimensiones del entorno general y a través de la metodología del modelo POAM y la matriz EFE.
  
- ✓ Elaborar un Análisis Competitivo para analizar el sector de actividad de la empresa Radio Súper Popayán, mediante el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (1985).
  
- ✓ Realizar un diagnóstico organizacional para generar estrategias en toda la organización, utilizando la matriz DOFA.
  
- ✓ Elaborar un Plan Operativo para planear las estrategias específicas que debe desarrollar la empresa Radio Súper Popayán en un determinado periodo.

## **CAPITULO 2**

### **CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA**

El presente capítulo se divide en tres secciones: la primera es el marco teórico que sustenta el desarrollo del trabajo a partir de la disciplina estratégica de la administración, después está el marco situacional que describe el contexto de la organización que se está estudiando y, por último, el marco legal referente a las normas que el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones ha establecido para el servicio de radiodifusión en Colombia.

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

El objetivo principal del presente trabajo es la elaboración de un plan estratégico por lo que es importante abordar el marco teórico de la siguiente manera: estructura y configuración, estrategia, direccionamiento estratégico, análisis estratégico, diagnóstico estratégico y planes operativos.

##### **2.1.1 Estructura y Configuración**

El diseño organizacional es muy importante para el desarrollo de las funciones de una empresa. Tener una estructura y configuración permite que haya efectividad dentro de los componentes y elementos. La clasificación más conocida sobre las configuraciones organizacionales es la propuesta por Mintzberg (1991: 336) que la clasifica en siete configuraciones<sup>1</sup>. En el caso que no ocupa, la empresa Radio Súper Popayán clasifica como una

---

<sup>1</sup> En la Configuración empresarial el ápice estratégico ejerce presión para liderar y conserva control para la toma de decisiones, consiguiendo la coordinación por supervisión directa. En la Configuración maquinal la estructura ejerce presión para racionalizar a través de la normalización de procesos de trabajo, para lograr la descentralización horizontal limitada. La configuración diversificada nace con el objetivo de atender eficazmente a diferentes mercados, por eso la organización busca centrar el poder en sus propias unidades, por medio de la descentralización vertical limitada para ellos mismos. La configuración profesional se crea por la necesidad de perfeccionar los

organización empresarial ya que su estructura es simple, informal, flexible, con poco staff o jerarquía de línea media, las actividades giran alrededor del director general quien ejerce el control personalmente, por medio de la supervisión directa.

### 2.1.2 Estrategia

Para iniciar a definir el concepto de Estrategia, es importante remontarnos a la época en la que se menciona el tradicional tratado de “SunTzu” o “el Arte de la Guerra” (360 a.C.) considerado como “El mejor libro de estrategia de todos los tiempos”, en él se afirma que se debe conseguir la victoria de la mejor manera posible, utilizando estrategias para solucionar los conflictos.

Continuando con el concepto de estrategia pero en un contexto más contemporáneo tenemos algunos autores que han contribuido a su definición. En primera instancia, para Henderson (1962) es importante mantener una ventaja que nos diferencia de todos los competidores, convirtiéndola en la esencia de una estrategia empresarial. Chandler (1962: 12) determina estrategia como “la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”.

De igual forma Andrews (1971: 13) plantea: “la estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en que negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es ó que va a ser”.

Para Ansoff (1965) estrategia es el “proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos”. De todo lo anterior se puede deducir que la estrategia está muy ligada a los objetivos que cada organización plantee para el desarrollo de sus acciones,

---

programas de expertos, de esta manera la profesionalización de la organización tiene como objetivo minimizar la presencia que otros agentes tienen sobre su trabajo. En la configuración innovadora el staff de apoyo ejerce una presión para colaborar, con el propósito de implicarse a sí mismo en la actividad central de la organización. La configuración misionera se logra a través de la ideología que existe fundamentalmente dentro de la organización. La configuración política no presenta ningún tipo de control ni una forma de centralización o descentralización estable.

en adición, las ventajas que se tengan en comparación a otras empresas también definirá el éxito de las estrategias establecidas.

Ahora veremos otros postulados como el de Quinn (1980: 12) que define estrategia como “el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes”.

De forma similar Ohmae (1982: 13) plantea que “La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente”. De manera que para este autor la estrategia también es una ventaja competitiva y el propósito es permitir que la empresa obtenga en la mayor medida posible y eficientemente una ventaja sostenible sobre sus competidores.

En consecuencia es preciso tener en cuenta el significado de plan estratégico definido por tres autores diferentes, que nos permiten conocer las similitudes de sus postulados. En primer lugar tenemos a Dess y Lumpkin (2003: 15) que dicen: “entendemos por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”. Por otro lado Martínez & Milla (2012: 8) mencionan que “es uno de los aspectos que demuestra que una organización posee el deseo de planificar, de crecer y de marcar las pautas de la evolución de la organización”.

Sainz de Vicuña Ancín (2015: 28), señala que el plan estratégico “constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders)”.

Todo lo anterior nos permite reconocer que cuando no se fijan objetivos no hay riesgo para no cumplirlos, pero tampoco se puede pretender alcanzar el éxito. El plan estratégico es un documento que al elaborarlo nos obliga a plantear dudas sobre nuestra organización, de la forma

de hacer las cosas y a marcar una estrategia en función del posicionamiento actual y al cual se desea llegar. Sin embargo hacer una planificación estratégica no garantiza un triunfo, pues es el primer paso para seleccionar y definir el rumbo de los objetivos que tienen como finalidad hacer que la empresa se sostenga en el mercado.

El desarrollo de una estrategia debe entenderse como una combinación de procesos, a lo largo de los cuales todos los involucrados pueden cometer una serie de errores o por el contrario definir muy bien lo que se quiere lograr. Para la realización de un plan estratégico se deben seguir unos pasos conocidos como “Proceso Estratégico” y según los enfoques planteados por Johnson y Scholes (1997) y Dess y Lumpkin (2003) el proceso estratégico se basa en tres etapas centrales: el análisis estratégico (análisis), la formulación estratégica (elección, decisión), y la implantación estratégica (acción). En consecuencia, la Figura 1. Muestra cinco etapas del proceso estratégico de una manera mejor definida y explicada que ayuda a un mejor desarrollo del trabajo.

### **2.1.3 Direccionamiento Estratégico**

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998: 386), citando a Peters, expresan que “la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito”. Es necesario el compromiso del personal encargado, ya que a diferencia de los sistemas de planificación, la dirección estratégica se centra en alcanzar las metas formales con la participación real de los empleados.

Johnson y Scholes (2001: 14) definen que “la dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas”. De acuerdo a estos autores, la planeación operativa y la gestión diaria de los recursos por parte de los directivos, les está absorbiendo casi todo su tiempo, por lo que dejan de lado otras metas importantes de la empresa.

Según Camacho (2002: 2) el Direccionamiento Estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Lo que significa dar elementos a los

directivos para que se enfrenten a los cambios del entorno y las situaciones no rutinarias, lo que permitirá que vean mas allá de lo tradicional.

Para Garrido (2003), la Dirección Estratégica se basa en la observación constante de las fuerzas internas como en los cambios del entorno y tiene como objetivo adelantarse a los cambios que puedan darse en las tendencias, para que la empresa logre con éxito los nuevos retos.

Figura 1. *Proceso Estratégico*



Fuente: Bermeo. Apuntes Gerencia Estratégica

El direccionamiento estratégico responde a tres preguntas principales: ¿Dónde estamos ahora?, para establecer la Misión. ¿A dónde queremos llegar?, que nos ayuda a construirla Visión; y ¿Cómo lograr llegar allí? que se responde gracias a los objetivos y valores formulados.

La visión es la declaración que determina donde queremos llegar en el futuro. De acuerdo a la estrategia de la empresa una visión puede o no tener éxito. Bermeo (2016: 2) plantea que “la visión es una idea, por lo general intuitiva y abstracta que sirve de directriz de lo que debe ser el futuro de la empresa ante los clientes, empleados, accionistas y demás stakeholders<sup>2</sup>”. Además, la visión es un objetivo inspirador y a largo plazo que proporciona una declaración fundamental de valores, aspiraciones y metas de una organización. Debe estar anclada en la realidad y relacionarse con amenazas y oportunidades del entorno o con los recursos y capacidades de una organización. Responde a la pregunta ¿Qué queremos ser?

Para Campbell y Nash (1992), una misión incluye los siguientes elementos: propósito, estrategia, valores, políticas y estándares de comportamiento. La estrategia y los valores conectan el propósito de la organización y los patrones de comportamiento resultantes. Existe una misión fuerte cuando los cuatro elementos se refuerzan entre sí.

La misión es más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá, por lo que abarca el propósito de la compañía como base de la competencia y la ventaja competitiva. Sugiere que las organizaciones deben responder a múltiples agentes que se relacionan a ellas, con el objetivo de sobrevivir y prosperar. Cuando una misión propone porque una empresa es especial o diferente significa que está bien planteada. Es importante tener en cuenta que la misión debe estar dirigida de acuerdo a los planes y programas que se marque la empresa, por consiguiente se debe modificar la misión cuando las condiciones competitivas cambien drásticamente o la empresa se enfrente a nuevas amenazas u/y oportunidades.

Continuando con el direccionamiento estratégico tenemos los valores, una parte muy importante ya que son los ideales y principios colectivos que guían las actuaciones y reflexiones de las personas que conforman una organización. Están relacionados a la conducta que se lleva dentro de la empresa. Anaya (2005: 15) dice que “no son parte ni de la visión, ni tampoco de la

---

<sup>2</sup> Están constituidos por personas, grupos o instituciones con las cuales la organización tiene mayor interacción para el desarrollo y cumplimiento de sus actividades y objetivos.

misión. Son el soporte de la misión y la visión, y son parte muy importante de la cultura estratégica de una organización”. Los valores responden a la pregunta ¿en que creemos?

Lo anterior nos lleva a comparar lo dicho por Campbell y Nash (1992) quienes describen que la misión incluye a los valores, mientras que Anaya (2005) plantea que los valores no son parte de la misión, concluyendo así que la idea general que desean transmitirnos los autores es que de una u otra forma los valores sustentan y enlazan a la misión.

Por último están los objetivos que de acuerdo a Bermeo (2016: 15) son “el resultado que se desea o necesita obtener dentro de un periodo de tiempo específico”, igualmente propone que los objetivos brindan pautas para encaminar a la empresa en la dirección que indica la misión y la visión. De la misma manera y de acuerdo a otros textos, los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión.

#### **2.1.4 Análisis Estratégico**

Para comenzar se desarrolla el Análisis Interno que permite determinar la fortalezas y debilidades de la empresa, para que después sean comparadas con las de los competidores. En el Análisis Interno se pueden aplicar diversas teorías<sup>3</sup> que sustenten y ayuden a desarrollar la situación de la empresa Radio Súper Popayán.

Serna (2003: 103), menciona que el análisis interno “es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia”. En este caso se implementará el modelo de las “7S” de Mckinsey, una teoría que según Francés (2006: 168) “permite realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de una organización, y de esta forma, compararlos con los correspondientes en los principales competidores, para determinar las fortalezas y debilidades respecto a éstos”. Para este modelo se estudian siete dimensiones<sup>4</sup>. A continuación se detalla cada una de ellas.

---

<sup>3</sup> La cadena de valor de Porter (1985), la cadena de valor extendida de Kaplan y Norton (1996), los factores críticos del éxito, el modelo de las “7s” de McKinsey y el análisis a través de la teoría de los recursos, capacidades y competencias.

<sup>4</sup>El modelo de las 7S de Mckinsey deriva su nombre de las siglas en ingles de sus variables fundamentales, difundido por R. Waterman, T. Peter y J. Philipps (1984). Las dimensiones que se estudian en las “7S” de Mckinsey son: Strategy (Estrategia), Structure (Estructura), Systems (Sistemas), Style (Estilo), Skills (Habilidades), Staff (Personal), SharedValues (Valores compartidos).

- ✓ Strategy (Estrategia): la forma de organizar y enfocar los recursos para conseguir los objetivos de la organización. Es como el cerebro de la organización. ¿Hay un plan estratégico establecido que defina hacia donde ir y como llegar?
- ✓ Structure (Estructura): la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables y unidades del negocio. ¿Existe una estructura organizacional bien definida?
- ✓ Systems (Sistemas): los procesos internos y sistemas de información que posibilitan el funcionamiento de la empresa. Análogo al cuerpo humano es la sangre que fluye por el mismo. ¿Existen procedimientos para la realización de las diferentes actividades en la empresa?
- ✓ Style (Estilo): es la cultura de la organización. Los directivos y jefes deben ser los primeros en dar ejemplo al resto de empleados. ¿Cuál es el estilo directivo o gerencial?
- ✓ Skills (Habilidades): las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es el *Know How* de la compañía. ¿Está el personal preparado y posee las destrezas necesarias?
- ✓ Staff (Personal): los empleados son la columna vertebral y uno de los activos más importantes de cualquier organización. ¿Hay planes para entrenar e incentivar a los empleados?
- ✓ SharedValues (Valores compartidos): son el corazón de la empresa. Une a sus miembros y los lleva por la misma dirección. ¿Qué aspiraciones o valores rigen a la organización?

De igual importancia, se aplicará también la metodología PCI (Perfil de Capacidad Interna), que para Serna (2008: 168) es un “medio para evaluar las fortalezas y las debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo”, igualmente se utilizará la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) que de acuerdo a Fred (2003: 149), “constituye una herramienta para la formulación de estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas”.

Fred (2003) plantea el Análisis Externo como “el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa. Incluye las fuerzas, los eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa”.

Para su realización se utilizará el modelo de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM), que según Serna (2003: 124) es una “metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio” y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), que en las palabras de Fred (2003: 110) “permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”.

El Modelo de las Cinco Fuerzas <sup>5</sup> desarrollado por Porter (1987), es una herramienta de análisis que se utiliza para examinar el entorno competitivo. Bermeo (s.f:1) en su trabajo Competitividad global: un enfoque crítico del modelo de las fuerzas competitivas, manifiesta que el modelo “es uno de los marcos estratégicos más influyentes para analizar un sector de actividad económica o una organización individualmente a partir de principios económico-industriales procedentes de la teoría de la organización industrial con el propósito de desarrollar estrategias que permitan alcanzar ventajas competitivas sostenibles y que para tal fin, Porter propone analizar de forma sistemática las características estructurales del sector, combinando cinco fuerzas que incidirán directamente en la intensidad competitiva y en la rentabilidad”. También se aplicará la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) que para Fred (2003: 112) “identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio”.

Para realizar el análisis de las fuerzas del mercado se tomará como modelo la matriz planteada en el libro Análisis Estructural de sectores estratégicos de Restrepo Puerta y Rivera Rodríguez (2008). Para estudiar cada fuerza es necesario recurrir al artículo Competitividad Global: un enfoque crítico del modelo de a fuerza competitivas, Bermeo (2006). A continuación se presenta la conceptualización de cada una de las fuerzas mencionadas anteriormente y que están representadas en la Figura 2.

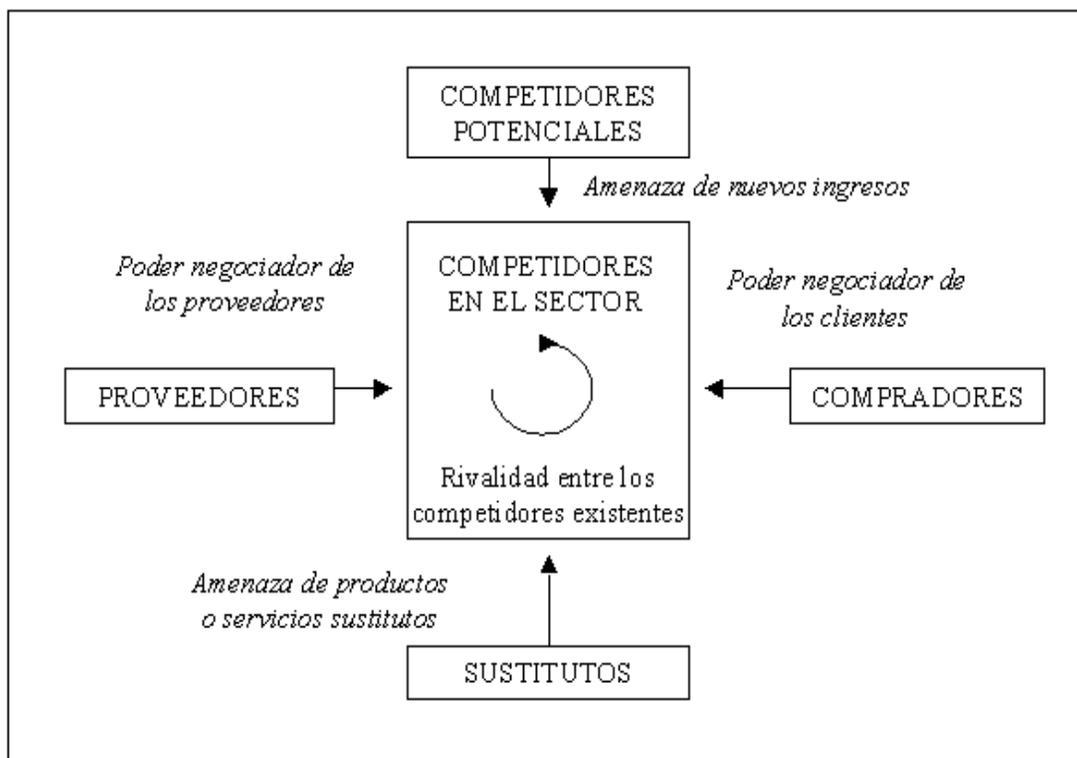
La primera fuerza es la amenaza de ingreso de nuevas empresas o competidores al sector para determinar el riesgo de ingreso al sector económico de actividad. La gravedad de esta

---

<sup>5</sup> Las Cinco Fuerzas Competitivas básicas son: la amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada), el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos y servicios sustitutivos, la intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

amenaza de que se produzca una nueva entrada en el sector depende de los obstáculos existentes y de la reacción que puedan esperar de los competidores actuales que tienen la intención de entrar al sector. Se debe tener en cuenta que si los obstáculos son grandes y la reacción es muy activa, se prevé que la amenaza de un nuevo ingreso será pequeña. Hay seis clases de obstáculos que dificultan la entrada, entre estos encontramos: las economías de escala, la diferenciación del producto, las necesidades de capital, las desventajas de coste independientes del tamaño, el acceso a los canales de distribución y la política del gobierno.

Figura 2. *Modelo de las cinco fuerzas competitivas*



Fuente: Michael Porter (1980)

La segunda fuerza es el poder de negociación de los proveedores. La estrategia que utilizan los proveedores se puede basar mediante el aumento de los precios o mediante la reducción de calidad de los bienes y servicios que están ofreciendo. El poder de cada uno de los grupos importantes de proveedores o clientes depende de características relacionadas a la situación del mercado y la importancia relativa de sus ventas o compras comparadas con el

sector. Un grupo de proveedores es poderoso si está dominado por pocas empresas y está más concentrado que el sector al que vende; su producto es único o al menos diferenciado; no está obligado a competir con otros productos que podrían ser vendidos al sector; existe el riesgo presumible de una integración hacia adelante; el sector no es un cliente importante del grupo de proveedores.

La tercera fuerza es el poder de negociación de los compradores o clientes. Este grupo es poderoso si: hace compras en grandes volúmenes; los productos que adquiere al sector son productos normalizados o no diferenciados; los materiales comprados al sector forman un componente de su propio producto y representan una parte significativa de su coste; sus beneficios son bajos; el producto del sector carece de importancia para la calidad de los productos o servicios; el producto del sector no supone un ahorro de dinero para los compradores.

La cuarta fuerza son los productos sustitutos. En esta fuerza se limitan las posibilidades que tienen un sector. Los beneficios o el crecimiento se ven reducidos en un sector si no se mejora la calidad del producto o se crea algún tipo de diferencia. Los productos sustitutos que requieren una atención mayor desde el punto de vista de la estrategia son los que manifiestan una tendencia favorable en cuanto a la relación calidad – precio o son fabricados por sectores que obtienen grandes beneficios.

La quinta fuerza es la lucha o rivalidad entre competidores actuales por una posición en el mercado. Para lograr este objetivo se deben seguir algunas tácticas como la competencia en precios, el desarrollo de nuevos productos, la publicidad, entre otros.

Por último se realiza un Análisis de Vulnerabilidad planteado por Serna (2008) para utilizar una visión crítica dentro de la empresa. El objetivo es colocar a la empresa de forma ficticia en situaciones contrarias y resultados adversos al plan estratégico definido. Las fortalezas y oportunidades se convierten en debilidades y amenazas para medir el grado de crisis que se pudiera generar. Lo anterior permite observar la capacidad de reacción que tiene la empresa ante la ocurrencia de dicho evento.

### **2.1.5 Diagnostico Estratégico**

Serna (2003: 34) define Diagnostico Estratégico como “el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución”. En seguida se hace un análisis con la Matriz DOFA para determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Está diseñado para ayudar a los estrategas a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Cuando se tengan los resultados del análisis, se podrán formular estrategias para aprovechar al máximo los recursos de la empresa y prevenir el efecto de las fuerzas externas.

Rodríguez (2005) plantea que en el diagnostico estratégico realiza el ajuste de los factores externos (oportunidades y amenazas), y el ajuste de los factores internos (fortalezas y debilidades). Hill y Jones (1996) establecen que “la finalidad de las alternativas estratégicas producto del diagnóstico estratégico es que la organización use al máximo las fortalezas con que cuenta, aproveche las oportunidades del entorno externo, corrija sus debilidades y evite el impacto negativo de las amenazas”.

### **2.1.6 Planes Operativos**

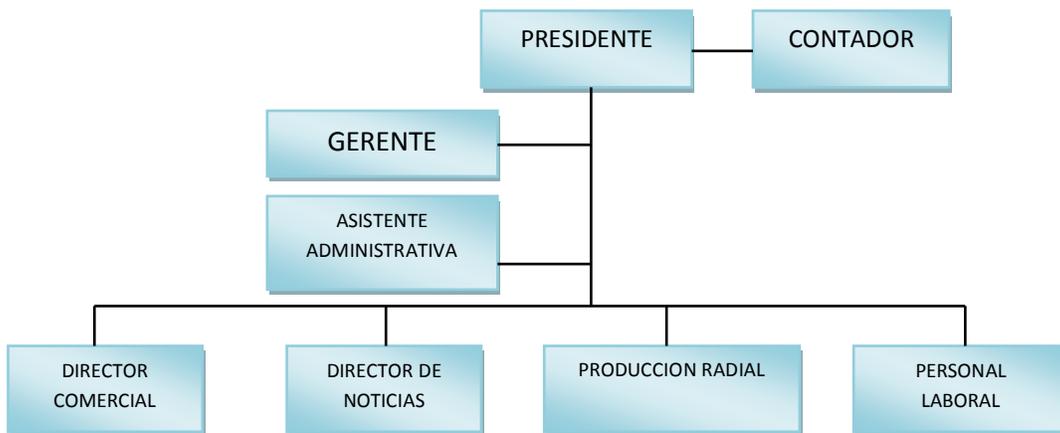
Francés (2001) establece que los planes operativos son un instrumento de gestión muy útil para cumplir los objetivos y desarrollar la organización. La estrategia de la empresa se puede establecer de manera explícita o implícita, también puede ser formal o informal. Los documentos donde se plasman las estrategias constituyen los planes. Los planes operativos, son la mínima expresión de la estrategia y se les debe atribuir un presupuesto para que puedan ser cuantificados. Determinan la planificación detallada de cada estrategia a implementar, se debe presentar, aunque sea de forma mínima la información dentro de un marco lógico y secuencial.

## 2.2 MARCO SITUACIONAL

La cadena Súper Popayán de radiodifusión pertenecía a la familia Pava quienes tenían varias emisoras alrededor del territorio colombiano. En el año 2010, el empresario payanes Carlos Felipe Muñoz Bolaños compra la emisora a la familia pava, por lo que desde ese momento pasa a llamarse Nueva Radio Súper Popayán. Carlos Felipe Muñoz y su equipo de trabajo reciben una empresa de bajo posicionamiento en el territorio, con una tecnología obsoleta y unas instalaciones en muy mal estado. Desde entonces, inicia la transformación de Radio Súper Popayán, con la remodelación de sus oficinas ubicadas en la carrera 8 # 5 – 41 del centro de la ciudad. Pocos años después deciden renovar la tecnología para trabajar con un transmisor de 15 KVS en estado sólido traído desde Chile.

La empresa Radio Súper Popayán es una entidad de carácter privado con ánimo de lucro la cual cuenta con una configuración organizacional de carácter empresarial según Mintzberg (1991) como se muestra en el organigrama de la Figura 3. Es catalogada en la categoría de PYME por su tamaño organizacional, además cuenta con 15 trabajadores. La empresa Radio Súper Popayán pertenece al sector terciario y su subsector está dedicado a las telecomunicaciones; comunicación y a la presentación de cuñas radiales.

Figura 3. *Organigrama Radio Súper Popayán*



Fuente: empresa Radio Súper Popayán

La empresa Radio Súper Popayán pertenece al sector terciario que está dedicado a actividades heterogéneas que ofrecen productos intangibles, los cuales no producen bienes materiales y su objetivo es la satisfacción de diferentes necesidades de las personas. Cuenta con un equipo periodístico y sus respectivos administrativos los cuales se encargan del manejo de la emisora para su óptimo funcionamiento.

Radio Súper Popayán se preocupa por mantener informados a todos sus oyentes y para ello ha diseñado una serie de programas radiales encaminados a satisfacer las necesidades de mantenerse informados día a día. Entre los programas y servicios encontramos: noticias, programas radiales, variedades musicales, cuñas publicitarias, grabación de pautas publicitarias, mención y patrocinio.

## **2.3 MARCO LEGAL**

La Radiodifusión Sonora es un servicio que se rige en Colombia por normas que lo regulan para garantizar su prestación conforme a unos principios y fines definidos y normas que regulan el uso del espectro radioeléctrico en el que se soporta la transmisión del servicio con criterios de calidad y eficiencia.

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones ha establecido las siguientes normas para el desarrollo y mejoramiento del servicio.

- ✓ Ley 1341 de 2009. “Por la cual se definen Principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - TIC-, se crea la Agencia Nacional del Espectro y se dictan otras disposiciones”.
- ✓ Resolución 415 de 2010. “Por la cual se expide el Reglamento del Servicio de Radiodifusión Sonora y se dictan otras disposiciones”.
- ✓ Decretos y Resoluciones Actualización Plan Técnico AM y FM. “Por la cual se adoptan medidas en materia de ordenación técnica del espectro radioeléctrico atribuido a la Radiodifusión Sonora en Amplitud Modulada (A. M.) y Frecuencia Modulada (F. M.)”

- ✓ Decreto 4350 de 2009. “Por el cual se establece el régimen unificado de contraprestaciones, por concepto de concesiones, autorizaciones y permisos en materia de servicios de radiodifusión sonora y se dictan otras disposiciones”.
- ✓ Decreto 4995 de 2009. “Por el cual se modifica el Decreto 4350 de 2009”.
- ✓ Decreto 195 de 2005. “Por el cual se adopta límites de exposición de las personas a campos electromagnéticos, se adecuan procedimientos para la instalación de estaciones radioeléctricas y se dictan otras disposiciones”.
- ✓ Resolución 1645 de 2005. “Por la cual se Reglamenta el Decreto 195 de 2005”.
- ✓ Decreto 4948 de 2009. “Por el cual se reglamenta la habilitación general para la provisión de redes y servicios de telecomunicaciones y el registro de TIC”.

## **CAPITULO 3**

### **CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA**

En este capítulo se describe la metodología a seguir para desarrollar el plan estratégico en la empresa Radio Súper Popayán, identificando el tipo de metodología de la investigación y las fuentes de información, además de su recolección, medición y análisis de resultados.

#### **3.1 TIPO DE METODOLOGÍA INVESTIGATIVA**

Con el fin de estudiar con mayor detenimiento la situación actual tanto interna como externa de la empresa Radio Súper Popayán que facilite la elaboración de un Plan Estratégico se hará una investigación cualitativa ya que es la más útil para contestar al problema planteado que está de forma descriptiva. Estará basada en un método de estudio orientador, utilizando para ello como principal herramienta la entrevista personal de carácter no estructurada.

#### **3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para lograr realizar el trabajo es necesario tener en cuenta las fuentes de información conocidas como datos primarios y secundarios. Los datos primarios proporcionan información sobre las personas u organizaciones que estamos estudiando. Los datos secundarios generan utilidad ya que contienen información existente, que tiene otros propósitos, que ha sido elaborada por otros investigadores y que puede ser utilizada con el fin de la investigación.

La recolección de la información de los datos primarios se hará mediante entrevistas con el equipo directivo de la organización y con las personas que conforman el equipo. La información secundaria se obtendrá del material pedagógico trabajado en clases magistrales, libros teóricos, trabajos de grados, estudios de casos, artículos, fuentes gubernamentales y empresariales.

## **CAPITULO 4**

### **DESARROLLO DEL TRABAJO**

El presente capítulo tiene como objetivo materializar la parte práctica del plan estratégico para la empresa Radio Súper Popayán. Inicia con el direccionamiento estratégico, después se elabora el análisis estratégico que se divide en interno, externo y competitivo. Por último, se presentan el diagnóstico estratégico y los planes operativos.

#### **4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El direccionamiento estratégico de la empresa Radio Súper Popayán está enfocado al crecimiento para adquirir un liderazgo en la región como medio de comunicación en todos los aspectos del sistema de radiodifusión. Se sugiere una modificación en los componentes del direccionamiento para desarrollarlos de una forma más organizada que permita que todos los miembros de la empresa puedan entenderlo.

##### **4.1.1 Visión**

La empresa Radio Súper Popayán cuenta actualmente con la siguiente visión.

“Para el 2020 superar en crecimiento los ítems generales de Radio Súper Popayán, mantener el liderazgo en el Departamento del Cauca, seguir siendo el primer medio de comunicación de radio de la región. El éxito se mantendrá como el gran objetivo”.

A continuación se presentan los criterios para deducir si la visión está bien formulada o por el contrario necesita ser mejor elaborada.

- ✓ **Formulada por los líderes de la organización.** Los altos directivos tienen una visión amplia y expectativas personales de cómo quieren que sea la empresa en el futuro.

- ✓ **Positiva e inspirada.** Debe servir como elemento de cohesión, motivación y compromiso.
- ✓ **Comprensible y detallada.** Debe ser lo suficientemente amplia para abarcar todas las áreas actuales y futuras de la empresa, pero a la vez, lo suficientemente concreta para permitir que de ella se deriven caminos específicos para lograrlo.
- ✓ **Comunicada a toda la organización.** Los directivos deben difundir la misión para que sea comprendida por todos los miembros de la organización, sean éstos, internos o externos.
- ✓ **Consistente.** Debe ser creíble y consistente con los valores corporativos, de base en el desarrollo de estrategias empresariales para su cumplimiento.
- ✓ **Integradora.** Debe ser entendida por todo el grupo humano, compartida y adoptada como suya brindándole el apoyo necesario para su logro.
- ✓ **Realista y cuantificable.** Para que la visión sea realista debe estar acorde con el entorno, la tecnología, los recursos disponibles y la competencia.

De acuerdo a lo anterior, y respetando el contenido de la visión formulada por el área directiva de la empresa Radio Súper Popayán, se propone una visión que fortalezca el mensaje y sea más comprensible para todas las personas que hacen parte de la organización.

“Radio Súper Popayán será la emisora líder de los medios de comunicación radiales en la región y mantendrá la objetividad informativa para superar sus propios ítems generales y así alcanzar el éxito”.

#### **4.1.2 Misión**

La empresa Radio Súper Popayán cuenta actualmente con la siguiente misión.

“A través de la gestión profesional de ética y objetividad, informar, divertir comunicando con base en el respeto hacia los clientes tanto externos como internos”.

A continuación se presentan los requisitos que debe tener la misión para estar bien definida. Deben cumplirse por lo menos cuatro de los siguientes requisitos.

- ✓ Ser congruente con los valores organizacionales. Es decir, con las creencias y principios morales que soportan la cultura organizacional.

- ✓ Definir claramente el propósito básico del negocio. Existen muchos numerosos motivos que explican la existencia de la empresa, incluida la rentabilidad.
- ✓ La estrategia comercial de la empresa. Es necesario incluir los negocios en los cuales competirá, la posición que la empresa pretende mantener en el negocio, la competencia distintiva y la ventaja competitiva que se tiene o planea lograr.
- ✓ ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- ✓ ¿Cuáles con los objetivos de rentabilidad?
- ✓ ¿Cuál es la filosofía de la empresa?
- ✓ ¿Cuál es el concepto de sí misma?
- ✓ ¿Cuáles son los productos o servicios que ofrece la empresa?
- ✓ ¿Cuál es la imagen pública de la empresa?
- ✓ ¿A qué actividad se dedica la empresa?

Relacionando lo anterior, y respetando el contenido de la misión formulada por el área directiva de la empresa Radio Súper Popayán, se propone una misión que fortalezca el mensaje y sea más comprensible para todas las personas que hacen parte de la organización.

“Somos una empresa radial que mediante el respeto y la gestión profesional de ética y objetividad; informa, comunica y divierte a los clientes internos y externos”.

#### **4.1.3 Objetivos**

Bermeo (s.f) establece que las metas u objetivos a nivel corporativo identifican los resultados que se esperan alcanzar al desarrollar las operaciones normales del negocio, brindando pautas para encaminar a la empresa en la dirección indicada de acuerdo con su visión y su misión. A continuación se presentan los objetivos que han sido planteados por el área directiva de la empresa Radio Súper Popayán.

- ✓ Crear nuevas estrategias en el mercado como medio de comunicación aportando en el crecimiento de la región para el mejor beneficio económico.
- ✓ Producir diariamente y las 24 horas del día una programación variada que llegue a todos los sectores de la población.

- ✓ Buscar planes u ofertas para que las diferentes entidades que estén interesadas en promocionar sus productos puedan hacerlo de forma fácil y directa.
- ✓ Continuar generando el concepto de información y objetividad a través de nuestro mayor producto que es el espacio noticioso Súper Noticias del Cauca desarrollado por profesionales de gran experiencia.
- ✓ Ampliar la cobertura a sitios o lugares de la región donde la señal radiofónica es débil o no alcanza a llegar por el tipo de topografía.

#### **4.1.4 Valores**

Son ideas abstractas que rigen el pensamiento y la acción. Guían al gerente para seleccionar un propósito, una misión, una visión, unas metas y objetivos para la empresa Radio Súper Popayán.

El gran valor institucional de la empresa es el respeto hacia los clientes internos y externos. La ética y la objetividad como valores implícitos son primordiales para la propagación de la información. El valor social es un aporte de este medio de comunicación que permanentemente entera al departamento y la región en temas con contenido social infundiéndole campañas de diferente índole.

Sin embargo, es necesario definir los valores organizacionales con la ayuda de todos los empleados, por lo que se aplica un cuestionario consignado en el Anexo 1, que por medio de una matriz axiológica permite elegir los valores que identifican a la empresa. Aquellos valores son los que obtuvieron un promedio mayor a 4.60 como se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. *Matriz Axiológica*

Nº	VALORES ORGANIZACIONALES	VALORACIÓN													PROMEDIO
		G	GV	A	S	SV	DN	P	P	P	L	L	C	E	
1	Responsabilidad	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,69
2	Transparencia	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4,62
3	Trabajo en Equipo	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,69
4	Respeto	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,77
5	Liderazgo	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4,31
6	Compromiso	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4,69
7	Integridad	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,69
8	Servicio	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	4,62
9	Responsabilidad social	1	4	5	3	5	5	1	5	3	3	5	4	4	3,69

G: Gerente GV: Gerente de Ventas A: Auxiliar S: Secretaria SV: Servicios varios DN: Director de noticias P: Periodista L: Locutor C: Control E: Editor

Fuente: resultado del estudio

Por lo anterior se definen los siguientes valores organizacionales para la empresa Radio Súper Popayán:

- ✓ **Responsabilidad:** cumplir con las obligaciones que tiene la empresa ante sus accionistas, clientes, empleados, proveedores, aliados y diferentes instituciones.
- ✓ **Transparencia:** operar con claridad o franqueza para generar confianza en los clientes y demás personas involucradas con la organización.
- ✓ **Trabajo en equipo:** favorecer la integración, cooperación y comunicación entre los miembros de la empresa para alcanzar objetivos comunes.
- ✓ **Respeto:** tener la capacidad para reconocer, aceptar y valorar las cualidades de las demás personas para generar armonía.
- ✓ **Compromiso:** identificar el proceso misional de la empresa para generar un mayor esfuerzo que ayude a cumplir con la visión organizacional.
- ✓ **Integridad:** actuar limpiamente en todo momento para gestar un compromiso que entrelace otros valores como la honestidad, franqueza y justicia.
- ✓ **Servicio:** es la responsabilidad que tienen todos aquellos que hacen parte de la empresa para con los proveedores, visitantes y clientes internos o externos.

## **4.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

El análisis estratégico se realiza a partir de tres dimensiones: el análisis interno que se soporta teóricamente en las “7S” de Mckinsey metodológicamente a través del perfil de capacidad interna (PCI) y la matriz de evaluación de factores internos (EFI). El análisis externo está sustentado teóricamente en las variables del entorno y es utilizada la matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) y la matriz de evaluación de factores externos (EFE). El análisis competitivo y estructural está sustentado teóricamente en las fuerzas competitivas de Porter (1980) y siguiendo el método del perfil competitivo (PC) y la matriz de evaluación de factores competitivos (EFC).

### **4.2.1 Análisis Estratégico Interno**

El análisis estratégico interno se consigue desarrollar gracias a la matriz de capacidad interna (PCI), que se logra completar por la información obtenida en las entrevistas realizadas en la empresa Radio Súper Popayán, las cuales fueron aplicadas a los integrantes del área directiva a través de diferentes preguntas consignadas en el Anexo 2. Los factores divididos en las “7S” de Mckinsey serán clasificados como fortalezas o debilidades en la Tabla 2, de igual forma debe evaluarse y valorarse el impacto de cada fortaleza o debilidad por lo que se utilizara la calificación Alto (3), Medio (2) y Bajo (1).

A continuación se presenta el resultado de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) en la Tabla 3. De acuerdo a Fred David (2013: 122) esta herramienta permite sintetizar y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes. Es necesario hacer una lista de los factores internos clave que se identificaron incluyendo tanto fortalezas como debilidades. El peso y valor son asignados de forma subjetiva y cualitativa. El peso es asignado de acuerdo a la relevancia e importancia de cada factor estudiado. El valor para las debilidades y fortalezas es asignado de acuerdo con lo que cada uno representa.

Tabla 2. Matriz 7S de Mckinsey

Matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna) 7's McKinsey										
V	FACTORES	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
ESTRUCTURA	Estructura organizacional definida				X			X		
	Adaptabilidad de la estructura a los cambios					X			X	
	Control y supervisión de empleados					X			X	
	Decisiones descentralizadas					X		X		
	Diseño y descripción de cargos	X						X		
ESTRATEGIA	Direccionamiento estratégico					X			X	
	Análisis estratégico	X						X		
	Formulación de estrategias	X						X		
	Estrategia organizacional actual					X			X	
SISTEMAS	Sistema contable				X				X	
	Sistema informático				X			X		
	Sistema de comunicaciones				X			X		
	Manual de procesos y procedimientos	X						X		
	Planes de mejoramiento	X						X		
	Nivel tecnológico				X			X		
	Sistema de gestión de calidad	X						X		
PERSONAL	Número de empleados					X			X	
	Edad del personal					X				X
	Nivel de estudios del personal					X				X
	Proceso de reclutamiento			X					X	
	Sistema de gestión de seguridad y salud					X				X
	Programa de incentivos		X						X	
	Evaluación del desempeño	X						X		
	Remuneración					X			X	
ESTILO	Dirección o liderazgo				X			X		
	Comunicación					X			X	
	Proactividad de los empleados					X			X	
	Cooperación entre los empleados					X			X	
HABILIDADES	Personal calificado				X			X		
	Habilidades corporativas					X			X	
	Habilidades individuales					X			X	
	Capacitación y desarrollo		X					X		
	Rotación de personal					X			X	
ORDEN SUPERIOR	Cultura organizacional				X			X		
	Compromiso con la visión organizacional					X			X	
	Empatía entre empleados y directivos					X			X	
	Convergencia de los valores					X			X	

Fuente: resultado del estudio

A cada factor se le asigna un peso que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante), la suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0. Después, a cada factor se le asigna un valor de 1 a 4 lo que determina: debilidad importante (clasificación = 1), debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3), o una fortaleza importante (clasificación = 4). Enseguida se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable. Finalmente se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable. Las puntuaciones ponderadas totales muy por debajo de 2.5 caracterizan organizaciones muy débiles internamente, mientras que muy por encima indican una posición interna fuerte.

Tabla 3. *Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*

FACTORES INTERNOS CLAVE		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS	Estructura organizacional definida	0,07	4	0,28
	Decisiones descentralizadas	0,06	3	0,18
	Sistema informático	0,06	4	0,24
	Sistema de comunicaciones	0,06	3	0,18
	Nivel tecnológico	0,1	4	0,4
	Dirección o liderazgo	0,05	3	0,15
	Personal calificado	0,08	4	0,32
	Cultura organizacional	0,04	3	0,12
DEBILIDADES	Diseño y descripción de cargos	0,06	1	0,06
	Análisis estratégico	0,06	2	0,12
	Formulación de estrategias	0,09	1	0,09
	Manual de procesos y procedimientos	0,03	2	0,06
	Planes de mejoramiento	0,06	2	0,12
	Sistema de gestión de calidad	0,05	2	0,1
	Evaluación de desempeño	0,05	1	0,05
	Capacitación y desarrollo	0,08	1	0,08
TOTAL		<b>1,00</b>		<b>2,55</b>

Fuente: resultado del estudio

El total ponderado para la empresa Radio Súper Popayán es de 2,55, lo que señala que está por encima de la media e indica una posición interna normal. Las fortalezas más representativas son el nivel tecnológico y el personal calificado, por otra parte las mayores debilidades de la empresa son el diseño y descripción de cargos, el manual de procesos y procedimientos y la evaluación de desempeño.

A continuación se conceptualizan cada una de las fortalezas y debilidades que resultaron en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) después de haber realizado el análisis estratégico interno.

#### **4.2.1.1 Conceptualización de las fortalezas**

**Estructura organizacional definida.** La empresa Radio Súper Popayán clasifica como una organización empresarial ya que su estructura es simple, informal, flexible, con poco staff o jerarquía de línea media, las actividades giran alrededor del director general quien ejerce el control personalmente, por medio de la supervisión directa. La estructura es flexible a los cambios porque se interesan en tener una actividad moderna.

**Toma de decisiones centralizada o descentralizada.** La toma de decisiones en la empresa es descentralizada ya que se analizan varios conceptos y se tiene en cuenta las opiniones de las personas que están involucradas en el resultado que se vaya a obtener. Para los directivos es muy importante tener diferentes puntos de vista que los lleven a tomar la mejor decisión.

**Sistema informático.** Radio Súper Popayán tiene un buen sistema informático que opera a través del Hardware y Software en toda la empresa, por consiguiente cuenta con un excelente Humanware que tiene los conocimientos para manejar los sistemas como controles, computadores, pagina web, servidores, transmisores, entre otros.

**Sistema de comunicaciones.** El sistema de comunicaciones en Radio Super es de gran importancia ya que visto desde el punto de vista de su actividad, es un sistema que entiende muy bien el proceso de transmisor, canal de transmisión y el receptor. Por otro lado la comunicación interna se da para la solución de problemas internos detectando las causas y sus posibles

soluciones. La comunicación en Radio Súper pretenden desarrollar la cultura organizacional y alinearla con los objetivos y los valores de la misma para potencializar el sentido de pertenencia.

**Nivel tecnológico.** Cuando inició la nueva administración de Radio Súper se pretendía decidir cuál empresa exterior era la más indicada para proveer el servicio de una nueva tecnología, es decir, transmisores de estado sólido de tarjetas integradas, que suplantarán de manera efectiva al viejo sistema de transmisores de tubos. Ellos eligieron a una empresa Chilena y actualmente la situación tecnológica es la aceptada por el Ministerio de Comunicaciones con equipos de alta tecnología como su transmisor de 15 KVS, en estado SOLIDO, de lo más moderno que existe en la actualidad.

**Dirección o liderazgo.** La dirección o gestión en Radio Súper Popayán está bien fundamentada, ya que el gerente quien es el que está a cargo de la empresa y está enterado constantemente de lo que sucede en ella, tiene como objetivo asegurar que la organización cumpla con los objetivos mientras controla todos los cambios que se puedan producir en su entorno. En consecuencia, el liderazgo que ejercen los altos mandos es importante puesto que siempre procuran conseguir el compromiso de los demás a través de la autoridad y no del poder.

**Personal calificado.** La actividad de la empresa es la comunicación a través de la radio, por lo que es necesario tener personal calificado con habilidades para el periodismo, la comunicación y la voz, además de tener personas que se involucren en lo que sucede diariamente no solo en el departamento del cauca, ni solamente en el país, sino en el mundo entero. Deben ser profesionales responsables y entregados al trabajo de poder difundir una noticia y que esta llegue de la mejor manera a los oídos de quienes la escuchan.

**Cultura organizacional.** Lo que caracteriza la cultura organizacional de Radio Súper Popayán es la unión. Toda empresa necesita una cabeza visible que la encamine al desarrollo. La cultura se mira desde muchos puntos que pueden ser complejos como responsabilidades, personalidades, intenciones sanas o no sanas de las personas. La cabeza visible se encarga de mirar lo temas que de acuerdo a los parámetros culturales sean los mejores. Los directivos y trabajadores están comprometidos con la cultura organizacional de la empresa, ya que como dice el gerente, si no hubiera un compromiso y un sentido de pertenencia no podrían trabajar en ella.

#### 4.2.1.2 Conceptualización de las debilidades

**Diseño y descripción de cargos.** La empresa no cuenta actualmente con un documento o manual de funciones donde se describan los cargos. Es una gran debilidad ya que algunas veces hay trabajadores que desempeñan algunas funciones que no les corresponde u otros que podrían desempeñar otras funciones similares a lo que realizan en sus puestos de trabajo.

**Análisis estratégico y formulación de estrategias.** Toda empresa debe tener estrategias para funcionar, sin embargo una debilidad que se presenta en Radio Súper es que no están plasmadas en un plan estratégico que mediante un plan operativo tengan un horizonte de tiempo y unos objetivos para ser cumplidas. Es necesario aplicar lo que Francés (2001) expresa al decir que la estrategia de la empresa se puede establecer de manera explícita o implícita, también puede ser formal o informal. Los documentos donde se plasman las estrategias constituyen los planes operativos y son la mínima expresión de la estrategia y se les debe atribuir un presupuesto para que puedan ser cuantificados

**Manual de procesos y procedimientos.** La empresa carece de un manual que permita a los trabajadores entender los procesos de algunos aparatos electrónicos que son indispensables en una emisora, por lo que se clasifica como una de las debilidades principales. Los manuales de funciones permiten conocer el funcionamiento interno por medio de la descripción de tareas, ubicación y requerimientos.

**Planes de mejoramiento.** A pesar de que Radio Súper Popayán tiene objetivos y metas por alcanzar, es necesario establecerlas desde el proceso administrativo, es decir, planeando, organizando y sistematizando.

**Sistema de gestión de calidad.** La empresa Radio Súper debe mantener siempre la calidad de su servicio, por lo que es necesario tener un sistema que gestione la calidad mediante las actividades que se llevan a cabo en cuanto a recursos, procedimientos, documentos, estructura, y estrategias. Todo lo anterior es muy importante para lograr entregar un excelente servicio a los clientes.

**Evaluación de desempeño.** El talento humano más importante de la empresa son los directores, periodistas y controles de noticias, entre otras personas como directores comerciales, por lo que es de suma importancia tener una herramienta de gestión que sea útil para evaluar los conocimientos, habilidades, comportamientos y competencias. Radio Súper carece de un índice como este, y es de gran importancia para lograr los objetivos.

**Capacitación y desarrollo.** De la anterior debilidad se deriva otra muy importante, ya que al evaluar el desempeño del talento humano de la empresa se puede decidir como capacitarlos según sus áreas de trabajo y sus habilidades. La capacitación busca conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a que los empleados tengan una actitud más positiva, eleven su conocimiento y se identifiquen con los objetivos de la empresa.

#### **4.2.2 Análisis Estratégico Externo**

El análisis estratégico externo se logra desarrollar gracias a la matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), que se consigue completar por la información obtenida en las entrevistas realizadas en la empresa Radio Súper Popayán, las cuales fueron aplicadas a los integrantes del área directiva a través de diferentes preguntas consignadas en el Anexo 3. Los factores divididos en económicos, políticos, sociales y tecnológicos serán clasificados como oportunidades o amenazas en la Tabla 4, de igual forma debe evaluarse y valorarse el impacto de cada oportunidad o amenaza por lo que se utilizara la calificación Alto (3), Medio (2) y Bajo (1).

A continuación se presenta el resultado de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) en la Tabla 5. De acuerdo a Fred David (2013: 81) esta herramienta permite que los estrategas resuman y evalúen información del entorno. Se hace una lista de los factores externos clave que se identificaron incluyendo tanto oportunidades como amenazas. El peso y valor son asignados de forma subjetiva y cualitativa. El peso es asignado de acuerdo a la relevancia e importancia de cada factor estudiado. El valor para las amenazas y oportunidades es asignado de acuerdo a las respuestas de las estrategias de la empresa.

**Factores económicos.** Están relacionados con el comportamiento de la economía, los bienes y servicios de la empresa, el flujo de dinero, entre otros aspectos que se analizan a nivel nacional e internacional. Para la empresa Radio Súper Popayán se tienen en cuenta variables como el salario, la inflación, las tasas de interés generadas por las entidades financieras, las reformas laborales, las políticas y reformas tributarias que afectan en gran medida el desarrollo de cualquier empresa.

**Factores políticos.** Se refieren a la asignación o el uso del poder y la relación que tienen con los gobiernos nacionales, departamentales, locales, los órganos de representación y decisión política; como las normas, leyes y reglamentos. También son representados en los sistemas de gobierno. Para el caso que nos ocupa, se debe tener en cuenta la situación política del país y principalmente de la región. La renovación de la clase política juega un papel muy importante. En nuestro país todo gira en torno al poder y las relaciones políticas, por lo tanto, debe considerarse como una amenaza o una oportunidad para un medio de comunicación. Por otra parte la legislación y concesión radial es indispensable para la existencia de una empresa como Radio Súper, por tal motivo es necesario entenderlo, estudiarlo y analizarlo.

**Factores sociales.** Estos factores son de gran importancia porque afectan los valores de la gente, al igual que su forma de vivir. Se analizan aspectos como la educación, salud, seguridad, empleo, cultura, creencias, entre otros. Para estudiar el entorno social de la empresa Radio Súper Popayán se tendrán en cuenta variables como la población total, por estrato y edad, pues los clientes indirectos de una empresa que presta un servicio de comunicación radial son los oyentes. Los niveles educativos y las creencias también son fundamentales para un medio de comunicación, pues las personas casi siempre buscan informarse sobre sus intereses.

**Factores tecnológicos.** Los factores tecnológicos son quizás unos de los que más impacto genera para una empresa de comunicaciones como Radio Súper. Están relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, procesos y materiales. Se estudian variables como el nivel tecnológico, tecnología como ventaja competitiva, la inversión y la facilidad de acceso a a tecnología. Una empresa con tecnología obsoleta es muy difícil que sobreviva en el mercado, por lo que debe convertirse en un factor primordial para analizar.

Tabla 4. *Matriz oportunidades y amenazas (POAM)*

Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas)										
V	FACTORES	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICOS	Salario mínimo		X						X	
	Tendencia de la inflación	X						X		
	Tasas de interés		X					X		
	Reforma laboral		X						X	
	Índices de desempleo		X							X
	Política monetaria y cambiaria			X						X
	Reforma tributaria: impuestos	X						X		
POLÍTICOS	Situación política nacional y regional					X			X	
	Dogma político				X				X	
	Renovación de clase dirigente						X	X		
	Legislación comercial		X					X		
	Concesión radial			X					X	
	Legislación radial			X						X
SOCIALES	Población total				X			X		
	Población por estratos				X			X		
	Población por edades				X			X		
	Población por sexo					X			X	
	Cultura población (creencias, tradiciones, etc)				X			X		
	Niveles educativos					X			X	
	Numero de emisoras y canales de televisión		X						X	
	Paz social					X				X
TECNOLÓGICOS	Tecnología de la empresa				X				X	
	Nivel tecnológico				X			X		
	Tecnología como ventaja competitiva				X			X		
	Inversión en tecnología					X			X	
	Resistencia a los cambios tecnológicos			X					X	
	Facilidad de acceso a la tecnología				X			X		

Fuente: resultado del estudio

A cada factor se le asigna una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante), la suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0. Después, a cada factor se le asigna una clasificación de 1 a 4 para determinar que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa, lo que determina: respuesta superior (clasificación = 4), la respuesta está por encima del promedio (clasificación = 3), la respuesta es promedio (clasificación = 2), o la respuesta es deficiente (clasificación = 1). Enseguida se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable. Finalmente se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades, ni evitando las amenazas externas. El promedio es de 2.5

Tabla 5. *Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)*

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES	Renovación clase dirigente	0,07	3	0,21
	Población	0,15	4	0,6
	Cultura poblacional	0,08	3	0,24
	Nivel tecnológico	0,15	4	0,6
	Tecnología como ventaja competitiva	0,12	4	0,48
	Facilidad de acceso a la tecnología	0,07	3	0,21
AMENAZAS	Tendencia de la inflación	0,08	2	0,16
	Tasas de interes	0,07	3	0,21
	Reforma tributaria (impuestos)	0,15	1	0,15
	Legislación comercial	0,06	2	0,12
TOTAL		<b>1,00</b>		<b>2,98</b>

Fuente: resultado del estudio

El total ponderado para la empresa Radio Súper Popayán es de 2,98, lo que señala que está por encima de la media e indica que las estrategias de la empresa están respondiendo bien a las oportunidades y amenazas que le genera el entorno. Las oportunidades más representativas para Radio Súper son la población y el nivel tecnológico. Las amenazas a las que debe prestar mayor atención son las tasas de interés y los impuestos. A continuación se conceptualizan cada una de las oportunidades y amenazas que resultaron en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) después de haber realizado el análisis estratégico externo.

#### 4.2.2.1 Conceptualización de oportunidades

**Renovación clase dirigente.** La clase dirigente tiene la mayor parte de la riqueza material, al igual que una gran influencia sobre el resto de clases. Son los dirigentes quienes tienen el poder de marcar las directrices de un lugar, una zona, una localidad, una ciudad o un país. En el caso de la empresa Radio Súper Popayán, este factor es visto como una oportunidad ya que si se logran buenas alianzas con la alcaldía o la gobernación, la emisora será la encargada de toda la publicidad de dichas entidades públicas, lo que generará mayores ingresos para la empresa.

**Población.** Este es un factor muy importante para la empresa, ya que entre más oyentes tenga la emisora, mayor será el interés de las diferentes empresas de la ciudad y la región para pautar en ella. Actualmente, los índices de sintonía revelan que Radio Súper Popayán está por encima de su principal competidor Radio 1040 con un rating de 20 puntos contra 8 puntos. Es una oportunidad que la empresa debe saber aprovechar.

**Cultura poblacional.** La cultura es un aspecto social que incluye diversas formas y expresiones de una sociedad. Se tienen en cuenta las prácticas, los rituales, las costumbres, el tipo de vestimenta y normas que rigen los comportamientos de las personas. Lo anterior es una gran oportunidad para una empresa radial como Radio Súper Popayán, ya que se debe aprovechar toda esa riqueza cultural con la que cuenta nuestro departamento y nuestra región

para desarrollar programas que atraigan a todo tipo de personas. La inclusión es un tema que forjará la buena imagen de cualquier organización.

**Nivel tecnológico.** La oportunidad que el entorno le presenta a Radio Súper Popayán en cuenta al nivel tecnológico es de gran importancia puesto que actualmente existen muchas empresas que se dedican a desarrollar tecnología avanzada o de punta para este tipo de negocios. Cuando inició la nueva administración de Radio Súper se pretendía decidir cuál empresa exterior era la más indicada para proveer el servicio de una nueva tecnología, es decir, transmisores de estado sólido de tarjetas integradas, que suplantaran de manera efectiva al viejo sistema de transmisores de tubos. Ellos eligieron a una empresa Chilena que les vendió equipos de alta tecnología como su transmisor de 15 KVS, en estado SOLIDO, sin embargo tuvieron la oportunidad de escoger los pros y contras de varias empresas alrededor del mundo.

**Tecnología como ventaja competitiva.** En el entorno en el que se desenvuelve la empresa que se está estudiando en este trabajo, es indispensable contar con una tecnología moderna que permita que la señal lleve de forma rápida a todos los sectores en lo que se opera, igualmente es fundamental para transmitir una comunicación de calidad, no solo por las vías tradicionales sino por otras plataformas digitales.

**Facilidad de acceso a la tecnología.** La globalización ha permitido en los últimos años que toda persona o institución pueda ingresar al mundo de la tecnología, por lo que el acceso es fácil y se debe convertir en una oportunidad que debe ser aprovechada de la mejor manera.

#### 4.2.2.2 Conceptualización de amenazas

**Tendencia de la inflación.** La inflación es conocida como el aumento sostenido y persistente del nivel general de precios. Representa una amenaza para la empresa Radio Súper Popayán ya que al aumentar los precios, las personas deben destinar más dinero para comprar cualquier producto o servicio, por lo que habrá menos dinero para gastar en publicidad entonces las empresas de servicios radiales que viven de los ingresos que les generan las pautas comerciales se estarían viendo perjudicadas.

**Tasas de interés.** Las tasas de interés generan una amenaza para cualquier tipo de empresa que necesita de préstamos por parte de las entidades bancarias. Es importante tener en cuenta que las tasas que manejan los bancos en Colombia son muy elevadas y algunas veces es necesario recurrir a estas entidades para poder adquirir maquinaria o en el caso que nos ocupa, aparatos tecnológicos avanzados que son muy costosos.

**Reforma tributaria (impuestos).** La última reforma tributaria realizada por el gobierno ha afectado en gran medida a la empresa Radio Súper Popayán. Las empresas empiezan a identificar cuáles son las necesidades que deben cubrir y que son primordiales para el funcionamiento como el pago de nomina y los servicios, por lo que disminuyen sus gastos en publicidad. En el caso de Radio Súper, algunas empresas han retirado la totalidad de su pauta publicitaria mientras que otras la han disminuido en un 50%.

**Legislación comercial.** Hacer empresa en Colombia es muy difícil. La legislación comercial está pensada para el beneficio del estado, pero no para el beneficio del empresario o el comerciante. Todo el dinero que se recauda no es reflejado en buenos servicios para las empresas o la sociedad, un gran ejemplo es el servicio de salud, que en nuestro país es muy deficiente.

#### **4.2.3 Análisis Estratégico Competitivo**

El análisis estratégico competitivo se logra desarrollar gracias a la matriz del perfil competitivo (PC), que se consigue completar por la información obtenida en las entrevistas realizadas en la empresa Radio Súper Popayán, las cuales fueron aplicadas a los integrantes del área directiva a través de diferentes preguntas consignadas en el Anexo 4. Los factores divididos en las cinco fuerzas competitivas de Porter serán clasificados como oportunidades o amenazas en la Tabla 6, de igual forma debe evaluarse y valorarse el impacto de cada oportunidad o amenaza por lo que se utilizara la calificación Alto (3), Medio (2) y Bajo (1).

A continuación se presenta el resultado de la matriz de Evaluación de Factores Competitivos (EFC) en la Tabla 7. Esta herramienta permite resumir y evaluar la información de las fuerzas competitivas de Porter.

Tabla 6. *Matriz competitiva de oportunidades y amenazas*

Matriz PC (Perfil Competitivo)										
V	FACTORES	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS	Existencia de servicios sustitutos	X						X		
	Precio del servicio sustituto			X					X	
	Nivel de propensión a sustituir servicio	X						X		
	Beneficios de sustituir servicio			X						X
	Calidad del servicio sustituto		X						X	
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	Diferenciación del servicio				X			X		
	Necesidad de capital					X			X	
	Costos independientes					X			X	
	Canales de distribución				X			X		
	Políticas de gobierno			X					X	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES	Cantidad de competidores				X			X		
	Crecimiento del sector					X			X	
	Servicios diferenciados				X			X		
	Impedimento para abandonar sector			X					X	
	Estrategias diferentes					X			X	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	Cantidad de clientes directos				X			X		
	Cantidad de clientes indirectos				X			X		
	Beneficios de adquirir servicio					X			X	
	Calidad del servicio				X			X		
	Valor o importancia del servicio					X			X	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Electricidad		X					X		
	Internet y telefonía	X						X		
	Servidores y servicios web				X			X		
	Tecnología				X			X		

Fuente: resultado del estudio

Se hace una lista de los factores externos clave que se identificaron incluyendo tanto oportunidades como amenazas. A cada factor se le asigna una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante), la suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0. Después, a cada factor se le asigna una clasificación de 1 a 4 para determinar que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa, lo que determina: respuesta superior (clasificación = 4), la respuesta está por encima del promedio (clasificación = 3), la respuesta es promedio (clasificación = 2), o la respuesta es deficiente (clasificación = 1). Enseguida se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable. Finalmente se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades, ni evitando las amenazas externas. El promedio es de 2.5

Tabla 7. *Matriz de Evaluación de Factores Competitivos (EFC)*

FACTORES COMPETITIVOS CLAVE		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES	Diferenciación del servicio	0,1	3	0,3
	Canales de distribución	0,07	3	0,21
	Cantidad de competidores	0,08	3	0,24
	Clientes directos e indirectos	0,1	4	0,4
	Calidad del servicio	0,1	3	0,3
	Servidores y servicios web	0,08	2	0,16
	Tecnología	0,1	3	0,3
AMENAZAS	Existencia de servicios sustitutos	0,1	3	0,3
	Propensión a sustituir servicio	0,07	2	0,14
	Proveedor de electricidad	0,1	2	0,2
	Proveedor de internet y telefonía	0,1	1	0,1
TOTAL		<b>1,00</b>		<b>2,65</b>

Fuente: resultado del estudio

El total ponderado para la empresa Radio Súper Popayán es de 2,65, lo que señala que está por encima, pero muy cerca del promedio. Eso significa que las estrategias de la empresa están respondiendo bien a las oportunidades y amenazas que se generan por las fuerzas competitivas de Porter. Las oportunidades más representativas para Radio Súper son los clientes directos e indirectos, la tecnología, la diferenciación y la calidad del servicio. Las amenazas a las que debe prestar mayor atención son la existencia de servicios sustitutos y proveedores de electricidad. A continuación se conceptualizan cada una de las oportunidades y amenazas que resultaron en la Matriz de Evaluación de Factores Competitivos (EFC) después de haber realizado el análisis estratégico competitivo.

#### **4.2.3.1 Conceptualización de oportunidades**

**Diferenciación del servicio.** La diferenciación en el servicio de la empresa Radio Súper es muy importante para lograr el liderazgo en el sector en el que se desenvuelve. Es difícil vender de manera efectiva si no se muestran los beneficios y las características de los productos que intentamos ofrecer. En este caso lo que transmite Radio Súper a través de su señal es información que debe ser de calidad. Los clientes tanto directos como indirectos deben sentirse satisfechos con el servicio que presta la empresa, pues ese será un referente para el éxito de la misma.

**Canales de distribución.** Radio Súper Popayán es una empresa de comunicaciones, por lo que su negocio es prestar un servicio de calidad. Los canales de distribución en este tipo de empresas representan una oportunidad. Entre estos canales de distribución encontramos las frecuencias radiales, canales de televisión y redes sociales, estas últimas las más importantes en la actualidad, donde todo gira en torno a la tecnología y los medios digitales.

**Cantidad de competidores.** En la ciudad de Popayán existen diversos medios de comunicación, de los cuales los más conocidos en el sector radial de la frecuencia AM son Caracol Radio, RCN Radio, Radio 1040 y Radio Súper Popayán; sin embargo, la única emisora en la frecuencia AM que representa una competencia directa para Radio Súper, es la emisora

Radio 1040, ya que estas dos son las únicas que generan información 100% regional y local, mientras que Caracol y RCN transmiten noticias nacionales desde Bogotá.

**Clientes directos e indirectos.** Los clientes representan una gran oportunidad para la empresa Radio Súper Popayán, ya que de acuerdo a los últimos informes de índices de sintonía, la empresa en cuestión obtiene 20 puntos de rating en comparación a los 8 puntos de su más directo competidor que es Radio 1040. De igual manera, Radio Súper cuenta actualmente con más de 70 clientes directos (empresas que pautan).

**Calidad del servicio.** El programa más importante de la empresa es el informativo Súper noticias del Cauca, el preferido por los oyentes en el Cauca y en Popayán. La empresa tiene la mentalidad de que la calidad en el servicio, tanto en la difusión de la información como en la venta de publicidad deben jugar un papel muy importante.

**Servidores y servicios web.** La empresa que maneja el servidor de la página web de Radio Súper Popayán es Geostigma, una empresa de Popayán que hasta el momento ha prestado un servicio eficiente, sin embargo solo lleva dos meses trabajando con la emisora. Representa una oportunidad porque se están desarrollando contenidos tecnológicos avanzados que posicionan a la página web de Radio Súper como una de las más completas.

**Tecnología.** La oportunidad que el entorno le presenta a Radio Súper Popayán en cuenta al nivel tecnológico es de gran importancia puesto que actualmente existen muchas empresas que se dedican a desarrollar tecnología avanzada o de punta para este tipo de negocios. Cuando inició la nueva administración de Radio Súper se pretendía decidir cuál empresa exterior era la más indicada para proveer el servicio de una nueva tecnología, es decir, transmisores de estado sólido de tarjetas integradas, que suplantaran de manera efectiva al viejo sistema de transmisores de tubos. Ellos eligieron a una empresa Chilena que les vendió equipos de alta tecnología como su transmisor de 15 KVS, en estado SOLIDO, sin embargo tuvieron la oportunidad de escoger los pros y contras de varias empresas alrededor del mundo.

#### 4.2.3.2 Conceptualización de amenazas

**Existencia de servicios sustitutos.** La empresa Radio Súper Popayán cuenta actualmente con unos servicios sustitutos que implican entrar en el mundo de la tecnológica, tal es el caso de la pagina web y las aplicaciones para dispositivos móviles. Esto es una gran oportunidad ya que la emisora está abarcando un mercado más amplio. Por el contrario es una amenaza teniendo en cuenta la competencia, pues en la actualidad es muy fácil conectarse a la red desde cualquier dispositivo y desde cualquier lugar, por lo que los oyentes pueden escuchar cualquier emisora, ver contenido virtual, leer noticias o ver diversos programas de televisión. Por lo anterior la existencia de servicios sustitutos es muy amplia en este sector de las comunicaciones.

**Propensión a sustituir servicio.** La propensión a sustituir el servicio puede considerarse una amenaza por lo dicho anteriormente de que la tecnología permite que nos conectemos al cualquier señal desde cualquier parte del mundo, además los clientes que desean pautar tienen más opciones para promocionar sus empresas; sin embargo el servicio que ofrece Radio Súper, sumado al gran índice de audiencia, lo convierten en el preferido por la empresas del Cauca y Popayán para pautar.

**Proveedor de electricidad.** Es una amenaza porque a pesar de que el proveedor de electricidad es bueno, en algunos momentos afecta la señal de radiodifusión generada por la antena ubicada en un sector de la zona norte de la ciudad de Popayán. La empres que le brinda el servicio de electricidad a Radio Súper tiene sus deficiencias cuando se presentan lluvias o tormentas, lo que produce un fallo en el proveedor de electricidad y por ende las antenas no pueden funcionar.

**Proveedor de internet y telefonía.** El proveedor de internet y telefonía es EMTEL. El servicio que presta esta empresa de telecomunicaciones es deficiente según los directivos de la empresa Radio Súper Popayán. Existe una norma que obliga a todos los negocios que se encuentran en un lugar determinado del centro de la ciudad a utilizar solamente el servicio de esta empresa, por lo que se ven acorralados a tener solo una opción para suplir esa necesidad. En caso tal de que haya otras empresas proveedoras con mejor velocidad de internet, Radio Súper

Popayán debe adecuarse a los servicios que le presta EMTEL, por lo que el factor de proveedor de internet y telefonía se establece como una amenaza.

#### 4.2.4 Análisis estructural del sector

El análisis estructural de los sectores se realiza por medio de las fuerzas del mercado. Las fuerzas se encuentran clasificadas en categorías y sub categorías de análisis que deben ser explicadas y estudiadas a profundidad. Se deben seguir una serie de pasos entre los cuales encontramos: identificación de las fuentes de cada fuerza del mercado, calificación de cada fuente de fuerza, elaboración del diagnostico por fuerza, definición del comportamiento global y elaboración del informe sobre el análisis de fuerzas del mercado.

**Amenaza de productos o servicios sustitutos.** La revisión del potencial para el desarrollo de nuevos sustitutos es una necesidad estratégica progresiva. En el siglo XXI la tecnología juega un papel muy importante para sustituir un producto o servicio, y en el caso de una empresa de radiodifusión sustituir el servicio es muy fácil, ya que por medio de la web es posible escuchar cualquier emisora desde cualquier parte del mundo, incluso es posible leer las noticias o verlas en directo por cualquier canal o video virtual.

**Amenaza de entrada de nuevos competidores.** Establecer una empresa de radio como Radio Súper Popayán es muy difícil, ya que se deben tener en cuenta barreras de entrada como factores legales, comerciales y tecnológicos que necesitan de mucho capital. Por lo anterior la entrada de nuevos competidores al sector en el que se desenvuelve Radio Súper no es una gran amenaza.

**Rivalidad entre competidores actuales.** El mercado en el que opera Radio Súper Popayán no tiene demasiados competidores. En cuanto a la frecuencia AM de radio, los competidores más conocidos son Caracol Radio, RCN Radio y Radio 1040, sin embargo el competidor más directo para Radio Súper Popayán es Radio 1040, ya que son los únicos que transmiten información de interés regional y local, mientras que las otras emisoras emiten sus informativos y programas a nivel nacional.

**Poder de negociación de los clientes.** Es una fuerza importante, ya que el poder que tienen de negociación que tienen los clientes es alto. Más de 70 empresas pautan con Radio Súper Popayán, lo que los convierte en los clientes directos de la emisora, sin embargo no existe un rango general de precios por el que ellos deban pagar, sino que se llega a una negociación que le convenga a ambas partes, tanto a los clientes que pautan como a la empresa.

**Poder de negociación de los proveedores.** Esta fuerza es compleja dentro del sector de la empresa que se está estudiando ya que lo que ofrece es un servicio intangible, por lo que no se evidencian proveedores de materia prima, sin embargo, para el sector de la radiodifusión se plantean a las empresas de servicios web, electricidad e internet como los principales proveedores.

En la **fuerza de entrada de nuevos competidores** o fuerza de riesgo de ingresos se evalúan los factores de las barreras de entrada consignados en la Tabla 8. En consecuencia, en la Tabla 9 se muestra la síntesis de evaluación de las barreras de entrada.

Tabla 8. *Barreras de entrada*

	<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>	<b>A</b>	<b>MA</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>I</b>
1	Inversión inicial	X					
2	Tecnología	X					
3	Posición de marca	X					
4	Posición de servicio			X			
5	Experiencia en el sector		X				
6	Acceso a canales			X			
7	Regulaciones y marco legal			X			
8	Impuestos		X				
	<b>EVALUACIÓN FINAL</b>	<b>A</b>	<b>MA</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>I</b>
	<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>	3	2	3	0	0	0
	<b>RADIO SÚPER POPAYÁN</b>	0,375	0,25	0,375	0	0	0

Fuente: resultado del estudio

Tabla 9. Síntesis barreras de entrada

Denominación		Peso	Calificación	Ponderación
<b>Alto</b>	<b>A</b>	5	37,5%	1,875
<b>Medio Alto</b>	<b>MA</b>	4	25,0%	1
<b>Equilibrio</b>	<b>E</b>	3	37,5%	1,125
<b>Medio Bajo</b>	<b>MB</b>	2	0,0%	0
<b>Bajo</b>	<b>B</b>	1	0,0%	0
<b>Inexistente</b>	<b>I</b>	0	0,0%	0
<b>Barreras de Entrada</b>				<b>4,00</b>

Fuente: resultado del estudio

La ponderación obtenida por las barreras de entrada es de 4,0 lo que significa que su denominación es Medio Alta y no es tan fácil entrar al sector de la radiodifusión en el departamento del Cauca y en Popayán. Los factores que más influyen en este resultado son la inversión inicial, la tecnología avanzada que se debe adquirir y el posicionamiento de una marca confiable.

En la **fuerza de entrada de nuevos competidores** o fuerza de riesgo de ingresos también se evalúan los factores de las barreras de salida consignados en la Tabla 10. Igualmente, en la Tabla 11 se muestra la síntesis de evaluación de las barreras de salida.

Tabla 10. Barreras de salida

	<b>BARRERAS DE SALIDA</b>	<b>A</b>	<b>MA</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>I</b>
1	Activos poco liquidables	X					
2	Regulaciones laborales		X				
3	Compromisos de largo plazo		X				
4	Barreras emocionales			X			
5	Restricciones sociales-gobierno			X			
	<b>EVALUACIÓN FINAL</b>	<b>A</b>	<b>MA</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>I</b>
	<b>BARRERAS DE SALIDA</b>	1	2	2	0	0	0
	<b>RADIO SÚPER POPAYÁN</b>	0,2	0,4	0,4	0	0	0

Fuente: resultado del estudio

Tabla 11. *Síntesis barreras de salida*

Denominación		Peso	Calificación	Ponderación
<b>Alto</b>	<b>A</b>	5	20,0%	1
<b>Medio Alto</b>	<b>MA</b>	4	40,0%	1,6
<b>Equilibrio</b>	<b>E</b>	3	40,0%	1,2
<b>Medio Bajo</b>	<b>MB</b>	2	0,0%	0
<b>Bajo</b>	<b>B</b>	1	0,0%	0
<b>Inexistente</b>	<b>I</b>	0	0,0%	0
<b>Barreras de Salida</b>				<b>3,80</b>

Fuente: resultado del estudio

La ponderación obtenida por las barreras de salida es de 3,80 lo que significa que su denominación está entre Equilibrio y Medio Alta y no es tan fácil salir del sector de la radiodifusión en el departamento del Cauca y en Popayán. Los factores que más influyen en este resultado son los activos, las regulaciones laborales y los compromisos que se tienen a largo plazo.

En la **fuerza de proveedores** se evalúan los factores de los proveedores de la empresa Radio Súper Popayán consignados en la Tabla 12. Por otro lado, en la Tabla 13 se muestra la síntesis de evaluación de la fuerza de los proveedores.

Tabla 12. *Poder de negociación de los proveedores*

	PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	A	MA	E	MB	B	I
1	Grado de concentración		X				
2	Poder de decisión de precio			X			
3	Disponibilidad de sustitutos		X				
4	Información sobre el comprador			X			
5	Nivel de calidad			X			
	<b>EVALUACIÓN FINAL</b>	<b>A</b>	<b>MA</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>I</b>
	<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</b>	0	2	3	0	0	0
	<b>RADIO SÚPER POPAYÁN</b>	0	0,4	0,6	0	0	0

Fuente: resultado del estudio

Tabla 13. *Síntesis poder de negociación proveedores*

Denominación		Peso	Calificación	Ponderación
<b>Alto</b>	<b>A</b>	5	0,0%	0
<b>Medio Alto</b>	<b>MA</b>	4	40,0%	1,6
<b>Equilibrio</b>	<b>E</b>	3	60,0%	1,8
<b>Medio Bajo</b>	<b>MB</b>	2	0,0%	0
<b>Bajo</b>	<b>B</b>	1	0,0%	0
<b>Inexistente</b>	<b>I</b>	0	0,0%	0
<b>Fuerza Poder Negociación Proveedores</b>				<b>3,40</b>

Fuente: resultado del estudio

La ponderación obtenida por el poder de negociación de los proveedores es de 3,40 lo que significa que está en equilibrio y el poder está en el promedio. En una empresa de radiodifusión se vende un servicio intangible, por lo que no existen proveedores de materia prima. Los factores que más influyen en este resultado son el grado de concentración de los proveedores y la disponibilidad de sustitutos.

En la **fuerza de compradores** se evalúan los factores de los compradores o clientes de la empresa Radio Súper Popayán consignados en la Tabla 14. Por otro lado, en la Tabla 15 se muestra la síntesis de evaluación de la fuerza de los compradores.

Tabla 14. *Poder de negociación de los compradores*

	<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES</b>	<b>A</b>	<b>MA</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>I</b>
1	Grado de concentración		X				
2	Importancia del proveedor para el comprador			X			
3	Sensibilidad hacia los precios			X			
4	Grado de importancia del servicio		X				
5	Percepción de la calidad del servicio		X				
	<b>EVALUACIÓN FINAL</b>	<b>A</b>	<b>MA</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>I</b>
	<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES</b>	0	3	2	0	0	0
	<b>RADIO SÚPER POPAYÁN</b>	0	0,6	0,4	0	0	0

Fuente: resultado del estudio

Tabla 15. *Síntesis del poder de negociación de los compradores*

Denominación		Peso	Calificación	Ponderación
Alto	A	5	0,0%	0
Medio Alto	MA	4	60,0%	2,4
Equilibrio	E	3	40,0%	1,2
Medio Bajo	MB	2	0,0%	0
Bajo	B	1	0,0%	0
Inexistente	I	0	0,0%	0
<b>Fuerza Poder Negociación Compradores</b>				<b>3,60</b>

Fuente: resultado del estudio

La ponderación obtenida por el poder de negociación de los compradores o clientes es de 3,60 lo que significa que está en equilibrio. En una empresa de radiodifusión existen dos tipos de clientes, los directos (quienes pautan) y los indirectos (oyentes). Los factores que más influyen en este resultado son el grado de concentración de los compradores, el grado de importancia y percepción del servicio.

En la **rivalidad entre competidores** se evalúan los factores de los competidores de la empresa Radio Súper Popayán consignados en la Tabla 16. Por otro lado, en la Tabla 17 se muestra la síntesis de evaluación de la rivalidad entre competidores.

Tabla 16. *Nivel de rivalidad entre competidores existentes*

	NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	A	MA	E	MB	B	I
1	Nivel de concentración			X			
2	Estrategias de diferenciación				X		
3	Velocidad crecimiento del sector					X	
4	Barreras de salida		X				
5	Estrategias de posicionamiento			X			
6	Diversidad de competidores				X		
	<b>EVALUACIÓN FINAL</b>	<b>A</b>	<b>MA</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>I</b>
	<b>NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES</b>	0	1	2	2	1	0
	<b>RADIO SÚPER POPAYÁN</b>	0	0,17	0,33	0,33	0,17	0

Fuente: resultado del estudio

Tabla 17. *Síntesis rivalidad competidores existentes*

Denominación		Peso	Calificación	Ponderación
<b>Alto</b>	<b>A</b>	5	0,0%	0
<b>Medio Alto</b>	<b>MA</b>	4	17,0%	0,68
<b>Equilibrio</b>	<b>E</b>	3	33,0%	0,99
<b>Medio Bajo</b>	<b>MB</b>	2	33,0%	0,66
<b>Bajo</b>	<b>B</b>	1	17,0%	0,17
<b>Inexistente</b>	<b>I</b>	0	0,0%	0
<b>Fuerza Nivel Rivalidad Competidores Existentes</b>				<b>2,50</b>

Fuente: resultado del estudio

La ponderación obtenida por la rivalidad de competidores existentes es de 2,50 lo que significa que el nivel es medio bajo. La fuerza de esta rivalidad no es tan amplia, ya que no hay muchos competidores directos en la frecuencia de AM. Los factores que más influyen en este resultado son las barreras de salida.

En la **fuerza de sustitutos** se evalúan los factores de los servicios sustitutos de la empresa Radio Súper Popayán consignados en la Tabla 18. Por otro lado, en la Tabla 19 se muestra la síntesis de evaluación de la fuerza de sustitutos.

Tabla 18. *Fuerza de sustitutos*

	SUSTITUTOS	A	MA	E	MB	B	I
1	Servicios sustitutos	X					
2	Propensión a sustituir		X				
3	Costos de sustitucion			X			
4	Beneficios del sustituto		X				
5	Calidad del sustituto			X			
	<b>EVALUACIÓN FINAL</b>	<b>A</b>	<b>MA</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>I</b>
	<b>SUSTITUTOS</b>	1	2	2	0	0	0
	<b>RADIO SÚPER POPAYÁN</b>	0,2	0,4	0,4	0	0	0

Fuente: resultado del estudio

Tabla 19. *Síntesis fuerza de sustitutos*

<b>Denominación</b>		<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Alto</b>	<b>A</b>	5	20,0%	1
<b>Medio Alto</b>	<b>MA</b>	4	40,0%	1,6
<b>Equilibrio</b>	<b>E</b>	3	40,0%	1,2
<b>Medio Bajo</b>	<b>MB</b>	2	0,0%	0
<b>Bajo</b>	<b>B</b>	1	0,0%	0
<b>Inexistente</b>	<b>I</b>	0	0,0%	0
<b>Fuerza Sustitutos</b>				<b>3,80</b>

Fuente: resultado del estudio

La ponderación obtenida por la fuerza de servicios sustitutos es de 3,80 lo que significa que el nivel está entre equilibrio y medio alto. La fuerza de los sustitutos es importante puesto que gracias a la tecnología es posible escuchar cualquier emisora desde cualquier parte del mundo, incluso es posible enterarse de las noticias de forma inmediata. Los factores que más influyen son los servicios sustitutos, la propensión a sustituir y los beneficios del sustituto.

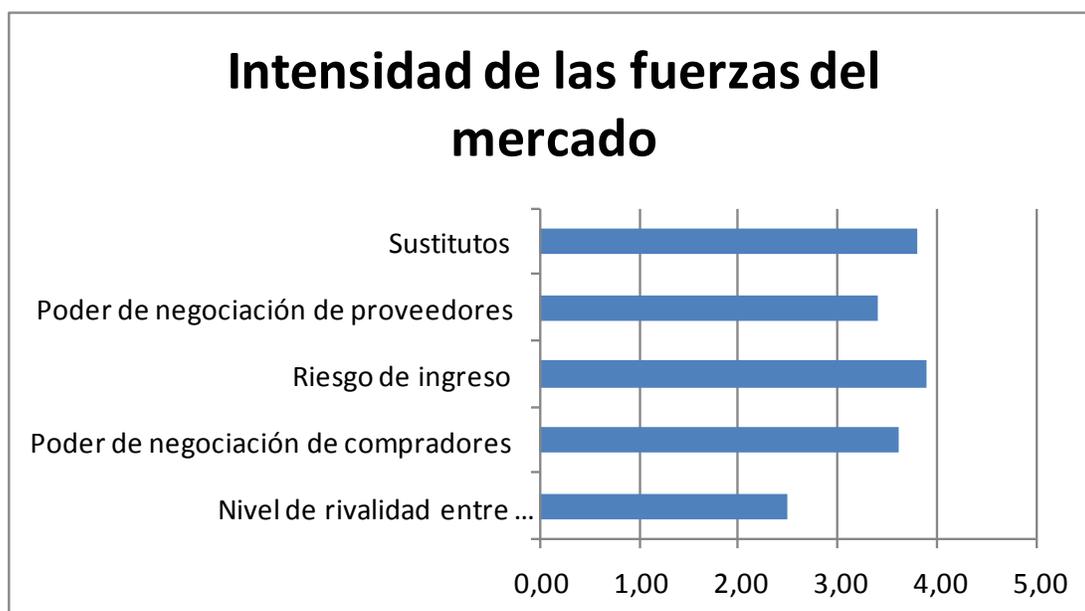
Después de finalizar el análisis individual, se presenta la integración de la intensidad de todas las fuerzas como se muestra en la Tabla 20. Por medio de la Figura 4 se ilustra la intensidad comparativa de las fuerzas del mercado.

Tabla 20. *Intensidad de las fuerzas competitivas*

<b>Intensidad de cada una de las fuerzas</b>		
Nivel de rivalidad entre competidores existentes	2,50	Puntos
Poder de negociación de compradores	3,60	Puntos
Riesgo de ingreso	3,90	Puntos
Poder de negociación de proveedores	3,40	Puntos
Sustitutos	3,80	Puntos

Fuente: resultado del estudio

Figura 4. *Intensidad de las fuerzas*



Fuente: resultado del estudio

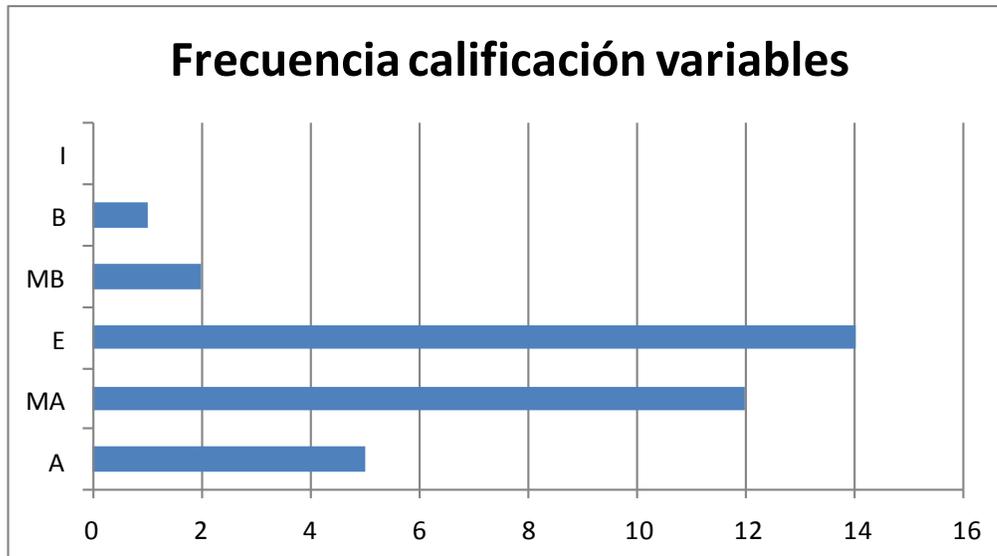
En la Tabla 21 se muestra el resumen del número de respuestas y porcentajes que gráficamente están representadas en la Figura 5.

Tabla 21. *Resumen de factores por número de respuesta y porcentajes*

Resumen de factores por número de respuestas						
Criterio de calificación	A	MA	E	MB	B	I
Numero de respuestas	5	12	14	2	1	0
Porcentaje	14,7%	35,3%	41,2%	5,9%	2,9%	0,0%

Fuente: resultado del estudio

Figura 5. Resumen de factores por número de respuestas



Fuente: resultado del estudio

Para finalizar el análisis estructural se ubica la organización objeto de estudio que en este caso es Radio Súper Popayán en el cuadrante de rendimientos altos y riesgosos como se muestra en la Figura 6.

Figura 6. Barreras de entrada vs Barreras de salida

		B	MB	E	MA	A	I
Barreras de entrada	5						A
	4,17				4,0:3,8		MA
	3,33						E
	2,5						MB
	1,67						B
	0,83						
	0	0,83	1,67	2,5	3,33	4,17	5
Barreras de salida							
		A: altas	MA: medio altas	E: equilibrio	MB: medio bajas	B: bajas	I: inexistente

Fuente: Restrepo y Rivera (2008)

#### 4.2.4 Análisis de vulnerabilidad

Las técnicas de análisis estratégico anteriormente desarrolladas y que se basan en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización, pueden sesgarse de una u otra forma, dependiendo de la situación, posición o función de la dirección de la compañía, lo que generaría que se afectara la formulación de estrategias. Por tal motivo es necesario desarrollar el análisis de vulnerabilidad expuesto por Serna (2008: 191). Para realizar este análisis es necesario seguir una serie de etapas:

a) *Identificación de puntales*. Se deben identificar los elementos de soporte de los cuales depende la organización para sobrevivir. Tales factores se definen empleando técnicas de trabajo grupal con los directivos de la empresa. En el caso de Radio Súper Popayán los puntales se establecen teniendo en cuenta la matriz EFI (evaluación de factores internos) y EFE (evaluación de factores externos) de David (2013), y la matriz EFC (evaluación de factores competitivos). Para obtener los puntales del análisis interno se tienen en cuenta las fortalezas y debilidades importantes de la empresa, mientras que para identificar los puntales del análisis externo y competitivo se tiene en cuenta si la respuesta de las estrategias de la empresa son superiores o están por encima del promedio.

b) *Traducir los puntales en amenazas para el negocio*. Cuando se imagina el peor escenario es posible que los ejecutivos o directivos de una empresa superen el impacto potencial de una amenaza, por tal motivo, en esta etapa los puntales se traducen en amenazas y debilidades para la empresa.

c) *Evaluar las consecuencias*. Se analizan cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la debilidad o amenaza señalada.

d) *Valorizar el impacto*. Se debe valorar el impacto en una escala de 0 a 10, en la que 0 indica una ausencia de impacto en la empresa, mientras 10, consecuencias desastrosas. Esta calificación subjetiva se fundamenta en el juicio, experiencia y responsabilidad de los directivos de la empresa.

e) *Probabilidad de ocurrencia de la amenaza.* En esta etapa se estima la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Se utiliza un puntaje entre 0 y 1. La probabilidad indica el tipo de acciones que deben tomarse. Una debilidad o amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de corto plazo. Por otro lado, una con poca probabilidad permite planear acciones para prevenir su efecto.

f) *Capacidad de reacción.* Se califica entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción por parte de la empresa y 10 una capacidad total de reacción.

g) Finalmente, se determina el grado de vulnerabilidad de la organización frente a cada uno de esos eventos según la posición resultante en la matriz de vulnerabilidad representada en la Figura 3.

Todas las etapas anteriormente mencionadas y conceptualizadas se pueden ver representadas en el diagrama de evaluación de vulnerabilidad en la Tabla 22.

Tabla 22. *Diagrama de Evaluación de Vulnerabilidad*

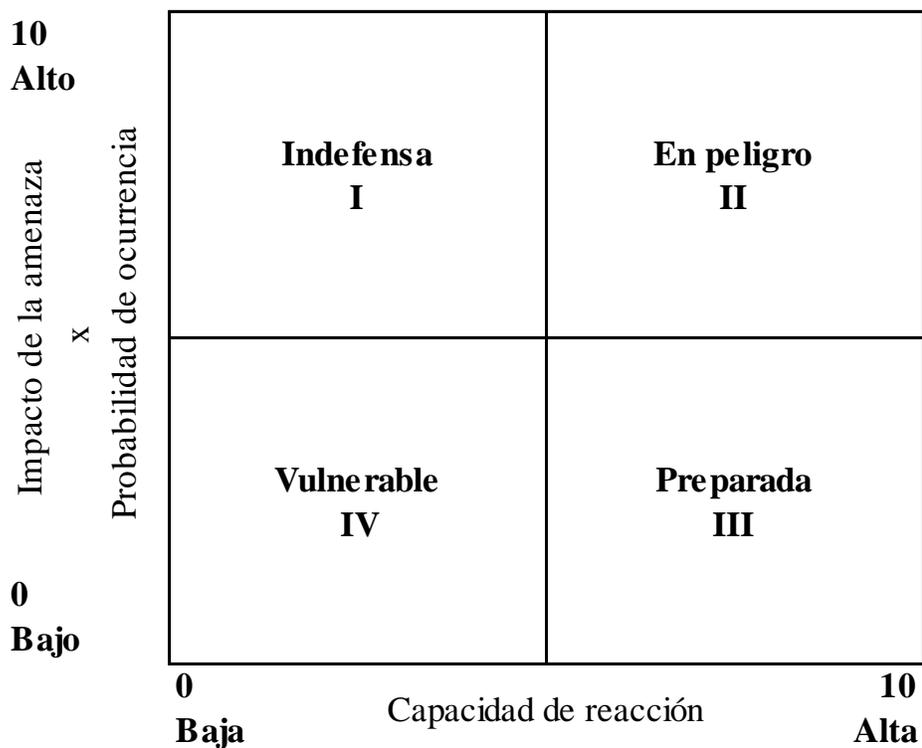
<b>PUNTALES</b>	<b>Debilidad/ Amenaza</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Impacto (0-10)</b>	<b>Probabilidad ocurrencia (0-1)</b>	<b>Capacidad reacción (0-10)</b>	<b>Grado vulnerabilidad</b>
1. Estructura organizacional definida	Estructura organizacional deficiente	Deficiencia en el funcionamiento y coordinación de actividades	10	0,2	8	III
2. Sistema informático	Sistema informático deficiente	Un hardware y software obsoleto o deficiente que no permita el desarrollo de las actividades.	10	0,2	8	III
3. Nivel tecnológico	Nivel tecnológico obsoleto	Mal servicio de radiodifusión. Caída constante de señal, de página web y de contenidos. Problemas para operar.	10	0,2	7	III
4. Personal calificado	Personal no calificado	Retrasos en los procesos de la empresa e incumplimiento de los objetivos.	8	0,3	7	III

5. Cultura organizacional	Cultura organizacional débil	Clima organizacional negativo y deficiencia en la comunicación, la coordinación y control. Además falta de pertenencia por parte de los empleados.	6	0,4	7	III
6. Diseño y descripción de cargos	Inexistencia de diseño y descripción de cargos	Los empleados no conocen exactamente cuáles son las funciones que deben desempeñar en la empresa, por lo que se pueden llegar a presentar malos entendidos.	8	0,7	6	II
7. Formulación de estrategias	Formulación de estrategias ineficaz	Estrategias ineficaces o incertidumbre para lograr los objetivos. No se está preparado para competir adecuadamente.	9	0,7	8	II
8. Evaluación de desempeño	Inexistencia de evaluación de desempeño	No es posible evaluar los conocimientos, habilidades, comportamientos y competencias.	7	0,6	6	III
9. Capacitación y desarrollo	Pocas jornadas de capacitación y desarrollo	Los conocimientos y la actitud de los empleados no ayudan a generar una mayor rentabilidad para la empresa.	8	0,5	7	III
10. Clase dirigente	Clase dirigente ineficiente	No se lograron alianzas con entidades públicas como la alcaldía y la gobernación para temas relacionados con la publicidad. Lo que generaría menores ingresos.	6	0,6	7	III
11. Población	Población escasa	Entre menos oyentes tenga la emisora, menor será el interés de las empresas por pautar en ella.	9	0,3	4	IV

12. Tecnología como ventaja competitiva	Tecnología como amenaza	Trabajar con una tecnología obsoleta significaría estar por debajo de la competencia.	8	0,6	8	III
13. Facilidad de acceso a la tecnología	No hay acceso a la tecnología	La empresa debe operar con tecnología obsoleta o pagar un precio muy alto por acceder a una tecnología de punta.	8	0,2	8	III
14. Tasas de interés	Tasas de interés muy elevadas	No habría el suficiente dinero para cubrir los altos intereses generados.	9	0,7	6	II
15. Diferenciación del servicio	Servicios similares	Es difícil vender de manera efectiva si no se muestran los beneficios.	6	0,4	9	III
16. Canales de distribución	No hay canales de distribución	No hay forma de propagar la información.	10	0,1	3	IV
17. Cantidad de competidores	Existencia de gran cantidad de competidores	Los clientes directos (publicidad) e indirectos (oyentes) deben ser repartidos entre todos los competidores del sector.	8	0,7	7	II
18. Clientes directos e indirectos	Nivel bajo de clientes directos e indirectos	Los ingresos de la empresa serían muy bajos y se podría llegar a no tener las utilidades esperadas.	8	0,5	6	III
19. Calidad del servicio	Calidad del servicio deficiente	Por un lado los oyentes optarían por escuchar otras emisoras, y por otro, quienes pautan se retirarían por el mal servicio prestado.	8	0,2	8	III
20. Existencia de servicios sustitutos	Existencia de gran cantidad de productos sustitutos	Los clientes tendrán una gran cantidad de opciones para sustituir el servicio prestado por la emisora Radio Súper Popayán.	7	0,6	9	III

Fuente: resultado del estudio

Figura 7. *Matriz de vulnerabilidad*



Fuente: Serna (2008)

De acuerdo a la matriz de vulnerabilidad representada en la Figura 7, la organización objeto de estudio se encuentra en mayor medida **Preparada** (cuadrante III) para reaccionar a las amenazas y debilidades que se presentan durante el desarrollo de sus actividades. El diseño y descripción de cargos, formulación de estrategias, tasas de interés y la cantidad de competidores son los puntales que se ubicaron en el segundo cuadrante, lo que significa que la empresa está **En peligro** pero tiene capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones para evitar las debilidades y amenazas de dichos factores. En menor medida, la empresa se encuentra **Vulnerable** (cuadrante IV), lo que indica que hay amenazas moderadas como la población y los canales de distribución frente a los cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar.

### 4.3 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Para realizar este diagnostico se deben determinar los componentes internos, externos y competitivos que impactan a la organización Radio Súper Popayán. Los anteriores son los insumos para la construcción del diagnostico a través de la metodología DOFA que representa las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades consignadas en la hoja de trabajo en la Tabla 23.

Tabla 23. Hoja de trabajo DOFA

HOJA DE TRABAJO DOFA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Renovación de clase dirigente</li> <li>✓ Población</li> <li>✓ Cultura poblacional</li> <li>✓ Facilidad de acceso a la tecnología</li> <li>✓ Diferenciación del servicio</li> <li>✓ Canales de distribución</li> <li>✓ Cantidad de competidores</li> <li>✓ Clientes directos e indirectos</li> <li>✓ Calidad del servicio</li> <li>✓ Servidores y servicios web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tendencias de la inflación</li> <li>✓ Tasas de interés</li> <li>✓ Reforma tributaria (impuestos)</li> <li>✓ Legislación comercial</li> <li>✓ Existencia de servicios sustitutos</li> <li>✓ Propensión a sustituir servicio</li> <li>✓ Proveedor de electricidad</li> <li>✓ Proveedor de internet y telefonía</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estructura organizacional definida</li> <li>✓ Decisiones descentralizadas</li> <li>✓ Sistema informático</li> <li>✓ Sistema de comunicaciones</li> <li>✓ Nivel tecnológico</li> <li>✓ Dirección o liderazgo</li> <li>✓ Personal calificado</li> <li>✓ Cultura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño y descripción de cargos</li> <li>✓ Análisis estratégico</li> <li>✓ Formulación de estrategias</li> <li>✓ Manual de procesos y procedimientos</li> <li>✓ Planes de mejoramiento</li> <li>✓ Sistema de gestión de calidad</li> <li>✓ Evaluación de desempleo</li> <li>✓ Capacitación y desarrollo</li> </ul>

Fuente: resultado del estudio

La hoja de trabajo sirve para construir la matriz DOFA que tiene como objetivo plasmar las estrategias generales de la empresa y que son clasificadas en la Tabla 24 de la siguiente manera.

- *Estrategias FO.* Ofensivas. Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- *Estrategias DO.* Adaptativas. Superar las debilidades para aprovechar las oportunidades.
- *Estrategias FA.* Reactivas. Utilizar fortalezas para evitar amenazas.
- *Estrategias DA.* Defensivas. Reducir debilidades y evitar amenazas.

La matriz DOFA permite avanzar en la primera etapa de la estrategia para conocer los principales puntos fuertes y débiles del entorno. En consecuencia, el análisis CAME representado en la Figura 8, pretende corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Lo que se pretende con esta metodología no es establecer cuál es la mejor estrategia sino tener en cuenta y comparar las estrategias viables o más significativas.

Figura 8. Metodología CAME



Fuente: Bernal, J.J. Análisis CAME. ¿Qué es y cómo usarlo?

Tabla 24. *Matriz DOFA*

ANÁLISIS DOFA		
DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Renovación de clase dirigente</li> <li>✓ Población</li> <li>✓ Facilidad de acceso a la tecnología</li> <li>✓ Diferenciación del servicio</li> <li>✓ Canales de distribución</li> <li>✓ Cantidad de competidores</li> <li>✓ Clientes directos e indirectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tasas de interés</li> <li>✓ Reforma tributaria (impuestos)</li> <li>✓ Legislación comercial</li> <li>✓ Existencia de servicios sustitutos</li> <li>✓ Proveedor de electricidad, internet y telefonía</li> </ul>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO - OFENSIVAS	ESTRATEGIAS FA - DEFENSIVAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estructura organizacional definida</li> <li>✓ Decisiones descentralizadas</li> <li>✓ Nivel tecnológico</li> <li>✓ Personal calificado</li> <li>✓ Cultura organizacional</li> </ul>	<p>Posicionamiento de la empresa en todo el departamento del Cauca.</p> <p>Explotación de los diferentes medios digitales que ofrece el entorno.</p>	<p>Ampliación de gama de servicio.</p> <p>Alianzas con entidades bancarias que se encarguen del manejo financiero.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO - REORIENTACIÓN	ESTRATEGIAS DA - SUPERVIVENCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño y descripción de cargos</li> <li>✓ Formulación y análisis de estrategias</li> <li>✓ Manual de procesos y procedimientos</li> <li>✓ Planes de mejoramiento y calidad</li> <li>✓ Evaluación, capacitación y desarrollo del personal</li> </ul>	<p>Diseño e implementación de procesos internos de la empresa mediante políticas relacionadas a la cultura organizacional.</p>	<p>Desarrollo de planes de mejoramiento y calidad para evitar que el servicio de la empresa sea sustituido.</p>

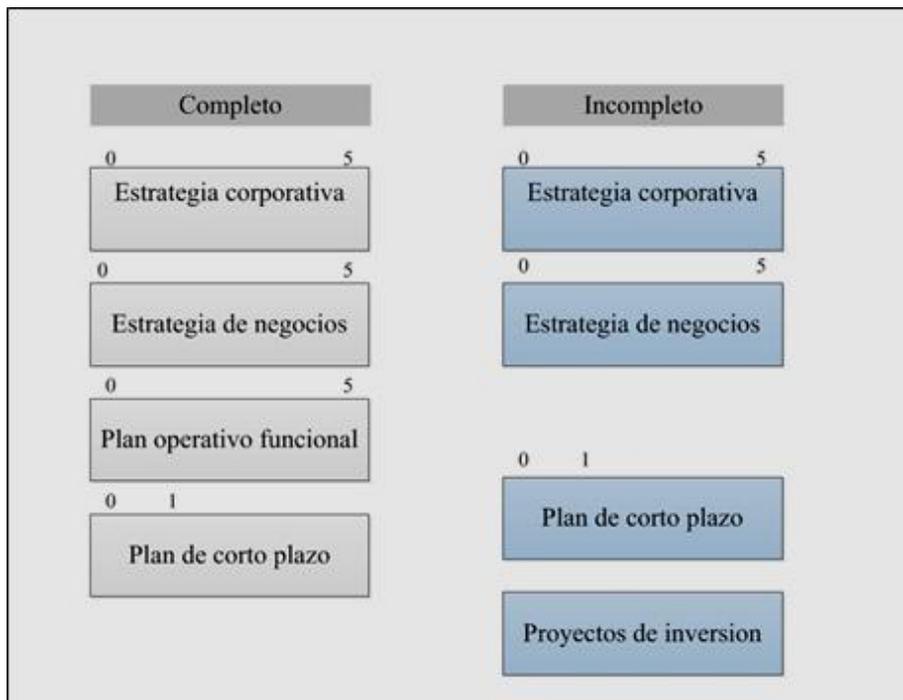
Fuente: resultado del estudio

#### 4.4 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

La empresa Radio Súper Popayán tiene una estructura simple o un tipo de configuración empresarial. El organigrama esta propuesto con áreas funcionales pero no hay una descripción concisa de cada una de ellas, por lo que no es posible formular o establecer planes funcionales de mediano plazo. Antonio Francés (2001) plantea que “En caso de que no existan planes funcionales de mediano plazo, los planes funcionales de corto plazo servirán para hacer operativa la estrategia de cada unidad de negocio y deberán ser derivados directamente de la misma”.

Por tal motivo y como se muestra en la Figura 9, el sistema de planificación de la empresa es incompleto. En consecuencia se desarrollaran solamente los planes operativos.

Figura 9. Sistema de planes convencional completo e incompleto



Fuente: Francés, A. Estrategia para la empresa en América Latina. 2001

## 4.5 PLANES OPERATIVOS

Los planes operativos son importantes ya que permiten realizar las acciones que harán realidad el futuro que desea la empresa. De acuerdo a Serna (1997: 32) “los planes de acción son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación”.

Tabla 25. *Plan operativo. Estrategia ofensiva*

PLAN OPERATIVO - Empresa Radio Súper Popayán				
ESTRATEGIA	Posicionamiento de la empresa en todo el departamento del Cauca.			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR
<b>1. Identificación del segmento.</b> Elegir los pueblos y zonas del departamento donde no es muy conocida la emisora.	Gerente y/o administrador	1 mes	Económicos, humanos y tecnológicos	Estudio de mercado
<b>2. Identificación del mercado objetivo.</b> Analizar el público objetivo (gustos, creencias, religión). Considerar la percepción que tiene el público objetivo sobre la emisora.	Gerente y/o administrador	1 mes	Económicos, humanos y tecnológicos	Estudio de mercado
<b>3. Estudio de la competencia.</b> Conocer la competencia para saber los servicios similares que ofrecen y las estrategias que están desarrollando.	Gerente y/o administrador. Área comercial	1 mes	Económicos, humanos y tecnológicos	Estudio de mercado
<b>4. Desarrollo de un plan de comunicación.</b> Elegir las estrategias de comunicación que se utilizarán en las zonas y pueblos elegidos. Concursos, rifas, transmisión en vivo, emisión del noticiero desde los lugares.	Gerente y/o administrador. Director comercial. Director de noticias	3 meses	Económicos, humanos, materiales y tecnológicos	Plan de comunicación

Fuente: resultado del estudio

Tabla 26. Plan operativo. Estrategia ofensiva

<b>PLAN OPERATIVO - Empresa Radio Súper Popayán</b>				
<b>ESTRATEGIA</b>	Explotación de los diferentes medios digitales que ofrece el entorno.			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>1. Seleccionar redes sociales.</b> Elegir entre las redes sociales más reconocidas (facebook, twitter e instagram), cuales son las que más utilizan las emisoras para llegar a la gente.	Gerente y/o administrador. Área comercial	1 mes	Económicos, humanos y tecnológicos	Numero de redes sociales escogidas / Numero de redes sociales existentes
<b>2. Definir segmentación de del publico objetivo en redes sociales.</b> Definir el público objetivo, sus gustos, necesidades o preferencias en cuanto a la información que escuchan a través de sus medios de comunicación favoritos.	Gerente y/o administrador. Área comercial	2 meses	Económicos, humanos y tecnológicos	Plan de marketing digital
<b>3. Desarrollo de contenido informativo en redes sociales.</b> Crear, distribuir y gestionar contenido original para atraer a los clientes directos e indirectos.	Director de noticias y periodistas.	1 año (constante mente)	Humanos y tecnológicos	Plan de marketing digital
<b>4. Desarrollo de contenido informativo en página web.</b> Crear, distribuir y gestionar contenido original para atraer a los clientes directos e indirectos. Mantener la pagina constantemente actualizada.	Director de noticias y periodistas.	1 año (constante mente)	Humanos y tecnológicos	Plan de marketing digital

Fuente: resultado del estudio

Tabla 27. Plan operativo. Estrategia de reorientación

<b>PLAN OPERATIVO - Empresa Radio Súper Popayán</b>				
<b>ESTRATEGIA</b>	Diseño e implementación de procesos internos de la empresa mediante políticas relacionadas a la cultura organizacional.			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>1. Definir manual de funciones.</b> Elaborar documento que contenga las normas y tareas que debe desarrollar cada funcionario en sus actividades cotidianas. Comunicar el manual de funciones a todos los empleados de la empresa Radio Súper Popayán.	Gerente y/o administrador.	2 meses	Económicos, humanos, materiales y tecnológicos	Manual de funciones
<b>2. Elaboración de manual de procesos y procedimientos.</b> Realizar un documento que contenga la descripción de tareas que deben seguirse en el desarrollo de algunas funciones que tengan que ver con equipos electrónicos u otro uso. Comunicar el manual a todos los empleados de la empresa Radio Súper Popayán.	Gerente y/o administrador y producción radial	2 meses	Económicos, humanos, materiales y tecnológicos	Manual de procesos y procedimientos
<b>3. Desarrollo de la cultura organizacional de la empresa.</b> Fomentar a todos los empleados la cultura organizacional (costumbres, creencias y valores) de la empresa para potencializar el clima organizacional.	Todos los empleados	Indefinido	Humanos y tecnológicos	Propagación del direccionamiento estratégico

Fuente: resultado del estudio

Tabla 28. *Plan operativo. Estrategia defensiva*

<b>PLAN OPERATIVO - Empresa Radio Súper Popayán</b>				
<b>ESTRATEGIA</b>	Ampliación de gama de servicio.			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>1. Identificación de clientes</b> Identificar clientes internos y externos y contactarlos.	Gerente y/o administrador y director comercial	1 mes	Humanos y tecnológicos	Clientes contactados/ clientes identificados
<b>2. Investigación de los servicios ofrecidos por grandes emisoras del país.</b> Investigar sobre servicios radiales y digitales que puedan adaptarse en Radio Súper Popayán.	Gerente y/o administrador	2 meses	Humanos y tecnológicos	Servicios encontrados/ servicios investigados
<b>3. Elección de nuevos servicios</b> Adaptar los servicios radiales y digitales en la empresa.	Gerente y/o administrador	4 meses	Económicos, humanos y tecnológicos	Servicios elegidos/ servicios encontrados

Fuente: resultado del estudio

Tabla 29. *Plan operativo. Estrategia defensiva*

<b>PLAN OPERATIVO - Empresa Radio Súper Popayán</b>				
<b>ESTRATEGIA</b>	Alianzas con entidades bancarias que se encarguen del manejo financiero.			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>1. Identificación de entidades bancarias en la ciudad de Popayán.</b> Analizar las tasas de interés y los beneficios.	Gerente y/o administrador y director comercial	2 meses	Humanos y tecnológicos	Entidades contactadas/ entidades identificadas
<b>2. Elección de la mejor entidad bancaria de la ciudad de Popayán.</b> Elegir y hacer alianza con el banco que ofrezca los mejores beneficios, y las tasas de manejo e interés más bajas.	Gerente y/o administrador y director comercial	1 mes	Humanos y tecnológicos	Entidades elegidas/ entidades contactadas

Fuente: resultado del estudio

Tabla 30. *Plan operativo. Estrategia de supervivencia*

<b>PLAN OPERATIVO - Empresa Radio Súper Popayán</b>				
<b>ESTRATEGIA</b>	Desarrollo de planes de mejoramiento y calidad para evitar que el servicio de la empresa sea sustituido.			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>1. Diseño e implementación de una auditoria del servicio.</b> Evaluar la calidad y niveles de satisfacción del servicio recibido por parte de los clientes de la empresa.	Gerente y/o administrador. Outsourcing	3 meses	Económicos, humanos y tecnológicos	Auditoria del servicio
<b>2. Elaboración de un plan de calidad.</b> Detallar el proceso que garantice la calidad de los procesos, la información y el servicio de la emisora.	Gerente y/o administrador. Outsourcing	3 meses	Económicos, humanos y tecnológicos	Plan de calidad
<b>3. Capacitar a los empleados en sus áreas de trabajo.</b> Diagnosticar para evaluar las necesidades de la empresa. Metas para la capacitación e inversión. Seleccionar cursos y empleados. Realizar cronograma. Evaluar la capacitación.	Outsourcing	2 meses	Económicos, humanos, materiales y tecnológicos	Empleados capacitados/ total de empleados
<b>4. Incentivar a los empleados de acuerdo a su desempeño.</b> Buscar métodos y formas para incentivar y motivar a los empleados. Elegir el método de motivar a los empleados de acuerdo a sus habilidades. Evaluar los métodos de incentivos.	Gerente y/o administrador.	Indefinido	Económicos y humanos	Empleados motivados/ total de empleados

Fuente: resultado del estudio

## **CAPITULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La problematización de la empresa Radio Súper Popayán traducida como una necesidad, nos permite entender que es indispensable la formulación y aplicación de un plan estratégico que ante las cambiantes condiciones competitivas y el alto grado de competencia del sector le permita direccionar el futuro de la organización.

Se inició con la modificación del direccionamiento estratégico para plantearlo de una forma más completa y así relacionarlo con la teoría de algunos autores que facilitan la elaboración de la misión, visión y valores organizacionales. Entre tanto, los objetivos organizacionales ya estaban definidos con anterioridad por lo que no fue necesario modificarlos.

El análisis estratégico se realizó para considerar y estudiar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno, lo que facilita que la organización esté preparada para afrontar el dinamismo y los cambios que se desarrollan constantemente en el mercado. Igualmente proporciona las herramientas para que la empresa aproveche las oportunidades que se generan en el entorno económico, político, social y tecnológico, y aquellas que se generan mediante las cinco fuerzas competitivas de Porter, teoría que también se utilizó para el análisis estructural del sector.

El análisis de vulnerabilidad evitó que la formulación de estrategias se pudiera sesgar de acuerdo a la situación, posición o función de la dirección de la compañía. Lo anterior nos permitió establecer si la empresa se encontraba indefensa, en peligro, preparada o vulnerable.

El diagnóstico estratégico se desarrolló mediante la metodología DOFA y CAME, donde se identificaron estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reorientación. Las estrategias definidas respectivamente fueron el posicionamiento de la empresa Radio Súper en todo el departamento del Cauca, explotación de los diferentes medios digitales que ofrece el

entorno; ampliación de gama de servicio, alianzas con entidades bancarias que se encarguen del manejo financiero de la empresa; desarrollo de planes de mejoramiento y calidad para evitar que el servicio sea sustituido y el diseño e implementación de procesos internos de la empresa mediante políticas relacionadas a la cultura organizacional. Las estrategias son representadas en un plan operativo a través de una serie de actividades que tienen un responsable, tiempo, recursos e indicador que definen la eficiencia en el cumplimiento.

Se sugiere implementar el plan estratégico diseñado en el presente trabajo, teniendo en cuenta las actividades propuestas para la empresa Radio Súper Popayán. Lo anterior será indispensable para posicionar a la empresa en los territorios del departamento donde todavía no es conocida, además de desarrollar servicios e información diferenciada que ayude a que la empresa sea más competitiva en los medios digitales que son los más importantes en el mundo globalizado en el que vivimos actualmente.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Universidad del Norte*. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1020/641>
- Altair Consultores. (s.f). La elaboración del Plan Estratégico. ECO 3 Colecciones. Recuperado de [http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO\\_PLAN ESTRATEGICO.pdf](http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf)
- Bermeo, J.R. (s.f). Competitividad global: un enfoque crítico del modelo de las fuerzas competitivas.
- Bermeo, J.R. (s.f). Génesis y Evolución del Pensamiento Estratégico.
- Bernal, J.J. (s.f). *Análisis CAME. ¿Qué es y cómo usarlo?*  
Recuperado de <http://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=yAmLG-Vr8BkC&printsec=>
- Fred, D. (2003). *Administración estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson. Recuperado de <http://app.ute.edu.ec/content/3936-367-1-1-4-1/CON-ESTRATEGICA-%20FRED%20DAVID.pdf>  
[http://www.academia.edu/29769192/Conceptos\\_de\\_Administracion\\_Estrategica.\\_Fred\\_David\\_2013\\_14\\_ed](http://www.academia.edu/29769192/Conceptos_de_Administracion_Estrategica._Fred_David_2013_14_ed)
- Martínez, D., y Milla, A. (2012). La elaboración de un plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. Madrid: Paz de Santos. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (MINTIC).

(2009). *Marco Legal Sector de Radiodifusión Sonora en Colombia*. Recuperado de <http://mintic.gov.co/portal/604/w3-article-9307.html>

Porter, M. (Diciembre, 1996). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*. Recuperado de <http://www.fadu.edu.uy/administracion-empresas/files/2014/05/ESTRATEGIA-MPORTER-2011.pdf>

Porter, M. (2003). *Ser Competitivo*. Ediciones Deusto. Barcelona. España. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=CIgKoErmS\\_MC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Sainz, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC  
Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=bIh5CgAAQBAJ&printsec=>

Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica*. Bogotá, Colombia: Panamericana.

## ANEXOS

Anexo 1. Formato de cuestionario de Valores Organizacionales aplicado a empleados

### VALORES ORGANIZACIONALES

#### RADIO SÚPER POPAYÁN

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña en la empresa: \_\_\_\_\_

A continuación se presentan algunos valores organizacionales. Lea detenidamente el significado de cada uno de ellos y después siga las instrucciones.

- ✓ **Responsabilidad:** Hace referencia al cumplimiento de las obligaciones contraídas por la organización ante sus accionistas, clientes, empleados, proveedores, aliados e instituciones reguladoras.
- ✓ **Transparencia:** Claridad o franqueza en la operación que realiza la organización, generando confianza en sus clientes y demás involucrados.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Favorecer la integración, cooperación y comunicación entre los miembros de la organización para alcanzar un objetivo común.
- ✓ **Respeto:** Capacidad de reconocer, aceptar y valorar las cualidades de los demás, generando armonía en las relaciones interpersonales.
- ✓ **Liderazgo:** Asumir la posición de ser líder en el sector económico, sobresaliendo en campos como las ventas, la calidad, el servicio, la tecnología, u otros.
- ✓ **Compromiso:** Es el grado en el que un empleado se identifica con el proceso misional de la empresa y pretende dar su mejor esfuerzo para cumplir con la visión organizacional.
- ✓ **Integridad:** Es el actuar limpiamente en todo momento, siendo este un compromiso personal que entrelaza otros valores como honestidad, franqueza y justicia. No solo es vivir haciendo las cosas bien sino de la manera correcta.

- ✓ **Servicio:** La excelencia en el servicio debe ser un compromiso y una responsabilidad de todos los miembros de la organización para con los proveedores, visitantes y clientes internos o externos.
- ✓ **Responsabilidad social:** La empresa debe contribuir con el bienestar y desarrollo de la comunidad donde opera, con la región y con el país.

En la tabla 1 que se muestra más adelante se presenta una lista para la búsqueda de valores en la empresa, la cual debe ser llenada siguiendo las siguientes instrucciones:

- ✓ Después de leer las definiciones de cada valor, elija aquellos que considere apropiados o importantes para su empresa.
- ✓ Para cada valor que usted haya seleccionado, asígnele un peso relativo de acuerdo con la siguiente valoración:

<b>Superior</b>	<b>Alta</b>	<b>Medio</b>	<b>Baja</b>	<b>Muy Baja</b>
5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto

- ✓ En la parte final de la tabla encontrará un espacio para agregar cualquier otro valor que usted estime conveniente.

Tabla 1. Matriz Axiológica

<b>No</b>	<b>VALORES ORGANIZACIONALES</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Responsabilidad					
<b>2</b>	Transparencia					
<b>3</b>	Trabajo en Equipo					
<b>4</b>	Respeto					
<b>5</b>	Liderazgo					
<b>6</b>	Compromiso					
<b>7</b>	Integridad					
<b>8</b>	Servicio					
<b>9</b>	Responsabilidad social					
<b>10</b>						

## Anexo 2. Cuestionario Análisis Interno Radio Súper Popayán

### CUESTIONARIO ANÁLISIS INTERNO RADIO SÚPER POPAYÁN

#### 1. Estructura (Structure)

- ✓ De acuerdo a las condiciones de la organización ¿cómo está dividido el trabajo?
- ✓ ¿La empresa tiene una estructura organizacional definida?
- ✓ ¿La estructura organizacional es flexible a los cambios?
- ✓ ¿Quién ejerce el control y supervisión de los empleados?
- ✓ ¿La toma de decisiones es centralizada o descentralizada?
- ✓ ¿La organización cuenta con una descripción de cargos?

#### 2. Estrategia (Strategy)

- ✓ ¿La empresa tiene establecido su direccionamiento estratégico?
- ✓ ¿La empresa ha elaborado algún tipo de análisis estratégico?
- ✓ ¿La empresa tiene definidas sus estrategias?
- ✓ ¿Quién o quienes formulan las estrategias?
- ✓ ¿Cuál es la forma que utiliza la empresa para alcanzar los objetivos? ¿Es efectiva?

#### 3. Sistemas (Systems)

- ✓ ¿El sistema contable es el apropiado para la operación de la empresa?
- ✓ ¿El sistema informático es óptimo para la operación de la empresa?
- ✓ ¿El sistema de comunicaciones es el adecuado para la operación de la empresa?
- ✓ ¿Cuenta la empresa con un manual de procesos y procedimientos?
- ✓ ¿Hay planes de mejoramiento continuo?
- ✓ ¿Cómo se considera la tecnología actual en relación a la utilizada en el sector?
- ✓ ¿La empresa tiene un sistema de gestión de la calidad?

#### 4. Personal (Staff)

- ✓ ¿Cuántos empleados tiene la empresa?
- ✓ ¿La edad de la fuerza laboral le permite a la organización ser eficiente?
- ✓ ¿Cuál es el nivel de estudios de los colaboradores de las áreas claves de la organización?
- ✓ ¿La organización cuenta con proceso de reclutamiento definido? ¿Cómo se lleva a cabo?
- ✓ ¿Se cuenta con un programa de gestión de seguridad y salud en el trabajo? ¿Se cumple?
- ✓ ¿Se tiene estructurado un programa de incentivos? ¿Se cumple?

- ✓ ¿Existen sistemas de evaluación del desempeño profesional?
- ✓ ¿Cómo se establecen los salarios?

#### 5. Estilo (Style)

- ✓ ¿El estilo de gestión y toma de decisiones es vertical o se permite la participación de los diferentes niveles organizacionales?
- ✓ ¿Es fácil la comunicación vertical y horizontal, y es de característica formal o informal?
- ✓ ¿Los empleados de la organización son reactivos o proactivos?
- ✓ ¿Los empleados de la organización son competitivos o cooperativos?

#### 6. Habilidades (Skills)

- ✓ ¿Se cuenta con personal calificado para desarrollar las actividades?
- ✓ ¿Qué habilidades distintivas tiene la organización?
- ✓ ¿Qué habilidades distintivas tiene el personal?
- ✓ ¿La empresa incentiva la capacitación y desarrollo de sus empleados?
- ✓ ¿La rotación del personal es alta o baja?

#### 7. Objetivos de orden superior (Superordinate Goals)

- ✓ ¿Qué caracteriza la cultura organizacional de la empresa?
- ✓ ¿Están los miembros de la organización comprometidos con la ideología organizacional?
- ✓ ¿Existe empatía entre empleados y directivos?
- ✓ ¿Los valores corporativos se integran con los de cada individuo que hace parte de la organización?

### Anexo 3. Cuestionario Análisis Externo Radio Súper Popayán

#### 1. Factores económicos

- ✓ ¿Cómo influye el salario mínimo actual y proyectado en la empresa?
- ✓ ¿Qué influencia tiene la tendencia de la inflación?
- ✓ ¿De qué manera las tasas de interés afectan a la empresa?
- ✓ ¿Cómo afecta la reforma laboral?
- ✓ ¿Qué influencia tienen los índices de desempleo?
- ✓ ¿Afecta a la empresa la política monetaria y cambiaria?
- ✓ ¿Qué influencias tienen las reformas tributarias en la organización?
- ✓ ¿Cómo se fijan los precios en una empresa de servicio como Radio Súper Popayán?

#### 2. Factores políticos

- ✓ ¿Cómo influye la política nacional y regional para la empresa?
- ✓ ¿Qué influencia tiene el dogma político y la renovación de la clase dirigente?
- ✓ ¿De qué manera afecta la legislación comercial a Radio Súper?
- ✓ ¿Cómo se ve afectada la empresa por los períodos de concesión?
- ✓ ¿Cómo afecta la legislación de radiodifusión a la empresa?

#### 3. Factores sociales

- ✓ ¿El mercado objetivo de la empresa es significativamente grande?
- ✓ ¿Las personas de tercera edad son un mercado representativo?
- ✓ ¿Las nuevas generaciones representan un mercado potencial para la empresa?
- ✓ ¿Qué tipo de público es el que escucha más la emisora?
- ✓ ¿Qué incidencia tiene el nivel de desempleo para la empresa?
- ✓ ¿Cuál es el impacto social generado por la población?

#### 4. Factores tecnológicos

- ✓ ¿Los medios de telecomunicación disponibles en el mercado facilitan el funcionamiento de la organización?
- ✓ ¿La organización tiene fácil acceso a la tecnología en el mercado?
- ✓ ¿Cómo percibe la organización el uso permanente de la tecnología en la sociedad? ¿Puede considerarse una oportunidad o una amenaza?
- ✓ ¿Qué representa para la organización la constante innovación en hardware?
- ✓ ¿Qué representa para la organización el constante desarrollo de software?

#### Anexo 4. Cuestionario Análisis Competitivo Radio Súper Popayán

##### 1. Amenaza de productos o servicios sustitutos

- ✓ ¿Existen servicios sustitutos para la empresa Radio Súper Popayán?
- ✓ ¿Cuál es el precio que deben pagar los clientes por el servicio sustituto? ¿Es mayor o menor que el de la empresa?
- ✓ ¿Hay un alto nivel de propensión a sustituir el servicio de Radio Súper Popayán?
- ✓ ¿Cuáles son los beneficios que tienen los clientes para sustituir el servicio que presta Radio Súper Popayán?
- ✓ ¿Cuál es el nivel de calidad del servicio sustituto? ¿Está por encima, por debajo o igual que el de la empresa?

##### 2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

- ✓ ¿Cuál es la diferenciación del servicio que presta Radio Súper?
- ✓ ¿Es necesario invertir un volumen elevado de recursos financieros para crear una empresa que se desarrolle en un sector como en el que funciona Radio Súper Popayán?
- ✓ ¿Cuáles son los canales de distribución de Radio Súper Popayán? ¿La empresa es fuerte en dichos canales?
- ✓ ¿Las políticas gubernamentales hacen fácil la entrada al sector de las comunicaciones?

##### 3. Rivalidad entre competidores actuales

- ✓ ¿Cuáles son los principales competidores de Radio Súper Popayán?
- ✓ ¿Cómo es el crecimiento del sector en el que opera Radio Súper? ¿Es conveniente para la empresa?
- ✓ ¿Qué similitudes y diferencias tiene el servicio prestado por Radio Súper en comparación a sus competidores?
- ✓ ¿Es difícil o hay muchos impedimentos para abandonar el sector en el que opera Radio Súper Popayán?
- ✓ ¿Cuál es la estrategia diferenciadora de Radio Súper?

##### 4. Poder de negociación de los clientes

- ✓ ¿Aproximadamente cuántas empresas pautan con Radio Súper Popayán?
- ✓ ¿Aproximadamente cuántos oyentes tiene Radio Súper Popayán?
- ✓ ¿Cuáles son los beneficios que tienen los clientes al adquirir los servicios de la empresa?
- ✓ ¿Cuál es el nivel de calidad del servicio que presta la empresa?
- ✓ ¿Qué valor le genera a la sociedad el servicio que presta Radio Súper Popayán?

5. Poder de negociación de los proveedores

- ✓ ¿Qué empresa o empresas proveen el servicio de electricidad? ¿es eficiente?
- ✓ ¿Qué empresa o empresas proveen el servicio de internet y telefonía? ¿es eficiente?
- ✓ ¿Qué empresa o empresas proveen el servicio de servicios web? ¿es eficiente?
- ✓ ¿Qué empresa o empresas proveen el servicio tecnológico? ¿es eficiente?