

CAPITULO I MARCO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes

En 1992, tras la finalización de la firma de los acuerdos de paz, El Salvador se abría paso hacia la democratización de las comunicaciones; por lo menos, a nivel de acuerdos internacionales. Pero en la práctica esto no fue así. Las Telecomunicaciones en El Salvador fueron monopolizadas gracias a la distribución injusta del espectro radial que los gobiernos de turno hicieron en los años 90.

La actual ley de telecomunicaciones regulada por la SIGET¹, no contempla a los tres sectores de comunicaciones radiales. Entiéndanse estos sectores como el primario (gobierno), el secundario (el comercial) y el terciario (las radios comunitarias). Por lo tanto, el único sector que se reconoce legalmente en El Salvador es el comercial y esto genera una barrera de entrada a las comunicaciones radiales comunitarias, porque no les permite una competencia justa para adjudicarse los espectros radiales cuando son lanzados a subastas, debido a que este mecanismo de adjudicación es excluyente porque las organizaciones no gubernamentales no pueden competir con el poder adquisitivo que poseen los grandes medios de comunicaciones comerciales que hay en El Salvador.

ARPAS, por medio de ayuda internacional logro adquirir el espectro radial en la banda 92.1 FM. Gracias a la adquisición de este espectro fue como las comunidades socialmente más vulnerables han logrado unirse y formar en total veinte asociadas a nivel nacional.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La medición del desarrollo humano en El Salvador se efectúa estableciendo un índice de desarrollo humano (IDH), que toma en cuenta la educación, la salud y la capacidad de disponer de un ingreso suficiente para vivir decorosamente.

El aspecto central del desarrollo humano es que las personas cuenten con un medio seguro de ganarse el sustento. Para la mayoría de las personas esto significa un trabajo remunerado o empleo; y es aquí, donde la labor de las Radios Comunitarias como ARPAS juegan un papel muy importante a través de proyectos de desarrollo socioeconómicos y

¹ SIGET (2011) Ley de Telecomunicaciones, Capítulo III, artículo 9.

culturales en los municipios a los cuales las veinte socias tienen cobertura geográfica a través del espectro radiofónico en la banda 92.1 FM.

Atendiendo al principio de delimitación temporal y espacial, se procede a enunciar de forma precisa y concreta el planteamiento del problema:

¿Una adecuada planeación organizacional y estratégica en la Asociación de Radios y Programas Participativos de El Salvador (ARPAS), mejorarían los índices de desarrollo humano de los municipios socialmente más vulnerables de El Salvador en el periodo 2012-2016?

Por lo tanto, es importante distinguir una problemática humana, centrada en el ser humano, y una problemática del enriquecimiento, centrada en la búsqueda del progreso material. Como problemática humana, la falta de empleo en El Salvador, además de privar a las personas de un medio para ganarse el sustento, les resta oportunidades para desarrollar sus capacidades y afecta su dignidad y el respeto por ellas mismas. El desempleo y la precariedad laboral generan desigualdad, menoscaban la cohesión social y provocan incertidumbre sobre el futuro, lo cual puede desembocar en desestabilización social y política.

1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Son suficientes los recursos financieros con los que cuenta ARPAS para afrontar sus proyectos de desarrollo comunitario?
- ¿Hace falta aumentar la cartera de clientes que hacen uso de espacios publicitarios en las veinte socias a nivel nacional?
- ¿Se cuenta con un plan quinquenal que permita alinear las actividades de organización, operación y mercadeo de las veinte socias a nivel nacional?
- ¿Se cuenta con un marco legal que proteja y reconozca a las Radios Comunitarias en El Salvador?
- ¿Existe un Sistema de Gestión que ayude al consejo directivo en la toma de decisiones?
- ¿Existe un Programa de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano dentro de ARPAS?

- ¿Posee ARPAS registros de cruce de cobertura geográfica y demográfica entre cada estación de radio a fin de evitar inconvenientes de cobertura radial entre ellas mismas?
- ¿Posee ARPAS registros de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de transmisión de radio de cada socia? Esto con el fin de llevar a cabo registros estadísticos de paros en la transmisión y los costos que conlleva un paro de transmisión a cada socia y ver las ventajas de poseer indicadores de mantenimiento preventivo.
- ¿Hay estudios de mercados que haya hecho ARPAS y sus asociadas en los últimos 10 años?
- ¿Poseen datos históricos de servicios o actividades que generen ingresos de efectivo (Donaciones y ventas de espacios publicitarios), tanto de ARPAS como de sus socias?
- ¿Poseen datos históricos de la cartera de clientes que han tenido y poseen actualmente?
- ¿Existe información estadística comprobada, actualizada y avalada por organizaciones nacionales gubernamentales e internacionales sobre indicadores de desarrollo humano e indicadores económicos en El Salvador, que ayuden al análisis y toma de decisiones en la organización de ARPAS?

1.4. JUSTIFICACIÓN

Para poder llevar a cabo estos proyectos de desarrollo socioeconómicos y culturales, se orientará a ARPAS sobre la necesidad de organizarse administrativamente e incrementar los recursos financieros para llevar a cabo dichos proyectos en las comunidades socialmente más vulnerables de los municipios de El Salvador.

Los beneficios que la asociación de radios y programas participativos (ARPAS) obtendrán del trabajo de investigación serán:

1. Un Desarrollo Organizacional que le permita sobrevivir a largo plazo y ser más competitivos con el Oligopolio de los medios comerciales de radio difusión existentes en El Salvador.

2. Un Sistema de Gestión que le permita a los directores de cada una de las veinte asociadas poder tomar decisiones adecuadas conforme a las líneas estratégicas establecidas en el Plan Quinquenal 2012-2016.
3. Formación y sensibilización al personal que labora para la institución sobre los objetivos estratégicos planteados a largo y corto plazo.
4. Aumentar el nivel de vida de las poblaciones que conforman los municipios que forman parte de la cobertura de ARPAS, por medio de proyectos de desarrollo local.
5. Se abrirán más espacios de expresión, de denuncia y educación, que se orientan hacia el servicio público, que promueven la participación social, y en muchos casos, se comprometen con acciones por el desarrollo: su participación en programas gubernamentales para la superación de la pobreza.
6. Se tendrá capacidad de incidir en las agendas públicas locales, toda vez que estos programas intercedan con las autoridades políticas, sociales y económicas, en las comunidades.

1.5. OBJETIVO GENERAL

Incrementar los proyectos de desarrollo socioeconómicos de ARPAS, mediante la definición de una estructura organizacional y un Plan Quinquenal, que permita una excelente gestión en las áreas claves de la asociación y le permita salir de los problemas financieros que atraviesa actualmente.

1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Formular la teoría básica necesaria que permita la conformación de un marco teórico confiable para la realización de la investigación.
2. Diseñar una Estructura Organizacional en ARPAS que permita gestionar eficazmente qué se debe hacer y quién debe hacerlo.
3. Elaborar un Sistema de Gestión que permita gestionar los objetivos y realizar el seguimiento de los resultados tanto a nivel global (estrategia y gestión corporativa) como de desarrollo (gestión de cada servicio y gestión de los procesos).
4. Establecer una estructura de planes de acción que permita que la información de los procesos se integre en las unidades de gestión operativa y, a su vez, la información de éstas en la estrategia corporativa.

5. Formar y sensibilizar al personal de la organización involucrado en el área de mercadeo, sobre los objetivos que persigue el sistema de gestión, y sobre su funcionamiento.
6. Incrementar las ventas de espacios publicitarios en la Asociación de Radios y Programas Participativos de El Salvador (ARPAS)
7. Posicionar el nivel de notoriedad de la marca ARPAS en aquellos segmentos de mercado que no han sido explotados en los últimos 15 años.
8. Definir un Plan de Marketing para ARPAS en función de su alcance geográfico y demográfico que permita aumentar la auto sostenibilidad en la asociación.
9. Diseñar un Programa de Capacitación y Desarrollo que permita asegurar la formación y satisfacer las demandas de capacitación y el entrenamiento para el personal, contemplando sus necesidades e intereses y que considere los insumos generados en la Evaluación de Desempeño por Competencias contemplados en el Sistema de Indicadores.

1.7. COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente, las radios comunitarias agrupadas en la Asociación de Radios y Programas Participativos de El Salvador (ARPAS), son veinte y se encuentran distribuidas en todo el territorio nacional.

Las condiciones y el contexto individual en el que se desarrolla cada radio, provoca que la lucha se individualice. “Cada una se preocupa por su propia subsistencia” y esto genera un problema técnico y administrativo para la Asociación.

Esta vinculación no implica que formen una comunidad radiofónica sólida. Sino más bien, una alianza para poder sobrevivir en medio del monopolio actual del espectro radiofónico en el país.

En el aspecto particular, cada radio configura una comunidad distinta. Su presencia implica una cercanía y acceso a la información que las comunidades no tenían antes. Su rol influye también en la configuración de la identidad comunitaria.

1.7.1 Cobertura Geográfica

La Tabla 1.1, muestra la ubicación geográfica y de cobertura de las socias de ARPAS. El vínculo de comunidad, no se refiere solamente a lo geográfico (donde transmite la radio), sino más bien, a la que recibe su mensaje, la que la consume y se apropia de ella, con la que comparte ideales y modelos de vida.

TABLA 1.1. Ubicación geográfica y de cobertura de las dieciocho socias de ARPAS

Radio	Frecuencia	Ubicación	Cobertura
Fe y alegría	92.1 FM	Coatepeque, Santa Ana.	Coatepeque y el Congo, Santa Ana
Guazapa	92.1 FM	Guazapa, San Salvador.	Guazapa y alrededores
Izcanal	92.1 FM	Nueva Granada, Usulután.	Usulután, San Vicente, La Unión, zona norte de San Miguel y Morazán
Juventud FM	92.1 FM	Nejapa, San Salvador.	Nejapa
La Klave	92.1 FM	Antiguo Cuscatlán, La Libertad.	Metropolitana
Mangle	92.1 FM	Ciudad Romero, Usulután.	Zona Bajo Lempa
Maya Visión	92.1 FM	San Salvador	San Salvador
Segundo Montes	92.1 FM	Morazán	Morazán, La Unión y San Miguel
StereoJuvi	92.1 FM	Ahuachapán	Ahuachapán
Stereo Sur	92.1 FM	Cara Sucia, Ahuachapán	Cara Sucia, Ahuachapán
Suchitlan	92.1 FM	Suchitoto, Cuscatlán.	Suchitoto y sus alrededores
Sumpul	92.1 FM	Guarjila, Chalatenango	Zona Norte de Chalatenango
Tazumal	92.1 FM	Chalchuapa, Santa Ana	Chalchuapa y alrededores
Tehuacan	92.1 FM	Tecoluca, San Vicente.	Tecoluca y alrededores de Zacatecoluca, San Vicente y Jiquilisco
Victoria	92.1 FM	Ciudad Victoria, Cabañas.	Cabañas

Fuente. ARPAS (2010). Cobertura Geográfica de cada radio socia

Cada una de las radios asociadas a ARPAS, se desenvuelve en un contexto determinado y se desarrolla a un ritmo diferente. Por lo tanto, sus proyecciones también son distintas y se plantean en función de las necesidades que cada una de ellas tenga. Por lo tanto, las socias que poseen recursos tecnológicos de última generación, repetidoras y personal capacitado, tienen proyecciones sociales y financieras que no se comparan con las socias que no cuentan siquiera con instalaciones propias y mucho menos con otros recursos que podrían potenciar aun más el trabajo social para las comunidades que atienden.

1.7.2. Cobertura temporal

Dentro de la cobertura temporal, se tomara el periodo de información del 2006 al 2011, para recabar información importante en las proyecciones que se hagan en el Plan Quinquenal 2012-2016

1.8. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se utilizará la Metodología Cuantitativa, que estará en concordancia con los objetivos específicos y general de la investigación. Se especificarán los procedimientos para la recopilación de la información (instrumentos); así como también las estadísticas que se utilizarán para llevar a cabo el análisis que permitirá probar que un buen diseño del sistema de gestión tendrá como consecuencia un impacto positivo en los indicadores del Plan Quinquenal.

Población

La población a la que se le hará un estudio de mercado sobre el nivel de posicionamiento que tiene ARPAS y sus asociadas a nivel nacional, estará constituida por los 262 Municipios de El Salvador, donde las veinte asociadas de ARPAS tienen cobertura geográfica.

Muestra

El diseño muestral utilizado fue el muestreo aleatorio estratificado proporcional. Para calcular la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1) E^2 + Z^2 P \cdot Q}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra.
- N = Tamaño de la población.
- Z = Valor crítico correspondiente a un coeficiente de confianza con el cual se desea hacer la investigación.
- P = Proporción poblacional de ocurrencia de un evento.
- Q = Proporción proporcional de la no ocurrencia del evento.
- E = Error muestral (diferencia entre estadístico y parámetro).

Para el siguiente estudio se manejarán las siguientes restricciones:

- $E = 5\% = 0.05$
- $Z = 1.96$ (valor que corresponde a un coeficiente de 95%)
- $P = 50\% = 0.5$ (al no conocerse este valor, se asume la máxima variabilidad)
- $Q = 1 - P = 0.5$

De acuerdo a los datos oficiales de la Dirección General de Estadística y Censos, El Salvador posee actualmente 262 municipios. Los cuales se encuentran repartidos en los 14 departamentos que posee El Salvador. La tabla 1.2, muestra el número de municipios por cada departamento:

TABLA 1.2. Distribución de municipios por departamento en El Salvador.

Departamento	Número de Municipios oficiales
Ahuachapán	12
Cabañas	9
Chalatenango	33
Cuscatlán	16

La Libertad	22
La Paz	22
La Unión	18
Morazán	26
San Miguel	20
San Salvador	19
San Vicente	13
Santa Ana	13
Sonsonate	16
Usulután	23

Fuente. Censo de Población y Vivienda 2007. Dirección general de estadística y censos.

Aplicando la fórmula para calcular la muestra para un valor de N=262 municipios, se tiene:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 262}{(262 - 1) * 0.05^2 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 156$$

$$\text{Afijación proporcional} = \text{muestra} * \frac{\text{Municipios por departamento}}{\text{Total de Municipios en El Salvador}}$$

La muestra del estudio está constituida por 156 municipios, los cuales estarán distribuidos proporcionalmente de acuerdo a la fórmula de afijación proporcional en grupos llamados estratos y para cada estrato se toma una submuestra, mediante el procedimiento aleatorio simple:

TABLA 1.3. Distribución proporcional de municipios de acuerdo a la fórmula de afijación proporcional

Departamento	Número de Municipios de la muestra
Ahuachapán	7
Cabañas	5
Chalatenango	19
Cuscatlán	10
La Libertad	-13
La Paz	13
La Unión	11
Morazán	15
San Miguel	12
San Salvador	11
San Vicente	8
Santa Ana	8
Sonsonate	10
Usulután	14

Definición de las variables

Las actividades deben ser planificadas sobre la base de una información mínima, resultado de la respuesta a una serie de preguntas como las que se plantean en la Tabla 1.4.

TABLA 1.4. Preguntas para elaborar un sistema de gestión en ARPAS

PREGUNTAS	COMPONENTES
¿Qué se quiere hacer?	Naturaleza del programa o proyecto
¿Por qué se quiere hacer?	Origen y fundamentación
¿Para qué se quiere hacer?	Objetivos y propósitos
¿Cuánto se quiere hacer?	Metas

¿Dónde se quiere hacer?	Localización física (ubicación en el espacio) Cobertura espacial
¿Cómo se va hacer?	Actividades y tareas Métodos y técnicas
¿Cuándo se va hacer?	Calendarización o cronograma (Ubicación en el tiempo)
¿A quién va dirigido?	Destinatarios o beneficiarios
¿Quiénes lo van hacer?	Recursos humanos
¿Con qué recursos se va hacer?	Recursos materiales Recursos financieros

Las variables claves que serán usadas para medir el desempeño de las gestiones en ARPAS serán las siguientes

TABLA 1.5. Variables e indicadores del Plan Quinquenal en ARPAS

Variables	Indicadores
Producción	Calidad de Cuñas radiales de 30 segundos
Posicionamiento	Porcentaje de cuota de mercado Porcentaje del presupuesto de ventas anuales asignado a planes de publicidad
Clientes	Porcentaje de clientes empresariales
Ventas	Incremento en los ingresos de ventas de cuñas radiales de 30 segundos
Proyecciones	Porcentaje de variación en las proyecciones de ventas a 5 años
Capital Humano	Numero de capacitaciones al personal de ARPAS

1.9. Instrumentos y técnicas para colectar datos e información.

En el estudio se utilizaron varios instrumentos y técnicas para recolectar los datos necesarios para el posterior análisis. Las fuentes de información están divididas en fuentes primarias y secundarias.

Entre las fuentes de información primarias se tiene:

1. El cuestionario. La razón que justifica dicha elección se desprende de las ventajas que proporciona el cuestionario, porque al ser administrado personalmente a cada una de las asociadas de ARPAS, brinda la oportunidad para establecer contacto y para explicar el propósito del estudio y el significado de los ítems que no se encuentran claros. La tabulación y la interpretación fue fácil porque se trata de cuestionarios de respuestas cerradas.
2. La entrevista. Se usaron entrevistas dirigidas con preguntas preestablecidas para obtener información que los cuestionarios no pudieron brindar. Las entrevistas se hicieron al personal directivo y administrativo de ARPAS.
3. Talleres. Se realizaron dos talleres con el personal clave dentro de ARPAS para hacer trabajo grupal por áreas en donde los participantes y el equipo investigador trabajo una serie de preguntas con el fin de identificar problemas y áreas de mejora.
4. Revisión de expedientes. Se hizo uso de los expedientes Financieros y de Recursos Humanos para recabar información que permitió hacer un análisis de la situación pasada y actual de la organización.
5. Observación directa de áreas de trabajo. Se visito las instalaciones de ARPAS y sus asociadas para observar y obtener información de las operaciones diarias de la organización.

Entre las fuentes de información secundarias, se hizo uso de diferentes fuentes estadísticas proporcionadas por:

1. El Ministerio de Economía de El Salvador (MINEC),
2. La Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC),

3. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD),
4. El Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR)
5. El Fondo Monetario Internacional (FMI).
6. Mapa de pobreza urbana y exclusión social (PNUD)

1.10 Estudio piloto para validar los instrumentos de recolección de información.

El cuestionario se sometió a un proceso de validación para su confiabilidad y validez, utilizando la técnica del test-retest. En consecuencia, se aplicó el cuestionario a cada uno de los directores de las dieciocho asociadas a ARPAS y con un intervalo de 15 días se les volverá a pasar el mismo test. Se evaluó con este procedimiento la confiabilidad por el grado de correlación de los resultados de la primera y segunda aplicación, pretendiendo obtener un coeficiente de 0.80, que sería aceptable. El valor de coeficiente de correlación se calculó por el método producto-momento de K-Pearson.

Se obtuvo un grado de correlación mayor al 80%, entonces no hubo necesidad de modificar el cuestionario, ya que el comportamiento de los ítems fue aceptable. Por lo tanto, se paso del estudio piloto al estudio completo de la muestra seleccionada.

1.11 Técnicas de apoyo en la recolección de información.

Las técnicas son los métodos prácticos de investigación que el equipo investigador de la tesis, utilizó para lograr obtener la información necesaria para poder emitir opiniones y recomendaciones objetivas.

En este capítulo se dan a conocer las técnicas de apoyo que se usaron en el estudio, de tal forma que unificaron criterios entre los evaluadores del proceso.

Se utilizaron solamente los métodos prácticos de investigación, que permitieron obtener la información necesaria y tener pruebas y evidencias de los hechos y circunstancias inherentes de lo evaluado. Está información fue útil para que el grupo pueda emitir una opinión de la situación actual de la Asociación de Radios y Programas Participativos, ARPAS.

Estos métodos son elementales en la aplicación del estudio y no pretendieron limitar al equipo investigador a usar otros.

La intención de seleccionar los métodos es la de formar un esquema que sirva de base para organizar y sustentar los resultados.

La elección de las técnicas o instrumentos de análisis está en relación con la factibilidad de su aplicación y de la actividad o giro de ARPAS.

Las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

✓ Análisis de información documental

El análisis de la situación o problema en ARPAS, consistió en separar los elementos de la información con el fin de examinarlos, es decir, formular de manera sistemática una serie de preguntas que al ser contestadas permitieron resumir los aspectos de una situación. El análisis se realizó una vez terminada la fase de recopilación y registro de datos.

Esta parte del estudio es fundamental en el desarrollo de los diagnósticos y análisis de las áreas funcionales de ARPAS, porque permitió conocer a la organización desde diferentes puntos de vista, ya que se consideraron informes de consultores externos e internos, trabajos de tesis hechos a ARPAS en el pasado, documentos institucionales, etc.

✓ Entrevistas con directivos y responsables de áreas y procesos específicos

Las entrevistas fueron la clave para obtener información valiosa para el equipo investigador. El consejo directivo de ARPAS y el equipo investigador, definió quién o quienes participarán en cada una de las entrevistas que se efectuaron en las diferentes etapas de la revisión.

✓ Observación directa de áreas de trabajo

Esta técnica fue muy útil ya que permitió familiarizarse con el personal de la organización y con los procesos mismos, de tal forma que se pudo obtener, una visión objetiva.

La presencia física es la que permitió observar cómo se efectúan ciertas operaciones o hechos y asimismo analizar directamente las conductas en el trabajo, para compararlas con un patrón de conductas esperadas.

✓ Aplicación y análisis de cuestionarios

Las preguntas se dirigieron a la detección de hallazgos, a la comprobación de objetivos y metas, y a la obtención de evidencias contundentes que permitieron soportar las afirmaciones y sugerencias que se den a ARPAS.

También se considero la etapa de la metodología de la fase de ejecución, para decidir la cantidad y tipo de preguntas, así como la profundidad con que se aplicaron los cuestionarios. Son diferentes las preguntas que se realizaron en la etapa de análisis preliminar a las que se realizaron en la revisión integral de la organización o en la evolución específica del área que se detecto como crítica.

✓ Aplicación del enfoque sistémico

En el análisis mediante el enfoque sistémico, se consideró a la organización como un sistema total y a cada una de sus partes como un subsistema. Para analizarla se desagrega cada uno de éstos en ciclos de transacción, debidamente interrelacionados.

✓ Análisis organizacional

Constó de la revisión de organigramas, cuadros de distribución del trabajo, matrices, diagramas de flujo, así como de métodos y desempeño administrativo, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones.

✓ Análisis de estadísticas

Las estadísticas fueron indispensables ya que permitieron conocer la historia, antecedentes, comparar resultados, definir estrategias y tomar decisiones con base en datos reales que se obtienen precisamente de cuadros históricos-comparativos.

2.1. Historia de las radios comunitarias

La historia de las radios comunitarias que son muy diferentes a las radios comerciales, se caracterizan por su dinamismo y atomización². Si nos situamos con una lupa en la cronología de su historia, identificamos un organismo vivo, en constante debate y reformulación.

La Asociación Mundial de Radios Comunitarias (AMARC)³ es el referente organizacional, político y comunicacional de un movimiento internacional constituido en torno a las radios comunitarias, ciudadanas y populares en todo el mundo. AMARC está reconocida como organismo no gubernamental internacional (ONGI), de carácter laico y sin fines de lucro.

La misión de AMARC es promover la democratización de las comunicaciones para favorecer la libertad de expresión y contribuir al desarrollo equitativo y sostenible de nuestros pueblos: Democratizar la palabra para democratizar la sociedad.

Los y las periodistas, comunicadores/as, radios comunitarias y centros de formación y producción asociadas a AMARC contribuyen a la libre expresión de los distintos movimientos sociales, políticos y culturales, así como a la promoción de toda iniciativa que busque la paz, la amistad entre los pueblos, la democracia y el desarrollo. Son organizaciones y personas que trabajan por la democratización de la comunicación, la sociedad y la cultura. Reflejan y ayudan a construir las identidades, hablan las lenguas locales y producen nuevas agendas públicas para el debate de la ciudadanía. Esta construcción de ciudadanía se fundamenta en la capacidad de las mujeres y de los hombres, adultos, jóvenes, niños y niñas de establecer relaciones humanas basadas en la equidad y la igualdad.

En América Latina y el Caribe, la asociación fue fundada en 1990. Hoy, AMARC ALC cuenta con cerca de 400 asociadas, 18 Representaciones Nacionales que impulsan las actividades de la asociación en sus respectivos países, un Consejo Regional con representación de las Subregiones (Países Andinos, Centroamérica, Cono Sur, México, Brasil y Caribe).

² Radios comunitarias de hoy (2005). Francisco Olmedo, Eduardo Portillo, Elena Salamanca. Artículo de investigación, UCA.

³ Asociación mundial de radios comunitarias, América Latina y el Caribe. <http://alc.amarc.org>

2.2. ¿Qué es una radio comunitaria?

Una radio comunitaria es una estación de transmisión de radio que ha sido creada con intenciones de favorecer a una comunidad o núcleo poblacional, cuyos intereses son el desarrollo de su comunidad⁴. Dichas estaciones no tienen ánimo de lucro (lo que las diferencia de las radios piratas), aunque algunas se valen de patrocinios de pequeños comercios para su mantenimiento. Varias estaciones de radio comunitarias, además de hacer transmisión radial vía antena, también lo hacen vía Internet. Junto al resto de medios comunitarios, forman parte del llamado Tercer Sector de la Comunicación (siendo el Primer Sector los medios públicos, y el Segundo los medios privados comerciales).

Existen en América Latina aproximadamente mil radios que se pueden considerar comunitarias, educativas, populares o ciudadanas. Se identifican por sus objetivos políticos de transformación social, de búsqueda de un sistema justo, con vigencia de los derechos humanos, con acceso y participación de las mayorías en el poder. Se reconocen también por no tener fines de lucro. Esto no les impide crecer, intentando una inserción en el mercado.

La radio comunitaria y ciudadana incorpora nuevos lenguajes, nuevos formatos, otros sonidos, músicas, voces. Son otras formas de hablar, nuevos tratos con los oyentes, formas de preguntar y de responder, formas de demandar, de petitionar a las autoridades⁵.

La radio comunitaria es definida a partir de tres aspectos que la caracterizan:

1. Se trata de una actividad con fines no lucrativos,
2. La comunidad tiene el control sobre la propiedad y
3. Está caracterizada por la participación de la comunidad⁶.

La radio comunitaria se ha convertido, con el pasar de los años, en una herramienta indispensable para el desarrollo de las comunidades. Las personas pueden reconocerse, identificarse y, además, comunicarse entre ellas⁷.

⁴ Tercer Sector de la Comunicación. Teoría y praxis de la televisión y radio alternativa. Tesis doctoral. Sáez Baeza. Departamento de periodismo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad Autónoma de Barcelona.

⁵ Gestión de la radio comunitaria y ciudadana », Claudia Villamayor y Ernesto Lamas. AMARC y Friedrich Ebert Stiftung. 1998

⁶ What is Community Radio? AMARC, Africa y Panos Africa Austral. 1998

2.3. ARPAS y sus problemas legales para establecerse como radio comunitaria

Según el documento “Protección de los Derechos Humanos. Derecho a la libertad de expresión, caso: Radios comunitarias”⁸, desde 1991 a abril de 1995 los representantes de las radios comunitarias agrupadas en ARPAS y otra agrupación de radios comunitarias denominada Fundación COMUNICA, habían pedido a la Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL) que les autorizará una frecuencia en el espectro radio eléctrico. Según dicho documento, las respuestas de ANTEL “eran confusas, tardaban mucho o nunca llegaron”, entonces estas radios optaron por comenzar sus transmisiones “de prueba”.

La Procuraduría de Derechos Humanos solicitó que ANTEL confirmará esta información. Cinco días después, ANTEL contestó que “dichas radios efectivamente habían presentado esa solicitud”, pero por razones técnicas se veía imposibilitada a otorgárselas. El argumento técnico era muy sencillo: “en la actualidad, la separación entre estaciones en la banda 88-108 Mhz, es de 400Khz, dejándose para efectos de protección y con el propósito de evitar interferencias perjudiciales entre las estaciones, 200 Khz rango en el cual se encuentra la referida radio de una forma clandestina, violando la ley y normas técnicas”.

En octubre de 1995, ANTEL contestaría, tras una solicitud de información de la Procuraduría girada a su presidente Juan José Doménech, que la “Administración ha iniciado los procesos administrativos respectivos por violaciones a la Ley de los Servicios de Telecomunicaciones de las radios que han iniciado operación sin la debida autorización”. De acuerdo con investigaciones realizadas por la Procuraduría, existían frecuencias donde podían ubicarse estas radios de acuerdo con la tabla de frecuencias y asignaciones a concesionarios de ANTEL.

En Diciembre de ese mismo año, la Policía Nacional Civil había clausurado nueve radios comunitarias en distintas zonas del país, en donde “se incautó el equipo con que transmitían”, de acuerdo con el director de prensa de Maya Visión⁹, Domenech actuó “fuera de la ley”, pues se atribuyó “responsabilidades que corresponden únicamente a los jueces”.

⁷ Alliance des radios communautaires du Canada, ARC. Canadá, 2010.

⁸ Radios comunitarias de hoy. Artículo de investigación, UCA, 2005.

⁹ Radio Maya Visión. 160.9 FM. El Salvador 2006.

Las comunidades reaccionaron¹⁰. Por ejemplo, en la Radio Segundo Montes, “Las comunidades resistieron para que no se llevarán los equipos, los efectivos policiales procedieron a abrirse camino a punta de garrotazos, golpeando a mujeres, hombres y niños”. Lo mismo sucedió en Guarjila, Chalatenango, donde la “acción de la policía se vio frustrada porque la comunidad de Guarjila se opuso a la incautación de los equipos de Radio Sumpul”.

Tras haberles decomisado los equipos, impuesto multas por transmisión ilegal y la orden de terminar sus transmisiones por parte de ANTEL, las radios comunitarias acudieron a la Sala de lo Constitucional de la Corte Suprema de Justicia e interpusieron recursos de amparo contra las actuaciones del Presidente de ANTEL y contra el subdirector general de Operaciones de la Policía Nacional. alegando violaciones al derecho a la libertad de expresión y prohibición y secuestro de medios destinados a la difusión del pensamiento y al derecho de la propiedad y audiencia, entre otros.

El 12 de septiembre de 1996, la Asamblea Legislativa, con votos de ARENA y cuatro diputados independientes, aprobó la actual Ley de Telecomunicaciones. El presupuesto fundamental de esta ley, según Pérez y Ayala. “es que la explotación del espectro radioeléctrico estará regulada por el mercado competitivo”.

En el capítulo III de la presente tesis de investigación, se abordará con más detalle el marco jurídico y legal que engloba a las comunicaciones por radio frecuencia en el país para las bandas AM y FM.

2.4. Gestión integral de la radio comunitaria

Gestionar una radio comunitaria es un desafío que requiere de experiencias, habilidades, conocimientos y herramientas. En este trabajo de investigación se propuso construir una mirada global y ordenada sobre las dimensiones involucradas en la gestión integral de una radio comunitaria, sobre sus objetivos, dificultades, experiencias y desafíos pendientes.

La gestión es un proceso que involucra, una gran cantidad de aspectos que van desde los objetivos generales a la dimensión económica, pasando por la administración de los tiempos de trabajo y las maneras de comunicarse.

¹⁰ Comunicación alternativa y sociedad civil. Konrad Adenauer Stiftung, 1997. Talleres Gráficos UCA.

Gestionar una radio comunitaria no es una tarea puramente técnica. Si bien es cierto, para hacerlo se necesita algunos conocimientos específicos y algunas herramientas. Pero éstos no nos servirán de mucho si no se parte de una mirada global sobre el proyecto que se quiere gestionar. Pero gestionar es mucho más que aprender conceptos y aplicar herramientas. Es mirar a cada radio en su especialidad y comprenderla de manera global.

2.5 ¿Cuáles son las características comunes de las radios comunitarias?

Para responder a esta pregunta, supone ubicar a las radios comunitarias en los contextos en los que nacieron y en los que actualmente se desarrollan. Resultaría imposible comprenderlas de otro modo debido a que, y este es uno de sus elementos comunes, no se trata simplemente de emisoras de radio, sino, de proyectos político culturales y comunicacionales. Los colectivos, los grupos de personas, que las llevan adelante se proponen objetivos socio culturales y comunicacionales que van más allá del armado de una programación radial. Y los proyectos solo pueden comprenderse en el marco de las situaciones sociales en las que nacen, de las radiales sociales en las que surgen y a las que se pretenden transformar.

El proyecto político cultural comprende los objetivos que se plantean las radios comunitarias. Estos objetivos son los que guían sus acciones y sirven de marco para la toma de decisiones acerca de cuáles son las características de los mensajes que se emiten, cuáles son las voces que salen al aire, cuáles son las historias que se cuentan, qué música se difunde, en qué lengua se habla, cuál es la relación que se construye con las audiencias.

2.6 Objetivos de transformación social en las radios comunitarias

En las radios comunitarias, se encuentra con una estrecha relación entre la comunicación y la transformación de la sociedad. La comunicación comunitaria tiene objetivos que van más allá de sí misma. En este sentido, estas emisoras son parte de un proyecto que se propone modificar las relaciones sociales existentes. Uno de los aspectos más importantes de la programación de las radios comunitarias es la medida en la que dicha programación se inserta en la realidad para modificarla.

Todas las radios comunitarias comparten un objetivo general que es la transformación de la realidad social para dar lugar a sociedades justas e igualitarias. Pero las características concretas de su accionar (el tipo de programación, las relaciones con sus audiencias, las

actividades no radiofónicas que realizan) dependen de los contextos en los que se encuentran. Esto se refiere por un lado a los contextos históricos: no son las mismas las características de las radios comunitarias durante la vigencia de gobiernos autoritarios que las características de las mismas emisoras durante los gobiernos democráticos.

Las diferencias también están dadas por el campo que cada proyecto elige para trabajar. Algunas radios son un medio educativo y otras trabajan sobre la agenda informativa. Algunas están vinculadas con los intereses de los sectores que sufren la desigualdad económica y viven en la pobreza. Otras ponen el acento en las desigualdades producto de las diferencias de género y trabajan para que las mujeres tengan condiciones de vida equitativas a las de los hombres.

En todos los casos el objetivo final de los proyectos comunicacionales es la alteración de condiciones sociales injustas ya sea en el ámbito de lo económico, lo político o lo cultural.

2.7 La verdadera comunicación

Otra característica fundamental de las radios comunitarias es la manera en la que se entiende a la comunicación. Las radios comunitarias se proponen construir medios de comunicación en el real sentido de la palabra. Esa comunicación horizontal, dialógica, en la que los lugares de emisión y recepción son intercambiables. El desafío de estas radios es poner en marcha procesos de comunicación horizontales y participativos en lo que se refiere a la relación entre emisores y receptores y al intercambio de estos papeles.

Se trata, por un lado, de dar la posibilidad de convertirse en emisores a aquellas personas o grupos que no pueden serlo habitualmente. Son pocos los espacios en los que ciertos sectores de la sociedad pueden hablarse y escucharse. En los discursos de los medios dominantes es frecuente encontrar siempre las mismas voces. Por otro lado se trata de considerar a las audiencias como un conjunto de personas activas y críticas.

La Carta de las Radios Comunitarias y Ciudadanas redactada por la Asociación Mundial de Radios Comunitarias (AMARC) dice en uno de sus puntos. "Radios Comunitarias, ciudadanas, populares, educativas, libres, participativas, rurales, asociativas, interactivas, alternativas... en cada época y lugar se han caracterizado con distintos nombres, mostrando

así la diversidad y riqueza del movimiento. Pero el desafío ha sido siempre el mismo: democratizar la palabra para democratizar la sociedad"¹¹.

Democratizar la palabra, democratizar la comunicación, significa la construcción de espacios de comunicación caracterizados por el diálogo y no por el monólogo.

2.8 La gestión de las radios comunitarias para la supervivencia en el medio

Las radios comunitarias tienen que encontrar las mejores maneras que les permitan cumplir con dos objetivos al mismo tiempo. Por un lado, tienen que cumplir con las metas que como radio comunitaria se han planteado. Es decir, tienen que construir organizaciones eficaces. Por otro lado, tienen que ser coherentes con esos mismos objetivos. Si quieren democratizar las comunicaciones, deben de empezar por casa.

Por lo tanto las radios comunitarias además de ser eficaces deben estar construidas sobre la base de la democracia interna y la participación.

2.9 Cada radio según su necesidad

Un grupo se constituye en una organización en el momento en el que establece objetivos comunes y acuerdos mínimos para alcanzarlos. Desde esta perspectiva, podemos entender a cada una de las radios comunitarias como una organización que, como todas las organizaciones, adquiere diferentes formas a lo largo de las distintas etapas de su historia.

Uno de los elementos que influye en un espacio organizado es el hecho de que la organización sea autónoma o que dependa, o se relacione estrechamente, con una organización mayor. La relación de las radios comunitarias con organizaciones o instituciones que las contemplan determina algunas de sus características organizativas. A algunas emisoras esto les permite una garantía de financiamiento y formas de organización estables. En otros casos, las características de las organizaciones mayores generan al interior de la radio algunas dificultades.

Otro elemento que hace que hayan diferencias organizacionales, es el sistema de financiamiento de cada proyecto. Muchas radios comunitarias contaron durante periodos con financiamiento externo. Es decir, que la radio no generaba por sí misma sus propios recursos

¹¹ AMARC, 1998. Tomado de la siguiente dirección web: www.amarc.org

sino que era financiada por otra institución como las agencias de cooperación internacional o iglesias. Gracias a esto, algunas radios pudieron desde los comienzos asegurarse los recursos tecnológicos necesarios para estar en el aire y pagar salarios a sus integrantes. En cambio, otras emisoras que se autofinanciaban tenían que gestionar sus propios recursos económicos y se sostuvieron, se sostienen aún, por el trabajo voluntario de sus participantes. La imposibilidad de retribuir económicamente por su trabajo a los colaboradores genera muchas veces estructuras organizativas más débiles debido a las dificultades que tienen los participantes para tener un vínculo estable con la emisora. Una de las maneras de resolver este problema es planificar claramente las tareas, las obligaciones y los derechos de los trabajadores voluntarios.

Algunas radios son más que una radio. Además del proyecto radiofónico, la organización desarrolla actividades con objetivos complementarios a los de la emisora. Así, hay radios que tienen importantes actividades en el campo educativo o que cuentan con centros de capacitación. Otras, que desarrollan propuestas culturales o servicios para la comunidad en la que se insertan.

Por supuesto, cada campo de acción específico requiere medios organizativos particulares. No es la misma la organización adecuada para mantener una programación radial que la necesaria para realizar tareas de alfabetización en zonas rurales. Y no es lo mismo la estructura organizativa que se requiere para desarrollar una programación radial completamente informativa que si la dirección de la emisora opta por una programación completamente musical. En el primer caso, serán necesarias personas con capacitación periodística, correspondales en diversos lugares, medios de comunicación adecuados. En cambio, una programación completamente musical requiere del trabajo de menos personas y también de menos recursos.

Cada una de estas elecciones ya sea en el aspecto económico, en el comunicacional o en el organizativo, tienen como marco y como orientación general los objetivos generales del proyecto. Por lo tanto, podríamos decir que la gestión es la articulación entre un modo de organización y los objetivos político culturales de un proyecto.

2.10 ¿Cómo se aplica la gestión en una radio comunitaria?

Gestionar un proyecto, ya se trate de la radio en su totalidad o de un proyecto que emane de la misma, es pensarlo de manera global. Significa analizarlo en todas sus dimensiones para poder articularlas en una dirección.

La acción de gestionar una radio comunitaria, atraviesa todos los aspectos de la organización: las relaciones entre las personas y las relaciones externas con otras organizaciones, la coordinación interna, las relaciones de trabajo que se establecen. Concebir a la gestión no como un instrumento sino como un conjunto de procesos implica que gestionar no es aplicar fórmulas para solucionar problemas puntuales ni tampoco tapar agujeros.

Pensar y llevar adelante la gestión de las radios comunitarias es una tarea constante. No es un esquema ni un modelo que se traza de una vez para siempre sino un ejercicio permanente porque se producen modificaciones en el entorno, en las actividades y en las personas de la organización.

Sin embargo, independientemente de las distintas características que adquiere en cada emisora, “gestionar es ante todo, hacer operativo lo que deseamos y planificamos, a través de una organización acorde con los propósitos acordados por el colectivo”

2.11 Democracia y eficacia en la gestión de una radio comunitaria

En cada manera de llevar adelante la gestión de una emisora de radio comunitaria y en cada uno de sus aspectos podemos encontrarnos con una concepción implícita del poder y una práctica del mismo.

Cuando se enfrenta a la tarea de construir una gestión democrática coherente con los objetivos político culturales de las radios comunitarias, se debe de considerar que no hay construcción colectiva sin un proceso general de articulación y complementariedad. Es decir, que una gestión democrática no es una suma de individuos que realizan actividades y toman decisiones fuera de todo marco o de todo control.

Una gestión es democrática cuando el conjunto de los participantes comparte marcos comunes que fueron contruidos colectivamente. En el marco de estos consensos generales cada uno desarrolla sus actividades de manera complementaria.

El primer gran paso, para nada sencillo, de una gestión democrática en la construcción colectiva de las decisiones generales que dan sentido y norte al proyecto. Estos sentidos comunes son los que después permiten a cada uno de los integrantes tomar decisiones de manera eficaz.

A la hora de llevar adelante el proyecto de la radio en cualquiera de sus dimensiones se pone en juego la corresponsabilidad de los miembros del colectivo. La corresponsabilidad supone derechos y obligaciones compartidos por todos. Implica asumir que el crecimiento de la organización depende de que cada uno cumpla con su parte del trabajo y que también encuentre un espacio para llevar adelante sus deseos.

La corresponsabilidad es un aspecto importante a la hora de resolver en un sentido positivo para la radio comunitaria, la tensión que puede producirse entre la democracia y la eficacia. Porque si todos los integrantes del equipo asumen sus responsabilidades sabrán cuál es el momento justo en el que las discusiones deben dejarse de lado para pasar al trabajo concreto y en qué momento debe privilegiarse el desarrollo de la organización a las posiciones personales.

Además de ser corresponsables en la sostenibilidad de la emisora, hay otro elemento a considerar en el marco de una gestión democrática. Este elemento se vincula con la necesidad de una dirección efectiva. Si la organización no es eficiente, es decir si no logra utilizar bien los recursos (económicos y técnicos) y las fuerzas (individuales y colectivas) con las que cuenta, es una radio comunitaria que se aleja de sus posibilidades de crecimiento y desarrollo.

Esto no implica hacer una radio comunitaria eficaz y eficiente a cualquier costo, como por ejemplo construyendo en su interior un sistema de poder vertical. Se habla de eficacia en el sentido de lograr los objetivos sobre los que se fundaron la radio, a través de una organización adecuada, operativa, con capacidad de acción y a la vez coherente con la misión de la radio.

2.12 Hacia un modelo de gestión

La gestión siempre está presente en la vida de una radio comunitaria. Mal o bien, siempre se distribuyen tareas, se realizan actividades, se toman decisiones y se administran recursos.

De manera más o menos planificada, los integrantes de una radio siempre se comunican entre sí y con su contexto. Por lo tanto, es posible afirmar que siempre todos gestionan de alguna manera y construyen una organización con determinadas características.

Ahora bien, los procesos de gestión y de trabajo colectivo en una radio comunitaria pueden ser diseñados. Es decir, pueden ser contruidos explícitamente para que funcionen como un marco claro para el desempeño de todos los que participan en la emisora.

2.13. Estado organizacional de ARPAS y sus asociadas en la actualidad

Actualmente, las radios comunitarias agrupadas en la Asociación de Radios y Programas Participativos de El Salvador (ARPAS) son veinte, y se encuentran distribuidas en todo el territorio nacional.

Mapa 1. Radios socias de ARPAS en EL Salvador



Fuente. ARPAS (2012). Recuperado de <http://www.arpas.org.sv>

Las condiciones y el contexto individual en el que se desarrolla cada radio, provoca que la lucha se individualice. “Cada una se preocupa por su propia subsistencia”, opina Alfredo Carías, de Radio Stereo Sur.

Desde la fundación de ARPAS en 1994, las radios comunitarias han sido dinámicas respecto a su vínculo con la organización¹². Para 1997, esta organización estaba compuesta por dieciséis radios, en el año 2002 por doce, y actualmente el número ha incrementado a veinte.

Pero esta vinculación no implica que formen una comunidad radiofónica sólida, sino más bien una alianza para la sobrevivencia del fenómeno. Por lo tanto, es en esta forma organizativa donde radica el problema de ARPAS y sus asociadas. Al no poseer un Plan Quinquenal; tanto entre ARPAS como en sus asociadas, no existe una sinergia en donde todos puedan cooperar para obtener los mejores resultados; así como también, una visión globalizadora para interactuar con su entorno.

2.14. La importancia de la gestión estratégica y operativa en ARPAS

Una entidad sin ánimo de lucro como lo es ARPAS, es un conjunto de medios humanos (contratados y voluntarios), materiales y financieros que se organizan para suministrar bienes o servicios y conseguir así un objetivo social.

Gestionar una organización de este tipo exige responsabilidad: hay que emplear debidamente (optimizar) los recursos disponibles, para garantizar el logro del fin social que se haya propuesto.

Como sucede con otro tipo de organizaciones, las entidades sin ánimo de lucro se articulan por medio de distintas funciones. Por función se entiende la acción que corresponde a todo órgano de ejecución y que se realiza dentro de un sistema organizado para alcanzar un resultado.

ARPAS es una organización sin fines de lucro y las características que debe de reunir para ser considerada como tal son las siguientes:

- Que tenga carácter privado.
- Que cuente con una organización en sentido formal.

¹² Radios comunitarias de hoy. Artículo de investigación, UCA, 2005.

- Que no tenga ánimo de lucro.
- Que posea un alto grado de participación voluntaria en sus actividades.
- Que cuente con capacidad de autocontrol institucional de sus acciones.
- Que cuente con finanzas sanas.
- Que cuente con un plan estratégico a largo plazo que asegure la auto sostenibilidad de la organización.

Las funciones básicas que una entidad sin ánimo de lucro debe poseer y sobre la cual es necesario que ARPAS alinee su estrategia, son las siguientes:

- *Técnica*: relacionada con la prestación de servicios o la fabricación de productos.
- *Relaciones externas*: relacionada con la comunicación con terceros para dar a conocer las actividades de la entidad.
- *Administración y finanzas*: relacionada con la gestión de los recursos económicos y con el registro contable de las operaciones.
- *Recursos Humanos*: relacionada con la administración del personal contratado y voluntario.
- *Dirección*: relacionada con el establecimiento de las políticas generales, las orientaciones estratégicas y la gestión de los recursos.

Para ser real y efectivo, el modelo debe estar incorporado en las prácticas de los participantes. Por supuesto, no se trata de un procedimiento mecánico de imposición de conductas, reglas o normas; sino, de la construcción de lógicas comunes en un proceso determinado de manera multicasual: Por el contexto, por la historia de la radio, por las historias y trayectorias personales de los participantes, por sus identidades individuales y grupales o por las organizaciones con las que entran en relación. La gestión de una radio comunitaria es una compleja trama en la que se tejen y entrecruzan acciones, modos de actuar y maneras de entenderse.

Diseñar colectivamente un modelo de gestión radial comunitario, implica el diseño global y de los procesos de trabajo de acuerdo a objetivos, metas, líneas de acción, estrategias, tácticas y actividades.

El objetivo del presente capítulo es utilizar los instrumentos, herramientas, y técnicas de análisis de resultados descritos en el capítulo I, para poder realizar un diagnóstico a la Asociación de Radios y Programas Participativos (ARPAS), con el fin de detectar en qué áreas o procesos presenta algún problema o situación que afecte sus operaciones y que impida su crecimiento.

Toda organización tiene, entre otras características, una cultura propia colectiva e individual, que se expresa en las prácticas de trabajo y de gestión. Para ello, es importante que se analice a ARPAS desde todas sus áreas funcionales; sin olvidar, aquellos factores externos que le impiden o podrían impedir un correcto funcionamiento en el corto o a largo plazo.

3.1. Diagnóstico del entorno

Uno de los aspectos fundamentales para las organizaciones es, sin duda alguna, la capacidad que han de poseer para adaptarse al medio. La realidad actual, sin embargo, es que las organizaciones se enfrentan a entornos dinámicos que dificultan este grado de adaptación, de aquí que surja un creciente interés por el conocimiento de estos nuevos entornos que empiezan a darse a raíz de la globalización de los mercados, de la rápida evolución de las tecnologías de información y comunicaciones y del desarrollo de las empresas vía crecimiento.

El análisis del entorno permitirá a ARPAS identificar aspectos externos de importancia potencial para la organización y que serán tomados en cuenta en la elaboración de la planeación estratégica para los próximos cinco años.

El análisis del entorno incluye las siguientes áreas:

- ✓ Marco legal, político y económico asociado a las Radios Comunitarias en El Salvador.
- ✓ Perfil y fuerzas que compiten en el mercado de las radio difusoras salvadoreñas
- ✓ Fenómenos y tendencias del entorno de las comunicaciones radiales comerciales y comunitarias.

3.1.1 Marco legal y político asociado a las Radios Comunitarias en El Salvador

La historia de El Salvador, desde su nacimiento como Estado, se ha caracterizado por la apropiación de la palabra y el manejo de la información en muy pocas manos. El autoritarismo y la concentración del poder han sido las constantes en el devenir histórico salvadoreño, lo cual se ha visto reflejado en los medios de comunicación y en el ejercicio de la libertad de expresión. En efecto, un rápido vistazo a la historia de la comunicación en el país demostrará la existencia de fuertes monopolios y oligopolios en los medios de comunicación escritos, radiales y televisivos y su alineamiento casi total con los intereses de los grupos poseedores de significativas cuotas del poder económico y político. Las normas relativas al funcionamiento de los medios de comunicación han estado al servicio de esos grupos de poder, en lugar de permitir la más libre circulación de opiniones e ideas.

En ese ámbito de apertura ideológica de la post guerra, surgió en El Salvador un fenómeno comunicacional importante, con escasos precedentes nacionales pero con una lucha significativa en América Latina. El apareamiento de las radios comunitarias, aglutinadas en la Asociación de Radios y Programas Participativos de El Salvador (ARPAS), ha significado un esfuerzo importante en la democratización de la palabra. Desde su nacimiento, las radios comunitarias han debido enfrentar un sistema oligopólico en las concesiones estatales del espectro radioeléctrico y un marco jurídico que ha sido diseñado en función de esa concentración, sin tomar en consideración ninguna otra lógica que la “razón de mercado”.

El marco jurídico de la radiodifusión en El Salvador

Se resume a continuación la descripción del marco jurídico contenido en el informe Nacional de El Salvador.

Constitución de la República de El Salvador y Tratados Internacionales

El artículo 6 de la Constitución salvadoreña de 1983 dispone:

Art. 6. Toda persona puede expresar y difundir libremente sus pensamientos siempre que no subvierta el orden público, ni lesione la moral, el honor, ni la vida privada de los demás. El ejercicio de este derecho no estará sujeto a previo examen, censura ni

caución; pero los que haciendo uso de él, infrinjan las leyes, responderán por el delito que cometan.

En ningún caso podrá secuestrarse, como instrumentos de delito, la imprenta, sus accesorios o cualquier otro medio destinado a la difusión del pensamiento.

No podrán ser objeto de estatización o nacionalización, ya sea por expropiación o cualquier otro procedimiento, las empresas que se dediquen a la comunicación escrita, radiada o televisada, y demás empresas de publicaciones. Esta prohibición es aplicable a las acciones o cuotas sociales de sus propietarios.

Las empresas mencionadas no podrán establecer tarifas distintas o hacer cualquier otro tipo de discriminación por el carácter político o religioso de lo que se publique.

Se reconoce el derecho de respuesta como una protección a los derechos y garantías fundamentales de la persona.

Los espectáculos públicos podrán ser objeto de censura conforme a la ley.

El Salvador es parte de los más importantes tratados internacionales de derechos humanos, los cuales son leyes de la República, aplicables con preferencia a las leyes secundarias nacionales¹³. De esta manera, importantes disposiciones en materia de libertad de expresión, como el artículo 13 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos¹⁴ y el artículo 19 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos¹⁵, están plenamente integradas al sistema jurídico nacional. También ha sido ratificado el Convenio Internacional sobre Telecomunicaciones¹⁶.

Legislación secundaria

¹³ El artículo 144 de la Constitución Salvadoreña, dispone que “los tratados internacionales celebrados por El Salvador con otros Estados o con organismos internacionales, constituyen leyes de la República al entrar en vigencia, conforme a las disposiciones del mismo tratado y de esta Constitución. La ley no podrá modificar o derogar lo acordado en un tratado vigente para El Salvador. En caso de conflicto entre el tratado y la ley, prevalecerá el tratado.

¹⁴ Decreto Legislativo n° 5 de 15/06/1978, Diario Oficial n° 113, Tomo 259 de 19/06/1978.

¹⁵ Decreto Ley n° 27 de 23/11/1979, Diario Oficial n° 218, Tomo 265 de 23/11/1979.

¹⁶ Cuyos reglamentos nunca entraron en vigencia en El Salvador pues no se publicaron en el Diario Oficial.

En El Salvador hay pocas normas legales que regulen la libertad de expresión, pues los grupos dirigentes han asumido como dogma la visión de la Asociación de Radiodifusores (ASDER) – socia de la Asociación Internacional de Radiodifusores (AIR) –quien sostiene que, en materia de libertad de expresión, la mejor ley es la que no existe. Sin embargo, ello ha producido un enorme vacío en la legislación nacional sobre temas vitales para la libertad de expresión, como el acceso a la información pública, el derecho de rectificación y respuesta o el ejercicio de la radiodifusión sin fines de lucro.

Las normas relacionadas más íntimamente con el funcionamiento de las radiodifusoras y con el acceso al espectro radio eléctrico son fundamentalmente:

- ✓ La Ley de Creación de la Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones y su Reglamento; y
- ✓ La Ley de Telecomunicaciones y su Reglamento;

La Ley de creación de la SIGET y su Reglamento

La ley crea la Superintendencia General de Electricidad y Comunicaciones¹⁷, en lugar de la anterior Administración Nacional de Telecomunicaciones, con carácter de institución autónoma de servicio público sin fines de lucro (art. 1). La SIGET se convierte en la entidad competente para aplicar las normas contenidas en tratados internacionales sobre electricidad y telecomunicaciones vigentes en El Salvador y en las leyes y sus reglamentos¹⁸ que rigen los sectores de Electricidad y de Telecomunicaciones, así como para conocer de su incumplimiento (art. 4).

Las más importantes atribuciones de la SIGET son:

- a) Aplicar los tratados, leyes y reglamentos que regulen las actividades de los sectores de electricidad y de telecomunicaciones;

¹⁷ Decreto Legislativo N°: 808 de 12 de septiembre de 1996, publicado en el Diario Oficial No. 189, Tomo 333 del 09 de octubre de 1996

¹⁸ Decreto Ejecutivo N°: 56 de 13 de mayo de 1998, publicado en el Diario Oficial No. 88, Tomo 339 de 15 de mayo de 1998.

- b) Aprobar las tarifas a que se refieren las leyes de electricidad y de telecomunicaciones;
- c) Dictar normas y estándares técnicos aplicables a los sectores de electricidad y de telecomunicaciones;
- d) Dirimir conflictos entre operadores de los sectores de electricidad y telecomunicaciones, de conformidad a los dispuesto en las normas aplicables;
- e) Informar a la autoridad respectiva de la existencia de prácticas que atenten contra la libre competencia;
- f) Publicar semestralmente la información estadística de los sectores de electricidad y telecomunicaciones;
- g) Mantener la más estrecha relación de coordinación con las autoridades en materia de medio ambiente;
- h) Requerir y obtener de las personas que realicen actividades en los sectores de electricidad y de telecomunicaciones, la información necesaria para el cumplimiento de sus objetivos. El Reglamento de la Ley determinará la información que tendrá el carácter de confidencial.
- i) Establecer, mantener y fomentar relaciones de cooperación con instituciones u organismos extranjeros y multilaterales vinculados a los sectores de electricidad y de telecomunicaciones (art. 5).

La máxima autoridad de la SIGET es la Junta de Directores, que está integrada por un Director nombrado por el Presidente de la República, quien ejerce las funciones de Superintendente; un Director electo por las asociaciones gremiales del sector privado legalmente establecidas en el país – en Junta que para ese efecto convoque y presida el Ministro de Economía –; y un Director nombrado por la Corte Suprema de Justicia (art. 6). Los Directores duran siete años en sus funciones, y podrán ser reconfirmados o reelectos en sus cargos (art. 10). El Superintendente preside la Junta de Directores y ejerce la representación legal de la institución (art. 7).

A la Junta de Directores le corresponde:

- a) Aprobar las tarifas a que se refieren las leyes de electricidad y de telecomunicaciones;

- b) Aprobar el proyecto de su presupuesto especial y el de modificaciones al mismo, presentarlo a la Asamblea Legislativa para su aprobación, de conformidad con la legislación aplicable;
- c) Recibir el informe anual de Auditoría Externa;
- d) Constituir los apoderados que estime necesarios;
- e) Conocer en apelación de las resoluciones del Superintendente.

El Superintendente será el responsable de la administración de la Institución y desempeñará las atribuciones que la Ley le otorgue a la SIGET y que no se hayan reservado expresamente a la Junta de Directores (art. 13).

La SIGET es la responsable del Registro de Electricidad y Telecomunicaciones, como un registro público que puede ser consultado por cualquier persona, atendiendo las medidas que para resguardo y conservación de la información emita la SIGET (art. 21). Cualquier persona puede pedir certificación sobre la información contenida en el Registro, salvo la referente a las frecuencias de uso oficial (art. 25).

El Reglamento de la Ley de Creación de la Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones dispone que la inscripción en el Registro tenga como finalidad dar certeza y eficacia jurídica al derecho inscrito, y garantizarlo frente a terceros. Inscrito en el Registro el título por medio del que se adquiere o transfiere un derecho, no podrá inscribirse ningún otro de fecha anterior, con excepción de los que sirvan como antecedentes, cuando lo solicite la persona a nombre de quien estuviere el que se pretende inscribir. Para efectos de inscripción en el Registro, todos los contratos deberán estar contenidos en instrumento público (art. 8).

Según el Reglamento, estarán obligados a inscribirse en el Registro:

- a) Los titulares de concesiones para la explotación de recursos hidráulicos o geotérmicos para la generación de energía eléctrica;
- b) Los titulares de concesiones, autorizaciones y licencias para la explotación del espectro radioeléctrico, y los revendedores de servicios de telecomunicaciones;
- c) Los generadores, transmisores, distribuidores y comercializadores de energía eléctrica, y los operadores de redes comerciales de telecomunicaciones;
- d) Los operadores de estaciones terrenas;

- e) Las instituciones gubernamentales autorizadas para la explotación del espectro de uso oficial;
- f) Los radioaficionados, previo al inicio de sus actividades; y,
- g) Los comercializadores del espectro radioeléctrico (art. 9).

Para el Sector Telecomunicaciones, el Registro estará integrado de cuatro secciones: a) de frecuencias; b) de actos y contratos; c) de personas; y, d) de equipos e instalaciones.

La SIGET deberá elaborar y actualizar el Cuadro Nacional de Atribución de Frecuencias (CNAF), documento que contendrá al menos la atribución y adjudicación de las diferentes bandas del espectro radioeléctrico para los diferentes servicios, así como las normas y condiciones para su utilización, sin determinar el tipo de tecnología a utilizar.

La Ley de Telecomunicaciones clasifica el espectro radioeléctrico en espectro de uso libre, de uso oficial y de uso regulado. El espectro de uso libre lo constituye el conjunto de bandas de frecuencias que pueden ser utilizadas por el público en general para operar estaciones radioeléctricas que incluyan transmisores bajo determinadas condiciones establecidas por la SIGET en el CNAF. El espectro de uso oficial lo constituye el conjunto de bandas de frecuencias destinadas para uso exclusivo de las instituciones gubernamentales, las bandas de frecuencias que deban ser reservadas para aplicaciones futuras, así como las que deban ser protegidas en virtud de Tratados, Acuerdos o Convenios internacionales. Las frecuencias oficiales serán consignadas como tales en el CNAF y, a excepción de las asignadas a las diferentes instituciones gubernamentales, se registrarán a nombre de la SIGET. El espectro de uso regulado lo constituye el conjunto de bandas de frecuencias que no han sido contempladas en la LT como de uso libre o de uso oficial. Su uso requiere de concesión. Los cambios de frecuencias entre los distintos tipos sólo se podrán hacer de acuerdo al método especificado en el Capítulo V del Título VI de la Ley (art. 12).

Las autorizaciones, concesiones y licencias para el uso del espectro causarán tasas cuyo importe se deberá pagar anualmente a la SIGET al inicio de cada año, para cubrir los costos de la administración, gestión y vigilancia del espectro. La ley establece un método para la determinación de las tasas¹⁹. Si el monto recaudado al aplicar este método de cálculo genera

¹⁹ La tasa es igual al producto del costo unitario del espectro, de siete colones con treinta centavos de colón por MegaHertz (US\$1.00 = ¢8.75), por vatio de potencia nominal por mes de uso, multiplicado por el ancho de banda

un ingreso de más de diez millones de colones al año, la SIGET deberá transferir la cantidad en exceso del monto anterior al Fondo General de la Nación.

Las concesiones y las autorizaciones para la explotación del espectro serán otorgadas por un plazo de veinte años (art. 16).

La concesión se extingue por:

- a) Vencimiento del plazo por el cual fue otorgada;
- b) Renuncia del concesionario;
- c) Revocación.

Ocurrido cualquiera de los casos de extinción antes mencionados, cualquier interesado podrá solicitar concesión conforme al procedimiento establecido en la Ley (art. 17).

Inscripción legal de ARPAS

Una vez analizado el marco regulatorio y legal de las comunicaciones radiales en El Salvador, se ha observado que el gobierno sigue manteniendo su esquema de libre mercado para el otorgamiento y concesión del espectro radial, en donde no se ha tomado en cuenta al tercer sector de las comunicaciones, que son las comunicaciones radiales comunitarias.

El 26 de febrero de 1994 nace la Asociación de Radios y Programas Participativos de El Salvador (ARPAS). No obstante, las radios comunitarias seguían transmitiendo sin frecuencia legal, “Se lanzaron de una manera no ilegal, sino alegal, pues era el Estado quien no le permitía funcionar legalmente”, manifiesta el director de prensa de Radio Maya Visión, Guido Flores.

Tiempo antes de que se aprobara la Ley de Telecomunicaciones, ARPAS se vio obligada políticamente a adquirir una frecuencia para poder transmitir. Con el apoyo del Gobierno Canadiense (Agencia de Cooperación del Gobierno Canadiense en El Salvador, ACDI), y del

del equipo transmisor expresado en MegaHertz, multiplicado por la potencia nominal del transmisor expresada en vatios, multiplicado por un factor de servicio asignado en la ley. El costo unitario del espectro de siete colones con treinta centavos de colón se reajusta anualmente en el mes de enero, en el mismo porcentaje del Índice de Precios al Consumidor (IPC) del año anterior.

Gobierno Holandés (Agencia Holandesa de Cooperación, CAF-SCO) y la Agencia Sueca (Agencia de la Iglesia Sueca, Diaconía), las radios comunitarias adquirieron la frecuencia nacional 92.1 del FM para resolver el problema técnico de aquellos proyectos que no poseían espacio radial. Y es así como ARPAS logra establecerse legalmente como Radio Difusora Salvadoreña; pero todavía, sin ser reconocida legalmente por el Estado Salvadoreño como Radio Comunitaria, ya que la actual Ley de Telecomunicaciones no contempla al tercer sector de las comunicaciones radiales.

Perspectivas de la economía mundial

La crisis financiera que estalló en septiembre de 2008 y que causó al año siguiente una inestabilidad financiera en todo el mundo, se convirtió en una crisis económica de la economía real.

La actividad económica se desplomó intempestivamente y el desempleo comenzó a sentirse a nivel mundial, lo que ha traído consigo un considerable deterioro de las condiciones de vida de las personas más pobres y vulnerables alrededor del mundo. A tal punto que en España la tasa de desempleo supera el 25%, situación que no se había visto desde la gran depresión de los años 30 que sufrió Estados Unidos.

Además el estadillo de la crisis financiera ha provocado una amplia liquidación de inversiones, una pérdida de la riqueza, restricciones en el otorgamiento de créditos, tasas de intereses más altas y mucha incertidumbre. Todo lo anterior provocó que las empresas redujeran sus gastos de inversión y que de igual manera los hogares restringieran sus posibilidades de compra.

Este contexto internacional aceleró el desplome del precio de los productos básicos que comenzó a mediados de 2008. Las medidas políticas para hacer frente a la crisis se tomaron con rapidez, aunque no en todos los casos estuvieron bien coordinadas, por el momento dichas medidas no han logrado parar la difícil situación económica a nivel mundial.

Aunque por el momento el desempleo sigue creciendo en todo el mundo, los balances generales de la banca son frágiles y se requiere avanzar mucho más en la consolidación y la recapitalización.

El panorama para el desarrollo mundial muestra una recuperación mucho más lenta que durante una recesión normal, en parte porque esta contracción surge tras una crisis financiera. Se espera que en los meses venideros las medidas tomadas por los países industrializados comiencen a dar sus frutos y a disminuir la crisis que afecta a casi todas las economías a nivel mundial.

Análisis económico y político de El Salvador.

La economía de El Salvador sufre el arrastre del alto precio del petróleo por la creciente demanda y por los recortes por parte de la OPEP, así como también el efecto directo de la crisis económica mundial.

En El Salvador el fenómeno de la recesión económica, ocurre dentro de una coyuntura de permanente conflicto de intereses que se manifiestan en una lucha política, sector privado y organizaciones civiles, los cuales han derivado en una polarización que pone en riesgo la gobernabilidad del país al no lograr espacios de entendimiento para una conducción clara del aparato estatal.

Antecedentes

Tras los Acuerdos de Paz en 1992 surgieron reglas del juego claras con lo que se inicio un esquema político democrático donde se cambiaron las armas por ideas y se inicio toda una transición en El Salvador.

En el periodo de ajuste o de transición en el orden socioeconómico y político tiene lugar la migración masiva de ilegales salvadoreños al exterior, principalmente hacia Estados Unidos, quienes inyectan desde entonces una importante cantidad de dólares en concepto de remesas familiares convirtiéndose en un verdadero pilar de la economía, estos dólares impulsaron una fiebre de inversión en infraestructura facilitando una transferencia horizontal de recursos al sector Servicios y Comercio.

Sin duda alguna tal modelo discriminó la variable de los vínculos emocionales de la unidad familiar sin prever que eso se degeneraría en violencia social y la pérdida de la seguridad

ciudadana deteriorando las actividades comerciales, elevando las cifras de riesgo país y disminuyendo considerablemente el atractivo para traer inversión extranjera directa.

Uno de los paliativos que implemento el gobierno anterior, fue el otorgamiento de grandes beneficios fiscales, posición que algunos inversionistas aprovecharon incluso para violar leyes laborales y cometiendo explotación de la mano de obra.

Las privatizaciones de las empresas estatales se hicieron sin mucha regulación y gran parte de esos fondos se utilizaron para cubrir gastos corrientes, no se reinvirtieron. En cambio, la coordinación entre el ejecutivo y el legislativo recurrieron a los préstamos internacionales y a la emisión de bonos que inflaron la deuda pública.

La dolarización hecha a base de engaños tiene un gran impacto en la economía familiar.

Desastres naturales como los terremotos sufridos en el 2001 fueron desafortunados no solo por la tragedia que representaron en el sentir y la moral de la población; sino, por el desconcierto que significaba para muchas familias él no contar con la esperanza de reconstruir sus vidas y empezar de nuevo.

Sin duda, se han hecho esfuerzos, pero estos no han sido suficientes ni se han hecho de la manera adecuada por no haber incluido en las negociaciones a los agentes económicos y profesionales directamente relacionados.

Las instituciones que en nuestro país supervisan la actividad económica son de reciente creación y están luchando por su independencia. La administración de justicia, la controlaría pública y otros entes colegiados como el Tribunal Supremo Electoral, han sido hasta ahora apéndices partidistas.

Situación económica actual

Los altos precios del petróleo inciden directamente en la generación de energía, transporte y otros asociados necesarios para la actividad productiva, encareciendo así prácticamente todos los productos y servicios disponibles en el mercado.

La falta de ajustes salariales ante el encarecimiento de la canasta básica hace que los salvadoreños adopten una postura de conformismo y no cambio. Es interesante el hacer notar como el índice de precios al consumidor ha incrementado constantemente durante los gobiernos anteriores y el actual, esto en combinación con la falta de ajustes salariales se vuelven una situación insoportable para la población salvadoreña.

La desaceleración en el porcentaje de envío de remesas es otro factor importante, ya que hay que recordar que las remesas forman un pilar muy importante en nuestra economía.

Además el país con mayor frecuencia, ha tenido que hacer uso de préstamos internacionales, lo cual incrementa la deuda de nuestra ya castigada economía nacional.

Las Telecomunicaciones van a sufrir la recesión de esa dinámica por no considerarse un bien esencial y por tal motivo desde ARPAS hay que trazar líneas de acción que ayuden a la organización a subsistir en este panorama socioeconómico y político en donde se desenvuelve como una entidad que lleva democratización a las comunicaciones radiales.

3.1.2 Perfil y fuerzas que compiten en el mercado de las comunicaciones radiales en El Salvador

¿Cómo están conformadas las corporaciones radiales comerciales en la actualidad?

La información será presentada en forma de ficha informativa, para que sea de más fácil comprensión.

Ficha 3.1. Grupo radial Samix

GRUPO SAMIX	
Propietario del grupo	Sr. Elías Antonio Saca

radial	
Historia	La corporación se fundó el 21 de agosto de 1993 con radio Astral. Luego el 16 de febrero de 1994, surgió radio la Chévere. En 1995 al aire la radio Guapachosa, Caliente y Coco. En Noviembre de 1996 surge Fama Estéreo que actualmente se llama Súper Estrella. En 1997 nace Estéreo Dial y en 1998 Galaxia.
Emisoras que conforman el Grupo Samix	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Chévere: tiene alcance nacional. ✓ Súper Estrella: tiene alcance en la zona central y occidental del país. ✓ Astral: suena en la zona central. ✓ La Full ✓ Guapachosa: zona central. ✓ Coco: tiene alcance únicamente en Sonsonate. ✓ Soda Estéreo: tiene alcance únicamente en Santa Ana. ✓ Estéreo dial: tiene alcance únicamente en Usulután. ✓ Caliente: tiene alcance únicamente en San Miguel. ✓ Galaxia: tiene alcance únicamente en la Unión.
Formatos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Radio Astral: nació con un formato adulto contemporáneo en inglés, pero en 1996 se cambio por Rock, inglés, español y Pop. En 1998 se cambio completamente a Rock en inglés y español y está dirigida a jóvenes de 18 a 35 años. ✓ Radio Chévere: es una radio popular que transmite música romántica, y además abarca música grupera y ranchera. La programación va dirigida a gente de los 16 a 65 años porque tiene varias secciones y llega a un público de clase media a clase baja. ✓ Radio Guapachosa: es una radio juvenil enfocada a música tropical, salsa, merengue y pop. Está dirigida a personas entre los 8 a 35 años y está más orientada a mujeres. Transmite 50% pop, 25% salsa y 25% merengue. ✓ Radio Súper Estrella: su formato es el de una radio juvenil contemporánea con música de los ochenta, noventa y un poco del 2000. Su público están entre los 25 y 45 años de clase media, media alta y alta, y está más enfocada a mujeres. ✓ Radio Caliente: es una radio juvenil con música tropical, salsa,

	<p>merengue, bachata y perreo. Su audiencia está segmentada en personas entre los 8 y 35 años de clase media y baja.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Radio Coco, Soda, Dial y Galaxia: son radios juveniles que transmiten rock en inglés y español, perreo en formato juvenil. El público es de 8 a 35 años enfocado más a los hombres de clase media y baja.
Cambios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La radio que más ha sufrido cambios es Radio Astral porque surgió como adulto contemporáneo inglés-español, luego fue juvenil y hoy su formato es exclusivamente Rock. ✓ Fama Estéreo cambio de nombre y de formato porque al principio era adulto contemporáneo y ahora es totalmente juvenil y se llama Súper Estrella.
Anunciantes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ CLARO ✓ Coca Cola ✓ Siman ✓ La Curacao ✓ La Constancia ✓ DIGICEL ✓ TIGO ✓ CITI ✓ HSBC
Producción especial de Grupo Samix	<p>La producción más representativa de la corporación en la “Pipa Chevere” que nació en 1995 y se caracterizó por abastecer a las colonias que carecían del servicio de agua potable.</p> <p>La Chevere es la emisora a la que la corporación le pone mayor atención porque es la que se escucha a nivel nacional.</p>
Rating	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Radio la Chévere es la número 1 a nivel nacional y también es la número 3 en su género. ✓ Radio Guapachosa es la número 2 en su formato. ✓ Radio Astral es la número 1 en su género. ✓ Radio Súper Estrella es la número 3 en su formato. ✓ Las emisoras de los departamentos todas son número 1, excepto Galaxia que es la número 2.

	<p>La Corporación tiene dos formatos para medir el Rating:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rivera Media es una encuesta que las agencias de publicidad y los clientes mandan a realizar cada tres meses, a veces a nivel nacional y otras a nivel metropolitano. 2. La corporación hace sus propias encuestas para consumo de la empresa, para así determinar si coinciden las que hacen los clientes con las que hace la corporación. Para esto la empresa cuenta con un departamento de encuestas.
<p>Programación y horas de Transmisión de las emisoras</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Radio Chévere: en la mañana transmite deportes y noticias, a lo largo del día pasan fragmentos de noticias y el cambio de lista de la Chevere; por las noches se transmiten programas, entre los que se ha tenido: “Noches de amor”, “Diga Buenas noches con la Chevere”, “Rancheras más Cheveres” y “Las Bohemias de la Chevere”. ✓ Radio Guapachosa: mantiene en su programación “El Cambio de Lista de la Guapa”, “Oye como va”, “Esta noche quiero salsa” y el programa de 9 a 10 en el que la audiencia solicita las canciones que desea escuchar o el artista que prefiere escuchar en esa hora. ✓ Radio Astral: Transmite los programas “Noches de Concierto”, “Balada del Rock”, “Hablando de Rock”, y “En la mañana con Astral” ✓ Radio Súper Estrella no tiene programas, pero se caracteriza por los triples de un mismo artista, es decir no transmiten una sola canción sino que tres del mismo artista.
<p>¿Qué ofrece Grupo Samix a su audiencia?</p>	<p>Para los anunciantes, garantizar que con la programación musical se llegue al grupo objetivo que quiere el cliente. Para el público, la programación y animación.</p>
<p>¿Cuál es el logro más grande del Grupo Samix?</p>	<p>La aceptación de la audiencia y que todos los empleados de la empresa se sientan bien.</p>
<p>¿Los retos para el</p>	<p>Debido al TLC (Tratado de Libre Comercio) con Estados Unidos, se tiene que ser más competitivo con la llegada de otras empresas, al mismo tiempo,</p>

futuro?	estar siempre a la vanguardia de la tecnología.
---------	-------------------------------------------------

Ficha 3.2. Grupo radial Corporación YSKL

Corporación YSKL	
Propietario del grupo radial	Don Manuel Flores Barrera
Historia	La corporación nació con radio YSKL hace 49 años, en 1956.
Emisoras que lo conforman	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Do-re-mix para Santa Ana. ✓ Estéreo mi consentida para San Miguel y, transmitiendo desde la capital y para todo el mundo a través de Internet. ✓ Cool FM. ✓ FM Monumental. ✓ Radio YSKL.
Formatos	<p>Radio YSKL que es la fundadora de la corporación, nació en el año 1956 con un formato para el público adulto de esa época con música de las grandes orquestas.</p> <p>El formato YSKL es variado. Tiene segmentos para público joven, igual para quienes prefieran grandes bandas, su especialidad son los deportes, las noticias, tiene programas informativos para el público tales como el del Seguro Social, la Procuraduría de los Derechos Humanos. Tiene un segmento informativo durante seis veces al día de la cadena mundial de deportes ESPN, entre otras.</p>
¿Cuál es el público meta?	<p>Corporación YSKL a través de sus radios, abarca la mayoría de segmentos del público.</p> <p>Para los jóvenes, Cool FM es una alternativa en cuanto programación y promociones.</p> <p>FM Monumental para el público adulto contemporáneo de 25-50 años.</p>

	<p>YSKL que abarca todos los segmentos, de 12 años hasta los adultos mayores.</p> <p>Do-re-mix es una radio juvenil también para occidente.</p> <p>Estéreo Mi Consentida, posee un formato variado dirigido al público adulto.</p>
¿Género musical que prevalece?	<p>El género musical que prevalece en Cool FM es el Regueton.</p> <p>En YSKL no hay ningún género musical que predomine.</p>
Anunciantes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Línea área AVIANCA-TACA internacional. ✓ Coca Cola. ✓ McDonald's. ✓ El Gobierno Salvadoreño. ✓ Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos. ✓ Procuraduría General de la república, etc.
Rating	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Según la última encuesta, Cool FM es número uno en la preferencia del público juvenil. ✓ FM Monumental está en el puesto número 11. ✓ YSKL está en el puesto número 13. <p>El Rating se mide a través de la encuesta de medios que realiza Rivera y Rivera.</p>
Programación y Horas de Transmisión de las emisoras.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ YSKL transmite 20 horas al día: desde las 4 de la madrugada a 12 de la noche, al igual que FM Monumental. ✓ Cool FM transmite 19 horas: desde las 5 de la mañana hasta las 12 de la noche, excepto fin de semana que se inicia transmisión el viernes a las cinco de la mañana hasta el domingo a la media noche. <p>La programación de las radios a lo largo de las horas de transmisión es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ YSKL, en la mañana inicia con "Buena mañana". ✓ De 4 a 6 de la tarde información deportiva,

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La información noticiosa del Centro de Noticias YSKL, tiene programas especiales como “El Maravilloso Mundo de los Números”, “Lecciones de matemáticas básicas para primero y segundo grado”, del Ministerio de Educación. ✓ Hay programas dirigidos a la mujer “KL mujer” ✓ Cuenta con los noticieros del medio día del “Centro de noticas YSKL” ✓ Radio Monumental tiene una programación musical en español para el público adulto contemporáneo de los años setenta, ochenta y de los noventa. ✓ Cool FM transmite música y promociones, entre sus programas está el especial de música de caricaturas los viernes a las 11 de la mañana, llamado “Cool Toons”. Otro programa es “El Termómetro Cool” el cual mide la popularidad de los éxitos recientes. Y el programa “Toma corriente” que es un programa dirigido a la juventud
¿Cuál de los programas tiene mayor aceptación?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En radio Cool es el programa Toma Corriente ✓ En Radio Monumental es el correo de voz ✓ En YSKL, las noticias y los programas deportivos, la transmisión de “Gol de KL” de fin de semana. “KL pregunta a los niños”, otros programas como “KL mujer” y “Panorama deportivo”
¿Cuál es el obstáculo más grande que han enfrentado?	La competencia desleal de otras corporaciones en cuanto a la comercialización del tiempo en radio ya que las pautas las venden a un valor menor de real.
¿El logro más grande de la corporación?	Ser reconocidos a nivel nacional e internacional como una corporación pionera en la radiodifusión del país.
¿Los retos para el futuro?	Seguir siendo pioneros en la radiodifusión salvadoreña, tomando en cuenta las nuevas tecnologías y la globalización.

Ficha 3.3. Grupo radial Corporación FM

Radio Corporación FM	
Propietario del grupo radial	Dr. José Luis Saca Dr. Alejandro Saca
Historia	La primera estación perteneciente a Radio Corporación FM inicia funciones el 7 de noviembre de 1988, en el 96.1 del FM con el nombre de Stereo Scan, con una programación de salsa y merengue en todo El Salvador.
Emisoras que lo conforman	YXY EXA Club FM Globo Scan La mejor
Formatos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ EXA: programación juvenil: pop, hip hop, soft rock, y música electrónica. Posee cobertura nacional. ✓ Scan: es tropical latino con cobertura nacional. ✓ La Mejor: es una recopilación de éxitos populares, gruperos, baladas, rancheras, tex-mex, tropicales y posee cobertura nacional. ✓ YXY: hip hop, música electrónica, reegue, rock y rap. Posee cobertura nacional. ✓ FM Globo: es romántico 100% español, combina lo mejor de los ochentas, éxitos de los setentas y noventas. Posee cobertura a nivel metropolitano y para-central. ✓ Club: música en inglés adulto contemporáneo, éxitos de los setentas, ochentas, noventas y 2000. Posee cobertura a nivel metropolitano y para-central.
Cambios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Radio Súper que transmitía en el 92.5, paso a ser radio Pulsar y se cambio al 91.3; pero en el 2004 radio Pulsar paso a ser radio EXA, manteniendo el mismo dial. ✓ Radio Mágica paso a ser Radio Globo. ✓ RCS que nunca transmitió cuando ya era parte de la corporación y que se cambio a Radio la Mejor que transmite música ranchera.

<p>¿Cuál es el público meta y el género musical que prevalece?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Radio YXY, está dirigida a un público joven popular, hombres y mujeres donde predomina el perreo. ✓ Radio EXA: está dirigida a una audiencia media alta y media popular. Su género es completamente juvenil. ✓ Radio Club: está dirigida al adulto contemporáneo y ofrece en su transmisión, el género romántico en español. ✓ Radio La Mejor está dirigida a una audiencia popular y transmite el género grupero, norteño y tex-mex. ✓ Radio Scan: está dirigido a un público medio alto y popular y ofrece salsa y regueton.
<p>Anunciantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ DIGICEL ✓ CLARO ✓ TIGO ✓ Instituciones bancarias ✓ Tarjetas de crédito ✓ Distribuidoras de vehículos ✓ Instituciones de gobierno ✓ ONG´s
<p>Rating</p>	<p>De acuerdo a la medición del rating que la corporación realiza, sus emisoras se encuentran entre las diez primeras a nivel nacional.</p>
<p>Programación y horas de transmisión de las emisoras</p>	<p>Se transmite las 24 horas del día. La programación es variada, acorde a cada uno de los formatos de cada emisora, con el fin de cautivar la atención del público y que se sientan identificados.</p>
<p>¿Cuál de los programas tiene mayor aceptación?</p>	<p>“La Choly” que se transmite por radio Scan</p>
<p>¿Qué ofrece Radio Corporación FM a su audiencia?</p>	<p>La corporación ofrece una excelente programación, información oportuna a la audiencia. Se transmiten micro programas con temas políticos, económicos y sociales; locución amena, promociones constantes, entre los que tienen mayor éxito son los de asistir a conciertos dentro y fuera del país.</p>

¿Cuál es el obstáculo más grande que han enfrentado?	La competencia desleal en la comercialización de los espacios. Otras corporaciones brindan los espacios para transmitir cuñas a precios bajos.
¿El logro más grande de la corporación?	Estar ubicados dentro de los 10 primeros lugares en las mediciones de Rating
¿Los retos para el futuro?	Los principales retos son las tecnologías, las exigencias y necesidades de los oyentes y clientes.

Ficha 3.4. Grupo Radio Stereo

Corporación Radio Stereo	
Propietario del grupo radial	Ester de Rivera Escalón y su hijo Francisco Monterrosa
Historia	La corporación Radio Stereo nació en diciembre de 1975. Esta fecha marcó el inicio de la corporación como grupo. Comenzó con Radio Femenina y Radio Fiesta, luego nació Laser en Inglés, Radio Ranchera y, a principios de este siglo, Laser en español, cambiando de formato al dial 90.1 FM.
Emisoras que lo conforman	Radio Ranchera Laser en Inglés Laser en Español Fiesta Femenina
¿Cuál es el público meta, el formato y el género que prevalece?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Radio femenina inició con un formato juvenil de 12-27 años y este se ha mantenido. ✓ El formato de Radio Ranchera al igual que la Fiesta es de tipo popular. Van enfocadas al área urbana popular y rural. ✓ La radio Laser en Inglés está dirigida al adulto contemporáneo de 32

	años en adelante; la Laser en Español va dirigida al adulto joven, se escucha música de principios de los ochentas y noventas.
Rating	Como corporación no manejan datos de encuestas
Programación y horas de transmisión de las emisoras	Todas sus estaciones transmiten las 24 horas. Entre las programaciones que se pueden mencionar están en la femenina: “Las once del once”, “el club de los peques”, “Que hay de nuevo”, etc. Son alrededor de 35 programas y todos tienen aceptación de acuerdo al público que están dirigidos.
¿Qué ofrece Radio Corporación Stereo a su audiencia?	Se diferencian de las otras radios en tecnología, todo está también en Internet. Si un anunciante quiere ver la hora de transmisión de su anuncio, esa información se encuentra en la Red.
¿Cuál es el obstáculo más grande que han afrontado?	No han tenido mayores obstáculos ni como corporación, ni a nivel de radios individualmente hablando.
¿El logro más grande de la corporación?	La constitución del grupo radial
Los retos para el futuro	Seguir a la vanguardia y ser competitivos en el mercado; continuar liderando el mercado como grupo radial.

Ficha 3.5. Otras radios a nivel nacional

Nombre de la radio	Perfil	Frecuencia	Banda que opera	Departamento	Cobertura
Cadena YSU	Adulto, contemporáneo español.	107.3	FM	San Salvador	Nacional
DM Radio	Adulto contemporáneo	105.3	FM	San Salvador	San Salvador
Fama Stereo	Adulto	94.1	FM	San Salvador	San Salvador

	Contemporáneo				
Farmacia San Francisco	Cultural	90.9	FM	La Unión	Local
La Máxima	Religiosa	1020	FM	San Salvador	Nacional
La Pachanguera	Adulto contemporáneo tropical	95.7	FM	La Unión	Departamental
La voz del litoral	Música variada	1400	AM	Usulután	Departamental
Radio Berlín	Música Variada	103.7	FM	Usulután	Local
Radio Cadena Central	Grupera	103.7	FM	La Libertad	Nacional
Radio Cadena Sonora	Noticiosa, deportiva y música	930 y 104.5	AM y FM	San Salvador	Nacional
Radio Caracol	Tex Mex	98.1	FM	La Unión	Departamental
Radio Carnaval	Popular y Tex Mex	97.3	FM	San Miguel	Regional
Radio Chaparrastique	Música, noticias y deporte	1130	AM	San Miguel	Regional
Radio Doble C	Música variada	92.5	FM	Usulután	Departamental
Radio Frontera	Música variada	1030	AM	Ahuachapán	Regional
Radio Impacto	Juvenil Pop	106.1	FM	Sonsonate	Departamental
Radio la Campirana	Tex Mex	97.9	FM	Santa Ana	Local
Radio la Conga	Grupera, ranchera y tropical	96.5	FM	Santa Ana	Regional
Radio la Pantera	Juvenil, adulto y pop	98.1	FM	San Miguel	Local
Radio la Tremenda	Juvenil pop	98.1	FM	Sonsonate	Departamental
Radio llanera	Música variada	1300	AM	San Miguel	Departamental
Radio musical	Romántica	99.7	FM	Santa Ana	Regional

Radio Norteña	Música variada	1240	AM	San Miguel	Departamental
Radio noventa punto cinco	Pop, ranchera y Tex Mex	90.5	FM	La Libertad	Regional
Radio Popular	Música variada	90.9	FM	San Miguel	Departamental
Radio Progreso	Religiosa	90.5	FM	San Salvador	Departamental
Radio siglo 21	Juvenil	90.5	FM	San Miguel	Departamental
Radio Tecana	Música variada	860	AM	Santa Ana	Departamental
Stereo la Gigante	Tropical	105.3	FM	San Salvador	Nacional
Stereo Morazán	Grupera	94.9	FM	Morazán	Regional

A continuación se describirá una de las asociaciones más importantes y que es un claro ejemplo del Oligopolio que impera en las comunicaciones radiales salvadoreñas:

¿Qué es ASDER?

Es una Asociación sin fines de lucro, que aglutina la mayoría de estaciones privadas de radio y televisión en El Salvador, que nació en 1964.

Los propósitos de la asociación son los siguientes:

1. Proteger los intereses de la radiodifusión en nuestra patria;
2. Defender los intereses particulares, industriales y comerciales de sus asociados ante organismos oficiales y privados, ya sean de carácter nacional o internacional;
3. Velar por el prestigio y procurar la superación de los intereses de la Asociación y fomentar la ética en las negociaciones de los asociados ante anunciantes y agencias de publicidad;
4. Cumplir y velar por el cumplimiento de los principios de la Declaración de los Derechos Humanos y especialmente en lo que concierne al Derecho Constitucional inalienable de la Libertad del Pensamiento y Libre Contratación;
5. Defender los principios democráticos y combatir las doctrinas contrarias a ellos;

6. Servir como organismo de consulta e intervenir como mediador para resolver problemas de la Asociación y de sus socios a petición de las partes;
7. Vincularse con otras Asociaciones del país o del extranjero en beneficio de las finalidades de ASDER;
8. Realizar todas las actividades que se deriven de la naturaleza misma de la Asociación y procurar su desarrollo, capacitación cultural y prosperidad.

La razón de ser de ASDER se puede observar a partir de su misión y visión:

✓ Visión

Ser la gremial más influyente de radio y televisión, libre e independiente, comprometida con el desarrollo del país.

✓ Misión

Promover los valores que desarrollan la radio y televisión privada, libre e independiente a través de la incansable defensa del sistema de libertades.

3.1.3 Fenómenos y tendencias del entorno de las comunicaciones radiales comerciales y comunitarias.

La reflexión sobre la tecnología siempre está, de una u otra manera presente en las radios comunitarias. Desde su nacimiento la radio discute, por ejemplo, sobre ampliar su área de cobertura, las posibilidades de compartir con otros sus producciones, de abrir otras líneas de comunicación con la audiencia, etc. De hecho una de las principales búsquedas de las radios comunitarias es romper la distancia entre emisor y receptor que impone la tecnología radiofónica. Esta cuestión que acompaña a los proyectos desde su nacimiento es una discusión sobre la tecnología que lleva a la búsqueda de otras tecnologías o formas de comunicarse.

Frente a la transformación tecnológica que experimenta el sistema comunicativo, se propone una re-conceptualización de los medios basada en dos perspectivas: tanto en los cambios en las técnicas de transmisión de datos como en la interacción entre personas. Ante esto surge la necesidad de pensar: ¿Es la convergencia digital un mero proceso tecnológico o bien

supone un cambio de mayor trascendencia en el papel y alcance los medios de comunicación, así como en el tipo de relación que establecen con sus audiencias y públicos?

Abordar el tema de la radio digital no implica plantear una discusión desde la tecnología sino desde sus implicaciones, la pregunta no es ¿qué sistema de digitalización del espectro es el mejor?, sino: ¿por qué la digitalización, qué cambios supone, qué posibilidades permite?, ¿cuáles son sus limitaciones?, ¿alguna alternativa potencia mis objetivos políticos?

La radio digital

La Radio Digital Terrestre es un sistema de radiodifusión de audio, que se distingue por la emisión de señal digital. Actualmente existen tres sistemas de radiodifusión digital conocidos con repercusión a nivel mundial: IBOC (In-band On-channel), DAB (Digital Audio Broadcasting) y DRM (Digital Radio Mondiale).

La Radio Digital es el más significativo avance en tecnología de radio desde la introducción del FM estéreo. Por tal motivo es muy importante que la Asociación de Radios y Programas Participativos de El Salvador (ARPAS) conozca sobre el tema, ya que ofrece tanto a oyentes como emisoras una interesante combinación de beneficios y oportunidades:

Por parte de los oyentes

1. Proporciona gran calidad en la recepción de señales sonoras, equivalente a la del Disco Compacto.
2. Robustez del sistema de transmisión aéreo. Receptores móviles y portátiles libres de interferencias (multipath, fading, co-channel) en la recepción; es decir, resuelve los problemas de distorsión y cancelaciones que sufren las señales de FM en móviles (vehículos en movimiento).
3. Receptores de bajo costo (en el largo plazo).
4. Mayor variedad en la información recibida. Texto, Multimedia.

Por parte de las emisoras

1. Permite configurar Redes de Frecuencia Única, que permiten la recepción de un programa en la misma frecuencia a todo el territorio de cobertura, sin necesidad de resintonizar el equipo receptor. Esta es una gran ventaja respecto a la FM convencional, donde se requieren redes multifrecuencia para la difusión de un programa en zonas amplias de cobertura u orográficamente complejas.
2. Garantiza calidad elevada en recepción con niveles de señal reducidos. Una relación entre la señal recibida y el ruido de 9 dB permite ya una calidad de señal sonora de calidad, frente de los 50 dB (decibelios) s/n que se requieren en FM.
3. Optimiza y economiza el espectro radioeléctrico, combinando un solo bloque y, por tanto, un solo transmisor, dando lugar a un mayor número de estaciones. Ofrece mayor cobertura, llegando a lugares de difícil acceso.
4. Flexibilidad: el sistema DAB provee un canal digital de datos por el cual se puede entregar un amplio rango de tipos de servicios, desde audio hasta multimedia, mediante el envío de información adicional visualizable en pantalla:
 - ✓ informaciones asociadas al programa
 - ✓ información complementaria e independiente
 - ✓ imágenes, mapas, etc.
 - ✓ incluso el sistema puede proveer servicios con más valor agregado, que son un desafío a la innovación de los radiodifusores (web, vídeo, letras de canciones, etc.).
5. Al ser un canal digital, se pueden multiplexar cinco o más servicios de alta calidad. El multiplex puede ser reconfigurado dinámicamente para introducir nuevos servicios temporales o de suscripción, por ejemplo.
6. Nueva oferta de programas radiofónicos.
7. Posibilidad de servicios multimedia añadidos.
8. Acceso a contenidos exclusivos.
9. Posibilidad de interactuar con otras tecnologías.

Uso del celular e Internet

Con el desarrollo de las redes 3G y 3.5G, surgen grandes posibilidades para tener canales alternativos para la emisión de radios existentes pero también para que surjan radios que no tienen un transmisor ni tienen que pagar una licencia. El gran problema es que los

proveedores de telefonía celular ofrecen acceso a 2.5G (GPRS- GDE/EDVO), 3G (UMTS/CDMA) con módems pero pocos a través del servicio WAP.

Existen plataformas que ofrecen unas 200 radios a través de 3G. Es radio bajo demanda y utilizan un servidor streaming que tiene calidad de estudio a una compresión de solo 24 kbps. También se lo puede utilizar para bajar podcasts en el móvil y con la nueva generación de móviles casi todos tienen el servicio Internet & audio con Nokia como pionera.

Sin embargo se debe mencionar que el uso del celular, que poco a poco se extiende incluso en las zonas pobres, va reduciendo la presencia de la radio en la vida diaria, a través de los servicios que la telefonía celular ofrece como: música, noticias, entretenimiento, información, etc. De ahí la hipótesis de que la radio desaparece no porque la gente tenga internet, sino porque tiene acceso a toda una gama de aparatos digitales: teléfono celular, internet, mp3, mp4, cámaras digitales, VOIP portátil, y todos los demás aparatitos digitales con wifi o bluetooth.

3.2 Análisis FODA del diagnóstico del entorno

El equipo investigador decidió hacer un análisis FODA por cada una de las etapas del diagnóstico que se hará a ARPAS. Con esto se pretende estructurar la información que arrojen los análisis de las áreas funcionales de la organización.

El diagnóstico del entorno englobó cuatro áreas que son:

- ✓ Marco legal, político y económico asociado a las Radios Comunitarias en El Salvador.
- ✓ Perfil y fuerzas que compiten en el mercado de las radiocomunicaciones.
- ✓ Fenómenos y tendencias del entorno de las comunicaciones radiales comerciales y comunitarias.

Por lo tanto, es a partir del análisis de estas tres áreas que componen el diagnóstico del entorno, de donde se obtiene la siguiente matriz FODA:

Matriz FODA 3.2. Diagnóstico del entorno

Fortalezas	Debilidades
<p>F1. ARPAS está inscrita legalmente ante la SIGET en la banda radial 92.1 FM como una radio difusora salvadoreña.</p> <p>F2. ARPAS posee una personalidad jurídica bien establecida.</p> <p>F3. Se está trabajando en el diseño de conversión de la señal de transmisión analógica a digital.</p> <p>F4. ARPAS cuenta con una programación radial única en el país ya que posee un contacto permanente y abierto con la comunidad local, y la emisora se convierte en un vecino más.</p>	<p>D1. ARPAS no posee registros actualizados, sobre Índices de Desarrollo Humano en los municipios que atiende.</p> <p>D2. No cuentan con investigaciones macroeconómicas en las áreas demográficas, educativas, de salud, empleo, vivienda y niveles de pobreza de los municipios que atienden sus asociadas.</p> <p>D3. No se poseen los suficientes recursos financieros para hacer estudios de mercados y análisis de Rating.</p> <p>D4. No se poseen suficientes recursos financieros para afrontar un cambio de plataforma tecnológica en las comunicaciones radiales digitales.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1. La digitalización de la radio debe de ser vista como una oportunidad para construir un sistema de radiodifusión más plural, diverso y democrático.</p> <p>O2. La digitalización de la radio brindará más oportunidades para una mayor producción de contenidos locales y nacionales, con su impacto en la creación de más puestos de trabajo y desarrollo socioeconómico.</p> <p>O3. Con la digitalización de la radio, ARPAS tendrá la oportunidad de multiplexar tres señales por un mismo canal de transmisión.</p>	<p>Permanentes <i>(no asociadas a nuestras debilidades)</i></p> <p>AP1. El marco jurídico salvadoreño no contempla a las radios comunitarias y por ende hay una exclusión al acceso del espectro radioeléctrico.</p> <p>AP2. No se ha promulgado una normativa que regule la inversión publicitaria del Estado, con el propósito de garantizar que este importante gasto público responda al bien común y no sea utilizado como un mecanismo de premio a las radios comerciales alineadas al libre mercado.</p> <p>AP3. Las diferentes corporaciones radiales comerciales que hay en El Salvador cuentan con el suficiente poder económico y político para presionar al gobierno de turno en que no distribuya equitativamente el espectro radial en los tres sectores de las comunicaciones reconocidos internacionalmente.</p> <hr/> <p>Circunstanciales <i>(asociadas a nuestras debilidades)</i></p> <p>AC1. Dificultades para subsistir en un medio profundamente marcado por una visión comercial de la libertad de expresión.</p>

	<p>AC2. Poco espacio de participación de ARPAS en la promulgación de leyes que velen por los intereses de las Radios Comunitarias en el país.</p> <p>AC3. Las radios comerciales cuentan con una serie de estudios de mercado y rating que hacen que las empresas se decanten por ellas para realizar su publicidad radial.</p> <p>AC4. El uso de internet y el acceso cada vez más creciente de celulares de última generación, hace que se vaya reduciendo la presencia de la radio en la vida diaria de las personas.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.3 Diagnóstico organizacional en ARPAS

El diagnóstico organizacional es una actividad vivencial que involucra a todos los individuos que laboran en ARPAS y que estén interesados en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

3.3.1 Objetivo general del diagnóstico

Se realizó un diagnóstico organizacional que ha permitido describir la situación actual de la asociación y a su vez elaborar una estrategia de intervención encaminada a garantizar el desarrollo de la organización.

3.3.2 Objetivos específicos del diagnóstico.

1. Reunir, estructurar y analizar datos de acuerdo a los objetivos de la investigación.
2. Localización y análisis de las fallas existentes a distintos niveles en la asociación.
3. Contribuir a que la gestión de la asociación sea un mecanismo de alcanzar objetivos, y no de asignar recursos.
4. Mejorar actividades interdependientes, basado en la coordinación y la comunicación en toda la asociación, más que maximizar el desempeño de funciones aisladas.

5. Contribuir a que los factores claves de éxitos (FCE) estén presentes en todos los niveles de la asociación para que puedan actuar efectivamente como soporte de la dirección estratégica de ARPAS.
6. Dotar a cada área o subsistema de control que desarrolla su actividad específica, de un objetivo clave e integrador, y diseñar un sistema de información que se relaciona con este objetivo.

3.3.3 Alcances del diagnóstico

1. El estudio abarcará la aplicación del cuestionario, el análisis de los resultados obtenidos y la presentación de la propuesta de intervenciones.
2. Se propondrán posibles alternativas de acción, con la finalidad de que las áreas funcionales de ARPAS maximicen su rendimiento y calidad en el servicio.
3. La aplicación y/o ejecución de la propuesta presentada queda a criterio de la alta dirección de la asociación sujeta a esta investigación.

3.3.4 Limitaciones del diagnóstico

1. Sólo se recomendarán a la dirección de ARPAS, posibles acciones a seguir.
2. Las sugerencias en este diagnóstico no serán las únicas soluciones viables para los problemas encontrados.
3. No se entrevistó a personas ajenas a la asociación.

3.3.5 Determinación de la muestra del diagnóstico

El equipo investigador decidió hacer un censo, ya que el objetivo de la investigación es conocer la situación organizacional de todas las áreas funcionales de ARPAS.

Se realizará la aplicación del cuestionario y entrevistas a funcionarios claves de ARPAS; entre ellos, el director ejecutivo y el gerente de ventas.

Todos los sujetos son trabajadores activos en ARPAS y sus asociadas a nivel nacional.

3.3.6 Diseño de los cuestionarios del diagnóstico

Para la realización de este trabajo de investigación se considero la aplicación de varios cuestionarios diseñados para ser pasados al personal clave de la asociación.

Antes de mencionar los cuestionarios que fueron utilizados, es importante hacer notar que el resultado de los cuestionarios en la primera revisión arrojó ciertas dudas en su correcto llenado; por lo tanto, el equipo de investigación decidió tomar las dudas que surgieron y realizar entrevistas guiadas al personal que había llenado los cuestionarios.

Los cuestionarios que sirvieron como instrumentos de recolección de información para el diagnóstico organizacional de ARPAS²⁰ son los siguientes:

- CUE-01. Cuestionario sobre Clima Organizacional
- CUE-02. Cuestionario del buen vendedor
- CUE-03. Cuestionario área de proyectos
- CUE-04. Cuestionario área de producción radio
- CUE-05. Cuestionario a directores ejecutivos y gerentes
- CUE-06. Cuestionario área de recursos humanos
- CUE-07. Cuestionario área de ventas

Los cuestionarios y las entrevistas que se deriven de la aplicación de los mismos, son la piedra angular de la recolección de información que el equipo investigador buscará para brindar una propuesta de solución a los problemas organizacionales de ARPAS. Por lo tanto, hay cuestionarios que solamente abarcan un área específica dentro de la organización y hay otros que abarcan varias. A continuación se describe en la Tabla 3.1, las áreas que abarca cada cuestionario:

²⁰ En el apartado Anexos pueden ser consultados todos los cuestionarios utilizados en el diagnóstico organizacional a ARPAS y sus respectivas preguntas e ítems.

TABLA 3.1. Áreas funcionales de ARPAS que abarcan los cuestionarios

Cuestionario	Área o tema a evaluar					
	<i>Finanzas</i>	<i>Organización</i>	<i>Clima Laboral</i>	<i>Comunicación</i>	<i>Ventas</i>	<i>Mercadeo</i>
CUE-01		X	X	X		
CUE-02					X	
CUE-03		X				
CUE-04		X				
CUE-05	X	X	X	X	X	X
CUE-06		X				
CUE-07					X	X

3.4 Diagnóstico del Clima Laboral y de Comunicación en ARPAS

Ante un mercado tan competitivo como lo es el de las radiodifusoras salvadoreñas, ARPAS necesita buscar un valor adicional para mantenerse operando y que la diferencie de sus competidores. Es por ello, que necesita tener un personal capacitado y motivado para poder satisfacer tanto las necesidades de sus clientes como las de la organización en sí.

Las empresas que se han mantenido competitivas se destacan por tener personal eficiente, productivo y así mismo tener líderes que brindan apoyo para una mejor realización de las actividades que desarrollan dentro de la organización.

Durante las actividades normales de toda organización, surgen situaciones de insatisfacción, ineficiencia, improductividad y desmotivación que no permiten un buen desarrollo de las mismas.

Las aptitudes y habilidades no son lo único importante del recurso humano. Es por ello, que hay que conocer las características del personal, qué los motiva, qué los satisface, qué los alienta para realizar un mejor desempeño dentro de la organización y de esta manera tener un personal satisfecho, el cuál será más productivo, generando así un servicio de mayor calidad y competitivo.

En el caso de ARPAS se necesita tener personal capacitado y motivado para satisfacer las necesidades de los radio escuchas y las necesidades de los anunciantes, para generar un mejor rendimiento de las operaciones diarias e incrementar los proyectos de desarrollo locales que con el paso del tiempo mejorarán los Indicadores de Desarrollo Humano de las municipalidades que atiende ARPAS.

Para lograr aprovechar al máximo estos recursos se necesita conocer la situación interna de la organización. La manera más adecuada que permite lo anterior; es mediante un diagnóstico que permita conocer los problemas existentes y facilite detectar áreas de mejora. Todo esto con la finalidad de incrementar la productividad de la organización.

3.4.1 Diseño del cuestionario de clima organizacional

Para la realización de este trabajo de investigación, se consideró la aplicación de un cuestionario de clima organizacional (Cuestionario CUE-01) que evalúa seis dimensiones previamente establecidas, con el objetivo de analizar la situación actual del clima laboral de ARPAS y realizar una propuesta de intervenciones que mejoren aquellas variables deficientes.

Las dimensiones que abarca el cuestionario son 6 y están contempladas en las 61 preguntas que contiene el cuestionario de acuerdo a la siguiente distribución en la tabla 6:

Tabla 3.2. Dimensiones que abarca el cuestionario de clima organizacional CUE-01

Dimensión	Número de preguntas
Motivación y comunicación	10
Condiciones de trabajo y ambiente físico	6
Relaciones interpersonales y de trabajo	11
Liderazgo	14
Reconocimiento y logro de objetivos	13
Planes de carrera y desarrollo	7

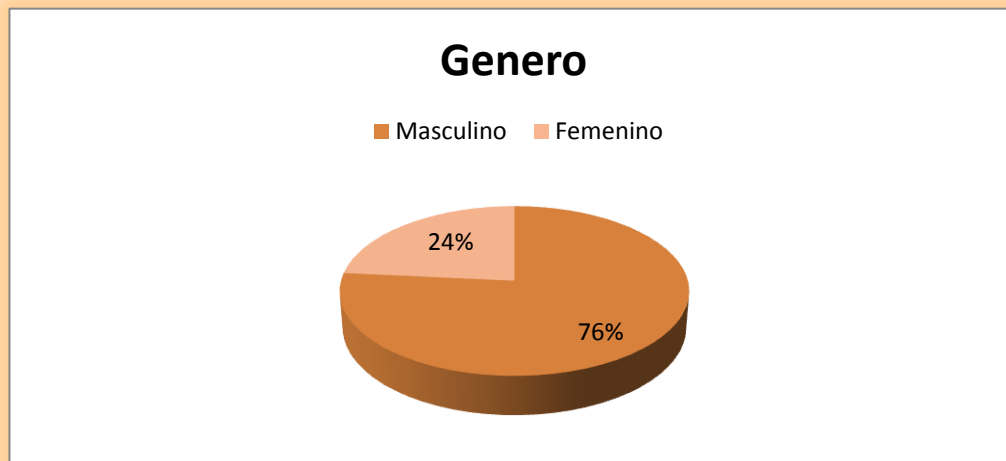
3.4.2 Características de la población encuestada

La población en general presenta las siguientes características:

✓ Genero

Los sujetos de estudio a los cuales se les aplicó el cuestionario de clima organizacional estuvieron conformados en un 76% de personal masculino y en un 24% de personal femenino. Esto muestra mucha diferencia de género en el área de venta, según se puede apreciar en el Gráfico 1.

Grafico 3.1. Genero de la población encuestada

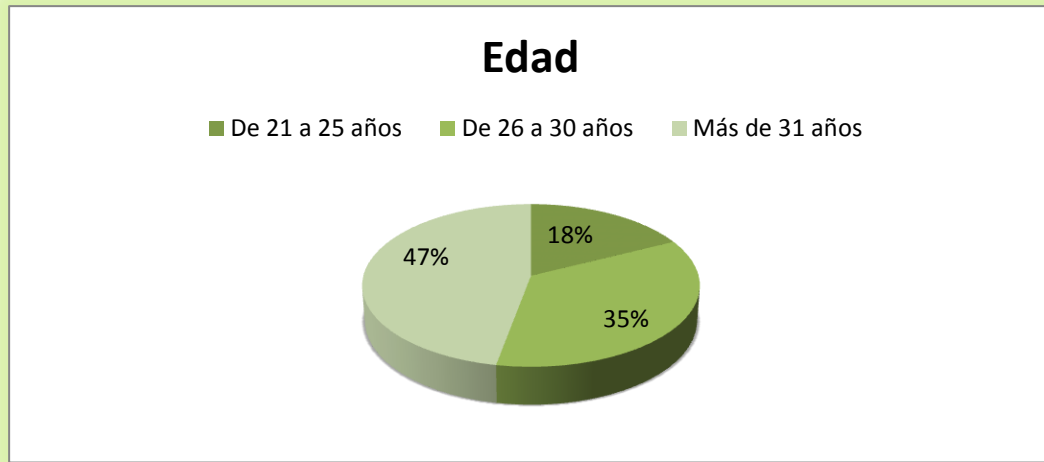


Fuente. Cuestionario de clima organizacional, CUE-01.

✓ Edad

La Grafica 2, muestra tres rangos de edades en los sujetos de estudio, entre los que predominó con un 47% el personal mayor de 31 años. Seguidamente se encuentra ubicado el personal en el rango de 26 a 30 años con un 35%. Esto demuestra que un elevado porcentaje del personal pasa de los 25 años, variable que puede ser aprovechada para retroalimentar con su experiencia a los vendedores más jóvenes.

Grafico 3.2. Edad de la población encuestada



Fuente. Cuestionario de clima organizacional, CUE-01.

✓ Puesto dentro de ARPAS

La Gráfica 3, presenta la categorización de acuerdo a puestos de trabajo, divididos en dos grandes rubros, área gerencial con dos personas equivalente al 12% y área de ventas compuesto por 8 personas equivalente al 88% de los encuestados.

Grafico 3.3. Puesto de la población encuestada

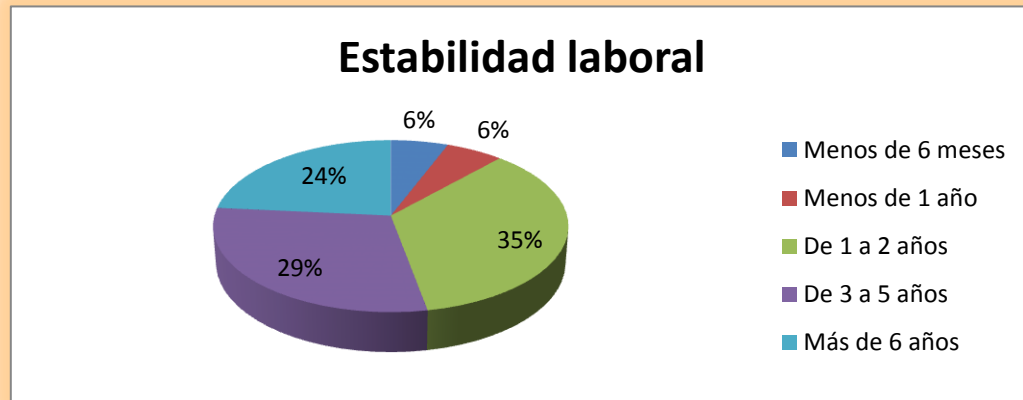


Fuente. Cuestionario de clima organizacional, CUE-01.

✓ Estabilidad laboral dentro de ARPAS

En relación a la estabilidad del personal en la organización sujeta a este estudio, se determinó que el índice de rotación de personal es bajo, ya que solamente el 12% de los encuestados posee menos de un año de laborar en la organización.

Grafico 3.4. Estabilidad laboral de la población encuestada



Fuente. Cuestionario de clima organizacional, CUE-01

3.4.3 Análisis FODA del clima laboral

El diagnóstico del clima laboral englobó seis dimensiones que fueron:

- ✓ Motivación y comunicación
- ✓ Condiciones de trabajo y medio ambiente
- ✓ Relaciones interpersonales y de trabajo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Reconocimientos y logros
- ✓ Planes de carrera y desarrollo

Por lo tanto, es a partir del análisis de estas seis dimensiones que componen el diagnóstico del clima laboral, donde se obtiene la siguiente matriz FODA:

Matriz FODA 3.4. Clima laboral y comunicaciones

Fortalezas	Debilidades
<p>F1. Los empleados expresan que les gusta su trabajo.</p> <p>F2. Los empleados poseen flexibilidad para hacer sus labores de trabajo dentro de la organización.</p> <p>F3. El personal manifiesta que recibe la información que requiere para su trabajo</p> <p>F4. El personal de ventas expresa que conoce muy bien su cartera de clientes actuales.</p> <p>F5. Los empleados manifiestan que sus jefes les comunican las expectativas sobre su desempeño.</p> <p>F6. El personal se siente comprometido para alcanzar las metas establecidas en cada periodo.</p> <p>F7. Los empleados señala que la organización les da la oportunidad de continuar con sus estudios personales.</p>	<p>D1. Los empleados manifiestan que no tienen definidos claramente las funciones de su puesto de trabajo y los límites de sus responsabilidades.</p> <p>D2. Los empleados expresan que la comunicación de la organización hacia los empleados no es fluida.</p> <p>D3. Los empleados perciben que no pueden mostrar abiertamente sus opiniones.</p> <p>D4. El personal declara no poseer el equipo necesario para desempeñar sus funciones; en especial, el personal de ventas.</p> <p>D5. Las relaciones interpersonales no son cordiales y abiertas entre los equipos de trabajo.</p> <p>D6. El personal manifiesta que hay evidencia que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de otras áreas ha provocado quedar mal con los clientes.</p> <p>D7. Los empleados expresan que no se logra trabajar en equipo exitosamente.</p> <p>D8. Los empleados expresan que no se sienten satisfechos con la forma de trabajar de sus jefes y que no sienten confianza hacia ellos porque no toman en cuenta sus opiniones.</p> <p>D9. El personal manifiesta que los jefes no les brindan retroalimentación sobre su desempeño.</p> <p>D10. El personal señala que cuando queda una vacante libre dentro de la organización, no se piensa primero en promover al personal interno.</p> <p>D11. Los empleados expresan que la dirección no manifiesta sus objetivos de tal forma que se cree un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.</p> <p>D12. Siguiendo la línea del punto D11, los empleados expresan que no hay una comunicación fluida que apoye el logro de los objetivos de la organización.</p> <p>D13. No hay una política de reconocimientos dentro de la organización para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización; así como tampoco, dicen sentirse satisfechos</p>

	<p>con la remuneración económica que reciben por sus labores.</p> <p>D14. El personal manifiesta que no existe un plan de desarrollo profesional dentro de la organización.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1. Hay empresas que están fortaleciendo su política de RSC (Responsabilidad social corporativa) y es aquí donde ARPAS puede captar nuevos clientes.</p>	<p>Permanentes <i>(no asociadas a nuestras debilidades)</i></p>
	<p>Circunstanciales <i>(asociadas a nuestras debilidades)</i></p> <p>AC1. La falta de una política de promoción, desarrollo profesional y de salarios, produce un riesgo latente en la fuga de talentos dentro de la organización.</p> <p>AC2.</p> <p>AC3.</p> <p>AC4.</p>

3.5 Diagnóstico del área de Ventas y Mercadeo en ARPAS

La organización toma en cuenta que los trabajadores son el activo valioso con el que cuenta, debido a que sin ellos la organización no existiría. También se ha percatado de la complejidad que posee el trabajador como activo organizacional. Los trabajadores necesitan ser motivados, no necesariamente financieramente; sino, estar en un ambiente apto para realizar su labor y crecer como profesionales.

En virtud de esta situación, el equipo investigador decidió primero hacer el diagnóstico de Clima Organizacional que constituye la personalidad de ARPAS y que condiciona el comportamiento de sus empleados, así como también influye sobre el rendimiento de los mismos, determinando la forma en que perciben su trabajo, su productividad y su satisfacción.

Una vez hecho el diagnóstico de Clima Organizacional, se procedió a realizar el Diagnóstico del área de Ventas y Mercadeo para tener un mejor panorama que permitiera relacionar las ventas y el comportamiento de los vendedores con respecto al proceso de ventas y sus metas de trabajo.

3.5.1 Diseño del cuestionario del área de Ventas y Mercadeo

Para la realización de esta parte del diagnóstico, se considero la aplicación de dos cuestionarios. Uno enfocado a la fuerza de ventas (CUE-02) y otro enfocado a la gerencia del departamento de ventas (CUE-07).

Los temas que abarcan ambos cuestionarios son los siguientes:

- ✓ Políticas de comercialización;
- ✓ Precios, Clientes, Capacitaciones en área de ventas;
- ✓ Mercado meta, Competencia, Oferta;
- ✓ Imagen, Ventas y proceso de compra;
- ✓ Organización, Publicidad y Promoción

3.5.2 Análisis FODA del área de ventas y mercadeo

Matriz FODA 3.5. Área de ventas y mercadeo

Fortalezas	Debilidades
<p>F1. Existe una política de comercialización establecida y alineada a la misión y visión.</p> <p>F2. ARPAS genera un contacto comunitario que las radios comerciales no poseen.</p> <p>F3. El contacto comunitario genera una fidelización muy fuerte en los radio escuchas.</p> <p>F4. Las ventas se ven en función de réditos políticos y posicionamiento de temas en la agenda nacional en favor de las comunidades y radios comunitarias.</p> <p>F5. Se conocen las principales razones por la que los principales clientes adquieren los servicios de</p>	<p>D1. No se cuentan con estudios de mercado y rating que abarquen los últimos 10 años de operaciones.</p> <p>D2. No existe una política estratégica en ventas y mercadeo para los próximos cinco años.</p> <p>D3. No se tiene identificado un segmento de mercado potencial en el área de clientes empresariales.</p> <p>D4. No existe una política de publicidad y promoción de la marca y servicios ofrecidos.</p> <p>D5. No existen registros históricos detallados de ventas en los últimos 10 años.</p> <p>D6. No existe un programa de Fidelización de los clientes.</p>

<p>ARPAS.</p>	<p>D7. No se encuentra definida claramente la audiencia que escucha ARPAS.</p> <p>D8. No se sabe cuál es la cuota de mercado que ARPAS posee con respecto al nivel de ventas.</p> <p>D9. El precio de venta de cuñas radiales está basado en los precios de la competencia y no en un estudio de costos de producción internos.</p> <p>D10. No existe una política de incentivos por ventas realizadas.</p> <p>D11. No existen pronósticos de ventas basados en análisis numéricos y de oportunidades.</p> <p>D12. No se dispone de una base de datos detallada con la información de los clientes actuales e históricos.</p> <p>D13. No ha habido en los últimos 5 años capacitaciones en el área de ventas.</p> <p>D14.</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>O1. El segmento de clientes empresariales es muy amplio y sus políticas de pagos son inmediatas.</p> <p>O2. Vendedores capacitados propician aumentos en las ventas.</p> <p>O3. La publicidad y promoción de ARPAS aumentaría la cuota de mercado y las ventas en los próximos cinco años.</p>	<p>Permanentes <i>(no asociadas a nuestras debilidades)</i></p> <p>AP1. La extrema competencia en precios de la publicidad radial en cuñas de 30 segundos de las radios comerciales.</p> <p>AP2. Las barreras de entrada en la obtención de nuevas frecuencias de operación para las radios comunitarias, por parte del mecanismo de subasta pública que contempla la actual ley de Telecomunicaciones.</p> <p>AP3.</p> <hr/> <p>Circunstanciales <i>(asociadas a nuestras debilidades)</i></p> <p>AC1. Las ventas dependen en un 60% de las Agencias de publicidad que pagan a 60 días.</p> <p>AC2. No hay un programa de capacitaciones en el área de ventas y producción.</p>

3.6 Diagnóstico del área organizacional y financiera en ARPAS

En esta etapa se pretende realizar un diagnóstico organizacional y financiero que permita describir la situación actual de la asociación y a su vez elaborar una estrategia de intervención encaminada a garantizar la auto sostenibilidad de las operaciones de ARPAS en el corto y largo plazo.

3.6.1 Información Financiera de ARPAS

La información financiera en ARPAS fue presentada de una manera difusa y celosa.

En varias ocasiones el equipo investigador, les solicito a las autoridades de la asociación información financiera de los últimos cinco años para poder hacer proyecciones y revisar indicadores financieros. Pero la información solicitada no fue proporcionada.

En una ocasión el gerente de ventas en su afán de querer salir de la problemática en la disminución drástica de las ventas. Nos proporcionó las ventas netas que ARPAS tuvo en el 2011. Las ventas totales ascendieron a \$194,897. Y estuvieron conformadas de la siguiente manera:

Tabla 3.3. Ventas anuales por tipo de clientes

Segmentos	Valor
Agencias publicidad	\$107,193
ONG 's	\$68,214
Gobierno	\$15,592
Empresas Privadas	\$3,898
Total	\$194,897

Por la información que en una entrevista nos comunico el Gerente de Ventas, la asociación no dispone de información financiera como Balance General y Estado de pérdidas y Ganancias desde el año 2001. Por lo tanto, el equipo investigador

concluyó en ese momento que esa era la razón por la cual no nos proporcionaban la información que se solicitaba.

Aunque la información sobre las ventas en el 2011 es poca. Realmente sirvió en buena manera para ver en qué sectores de clientes, la asociación tiene su fuerte en ventas. Y como puede apreciarse en el cuadro anterior, ARPAS depende en un 55% de las ventas hacia Agencias de Publicidad.

Un problema con esta dependencia tan grande en las Agencias de Publicidad, es que ellas pagan a 60 días. Por lo tanto, el nivel de cuentas por cobrar es amplio. Pero una vez más, nos fue negada esa información.

Aún con la falta de información financiera, el equipo investigador prosiguió con la recolección de información y se hicieron proyecciones en ventas y sobre todo en crecimiento en el área de clientes empresariales. Se hizo una proyección del mercado en base a estimaciones numéricas y que se encuentra estrechamente relacionado con el plan de publicidad y promoción para la captación de nuevos clientes en el área empresarial.

A continuación se detalla los porcentajes de crecimiento estimados en cada uno de los sectores que se tienen por clientes:

Tabla 3.4. Evolución en ventas, respecto a proyecciones en cada tipo de cliente

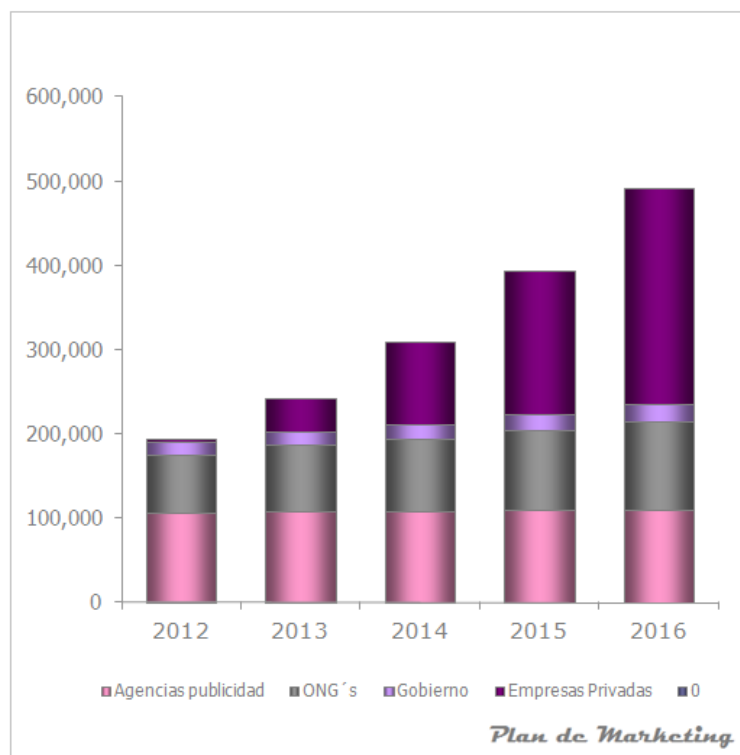
2013	% Var	Valor
Agencias publicidad	1.00%	108,265
ONG 's	15.00%	78,446
Gobierno	5.00%	16,371
Empresas Privadas	900.00%	38,979
2014	% Var	Valor
Agencias publicidad	1.00%	109,348
ONG 's	10.00%	86,291

Gobierno	7.00%	17,517
Empresas Privadas	150.00%	97,449
2015		
	% Var	Valor
Agencias publicidad	1.00%	110,441
ONG 's	10.00%	94,920
Gobierno	10.00%	19,269
Empresas Privadas	75.00%	170,535
2016		
	% Var	Valor
Agencias publicidad	1.00%	111,546
ONG 's	10.00%	104,412
Gobierno	10.00%	21,196
Empresas Privadas	50.00%	255,802

A continuación se muestra en un gráfico de barra, dichas proyecciones:

Grafico 3.5. Estabilidad laboral de la población encuestada

Evolución previsible	
2012	
Agencias publicidad	1.0%
ONG 's	15.0%
Gobierno	5.0%
Empresas Privadas	900.0%
=	
2014	
Agencias publicidad	1.0%
ONG 's	10.0%
Gobierno	7.0%
Empresas Privadas	150.0%
=	
2015	
Agencias publicidad	1.0%
ONG 's	10.0%
Gobierno	10.0%
Empresas Privadas	75.0%
=	
2016	
Agencias publicidad	1.0%
ONG 's	10.0%
Gobierno	10.0%
Empresas Privadas	50.0%
=	



Y a partir de la información anterior, se hizo un análisis económico y de punto crítico:

Tabla 3.5. Análisis económico y punto crítico

ARPAS											Análisis económico y punto crítico 2012	Plan de Marketing
Ventas, gastos y resultados previsionales por producto												
	Cuñas 15*	Cuñas 30*	Cuñas 45*	Cuñas 60*	Cuñas informativas	Cuñas perifoneo	Reportajes	Netoperiodístico	Radio novelas	Adaptación radial	Total	
Nº Ventas (Unidades)		24,987									24,987	
Ventas (Facturación)		194,899									194,899	
Coste de las ventas		62,218									62,218	
CdV UNIDAD		2.1									2.1	
CdV TOTAL		9,745									9,745	
MARGEN BRUTO		132,681									132,681	
Gastos de marketing		19,490									19,490	
Gastos de ventas		6,222									6,222	
Gastos generales		38,980									38,980	
B.A.I.L.D.A		67,990									67,990	
Amortizaciones		708									708	
Gastos financieros		300									300	
RESULTADO Expl.		66,981									66,981	
Cash flow		67,690									67,690	
Gastos												
	Cuñas 15*	Cuñas 30*	Cuñas 45*	Cuñas 60*	Cuñas informativas	Cuñas perifoneo	Reportajes	Netoperiodístico	Radio novelas	Adaptación radial	Total	
Gastos Fijos		79,289									79,289	
% G. fijos		62.0%									62.0%	
Gastos Variables		48,628									48,628	
% G. variables		38.0%									38.0%	
Total gastos		127,917									127,917	
Rentabilidad y punto crítico económico por producto												
	Cuñas 15*	Cuñas 30*	Cuñas 45*	Cuñas 60*	Cuñas informativas	Cuñas perifoneo	Reportajes	Netoperiodístico	Radio novelas	Adaptación radial	Total	
Margen Bruto		68.1%									68.1%	
B.A.I.L.D.A		34.9%									34.9%	
Rentabil. Explotación		52.4%									52.4%	
Rentabilidad Venta		34.4%									34.4%	
Contribución Marginal		146,270									146,270	
Ratio Cm		0.75									0.75	
Punto crítico (PC)		105,649									105,649	
Días para PC		197.9									197.9	

3.6.2 Diseño del cuestionario del área organizacional y financiera

Para la realización de esta parte del diagnóstico, se consideró la aplicación de 4 cuestionarios:

- Enfocado a la gestión de proyectos (CUE-03),
- Enfocado al área de producción (CUE-04).

- Enfocado a directores ejecutivos y gerentes (CUE-05)
- Enfocado al área de recursos humanos (CUE-06)

Los temas que abarcan los cuatro cuestionarios son 24 y se mencionan a continuación:

- ✓ Objetivos de ARPAS
- ✓ Políticas de ARPAS
- ✓ Estructura y organización en ARPAS
- ✓ Entorno de ARPAS
- ✓ Planeación histórica en ARPAS
- ✓ Programas actuales
- ✓ Tipos de control internos
- ✓ Sistemas y Procedimientos
- ✓ Administración del personal
- ✓ Remuneraciones al personal
- ✓ Capacitaciones y desarrollo
- ✓ Recursos materiales
- ✓ Tipos de Mantenimiento al equipo e instalaciones
- ✓ Activos fijos
- ✓ Contabilidad y recursos financieros
- ✓ Control presupuestal
- ✓ Ingresos
- ✓ Relaciones financieras
- ✓ Créditos y cobranzas
- ✓ Gestión de proyectos
- ✓ Gestión de la producción
- ✓ Gestión del recurso humano

3.6.2 Análisis FODA del área organizacional y financiera

Matriz FODA 3.6. Área organizacional y financiera

Fortalezas	Debilidades
<p>F1. Hay personal encargado de la producción en ARPAS y en cada una de sus asociadas.</p> <p>F2. Se dispone de infraestructura adecuada para lograr los objetivos institucionales.</p> <p>F3. Existen políticas generales y particulares.</p> <p>F4. Se dispone de una organización formalmente establecida.</p> <p>F5. Se dispone de una frecuencia de transmisión en la banda FM legalmente establecida.</p>	<p>D1. No se posee un área o persona encargada de la gestión de proyectos comunitarios e institucionales.</p> <p>D2. No existe un plan operativo para el área de producción.</p> <p>D3. No existe un inventario de hardware y software asociado a los procesos de producción.</p> <p>D4. No existe un plan de mantenimiento preventivo al equipo de producción de radio ni de transmisión.</p> <p>D5. No existe una definición clara entre los objetivos generales y específicos de la asociación.</p> <p>D6. Los objetivos no se adaptan a las demandas del medio.</p> <p>D7. No existen criterios de medición como indicadores o parámetros que permitan evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos.</p> <p>D8. No se realizan reuniones periódicas entre las asociadas y ARPAS para la revisión, modificación y aceptación de políticas.</p> <p>D9. No existe una planeación estratégica para los próximos cinco años.</p> <p>D10. No existe un manual de organización y funciones.</p> <p>D11. Existe duplicidad de funciones.</p> <p>D12. Dentro de la estructura organizacional, no existe la figura del Administrador General.</p> <p>D13. Se desconoce el entorno que rodea a ARPAS en cuando a la competencia.</p> <p>D14. No existe un plan de capacitación y desarrollo para los empleados de ARPAS.</p>

	<p>D15. No se toman en cuenta planes y soluciones de años anteriores.</p> <p>D16. No existe congruencia entre programas y acciones que se realizan.</p> <p>D17. No se dispone de un sistema de control para el seguimiento de programas y proyectos.</p> <p>D18. No se utilizan presupuestos.</p> <p>D19. No existe un área dedicada a la gestión de recursos humanos</p> <p>D20. No se han hecho Balances Generales ni Estados de Pérdidas y Ganancias en los últimos 10 años.</p> <p>D21. No se encuentran asegurados los bienes inmuebles.</p> <p>D22. No existen procedimientos establecidos y normas adoptadas para el manejo de las distintas transacciones como son: compras, ventas, entradas y salidas de caja, pagos, etc.</p> <p>D23. No se preparan estadísticas de los ratios financieros más importantes.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1. Una adecuada planeación estratégica a corto y largo plazo permitirá a ARPAS centrarse en indicadores y programas de gestión que sustenten la toma de decisiones institucionales con información coherente y cierta.</p> <p>O2. Un manual organizacional y de funciones permitirá tener identificadas claramente las funciones de cada área y puesto de trabajo en ARPAS.</p> <p>O3. La inclusión de la figura del Administrador General en la estructura organizacional de ARPAS permitirá llevar un mayor control de las operaciones diarias de la asociación.</p>	<p>Permanentes (no asociadas a nuestras debilidades)</p> <p>AP1. La falta de pago en los compromisos de impuestos con el Ministerio de Hacienda.</p> <p>AP2. La falta de un marco legal que reconozca a las radios comunitarias propicia una competencia injusta por parte de las radios comerciales.</p> <hr/> <p>Circunstanciales (asociadas a nuestras debilidades)</p> <p>AC1. La falta de planeación estratégica en el pasado y en el presente esta llevando a la asociación a números rojos en las ventas.</p> <p>AC2. La falta de la figura del Administrador General en la estructura organizacional actual no permite que exista una persona encargada de gestionar las operaciones.</p>

	AC3. La falta de una adecuada gestión financiera no ha permitido a los responsables de ARPAS prevenir la disminución drástica que están experimentando en las ventas.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Una vez hecho los diagnósticos a cada una de las áreas funcionales de ARPAS, se procederá a realizar la propuesta del Plan Quinquenal ARPAS 2012-2016, que permita a la asociación establecer las principales líneas de actuación a seguir en el corto y largo plazo, en las cuatro perspectivas siguientes:

1. Perspectiva Financiera
2. Perspectiva del cliente
3. Perspectiva interna
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE UN PLAN QUINQUENAL PARA ARPAS

El objetivo del presente capítulo es definir y diseñar un Plan Quinquenal que sirva como un programa de actuación que permita aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se pretende conseguirlo. Esta programación se plasmará en un documento de consenso donde se concretarán las grandes decisiones que van a orientar la marcha de ARPAS hacia la gestión en los próximos cinco años.

Los insumos que se usarán para elaborar el Plan Quinquenal han sido obtenidos del Capítulo III, en donde se realizaron una serie de diagnósticos a cada una de las áreas funcionales de ARPAS. Los diagnósticos fueron elaborados en base a una serie de cuestionarios, entrevistas y recopilación de información interna y externa a la asociación.

Si bien es cierto que los diagnósticos han jugado un rol muy importante en la elaboración del Plan Quinquenal, también se ha considerado en la elaboración a la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias. La Misión determina la estructura de la asociación, los criterios de asignación de recursos e impone una frontera en el accionar de la asociación, es decir, hace explícito para todos los involucrados, aquello que la organización no debe hacer. Mientras tanto la Visión muestra el camino de hacia dónde se quiere ir en el futuro.

A continuación se detalla la misión y visión de ARPAS:

Misión

Somos una asociación de radios comunitarias y centros de comunicación sostenibles, referente de la comunicación participativa; que producimos con calidad y alta tecnología en red con la participación de la ciudadanía para incidir en la mejora de las condiciones de vida de la población y en un desarrollo humano sustentable.

Visión

Queremos ser una Red de Radios Comunitarias y Centros de Comunicación Radiofónica que propicie la democratización de la palabra a través de la comunicación participativa y en relación con organizaciones o redes que velen por el desarrollo humano integral; para incidir en las políticas públicas y en la conciencia crítica de la población.

4.1 Fuentes de información

Antes de iniciar el proceso de construcción del Plan Estratégico Quinquenal, se necesita recolectar y acumular información estratégica y operativa que sirva como datos iniciales para conformar la lista de control de las fuentes de información estratégica

Es importante hacer notar que la única información que la Asociación de Radios y Programas Participativos (ARPAS) tenía en sus archivos eran los siguientes documentos:

Reporte anual de ventas del año 2011

Información básica sobre sus clientes históricos

Investigaciones sobre tendencias en la Radio Digital

Por lo tanto, la información relativa a los procesos operativos y estratégicos de ARPAS no existía al momento de iniciar la presente investigación.

En la siguiente lista de control se encuentran chequeados la información interna y externa que se utilizó como complemento a la información proporcionada por los diagnósticos:

Fuentes de Información relativas a la Asociación:

<input type="checkbox"/>	Plan(es) Estratégico(s) Actual(es)
<input type="checkbox"/>	Plan(es) Financiero(s) Actual(es)
<input type="checkbox"/>	Plan(es) de Mercado Actual(es)
<input type="checkbox"/>	Plan(es) de Operación Actual(es)
<input checked="" type="checkbox"/>	Reporte(s) Anual(es)
<input type="checkbox"/>	Programa(s) de Mejora de la Calidad
<input checked="" type="checkbox"/>	Análisis del Cliente
<input checked="" type="checkbox"/>	Entrevistas con Ejecutivos
<input type="checkbox"/>	Otros documentos de Planeación: _____
<input type="checkbox"/>	Otros documentos de Planeación: _____
<input type="checkbox"/>	Otros documentos de Planeación: _____
<input type="checkbox"/>	Otros documentos de Planeación: _____

Fuentes de información relativas a la Rama de Radio Difusoras salvadoreñas:

<input checked="" type="checkbox"/>	Análisis de la Competencia
<input checked="" type="checkbox"/>	Análisis de las tendencias radiales
<input checked="" type="checkbox"/>	Análisis de las Tendencias Tecnológicas
<input checked="" type="checkbox"/>	Análisis de las Tendencias del Mercado
<input type="checkbox"/>	Otros Análisis de la Industria: _____
<input type="checkbox"/>	Otros Análisis de la Industria: _____
<input type="checkbox"/>	Otros Análisis de la Industria: _____
<input type="checkbox"/>	Otros Análisis de la Industria: _____

Una vez obtenida la información por parte de ARPAS y de sus correspondientes diagnósticos, se procedió a elaborar el cronograma de trabajo para el Plan Quinquenal de ARPAS

El cronograma del proyecto abarcó las siguientes etapas:

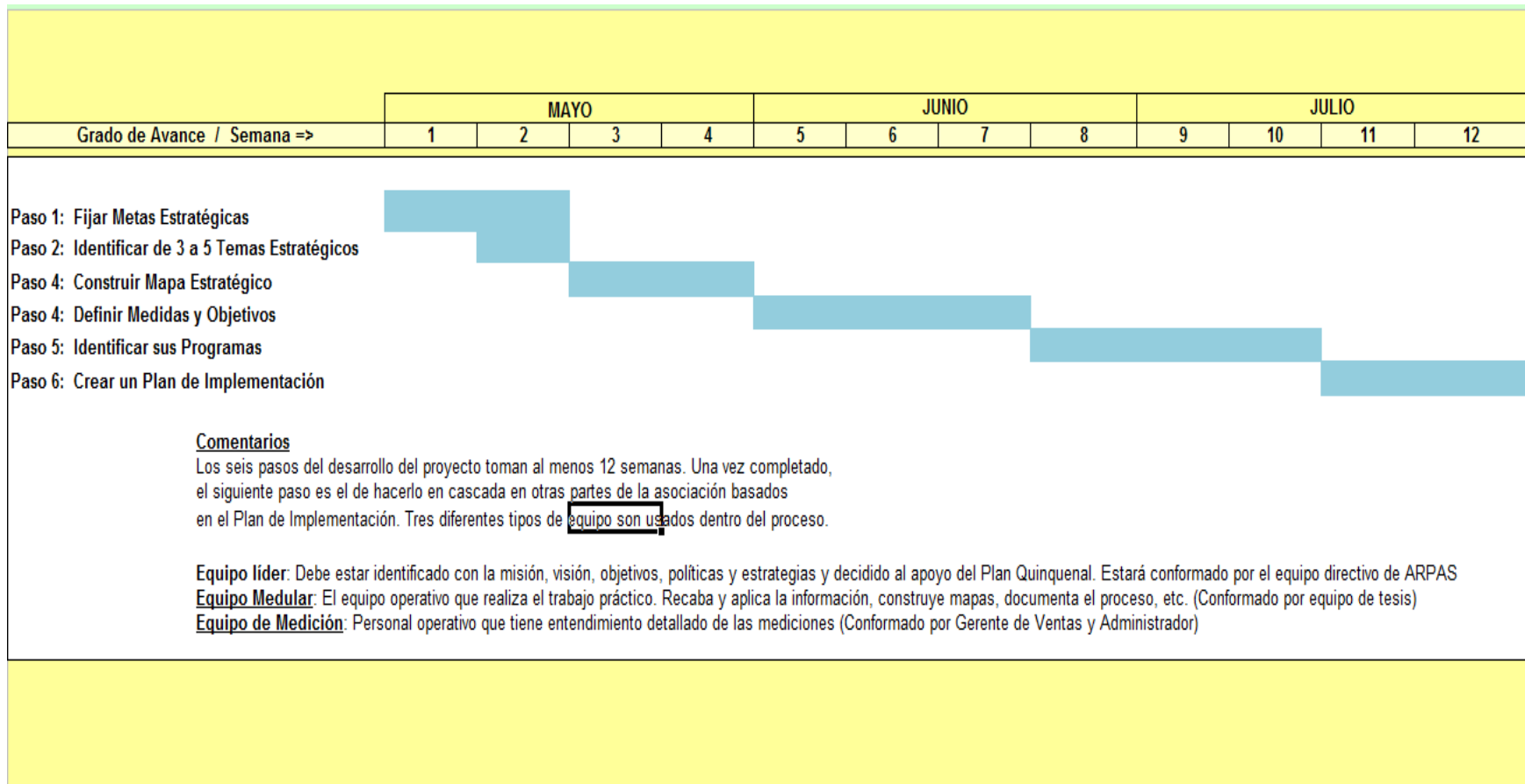
- ✓ Fijar metas estratégicas
- ✓ Identificación de 3 a 5 temas estratégicos
- ✓ Construcción del mapa estratégico
- ✓ Definición de medidas y objetivos
- ✓ Identificación de programas
- ✓ Creación de un plan de implementación

Para la elaboración de dichas etapas, se crearán tres equipos de trabajo, los cuales se detallan a continuación:

- ✓ **Equipo líder:** Debe estar identificado con la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias y decidido al apoyo del Plan Quinquenal. Estará conformado por el equipo directivo de ARPAS.
- ✓ **Equipo medular:** Es el equipo operativo que realizará el trabajo práctico. Recabará y aplicará información, construirá el mapa estratégico, documentará los programas de acción, etc. El equipo estará conformado por las tres personas que forman el equipo investigador de la tesis.
- ✓ **Equipo de medición:** Personal operativo que tiene entendimiento detallado de las mediciones. Estará conformado por el Gerente de ventas y el Administrador.

4.2 Cronograma del proyecto de Plan Quinquenal ARPAS 2012-2016

Cronograma a ejecutarse en el año 2012



Cronograma 1. Proyecto de Plan Quinquenal ARPAS 2012-2016

4.2 Formación de los equipos de trabajo

La Lista de Control siguiente, será usada como una guía para formar tres tipos de equipos que conducirán el desarrollo del Plan Quinquenal.

Equipo de Líderes (Mandos Superiores):

X	Debe ser un pensador estratégico y que tenga una amplia perspectiva del negocio.
X	Debe ser un impulsor decidido del Plan Quinquenal (visible a los demás).
X	Debe estar muy involucrado con los demás en el proceso (que tome dominio).
X	Debe ser muy efectivo en comunicar la estrategia a los demás.
X	Debe estar bien calificado para hacer decisiones relativas a temas, objetivos, etc.

Equipo Medular (Mandos Medios):

X	Debe tener un entendimiento integral del las radios comerciales y comunitarias.
X	Debe tener una buena habilidad para identificar y extraer una "instantánea amplia" de la información
X	Debe tener alta credibilidad y respeto con el resto de sus compañeros del mismo nivel.
X	Que pueda "vender" el Plan Quinquenal al resto de las áreas funcionales de ARPAS.
X	Que pueda trabajar y entenderse bien con sus superiores.
X	Debe tener buenos niveles para documentar y presentar resultados estratégicos.

Equipo de Medición (Personal Operativo):

X	Debe tener un entendimiento detallado de la área operativa que comanda.
X	Debe poder recabar y analizar datos detallados de una clara y precisa comunicación con los demás.
X	Debe poder comprender los puntos estratégicos y conectarlos con su trabajo.
X	Debe trabajar bien con el personal administrativo de nivel medio.

Pasos críticos a ejecutar por parte del equipo medular

El equipo medular (Equipo de tesis) es el equipo primordial para construir el Plan Estratégico.

El equipo medular debe obtener y recolectar información de una serie de entrevistas con el equipo Líder.

Los miembros del equipo medular, seguido se remiten a las fuentes de información estratégica enlistadas en las fuentes de información

Una vez que el equipo medular ha entendido los puntos estratégicos, se procederá a documentar los componentes del Plan Quinquenal

Los pasos críticos a ejecutar por parte del equipo medular incluyen los siguientes:

X	Obtener un sólido entendimiento del proceso de desarrollo que conlleva al Plan Quinquenal
X	Recolectar información estratégica y hacer una investigación preliminar para adquirir una visión estratégica de ARPAS
X	Conducir entrevistas uno a uno con los miembros del Equipo de Líderes
X	Consolidar información estratégica dentro de los Metas Estratégicas y Temas.
X	Confirmar resultados con el Equipo Líder.
X	Identificar objetivos estratégicos y desarrollar el mapa estratégico
X	Reunirse con todo el Equipo Líder para aprobar el mapa estratégico

4.3 Temas estratégicos

Después de haber analizado toda la información proveniente de los diagnósticos y de las fuentes de información internas y externas a ARPAS se procedió a definir los temas estratégicos que están validados dentro del marco que proporciona la Visión y Misión de ARPAS. A continuación se detallan dichos temas estratégicos y sus metas correspondientes en la Tabla 4.1:

TABLA 4.1. Temas estratégicos y sus metas, del Plan Quinquenal en ARPAS

Tema estratégico	Tópicos a Definir en Metas	Definición de Metas
Ventas	Desempeño histórico	Incrementar los ingresos en un 24% en relación a los últimos tres años
		Duplicar las ventas actuales en el cuarto año de operación del PMK
Posicionamiento	Cuota de mercado	Incrementar al largo plazo la cuota de mercado de ARPAS de un 0.12% a un 0.32%
		Implementar un plan de Publicidad y Promoción y Fidelización de ARPAS y sus servicios
Clientes	Clientes habituales	Reducir la dependencia de las Agencias de Publicidad para la venta de cuñas radiales
		Aumentar en un 900% la cartera de clientes empresariales
Rentabilidad	Análisis económico Financiero	Realizar un Plan de Ventas a corto, mediano y largo plazo
		Realizar un análisis económico-financiero y de escenarios posibles
Organización	Planes de acción	Plan de mejoramiento de clima organizacional
		Plan de capacitación y desarrollo profesional
		Plan de Marketing Estratégico
		Manual de Organización y Funciones
		Plan de organización Financiera

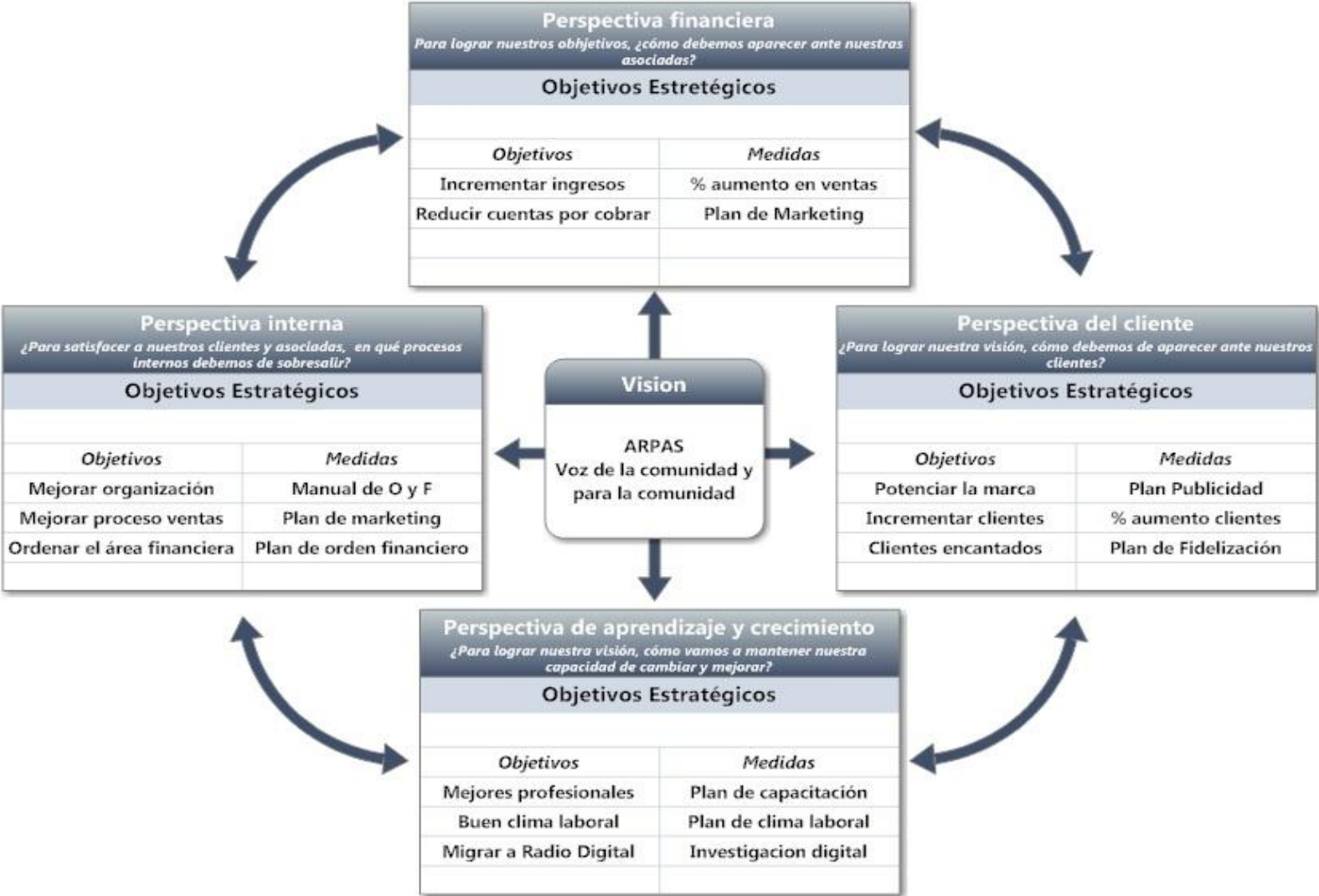
Una vez completados los temas estratégicos, se chequean que cumplan la siguiente lista de control:

X	No hay más de cinco temas estratégicos.
X	Los temas estratégicos son realistas y alcanzables dentro de la organización.
X	Los temas soportan y se conectan con las metas estratégicas.
X	Los temas conllevan un impacto positivo a la organización.
X	Los temas se enfocan y toman dirección hacia lo que es importante.
X	Los temas son estratégicos en su alcance y no a las tácticas de día a día.
X	Los temas son consistentes con la misión y la visión de la organización.
X	Los temas tienen impacto en los objetivos financieros de la organización.

4.4 Mapa Estratégico

A continuación se muestra el Mapa Estratégico que abarcó cuatro perspectivas:

MAPA ESTRATÉGICO ARPAS 2012-2016



4.5 Medición de objetivos estratégicos

La medición de los objetivos estratégicos se ha estructurado a partir de tres pasos que son:

1. Medición del objetivo estratégico
2. Definición de las fuentes de información
3. Mediciones derivadas y reportadas

4.5.1 Objetivos estratégicos de la Perspectiva financiera

Tabla 4.2. Objetivo estratégico: Incrementar ingresos

Paso 1: Medición para objetivo estratégico de perspectiva financiera													
Objetivo Estratégico =>	Incrementar Ingresos												
Medición a ser usada =>	Porcentaje de aumento en las ventas de cuñas radiales												
Descripción de la Medición =>	Se medirá el incremento de las ventas con respecto al año base 2012												
Unidades de la Medición (\$,% ,etc.)	Porcentaje y Monetaria (\$)												
Frecuencia de Actualización =>	Mensual y Anual												
Paso 2: Definir las fuentes de la medición:													
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td style="text-align: center;">X</td><td>Documentos internos / reportes</td></tr> <tr><td></td><td>Documentos externos / reportes</td></tr> <tr><td></td><td>Estudios especiales</td></tr> <tr><td></td><td>Programas</td></tr> <tr><td></td><td>Bases de datos</td></tr> <tr><td></td><td>Otros</td></tr> </table>	X	Documentos internos / reportes		Documentos externos / reportes		Estudios especiales		Programas		Bases de datos		Otros
X	Documentos internos / reportes												
	Documentos externos / reportes												
	Estudios especiales												
	Programas												
	Bases de datos												
	Otros												
Paso 3: Defina que mediciones son derivadas y reportadas:													
Cálculo Requerido: <u>Número de cuñas vendidas a clientes empresariales</u>													
Supuestos en el Cálculo: <u>Aumento del 24% en ventas con respecto al 2012</u>													
Disponibilidad de los Datos:													
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td style="text-align: center;">X</td><td>Disponibilidad Corriente</td></tr> <tr><td></td><td>Requiere alguna búsqueda</td></tr> <tr><td></td><td>Requiere búsqueda intensiva</td></tr> <tr><td></td><td>No Disponible por el momento</td></tr> </table>	X	Disponibilidad Corriente		Requiere alguna búsqueda		Requiere búsqueda intensiva		No Disponible por el momento				
X	Disponibilidad Corriente												
	Requiere alguna búsqueda												
	Requiere búsqueda intensiva												
	No Disponible por el momento												

Tabla 4.3. Objetivo estratégico: Reducir cuentas por cobrar

Paso 1: Medición para objetivo estratégico de perspectiva financiera	
Objetivo Estratégico =>	Reducir cuentas por cobrar
Medición a ser usada =>	Número de clientes de Agencias de Publicidad
Descripción de la Medición =>	Las Agencias de Publicidad pagan a 60 días
Unidades de la Medición (\$, %, etc.)	Numérico
Frecuencia de Actualización =>	Mensual y Anual
Paso 2: Definir las fuentes de la medición:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos internos / reportes
<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos externos / reportes
<input type="checkbox"/>	Estudios especiales
<input type="checkbox"/>	Programas
<input type="checkbox"/>	Bases de datos
<input type="checkbox"/>	Otros _____
Paso 3: Defina que mediciones son derivadas y reportadas:	
Cálculo Requerido: <u>Ingresos y costes de ventas</u>	
Supuestos en el Cálculo: <u>Proyección de ventas en base a incremento de cuñas radiales</u>	
Disponibilidad de los Datos:	
<input type="checkbox"/>	Disponibilidad Corriente
<input type="checkbox"/>	Requiere alguna búsqueda
<input checked="" type="checkbox"/>	Requiere búsqueda intensiva
<input checked="" type="checkbox"/>	No Disponible por el momento

4.5.2 Objetivos estratégicos de la Perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente abarca tres objetivos estratégicos que son:

1. Potenciar la marca ARPAS
2. Incremento de número de clientes empresariales
3. Incremento de clientes encantados con el servicio de ARPAS

Tabla 4.4. Objetivo estratégico: Potenciar la marca ARPAS

Paso 1: Medición para objetivo estratégico de perspectiva del cliente	
Objetivo Estratégico =>	Potenciar la marca ARPAS
Medición a ser usada =>	Presupuesto del Plan de Publicidad y Promoción
Descripción de la Medición =>	Se usará un porcentaje de las ventas de 2012 para el PPP
Unidades de la Medición (\$,% ,etc.)	Porcentaje y Monetaria (\$)
Frecuencia de Actualización =>	Semanal, mensual y anual
Paso 2: Definir las fuentes de la medición:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos internos / reportes
<input type="checkbox"/>	Documentos externos / reportes
<input type="checkbox"/>	Estudios especiales
<input type="checkbox"/>	Programas
<input type="checkbox"/>	Bases de datos
<input type="checkbox"/>	Otros _____
Paso 3: Defina que mediciones son derivadas y reportadas:	
Cálculo Requerido: <u>Porcentaje de participación de clientes empresariales</u>	
Supuestos en el Cálculo: <u>Aumento del 900% en la cartera de clientes empresariales</u>	
Disponibilidad de los Datos:	
<input type="checkbox"/>	Disponibilidad Corriente
<input type="checkbox"/>	Requiere alguna búsqueda
<input checked="" type="checkbox"/>	Requiere búsqueda intensiva
<input checked="" type="checkbox"/>	No Disponible por el momento

Tabla 4.5. Objetivo estratégico: Incrementar número de clientes empresariales

Paso 1: Medición para objetivo estratégico de perspectiva del cliente	
Objetivo Estratégico =>	Incrementar número de clientes empresariales
Medición a ser usada =>	Número de clientes nuevos del área empresarial
Descripción de la Medición =>	Se medirá el incremento de clientes con respecto al año base 2012
Unidades de la Medición (\$,% ,etc.)	Numérico
Frecuencia de Actualización =>	Mensual y Anual
Paso 2: Definir las fuentes de la medición:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos internos / reportes
<input type="checkbox"/>	Documentos externos / reportes

<input type="checkbox"/>	Estudios especiales
<input type="checkbox"/>	Programas
<input type="checkbox"/>	Bases de datos
<input type="checkbox"/>	Otros _____

Paso 3: Defina que mediciones son derivadas y reportadas:

Cálculo Requerido: Porcentaje de participación de clientes empresariales
 Supuestos en el Cálculo: Aumento del 900% en la cartera de clientes empresariales
 Disponibilidad de los

Datos:

<input type="checkbox"/>	Disponibilidad Corriente
<input type="checkbox"/>	Requiere alguna búsqueda
<input type="checkbox"/>	Requiere búsqueda intensiva
<input checked="" type="checkbox"/>	No Disponible por el momento

Tabla 4.6. Objetivo estratégico: Incrementar de clientes encantados con el servicio de ARPAS

Paso 1: Medición para objetivo estratégico de perspectiva del cliente	
<i>Objetivo Estratégico</i> =>	Incremento de clientes encantados con el servicio de ARPAS
<i>Medición a ser usada =></i>	Número de clientes habituales que hacen uso del servicio de ARPAS
<i>Descripción de la Medición =></i>	Se clasificará a los clientes habituales y a los espontáneos
<i>Unidades de la Medición (\$,% ,etc.)</i>	Numérico
<i>Frecuencia de Actualización =></i>	Anual
Paso 2: Definir las fuentes de la medición:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos internos / reportes
<input type="checkbox"/>	Documentos externos / reportes
<input type="checkbox"/>	Estudios especiales
<input type="checkbox"/>	Programas
<input type="checkbox"/>	Bases de datos
<input type="checkbox"/>	Otros _____
Paso 3: Defina que mediciones son derivadas y reportadas:	
Cálculo Requerido: <u>Porcentaje de participación de clientes empresariales</u>	
Supuestos en el Cálculo: <u>Aumento del 900% en la cartera de clientes empresariales</u>	
Disponibilidad de los Datos:	
<input type="checkbox"/>	Disponibilidad Corriente
<input type="checkbox"/>	Requiere alguna búsqueda
<input checked="" type="checkbox"/>	Requiere búsqueda intensiva
<input checked="" type="checkbox"/>	No Disponible por el momento

4.5.3 Objetivos estratégicos de la Perspectiva interna

La perspectiva interna abarca tres objetivos estratégicos que son:

1. Mejorar la organización de ARPAS
2. Mejorar el proceso de ventas
3. Ordenar el área financiera

Tabla 4.7. Objetivo estratégico: Mejorar la organización de ARPAS

Paso 1: Medición para objetivo estratégico de perspectiva interna	
<i>Objetivo Estratégico =></i>	Mejorar la organización de ARPAS
<i>Medición a ser usada =></i>	Manual de organización y funciones
<i>Descripción de la Medición =></i>	El manual permitirá describir funciones por puesto y áreas
<i>Unidades de la Medición (\$,% ,etc.)</i>	Numérico
<i>Frecuencia de Actualización =></i>	Anual
Paso 2: Definir las fuentes de la medición:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos internos / reportes
<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos externos / reportes
<input checked="" type="checkbox"/>	Estudios especiales
<input type="checkbox"/>	Programas
<input type="checkbox"/>	Bases de datos
<input type="checkbox"/>	Otros
Paso 3: Defina que mediciones son derivadas y reportadas:	
Cálculo Requerido: <u>Porcentaje de participación de clientes empresariales</u>	
Supuestos en el Cálculo: <u>Aumento del 900% en la cartera de clientes empresariales</u>	
Disponibilidad de los Datos:	
<input type="checkbox"/>	Disponibilidad Corriente
<input type="checkbox"/>	Requiere alguna búsqueda
<input checked="" type="checkbox"/>	Requiere búsqueda intensiva
<input checked="" type="checkbox"/>	No Disponible por el momento

Tabla 4.8. Objetivo estratégico: Mejorar el proceso de ventas

Paso 1: Medición para objetivo estratégico de perspectiva interna	
Objetivo Estratégico =>	Mejorar el proceso de ventas
Medición a ser usada =>	Plan de Marketing
Descripción de la Medición =>	Dentro del plan habrá indicadores de gestión y proyecciones.
Unidades de la Medición (\$,% ,etc.)	Porcentual y numérico
Frecuencia de Actualización =>	Mensual y anual
Paso 2: Definir las fuentes de la medición:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos internos / reportes
<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos externos / reportes
<input checked="" type="checkbox"/>	Estudios especiales
<input type="checkbox"/>	Programas
<input type="checkbox"/>	Bases de datos
<input type="checkbox"/>	Otros _____
Paso 3: Defina que mediciones son derivadas y reportadas:	
Cálculo Requerido: <u>Porcentaje de participación de clientes empresariales</u>	
Supuestos en el Cálculo: <u>Aumento del 900% en la cartera de clientes empresariales</u>	
Disponibilidad de los Datos:	
<input type="checkbox"/>	Disponibilidad Corriente
<input type="checkbox"/>	Requiere alguna búsqueda
<input checked="" type="checkbox"/>	Requiere búsqueda intensiva
<input checked="" type="checkbox"/>	No Disponible por el momento

Tabla 4.9. Objetivo estratégico: Ordenar el área financiera

Paso 1: Medición para objetivo estratégico de perspectiva interna	
Objetivo Estratégico =>	Ordenar el área financiera
Medición a ser usada =>	Presupuesto de tesorería y Previsión de Pérdidas y Ganancias
Descripción de la Medición =>	Presupuestos y Previsiones a cinco años
Unidades de la Medición (\$,% ,etc.)	Porcentaje y Monetaria (\$)
Frecuencia de Actualización =>	Mensual y Anual
Paso 2: Definir las fuentes de la medición:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos internos / reportes
<input type="checkbox"/>	Documentos externos / reportes
<input type="checkbox"/>	Estudios especiales
<input type="checkbox"/>	Programas

<input type="checkbox"/>	Bases de datos
<input type="checkbox"/>	Otros _____

Paso 3: Defina que mediciones son derivadas y reportadas:

Cálculo Requerido: Ingresos y costes de ventas

Supuestos en el Cálculo: Proyección de ventas en base a incremento de cuñas radiales

Disponibilidad de los

Datos:

<input type="checkbox"/>	Disponibilidad Corriente
<input type="checkbox"/>	Requiere alguna búsqueda
<input checked="" type="checkbox"/>	Requiere búsqueda intensiva
<input checked="" type="checkbox"/>	No Disponible por el momento

4.5.4 Objetivos estratégicos de la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento abarca tres objetivos estratégicos que son:

1. Mejorar las condiciones de desarrollo profesional de los empleados
2. Mejorar el clima laboral dentro de ARPAS
3. Migración a Radio Digital

Tabla 4.10. Objetivo estratégico: Mejorar las condiciones de desarrollo profesional de los empleados

Paso 1: Medición para objetivo estratégico de perspectiva de aprendizaje y crecimiento	
<i>Objetivo Estratégico</i> =>	Mejorar las condiciones de desarrollo profesional de los empleados
<i>Medición a ser usada =></i>	Plan de capacitación y desarrollo profesional
<i>Descripción de la Medición =></i>	Dentro del plan habrán indicadores de capacitaciones impartidas
<i>Unidades de la Medición (\$,% ,etc.)</i>	Numérico
<i>Frecuencia de Actualización =></i>	Semestral y Anual
Paso 2: Definir las fuentes de la medición:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos internos / reportes
<input type="checkbox"/>	Documentos externos / reportes
<input type="checkbox"/>	Estudios especiales
<input type="checkbox"/>	Programas
<input type="checkbox"/>	Bases de datos
<input type="checkbox"/>	Otros _____

Paso 3: Defina que mediciones son derivadas y reportadas:

Cálculo Requerido: Porcentaje de participación de clientes empresariales
 Supuestos en el Cálculo: Aumento del 900% en la cartera de clientes empresariales
 Disponibilidad de los
 Datos:

<input type="checkbox"/>	Disponibilidad Corriente
<input checked="" type="checkbox"/>	Requiere alguna búsqueda
<input type="checkbox"/>	Requiere búsqueda intensiva
<input checked="" type="checkbox"/>	No Disponible por el momento

Tabla 4.11. Objetivo estratégico: Mejorar el clima laboral dentro de ARPAS

Paso 1: Medición para objetivo estratégico de perspectiva de aprendizaje y crecimiento	
<i>Objetivo Estratégico =></i>	Mejorar el clima laboral dentro de ARPAS
<i>Medición a ser usada =></i>	Plan de Clima laboral
<i>Descripción de la Medición =></i>	Dentro del plan habrán indicaciones sobre acciones de mejora laboral
<i>Unidades de la Medición (\$,% ,etc.)</i>	Descripción de planes y acciones
<i>Frecuencia de Actualización =></i>	Semestral y Anual
Paso 2: Definir las fuentes de la medición:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos internos / reportes
<input type="checkbox"/>	Documentos externos / reportes
<input type="checkbox"/>	Estudios especiales
<input type="checkbox"/>	Programas
<input type="checkbox"/>	Bases de datos
<input type="checkbox"/>	Otros _____
Paso 3: Defina que mediciones son derivadas y reportadas:	
Cálculo Requerido: <u>Porcentaje de participación de clientes empresariales</u>	
Supuestos en el Cálculo: <u>Aumento del 900% en la cartera de clientes empresariales</u>	
Disponibilidad de los Datos:	
<input type="checkbox"/>	Disponibilidad Corriente
<input type="checkbox"/>	Requiere alguna búsqueda
<input checked="" type="checkbox"/>	Requiere búsqueda intensiva
<input checked="" type="checkbox"/>	No Disponible por el momento

Tabla 4.12. Objetivo estratégico: Migración a Radio Digital

Paso 1: Medición para objetivo estratégico de perspectiva de aprendizaje y crecimiento	
Objetivo Estratégico =>	Migración a Radio Digital
Medición a ser usada =>	Investigación sobre radio digital
Descripción de la Medición =>	Se analizará la viabilidad de implementar una migración a radio digital
Unidades de la Medición (\$, %, etc.)	Espectro radial y multiplexación de canales de transmisión
Frecuencia de Actualización =>	Anual
Paso 2: Definir las fuentes de la medición:	
	<input type="checkbox"/> Documentos internos / reportes
	<input type="checkbox"/> Documentos externos / reportes
	<input type="checkbox"/> Estudios especiales
	<input type="checkbox"/> Programas
	<input type="checkbox"/> Bases de datos
	<input checked="" type="checkbox"/> Otros: <u>Investigaciones sobre multiplexación de señales digitales</u>
Paso 3: Defina que mediciones son derivadas y reportadas:	
Cálculo Requerido: <u>Porcentaje de participación de clientes empresariales</u>	
Supuestos en el Cálculo: <u>Aumento del 900% en la cartera de clientes empresariales</u>	
Disponibilidad de los Datos:	
<input type="checkbox"/>	Disponibilidad Corriente
<input type="checkbox"/>	Requiere alguna búsqueda
<input checked="" type="checkbox"/>	Requiere búsqueda intensiva
<input checked="" type="checkbox"/>	No Disponible por el momento

4.6 Resumen de mediciones y atributos asociados con cada medición del Plan Quinquenal

A continuación se presenta un cuadro resumen que contiene las cuatro perspectivas analizadas en el Plan Quinquenal y los atributos asociados con cada medición. Los atributos son los siguientes: Frecuencia de actualización, Grado de confiabilidad, Fijación de objetivos, Habilidad para Benchmark, Asignación de responsables, Grado de ajuste, Grado de soporte.

Proyecto Plan Quinquenal Resumen de Mediciones

Resumen de atributos asociados con cada medición en el PQ

		Atributo	Frecuencia de Actualización	Grado de Confiabilidad	Fijación de Objetivos	Habilidad para Benchmark	Asignar Responsables	Grado de Ajuste	Grado de Soporte
Financiera	F1	Incrementar ingresos	M	M	A	A	GV	A	V
	F2	Reducir cuentas por cobrar	M	R	A	M	GV	B	V
Cliente	C1	Potenciar la marca	S	M	A	A	AD	M	A
	C2	Incrementar clientes del área empresarial	M	M	A	A	GV	M	V
	C3	Clientes encantados con el servicio	A	R	M	B	AD	M	A
Interna	I1	Mejorar la organización	S	R	M	M	AD	M	A
	I2	Mejorar proceso de ventas	M	M	A	A	GV	M	V
	I3	Ordenar el área financiera	M	R	M	M	AD	M	A
A y C	L1	Mejorar condiciones de desarrollo profesional	S	M	M	M	AD	M	A
	L2	Mejorar el clima laboral	S	R	M	M	AD	M	A

LEYENDA

Frecuencia de actualización M Mensual S Semestral A Anual	Grado de confiabilidad M Muy confiable R Regularmente confiable P Poco confiable	Fijación de objetivos A Alto M Medio B Bajo	Habilidad para Benchmark A Alto M Medio B Bajo
Asignar responsables ED Equipo directivo GV Gerente de ventas AD Administrador	Grado de Ajuste A Alto M Medio B Bajo	Grado de Soporte F Finanzas V Ventas A Administración	

4.7 La norma UNE 66175:2003 y el Plan Quinquenal ARPAS 2012-2016

El grado de desarrollo del sistema de indicadores es un reflejo del nivel de madurez en las organizaciones, ya que la calidad de los indicadores es muy importante para la gestión y para la toma de decisiones. De hecho, la calidad de las decisiones está directamente relacionada con la calidad de la información utilizada.

La norma UNE 66175 facilita el establecimiento de indicadores que contribuyan activamente a la medición de los fenómenos concernientes al funcionamiento de la asociación y facilitará la toma de decisiones. Así mismo explica la relación existente entre los indicadores, los objetivos y los dos sistemas de gestión que se le presentó a ARPAS.

De acuerdo a la norma ISO 9001:2008, en su capítulo 8 “Medición, análisis y mejora”, la organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del producto o servicio, asegurarse de la conformidad de los procesos y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

En este contexto, los indicadores y los dos sistemas de gestión que se presentó a ARPAS para la buena gestión de sus operaciones y procesos, son instrumentos que facilitan la toma de decisiones, ya que proporcionan una información relevante sobre la situación y evolución de la asociación.

Entre las actividades de la dirección de ARPAS se incluye la gestión de sus procesos. La dinámica de esta gestión consiste, por una parte, en determinar y desarrollar objetivos, según una estrategia de mejora continua que se está poniendo en marcha con la ayuda del equipo investigador cuando se comenzó el proceso de tesis en la asociación.

Las características que identifican a los objetivos de los sistemas de gestión que se presentaron a ARPAS son los siguientes:

- a) Ser medibles, es decir se puede conocer el grado de consecución de un objetivo (por ejemplo: B.A.I.I.D.A, beneficios antes de impuestos, intereses, depreciación y amortizaciones);

- b) Ser alcanzables, para que se puedan lograr con flexibilidad;
- c) Estar coordinados;
- d) Ser desafiantes y comprometedores;
- e) Involucrar al personal;
- f) Poder desarrollarse en planes de acción.

Los indicadores tienen por objeto proporcionar información sobre los parámetros ligados a las actividades o los procesos implantados. Las características que definen a los indicadores de ambos sistemas de gestión que se presentaron a la asociación son las siguientes:

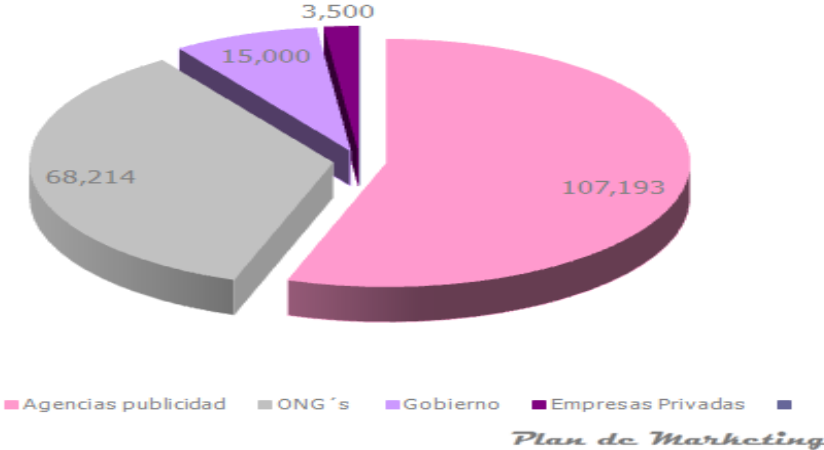
- a) Simbolizan una actividad importante o crítica;
- b) Los resultados de los indicadores son cuantificables, y sus valores se expresan normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación;
- c) El beneficio que se obtiene del uso de los indicadores supera la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su desarrollo;
- d) Son comparables en el tiempo, y por tanto pueden representar la evolución del concepto valorado. De hecho, la utilidad de los indicadores se puede valorar por su capacidad para marcar tendencias;
- e) Ser fiables, es decir proporcionan confianza a los usuarios sobre la validez de las sucesivas medidas;
- f) Ser fáciles de establecer, mantener y utilizar;
- g) Ser compatibles con los otros indicadores de ambos sistemas y por tanto permitir la comparación y el análisis.

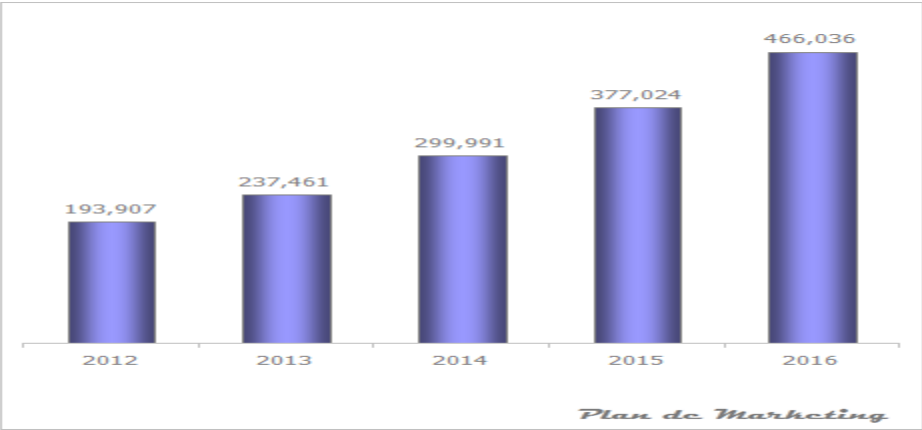
Para permitir analizar una situación y tomar las acciones correctivas o preventivas necesarias, la dirección debe conocer la información en tiempo real. La evolución en el tiempo y las desviaciones con respecto a los objetivos planteados, serán los aspectos que más particularmente interesen a la dirección y a los responsables de las áreas afectadas.

A continuación se definen los indicadores de gestión que se usarán en ambos sistemas y que formarán parte también de los planes de acción propuestos:

Indicador: Calidad final de cuñas radiales de 30 segundos	PROCESOS RELACIONADOS	Cod. ficha:	IAR-001																										
	Producción de Cuñas Radiales	Elabora:	Administrador																										
		Ult. Act.:	01/09/2012																										
Definición del indicador	Fórmula de cálculo		Unidades																										
Expresión de la proporción de no conformidades detectadas en la inspección final en la línea de producción de cuñas radiales de 30 segundos	$CF.CR = T.CR.pc/T.CR*(100)$ <p><i>T.CR.pc: total cuñas radiales con problemas de calidad</i> <i>T.CR : total de cuñas fabricadas</i></p>		Porcentual																										
Fuentes de información	Presentación y periodicidad de cálculo																												
Excel actualizado por el responsable de calidad con los datos provenientes de los registros de control final en la línea de cuñas radiales.	Gráfica de barras de periodicidad mensual con la indicación del objetivo marcado para cada período de cálculo.																												
Gráfico:																													
<table border="1"> <caption>No Cuñas por Mes (2013)</caption> <thead> <tr> <th>Nº Mes 2013</th> <th>No Cuñas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>4</td></tr> <tr><td>2</td><td>3</td></tr> <tr><td>3</td><td>5</td></tr> <tr><td>4</td><td>11</td></tr> <tr><td>5</td><td>3</td></tr> <tr><td>6</td><td>9</td></tr> <tr><td>7</td><td>6</td></tr> <tr><td>8</td><td>1</td></tr> <tr><td>9</td><td>4</td></tr> <tr><td>10</td><td>5</td></tr> <tr><td>11</td><td>2</td></tr> <tr><td>12</td><td>3</td></tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;">Objetivo (2013) 1</p>				Nº Mes 2013	No Cuñas	1	4	2	3	3	5	4	11	5	3	6	9	7	6	8	1	9	4	10	5	11	2	12	3
Nº Mes 2013	No Cuñas																												
1	4																												
2	3																												
3	5																												
4	11																												
5	3																												
6	9																												
7	6																												
8	1																												
9	4																												
10	5																												
11	2																												
12	3																												
Lista de distribución	Rsp. Producción (Email), Gerencia (Email), Operarios (tablón de anuncios)																												

Indicador: % de Cuota de Mercado de ARPAS	PROCESOS RELACIONADOS	Cod. ficha:	IAR-002
	Estimación Cuantitativa de cuota de mercado de ARPAS	Elabora:	Administrador
		Ult. Act.:	01/09/2012
Definición del indicador	Fórmula de cálculo		Unidades
Expresión de la proporción de la cuota de mercado que posee ARPAS con respecto al nivel de facturación anual que tiene comparado con la competencia.	$CM = VAA/VAC*(100)$ <i>VAA: Ventas anuales de ARPAS</i> <i>VAC : Ventas anuales de la competencia</i>		Porcentual
Fuentes de información	Presentación y periodicidad de cálculo		
Excel actualizado por el responsable de la Administración con los datos provenientes de los registros de ventas de la competencia y de ARPAS.	Gráfica de pastel de periodicidad anual.		
Gráfico:			
<p>Objetivo (2013) 0.20%</p>			
Lista de distribución	Rsp. Producción (Email), Gerencia (Email), Operarios (tablón de anuncios)		

Indicador: % de clientes empresariales	PROCESOS RELACIONADOS	Cod. ficha:	IAR-003
	Análisis de Mercado	Elabora:	Administrador
		Ult. Act.:	01/09/2012
Definición del indicador	Fórmula de cálculo		Unidades
Expresión de la proporción de la cuota de participación en la compra de cuñas radiales que poseen los clientes empresariales en ARPAS	$CE = NCE/NCT*(100)$ <i>NCE: Numero de clientes empresariales</i> <i>NCT: Numero de clientes actuales</i>		Porcentual
Fuentes de información	Presentación y periodicidad de cálculo		
Excel actualizado por el responsable de la Administración con los datos provenientes de los registros de ventas de la competencia y de ARPAS.	Gráfica de pastel de periodicidad anual.		
Gráfico:			
 <p style="text-align: right;">Objetivo (2013) 900%</p> <p style="text-align: center;"><i>Plan de Marketing</i></p>			
Lista de distribución	Rsp. Producción (Email), Gerencia (Email), Operarios (tablón de anuncios)		

Indicador: Incrementar los ingresos en un 24%	PROCESOS RELACIONADOS	Cod. ficha:	IAR-004												
	Análisis del mercado: Ventas previstas	Elabora:	Administrador												
		Ult. Act.:	01/09/2012												
Definición del indicador	Fórmula de cálculo	Unidades													
Expresión de la proporción del incremento en los ingresos de ARPAS en relación a los tres últimos años	$II = PVH/VA*(100)$ <i>PVH: Promedio de ventas histórico</i> <i>VA: Ventas anuales</i>	Porcentual													
Fuentes de información	Presentación y periodicidad de cálculo														
Excel actualizado por el responsable de la Administración con los datos provenientes de los registros de ventas de ARPAS.	Gráfica de barras de periodicidad anual y proyectado a cinco años														
Gráfico:															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Años</th> <th>Ventas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>193,907</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>237,461</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>299,991</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>377,024</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>466,036</td> </tr> </tbody> </table>	Años	Ventas	2012	193,907	2013	237,461	2014	299,991	2015	377,024	2016	466,036	 <p style="text-align: right;">Objetivo (2013) 24%</p>		
Años	Ventas														
2012	193,907														
2013	237,461														
2014	299,991														
2015	377,024														
2016	466,036														
Lista de distribución	Rsp. Producción (Email), Gerencia (Email), Operarios (tablón de anuncios)														

Indicador: % de Publicidad con respecto al volumen de ventas	PROCESOS RELACIONADOS	Cod. ficha:	IAR-005
	Plan de Publicidad	Elabora:	Administrador
		Ult. Act.:	01/09/2012
Definición del indicador	Fórmula de cálculo		Unidades
Expresión de la proporción del porcentaje de publicidad y promoción de ARPAS con respecto a las ventas anuales de la asociación. El valor de dicho porcentaje no debe de pasar del 3.5% de las ventas realizadas al año.	$\%P = PP/VA*(100)$ <p><i>PP: Presupuesto de publicidad</i> <i>VA: Ventas anuales</i></p>		Porcentual
Fuentes de información	Presentación y periodicidad de cálculo		
Excel actualizado por el responsable de la Administración con los datos provenientes de los registros de ventas de ARPAS.	Gráfica de barras de periodicidad anual y proyectado a cinco años		

Gráfico:



Lista de distribución

Rsp. Producción (Email), Gerencia (Email), Operarios (tablón de anuncios)

Indicador: % Variación en las ventas a 5 años	PROCESOS RELACIONADOS	Cod. ficha:	IAR-006										
	Plan de ventas	Elabora:	Administrador										
		Ult. Act.:	01/09/2012										
Definición del indicador	Fórmula de cálculo		Unidades										
Expresión de la proporción del incremento en las ventas para los cinco años que dura el Plan Quinquenal en ARPAS	$VV = VAAA/VAAB*(100)$ <i>VAAA: Venta anual año actual</i> <i>VAAB: Venta anual del año base</i>		Porcentual										
Fuentes de información	Presentación y periodicidad de cálculo												
Excel actualizado por el responsable de la Administración con los datos provenientes de los registros de ventas de ARPAS.	Gráfica de barras de periodicidad anual y proyectado a cinco años												
Gráfico:	<p style="text-align: center;">% VARIACIÓN VENTAS</p> <table border="1"> <caption>Data for % VARIACIÓN VENTAS</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>% Variación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>24.2%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>28.3%</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>27.2%</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>24.8%</td> </tr> </tbody> </table>			Año	% Variación	2013	24.2%	2014	28.3%	2015	27.2%	2016	24.8%
Año	% Variación												
2013	24.2%												
2014	28.3%												
2015	27.2%												
2016	24.8%												
Lista de distribución	Rsp. Producción (Email), Gerencia (Email), Operarios (tablón de anuncios)												

4.8. Estructuras de Programas de acción del Plan Quinquenal ARPAS 2012-2016

Una vez terminado el análisis de la asociación por medio de los diagnósticos y las fuentes de información internas y externas, y de haber definido los temas y objetivos estratégicos y la medición de éstos, se procederá a definir los Planes de Acción del Plan Quinquenal, que servirán como una guía en el actuar diario de las operaciones de ARPAS y en una adecuada gestión de los mismos.

En total se han definido siete planes de acción los cuales son:

1. Plan de Marketing Estratégico
2. Plan de Capacitación y desarrollo
3. Manual de Organización y funciones
4. Programa de Fidelización
5. Plan de publicidad
6. Plan de Clima Laboral
7. Plan de orden financiero

Desarrollo de los planes de acción

Consiste en:

- Desarrollar los Planes de acción que aseguren la consecución de los Objetivos estratégicos
- Definir la comunicación y despliegue del Plan a todo el personal en función de cómo se ve afectado.

Los planes de acción serán determinados especificando al menos:

- qué hacer,
- quién lo hace,
- en qué plazo lo hace

Con todo lo anterior se busca asegurar el logro de los objetivos, lo cual es perfectamente medible a través de las metas asignadas a los indicadores definidos.

A continuación se procederá a definir la estructura que tendrá cada uno de estos Planes de Acción en el Plan Quinquenal. Es importante hacer notar que los Beneficios en un principio serán medidos en los primeros tres años. Esto se hizo así porque desde ARPAS se solicitó que al tercer año de operación del Plan Quinquenal se dejara un espacio para un autoestudio y así verificar el cumplimiento de los objetivos y encontrar puntos de mejora en la gestión e implementación del Plan Quinquenal.

4.8.1 Plan de Marketing Estratégico

Tabla 4.13. Plan de acción: Plan de Marketing Estratégico

Nombre del Programa: Plan de Marketing Estratégico		Fecha Estimada Inicio: Septiembre 2012			
		Fecha Estimada Finalización: Agosto 2016			
Descripción: El plan contará con su propio sistema de proyecciones de ventas e indicadores de gestión y ratios financieros		Patrocinadores del Programa: ARPAS			
Recursos Requeridos: (Personal, Financiamiento, Activos):					
<u>Recurso humano:</u> Gerente de Ventas Administrador General		<u>Financiero</u> \$7,600.00	<u>Activos</u> Local de ARPAS Computadoras y equipo de oficina		
Beneficios del Programa	Tipo de Beneficio	Beneficio	Beneficio 1er Año	Beneficio 2° Año	Beneficio 3°, 4° y 5°
	Ingresos	Aumento	24.20%	28.30%	27.20%
	Costos				
	Eficiencia				
	Productividad				
Describir el impacto de los objetivos estratégicos					
<i>Incrementar los ingresos en un 24% en relación a los últimos tres años</i>					
<i>Incrementar al largo plazo la cuota de mercado de ARPAS de un 0.12% a un 0.32%</i>					
<i>Aumentar en un 900% la cartera de clientes empresariales</i>					
Temas / Comentarios / Notas					
El Plan de Marketing contempla también la estimación cuantitativa de la cuota de mercado que posee ARPAS en cuanto a ventas con respecto a sus competidores directos.					

4.8.2 Plan de Capacitación y Desarrollo

Tabla 4.14. Plan de acción: Plan de Capacitación y Desarrollo

Nombre del Programa: Plan de Capacitación y desarrollo		Fecha Estimada de Inicio: Junio 2012			
		Fecha Estimada de Finalización: Junio 2013			
Descripción: El plan pretende la mejora de aptitudes técnicas de los miembros que laboran en ARPAS, en especial el área de ventas y producción.		Patrocinadores del Programa: ARPAS			
Recursos Requeridos: (Personal, Financiamiento, Activos):					
<u>Recurso humano:</u> Administrador General		<u>Financiero</u> \$650.00	<u>Activos</u> Local de ARPAS Computadoras y equipo de oficina		
Beneficios del Programa	Tipo de Beneficio	Beneficio	Beneficio 1er Año	Beneficio 2° Año	Beneficio 3°, 4° y 5°
	Ingresos				
	Costos				
	Eficiencia	Aumento	Incremento en ventas	Calidad en servicio	Incremento clientes
	Productividad	Aumento	Mas cuñas radiales	Solicitudes atendidas	Solicitudes atendidas
Describir el impacto de los objetivos estratégicos					
<i>Los vendedores conocerán nuevas técnicas de ventas y negociación</i>					
<i>El personal de producción aplicará nuevas técnicas de edición radial y publicitaria</i>					
Temas / Comentarios / Notas					
El Plan de Capacitación permitirá a la gerencia de ventas y administración proporcionar sobre una base objetiva, capacitaciones al personal involucrado en la gestión de ventas y producción.					

4.8.3 Manual de Organización y Funciones

Tabla 4.15. Plan de acción: Manual de Organización y Funciones

Nombre del Programa: Manual de Organización y funciones		Fecha Estimada Inicio: Septiembre 2012			
		Fecha Estimada Finalización: Agosto 2016			
Descripción: El Manual proporcionará documentación importante sobre las funciones de cada puesto dentro de la organización		Patrocinadores del Programa: ARPAS			
Recursos Requeridos: (Personal, Financiamiento, Activos): <u>Recurso humano:</u> <u>Financiero</u> <u>Activos</u> Director Ejecutivo \$225.00 Computadoras y equipo de oficina Gerente de ventas					
Beneficios del Programa	Tipo de Beneficio	Beneficio	Beneficio 1er Año	Beneficio 2° Año	Beneficio 3°, 4° y 5°
	Ingresos				
	Costos				
	Eficiencia	Positivo	Funciones claras	Mejora en funciones	Escaso conflicto en áreas
	Productividad	Positivo	División del trabajo	Evaluación desempeño	Fomenta el orden
Describir el impacto de los objetivos estratégicos <i>Reducción en los costos asociados a inducciones al nuevo personal</i> <i>Información clara y precisa sobre las funciones de los empleados de ARPAS</i> <i>Oportunidad de mejora en los procesos que cada empleado realiza</i>					
Temas / Comentarios / Notas El Manual de Organización y Funciones permitirá al Administrador de ARPAS tener bien claros cuáles son las funciones de las diferentes plazas que ocupan los empleados y sobre todo ahorrar costos en inducciones a los nuevos empleados.					

4.8.4 Plan de Fidelización

Tabla 4.16. Plan de acción: Plan de Fidelización

Nombre del Programa: Plan de Fidelización		Fecha Estimada de Inicio: Noviembre 2012			
		Fecha Estimada de Finalización: Junio 2016			
Descripción: El plan de Fidelización permitirá establecer relaciones especiales con los clientes habituales de ARPAS		Patrocinadores del Programa: ARPAS			
Recursos Requeridos: (Personal, Financiamiento, Activos):					
<u>Recurso humano:</u> Administrador General		<u>Financiero</u> \$750.00	<u>Activos</u> Computadoras y equipo de oficina		
Beneficios del Programa	Tipo de Beneficio	Beneficio	Beneficio 1er Año	Beneficio 2° Año	Beneficio 3°, 4° y 5°
	Ingresos				
	Costos				
	Eficiencia	Positivo	Conocimiento del cliente	Reducir tasa deserción	Recuperar clientes rentables
	Productividad				
Describir el impacto de los objetivos estratégicos <i>Atención personaliza y especial a clientes habituales</i> <i>La retención de clientes aumentará la rentabilidad</i> <i>Recuperación de clientes rentables</i>					
Temas / Comentarios / Notas					
El Plan de Fidelización será una herramienta muy valiosa en la retención de clientes habituales y la recuperación de clientes rentables. El Plan es muy importante porque el 80% de facturación proviene de los clientes habituales.					

4.8.5 Plan de Publicidad

Tabla 4.17. Plan de acción: Plan de Publicidad

Nombre del Programa: Plan de Publicidad		Fecha Estimada Inicio: Septiembre 2012			
		Fecha Estimada Finalización: Agosto 2013			
Descripción: El Plan de Publicidad ayudará a ARPAS a que la marca tenga más presencia, pero sobre todo permitirá enfocar la publicidad a los clientes empresariales.		Patrocinadores del Programa: ARPAS			
Recursos Requeridos: (Personal, Financiamiento, Activos):					
<u>Recurso humano:</u> Director Ejecutivo Gerente de ventas		<u>Financiero</u> \$5,862.20	<u>Activos</u> Computadoras y equipo de oficina		
Beneficios del Programa	Tipo de Beneficio	Beneficio	Beneficio 1er Año	Beneficio 2° Año	Beneficio 3°, 4° y 5°
	Ingresos	Positivo	Publicitar Marca	Aumento de clientes	Aumento de clientes
	Costos				
	Eficiencia				
	Productividad				
Describir el impacto de los objetivos estratégicos					
<i>Aumento en la notoriedad de la marca ARPAS</i>					
<i>Aumento de clientes</i>					
<i>Promoción de los servicios ofrecidos por ARPAS</i>					
Temas / Comentarios / Notas					
El Plan de Publicidad asegurará a ARPAS que se usen los canales de comunicación y publicidad adecuados y al alcance de un presupuesto medurado.					

4.8.6 Plan de Clima Laboral

Tabla 4.18. Plan de acción: Plan de Clima Laboral

Nombre del Programa: Plan de Clima Laboral		Fecha Estimada de Inicio: Marzo 2012			
		Fecha Estimada de Finalización: Junio 2016			
Descripción: El plan de laboral será una guía para que los encargados de la administración en ARPAS puedan mejorar las relaciones interpersonales y de comunicación internas.		Patrocinadores del Programa: ARPAS			
Recursos Requeridos: (Personal, Financiamiento, Activos):					
<u>Recurso humano:</u> Administrador General		<u>Financiero</u> \$400.00	<u>Activos</u> Local, computadoras y equipo de oficina		
Beneficios del Programa	Tipo de Beneficio	Beneficio	Beneficio 1er Año	Beneficio 2° Año	Beneficio 3°, 4° y 5°
	Ingresos				
	Costos				
	Eficiencia	Positivo	Motivación en el puesto	Motivación en el puesto	Motivación en el puesto
	Productividad	Positivo	Mejora en procesos	Mejora en procesos	Mejora en procesos
Describir el impacto de los objetivos estratégicos <i>Mejora en la comunicación interna entre las áreas funcionales de ARPAS</i> <i>Mejora en los procesos internos</i> <i>Mejora en las relaciones interpersonales de los empleados</i>					
Temas / Comentarios / Notas					
El Plan de Clima Laboral permitirá que los empleados posean una comunicación más fluida a nivel vertical y horizontal dentro de la organización.					

4.8.7 Plan de Orden Financiero

Tabla 4.19. Plan de acción: Plan de Orden Financiero

Nombre del Programa: Plan de Orden Financiero		Fecha Estimada de Inicio: Octubre 2012			
		Fecha Estimada de Finalización: Julio 2016			
Descripción: El plan de Orden Financiero servirá como una guía para que el departamento de Contabilidad pueda presentar de forma ordenada un plan de pérdidas y ganancias y el flujo de tesorería en los 5 años que dure el Plan Quinquenal		Patrocinadores del Programa: ARPAS			
Recursos Requeridos: (Personal, Financiamiento, Activos):					
<u>Recurso humano:</u> Administrador General		<u>Financiero</u> \$400.00	<u>Activos</u> Computadoras y equipo de oficina		
Beneficios del Programa	Tipo de Beneficio	Beneficio	Beneficio 1er Año	Beneficio 2° Año	Beneficio 3°, 4° y 5°
	Ingresos				
	Costos				
	Eficiencia	Positivo	Orden en las Finanzas	Análisis de Ratios Financieros	Análisis de Ratios Financieros
	Productividad				
Describir el impacto de los objetivos estratégicos					
<i>Ordenar el control de las finanzas brindará un mejor control de los ingresos y egresos Se podrán analizar los ratios financieros asociados a las operaciones de ARPAS</i>					
Temas / Comentarios / Notas					
El Plan de Orden Financiero es muy importante para ARPAS porque no se encuentran registros históricos de estados de pérdidas y ganancias en los últimos 5 años.					

La Figura 4.1 y 4.2, muestran gráficamente cuáles fueron las fases que el equipo investigador siguió para elaborar el Plan Quinquenal ARPAS 2012-2016:



Figura 4.1. Fase de diagnóstico del Plan Quinquenal ARPAS 2012-2016

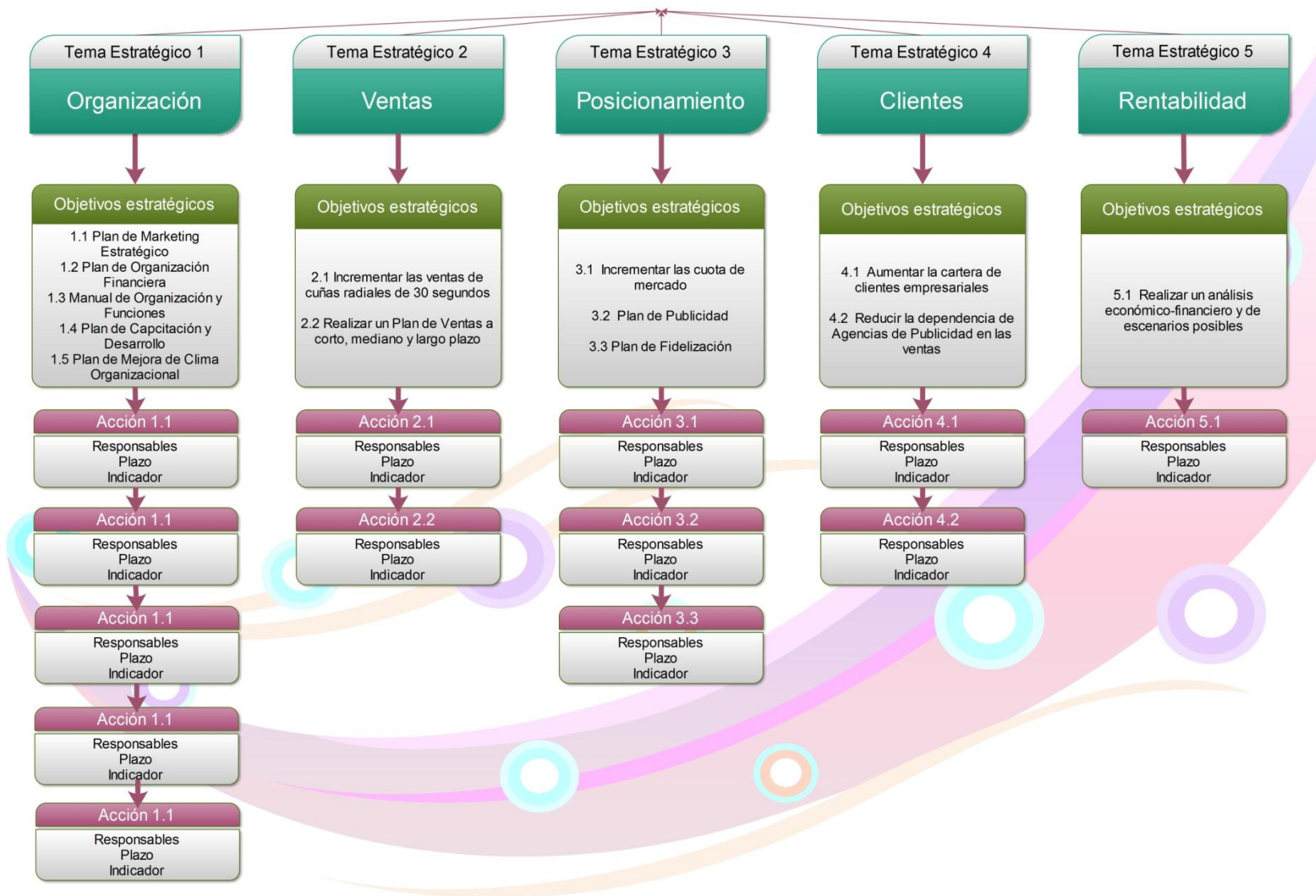


Figura 4.2. Fases de temas estratégicos y planes de acción del Plan Quinquenal ARPAS 2012-2016

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

De la presente investigación, se desprenden una serie de conclusiones relevantes que ayudan a entender el papel de la gestión estratégica en la planeación a corto y largo plazo en la Asociación de Radios y Programas Participativos de El Salvador (ARPAS) y su impacto positivo en el incremento de proyectos de desarrollo socio económicos en los municipios donde las radios socias tienen cobertura.

Desde su Misión y Visión, ARPAS se dedica a propiciar la democratización de la palabra en las comunicaciones radiales; y sobre todo, procura con sus actividades incidir en la mejora de las condiciones de vida de la población y en un desarrollo humano sustentable. Pero esta loable labor que se logra a través de proyectos de desarrollo socio económicos, se ha visto seriamente afectada, por la drástica disminución en los ingresos que la asociación percibe a través de la venta de espacios publicitarios; que tiene como principal detonante, la deficiente gestión de las operaciones y una falta de visión estratégica a corto y largo plazo.

El equipo investigador propuso como solución, de acuerdo al proceso metodológico que se aplicó en la investigación, que el crecimiento continuo de las ventas de espacios radiales publicitarios y la clara definición de una estructura organizacional y financiera, forman la piedra angular de la auto sostenibilidad en ARPAS y sus asociadas. Fue fundamental para el equipo investigador alinear a las 21 socias a nivel nacional y al consejo directivo, en los temas estratégicos que se planificaron para los próximos cinco años de gestión.

Para que ARPAS pueda aumentar el número de proyectos que favorezcan el incremento de los índices de desarrollo humano de las municipalidades que abarcan su cobertura geográfica, se decidió por consenso del consejo directivo y del equipo de tesis, enfocar la investigación en una visión de gestión estratégica compuesta por dos componentes, los cuales son:

1. Mejora en los procesos internos de ARPAS
2. Mejora en las condiciones de vida de la población que vive dentro de la cobertura de ARPAS.

El equipo de tesis, centró sus esfuerzos y su propuesta de solución en el primer componente. A continuación se muestra en la Figura 5.1, un enfoque descendente de la Visión Estratégica que se elaboró para ARPAS y que engloba a los objetivos específicos y general de la investigación:

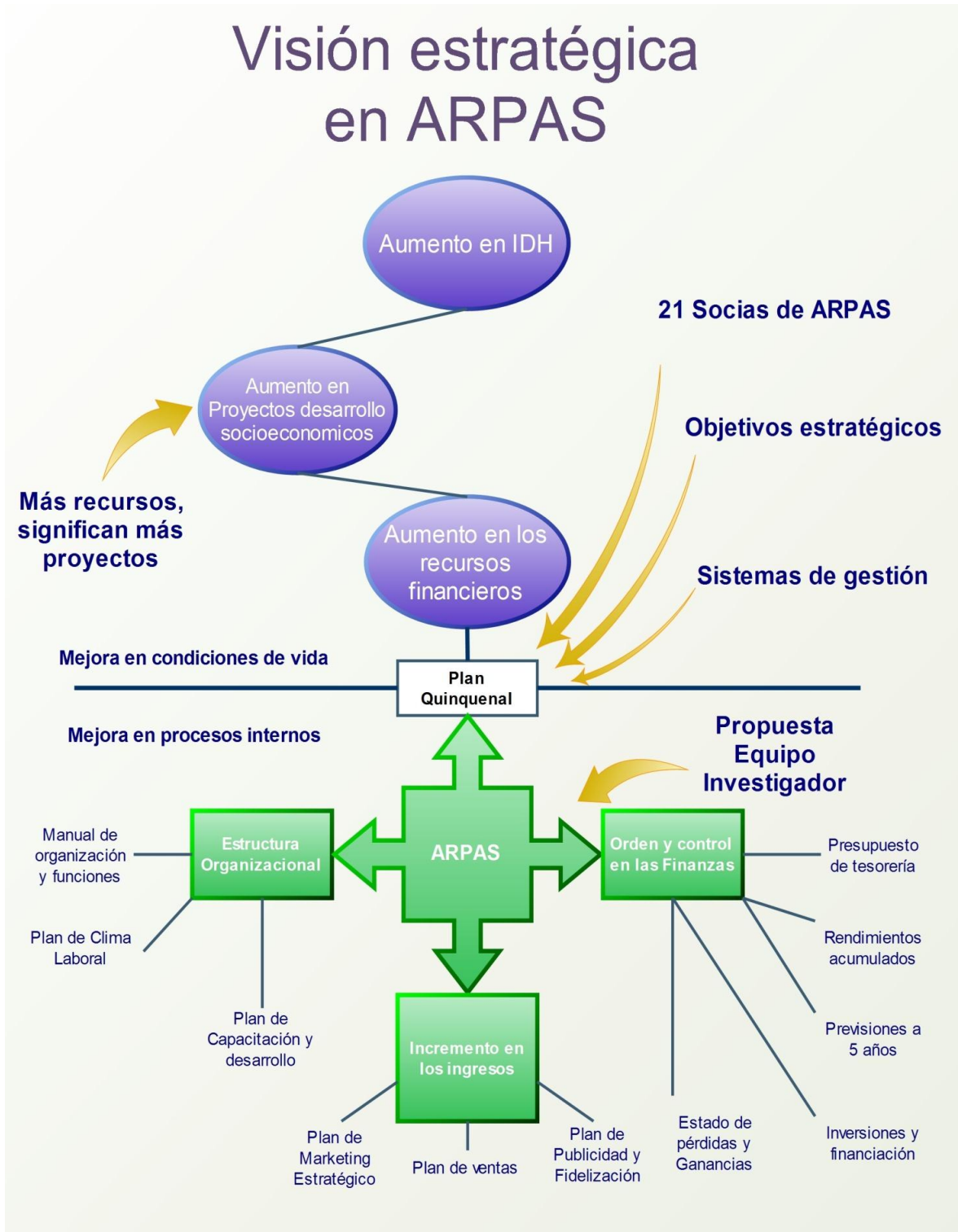


Figura 5.1. Visión Estratégica en ARPAS

No obstante, dado este esquema general, se hicieron una serie de diagnósticos a las áreas funcionales de ARPAS, que tuvieron como resultado los siguientes planes de acción:

8. Plan de Marketing Estratégico
9. Plan de Capacitación y desarrollo
10. Manual de Organización y funciones
11. Programa de Fidelización
12. Plan de Publicidad
13. Plan de Clima Laboral
14. Plan de Orden Financiero

Fue a partir de estos planes de acción, como se obtuvieron los siguientes resultados favorables para ARPAS en el transcurso de la investigación:

- ✓ Se contrato a una persona que se encargue de la administración de la asociación.
- ✓ Se realizó una capacitación a los 22 vendedores a nivel nacional que posee la asociación.
- ✓ Se oriento al Gerente de Ventas en la necesidad de apostar al incremento de la cartera de clientes empresariales.
- ✓ Se definieron claramente las funciones que cada miembro del personal tiene que realizar en su cargo.
- ✓ Se definió un Plan Quinquenal para ARPAS.
- ✓ Se oriento al área de contabilidad en una metodología sencilla y eficaz para el control financiero de las operaciones en la asociación.
- ✓ Se contacto con agencias de publicidad para implementar el Plan de Publicidad y Promoción propuesto.

Los aportes que el trabajo de investigación ha hecho en el campo de la gestión y planeación de organizaciones no gubernamentales (ONG), han sido muy importantes, ya que en el país no se cuenta con una guía básica de ordenamiento administrativo y financiero que permita a las ONG's afrontar las barreras de entrada a sus mercados metas y sobre todo que les permita sobrevivir ante la crisis mundial que se vive y que está minando la ayuda internacional. Razón por la cual, es importante que los aportes brindados en el presente trabajo de investigación, sean tomados como referencia por otras ONG's, para la correcta gestión de sus operaciones y visión estratégica y que les permita continuar con sus labores de ayuda comunitaria en el corto y largo plazo.

Como en toda investigación, se procedió al principio de delimitación temporal y espacial. Es por ello que el equipo investigador se centro en el primer componente de la Visión Estratégica propuesta y que tiene que ver con la mejora en los procesos internos de ARPAS. Por tal motivo, el segundo componente puede ser retomado por otro equipo investigador y continuar su trabajo en donde esta investigación concluyó el suyo.

RECOMENDACIONES

- Implementar las intervenciones y cambios propuestos en los planes de acción presentados en este trabajo de investigación, para mejorar las finanzas, gestión organizacional y operativa; así como también, el clima laboral de ARPAS.
- Considerar un programa de auditorías al área de contabilidad de ARPAS y de cada una de sus asociadas, para llevar un control transparente de sus finanzas, alineado a la misión y visión de la asociación.
- Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.
- Dar el seguimiento sugerido al Plan de Marketing, con el fin de realizar constantes monitoreos a las estrategias e indicadores que se proponen en este documento y que conlleve a un incremento en los ingresos de la asociación.
- Considerar la realización de talleres de trabajo entre los miembros clave de la asociación y de cada una de sus asociadas, con el fin, de que todos estén alineados al Plan Quinquenal y puedan darle seguimiento desde sus respectivas funciones.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS CONSULTADOS

- i. Francisco Abascal Rojas, 2000, *Cómo se hace un Plan Estratégico*, 2.a.ed., ESIC Editorial, 450 p. ISBN: 978-847-356-132-7.
- ii. Rafael Guizar Montúfar, 2004, *Desarrollo Organizacional*, 2.a.ed., McGraw-Hill Interamericana, 405 p. ISBN-10: 978-970-10-4239-7.
- iii. Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, 2007, *Marketing de Servicios, Personal, Tecnología y Estrategia*, 6.a.ed., Pearson Prentice Hall, 642 p. ISBN-10: 9702615151
- iv. Stanley B. Block, Geoffrey A. Hirt, 2008, *Fundamentos de Administración Financiera*, 12.a.ed., McGraw-Hill, 661 p. ISBN-10: 970-10-6707.
- v. Robert F. Meigs, Jan R. Williams, Susan F.Haka, Mark S. Bettner, 2000, *Contabilidad, la base para decisiones gerenciales*. 11 a.ed., McGraw-Hill , 720 p. ISBN: 958-41-0100-5.
- vi. Jack Gido, James P. Clements, 2007, *Administración exitosa de proyectos*, 3.a.ed., Gengage Learning, 457 p, ISBN-10: 970-686-713-9.
- vii. Welsch Hilton, Gordon Rivera, 2005, *Presupuestos, planificación y control*, 6.a.ed., Pearson Prentice Hall, 471 p. ISBN: 970-26-0551-2.
- viii. Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2000, *Cuadro de Mando Integral*, 2.a.ed., Ediciones Gestión 2000, 305 p. ISBN: 84-8088-504-1.
- ix. Idalberto Chiavenato, 2007, *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*, 8.a.ed., McGraw-Hill, 493 P. ISBN-10: 970-10-6104-7.
- x. Laura Pérez, Fabiola Campillo, 2001, *Diagnóstico Empresarial*, 1.a.ed., Consultorias Futura. 83 p. ISBN: 9968-9894-3-6
- xi. José María Sainz de Vicuña, 2003, *El Plan de Marketing en la práctica*, 7.a.ed., Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, 431 p, ISBN: 84-7356-298-4.
- xii. Natalia Lutsak Y, 2011, *Administración Financiera, una guía didáctica*, 1.a.ed., Editorial de la Universidad Técnica particular de Loja. 105 p, ISBN: 978-9978-09-902-5.

TESIS CONSULTADAS

- i. Sara Nohemi Lazo, Claudia Emperatriz. *Radio Comunitaria Exitos*. Universidad de El Salvador, Ciudad de Tacuba, 2010.
- ii. Sindy Flamenco, Karina Granados, Nydia Orellana, Geraldina Serrano, Zoraya Urbina. *La Radio en El Salvador*, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, Junio de 2005.
- iii. Sandra Esperanza Hernández, Sandra María Martínez. *Propuesta de un Plan de Marketing para potenciar la demanda de los servicios ofrecidos por la Radio Segundo Montes en el Departamento de Morazan*. Universidad de Oriente, El Salvador, 2006.
- iv. Rivas Cortez, Rosa Hilda. Propuesta de reconstrucción en la programación de Radio Izcanal, Nueva Granada, departamento de Usulután. Universidad Don Bosco, El Salvador, 2007.
- v. María Emilia Pinoargote Chang. *Plan de Marketing para el reposicionamiento de Radio La Voz de la Península*. Escuela Superior Técnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador, 2007.

REVISTAS CONSULTADAS

- i. Juan Pablo Lema, *La Guía Estratégica, el corazón del Plan Estratégico*, Revista EIA, Número 2, p.9-16, Agosto 2004.
- ii. Julio Clempner Kerik, Agustín Gutierrez Tornés, *Administración y Gestión de un Plan Estratégico de Tecnología de Información*, Revista Digital Universitaria, Número 1, Volumen 3. Marzo 2002.
- iii. ESIC Business & Marketing School, *El tamaño empresarial y la importancia del suministro como condicionantes en la generación de relaciones a largo plazo*, Revista Española de Investigación de Marketing, Volumen 16, Marzo 2012.

FOLLETOS CONSULTADOS

- i. Asociación Salvadoreña de Radiodifusores, *Historia de la Radio en El Salvador*, San Salvador, 1999.

INFORMES CONSULTADOS

- i. AIR (1995). Resolución de la comisión sobre el uso indebido del espectro Radioeléctrico de El Salvador. XXV Asamblea General Ordinaria de la Asociación Internacional de Radios –AIR-.
- ii. ANTEL (1995). Resolución a todas las radiodifusoras comunitaria emitida por la presidencia de la Administración Nacional de Telecomunicaciones. San Salvador, El Salvador.
- iii. UNESCO (2008). Indicadores de desarrollo mediático. Marco para evaluar el desarrollo de los medios de comunicación social.

ENLACES ELECTRÓNICOS CONSULTADOS

- i. Instituto de Estudios de Postgrado en Ciencias y Humanidades. *Desarrollo Organizacional*. Disponible en Web: <<http://www.inespo.com/desarrollo-organizacional>> [Consulta: 24 de Mayo de 2012].
- ii. Fundación Universitaria Luis Amigo. *Manual de Administración Financiera Integrada*. Disponible en Web: <<http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-07/FinanzasI.pdf>> [Consulta: 12 de Abril de 2012].
- iii. Ideas para PyMes. *Mejora el Clima Laboral en tu empresa e incrementa la eficiencia*. Disponible en Web: <<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral-pyme.html>> [Consulta: 7 de Junio de 2012].
- iv. AMARC ALC. *Asociación Mundial de Radios comunitarias América Latina y el Caribe*. Disponible en Web: <<http://www.alc.amarc.org/index.php?p=home&l=ES>> [Consulta: 18 de Febrero de 2012].
- v. AENOR. Asociación Española de Normalización y Certificación. *Norma UNE 66175:2003, Guía para la implantación de Sistemas de Indicadores*. Disponible Web: <<http://www.aenor.es>> [Consulta: 24 de Febrero de 2012].

ANEXOS

La sección de anexos contiene los siguientes contenidos:

Muestra las gráficas que evidencian el resultado de las seis dimensiones que abarcó el cuestionario de clima organizacional, hay una gráfica por cada una de las 61 preguntas que contiene el cuestionario.

Adjunto a la tesis de investigación, se hizo entrega de de un CD que contiene la siguiente información para ser consultada:

1. CUE-01. Cuestionario sobre Clima Organizacional
2. CUE-02. Cuestionario del buen vendedor
3. CUE-03. Cuestionario área de proyectos
4. CUE-04. Cuestionario área de producción radio
5. CUE-05. Cuestionario a directores ejecutivos y gerentes
6. CUE-06. Cuestionario área de recursos humanos
7. CUE-07. Cuestionario área de ventas
8. PLA-01. Plan de marketing financiero
9. PLA-02. Plan de capacitación y desarrollo
10. PLA-03. Plan de fidelización
11. PLA-04. Plan de publicidad
12. PLA-05. Plan de clima laboral
13. PLA-06. Plan de Orden Financiero

Grafico PCO1

¿Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades?

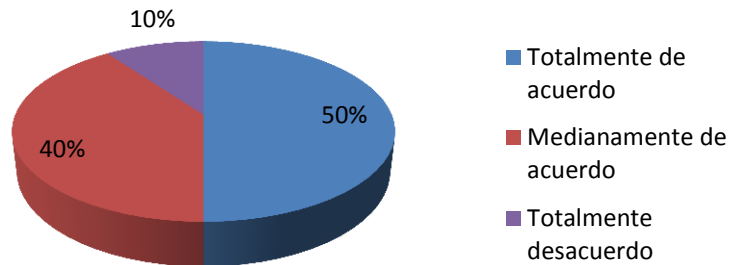


Grafico PCO2

¿Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo?

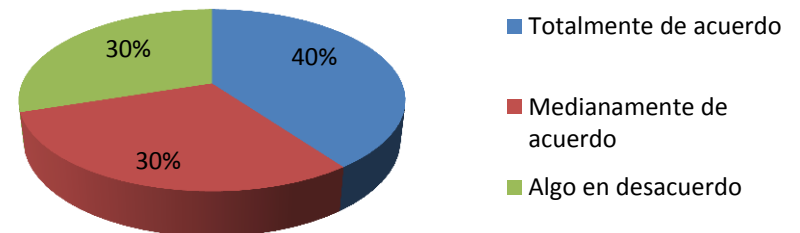


Grafico PCO3
¿Me gusta mi trabajo?

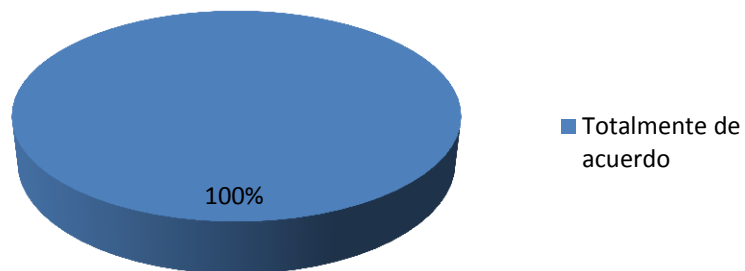


Grafico PCO4

¿Usted percibe que puede mostrar sus opiniones abiertamente?

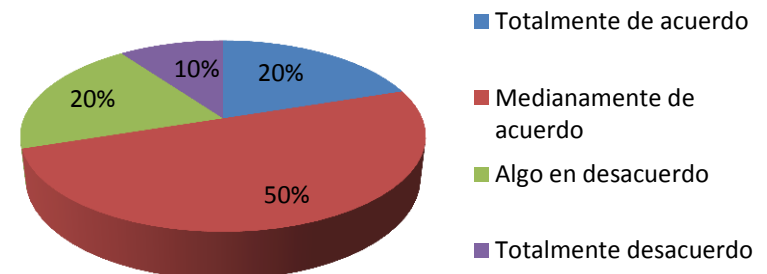


Grafico PCO5

¿Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados?

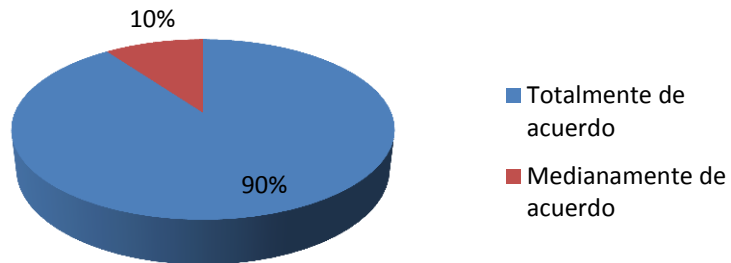


Grafico PCO6

¿Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo?

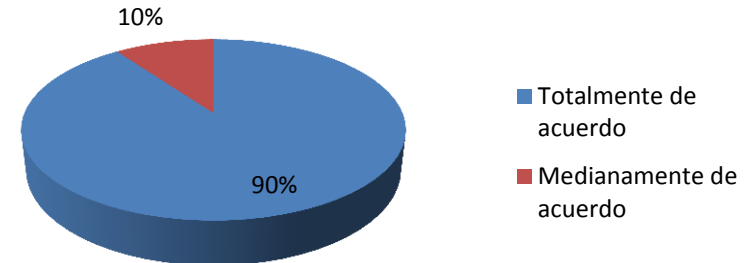


Grafico PCO7

¿Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho?

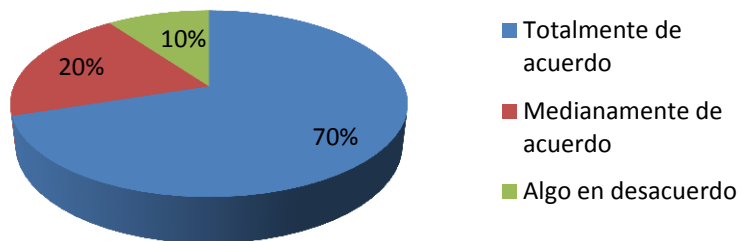


Grafico PCO8

¿Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar?

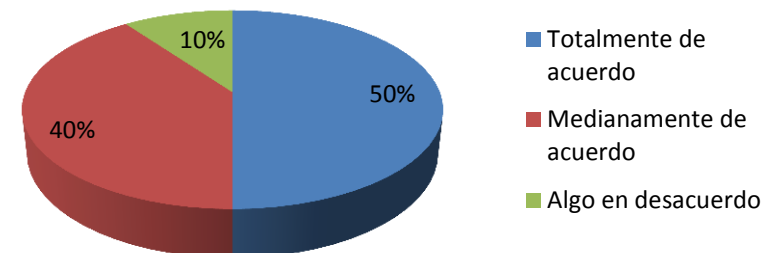


Grafico PCO9
¿Recomendaría a un amigo que trabaje en mi organización?

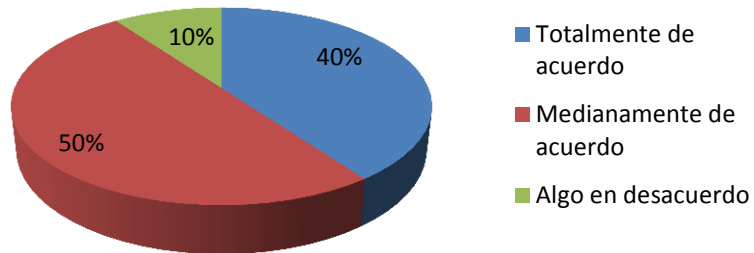


Grafico PCO10
¿La comunicación de la organización hacia los empleados es fluida?

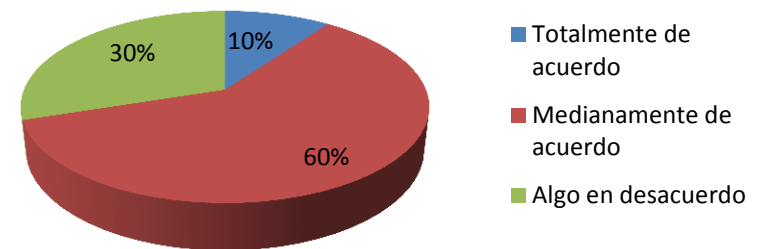


Grafico PCO11
¿La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información?

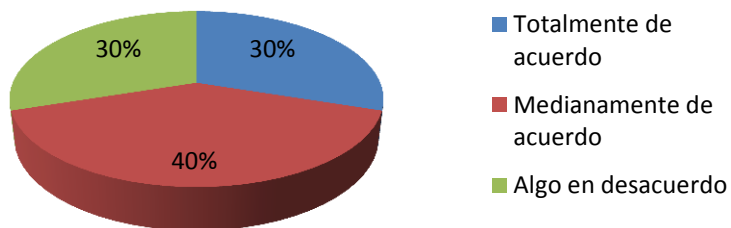


Grafico PCO12
¿Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo?

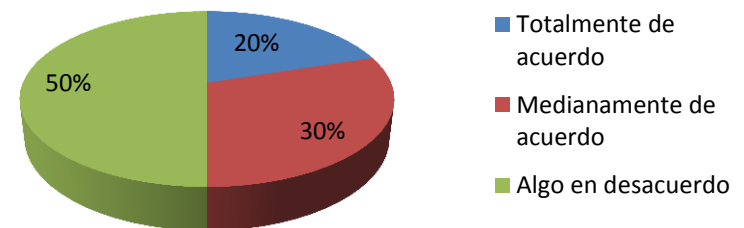


Grafico PCO13
¿Las bases de datos existentes de clientes en mi departamento, facilitan el trabajo?

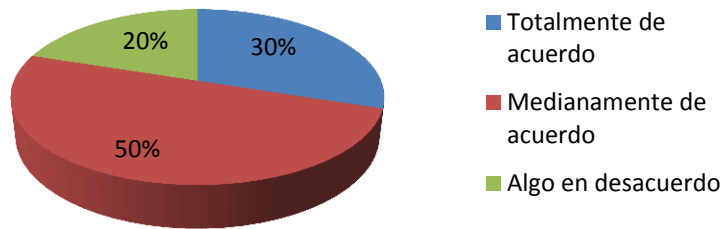


Grafico PCO14
¿Es adecuada la ventilación e iluminación en mi área de trabajo?

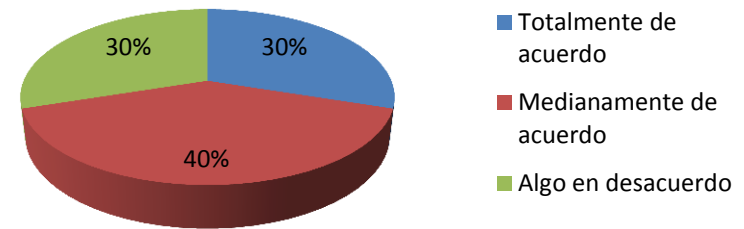


Grafico PCO15
¿Las herramientas de trabajo funcionan adecuadamente (Computadora, impresora, fotocopidora y escáner)

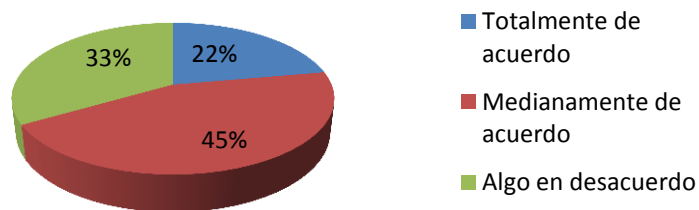


Grafico PCO16
¿Es importante que no se fume en el área de trabajo?

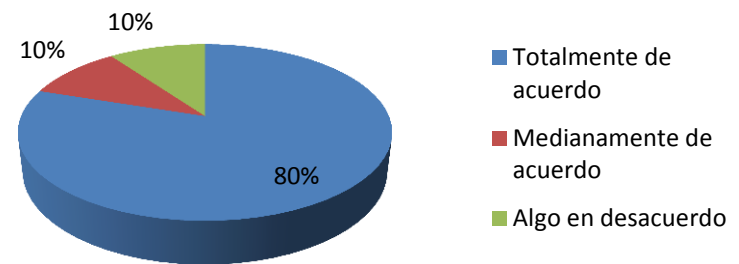


Grafico PCO17

¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre mi equipo de trabajo?

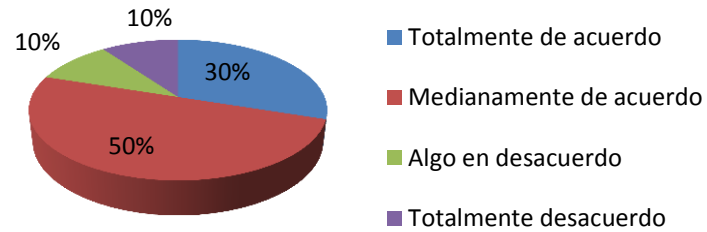


Grafico PCO18

¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de la organización?

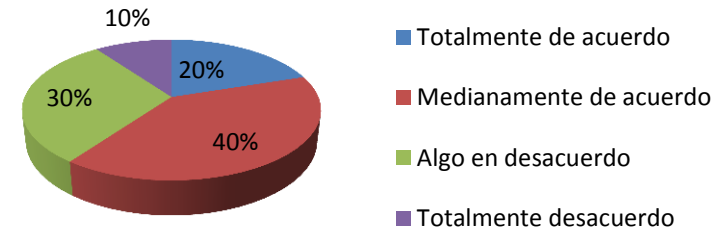


Grafico PCO19

¿Conozco las responsabilidades y funciones de mis compañeros de área?

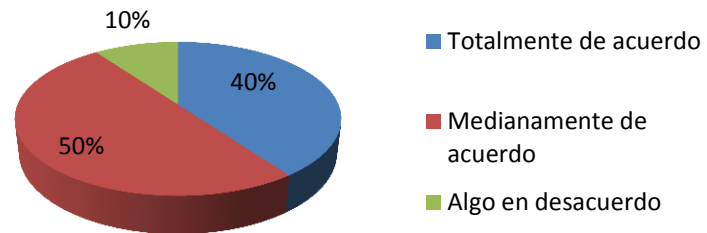


Grafico PCO20

¿Conozco las responsabilidades y funciones de los compañeros de otras áreas?

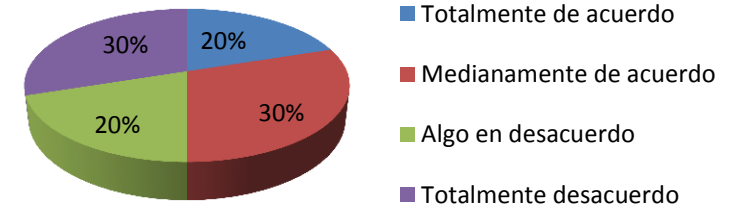


Grafico PCO21

¿Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes?

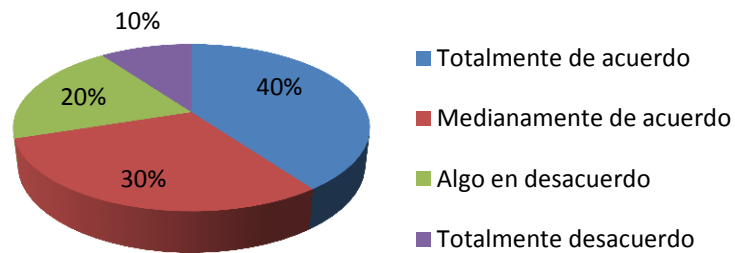


Grafico PCO22

¿Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo entre compañeros?

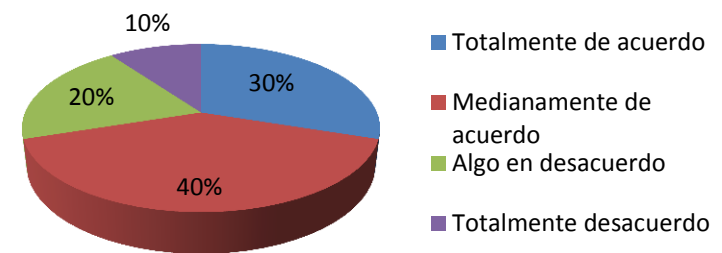


Grafico PCO23

¿Recibo la información que requiero para mi trabajo?

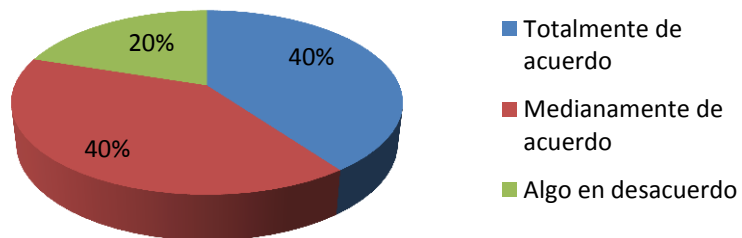


Grafico PCO24

¿Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente?

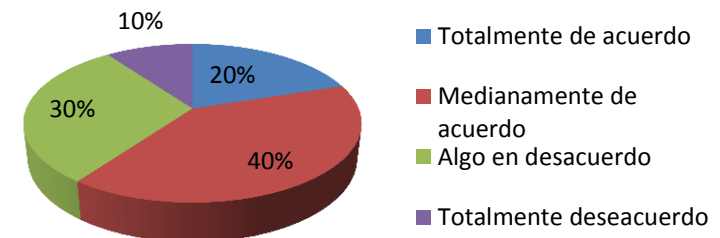


Grafico PCO25
¿Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final?

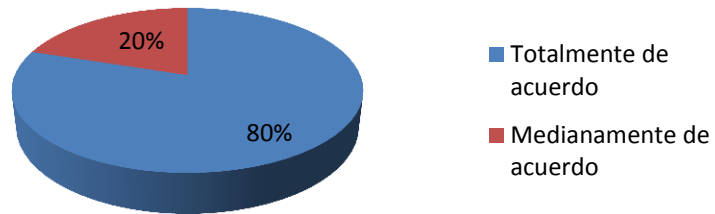


Grafico PCO26
¿Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes?

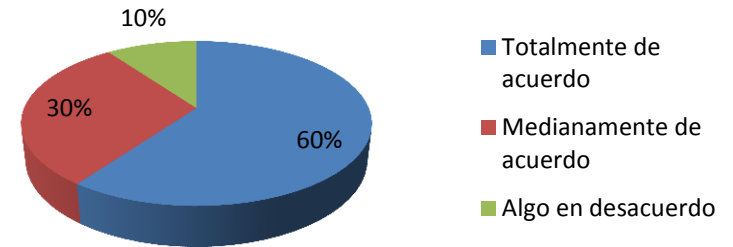


Grafico PCO27
¿Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo?

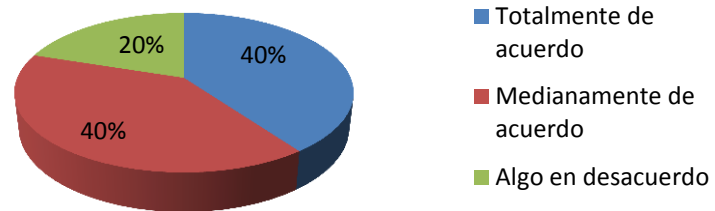


Grafico PCO28
¿Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo?

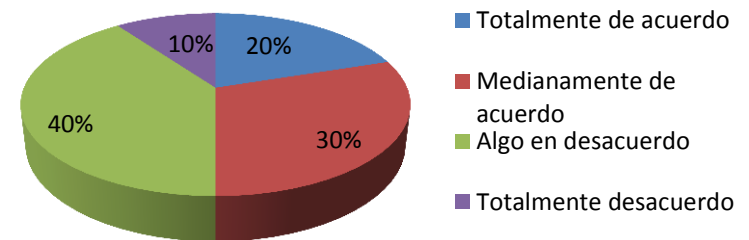


Grafico PCO29
¿Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo?

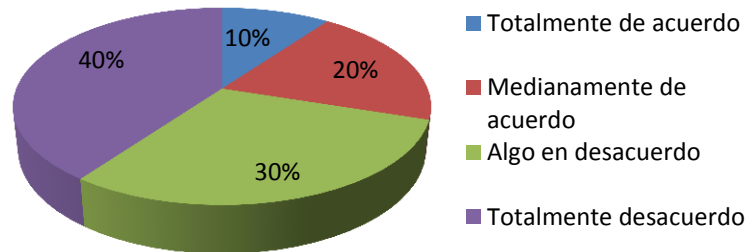


Grafico PCO30
¿Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe?

