

Asociación de Radios y Programas Participativos de El Salvador

ARPAS



Facilitadores

Maestría en Consultoría Empresarial



Licda. Tania Gonzalez

Licda. Abigail Alfaro

Ing. Virgilio Reyes

Agenda

- Presentación
- Planteamiento del problema
- Objetivos de la investigación
- Visión estratégica en ARPAS
- Diagnóstico y discusión de resultados
- Plan Quinquenal 2012-2016
- Planes de acción
- Conclusiones y recomendaciones

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?

Objetivos de la investigación

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.

Objetivos de la investigación

OBJETIVOS ESPECIFICOS

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 informático 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.

Objetivos de la investigación

OBJETIVOS ESPECIFICOS

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.

VISIÓN ESTRATÉGICA EN ARPAS

Para abordar la solución a la problemática planteada al inicio de la investigación y a los objetivos que se derivan de la misma, el equipo investigador diseño la siguiente visión estratégica:

Visión estratégica en ARPAS



Cobertura Geográfica



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

Instrumentos y técnicas para coleccionar 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
- fuentes secundarias.

Fuentes primarias

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.
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. 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.

Fuentes secundarias

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)

Diagnóstico y discusión de resultados

El objetivo de la etapa de diagnóstico es utilizar los instrumentos, herramientas, y técnicas de análisis de resultados descritos en el capítulo dedicado al marco referencial, 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.

Objetivos del diagnóstico

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

Objetivos del diagnóstico

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.

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.

Los cuestionarios que sirvieron como instrumentos de recolección de información para el diagnóstico organizacional de ARPAS 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

Diseño de los cuestionarios del diagnóstico

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

Factor Clave: El Recurso Humano

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:

Factor Clave: El Recurso Humano

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

Resultados de la encuesta de clima laboral

Grafico PCO41

¿La retroalimentación sobre mi desempeño es oportuna?

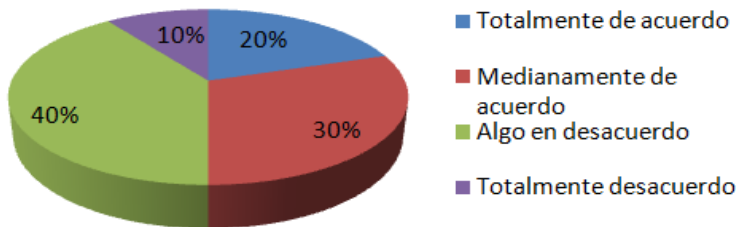


Grafico PCO42

¿Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal de la organización?

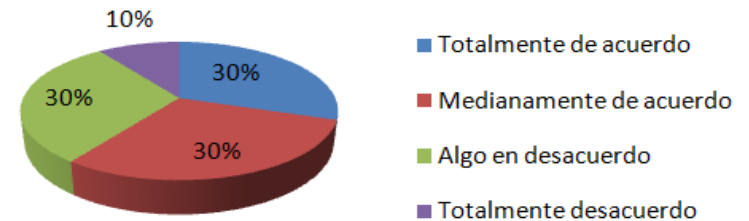


Grafico PCO43

¿Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos?

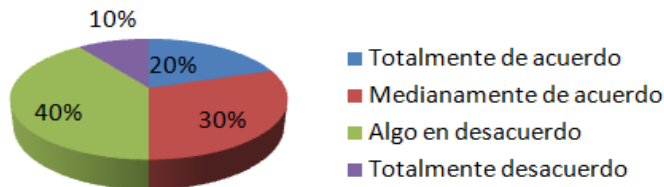
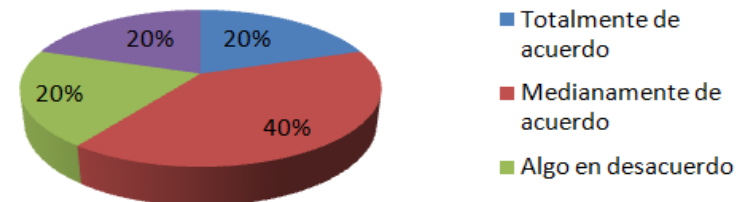


Grafico PCO44

¿Los ascensos se dan a quien se las merece?



PLAN QUINQUENAL ARPAS 2012-2016

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.

MISION

Fuentes de información

Director ejecutivo, Gerente de Mercadeo y demás personal operativo y administrativo de ARPAS

Estudios sobre Posicionamiento y Rating de radios comerciales en El Salvador.
Estudios sobre Radios comunitarias en El Salvador
Metodologías sobre Administración empresarial
Planes y Programas de Mercadeo, gestión y finanzas

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ARPAS

Jurídico

Financiero

Organizativo

Clima Laboral

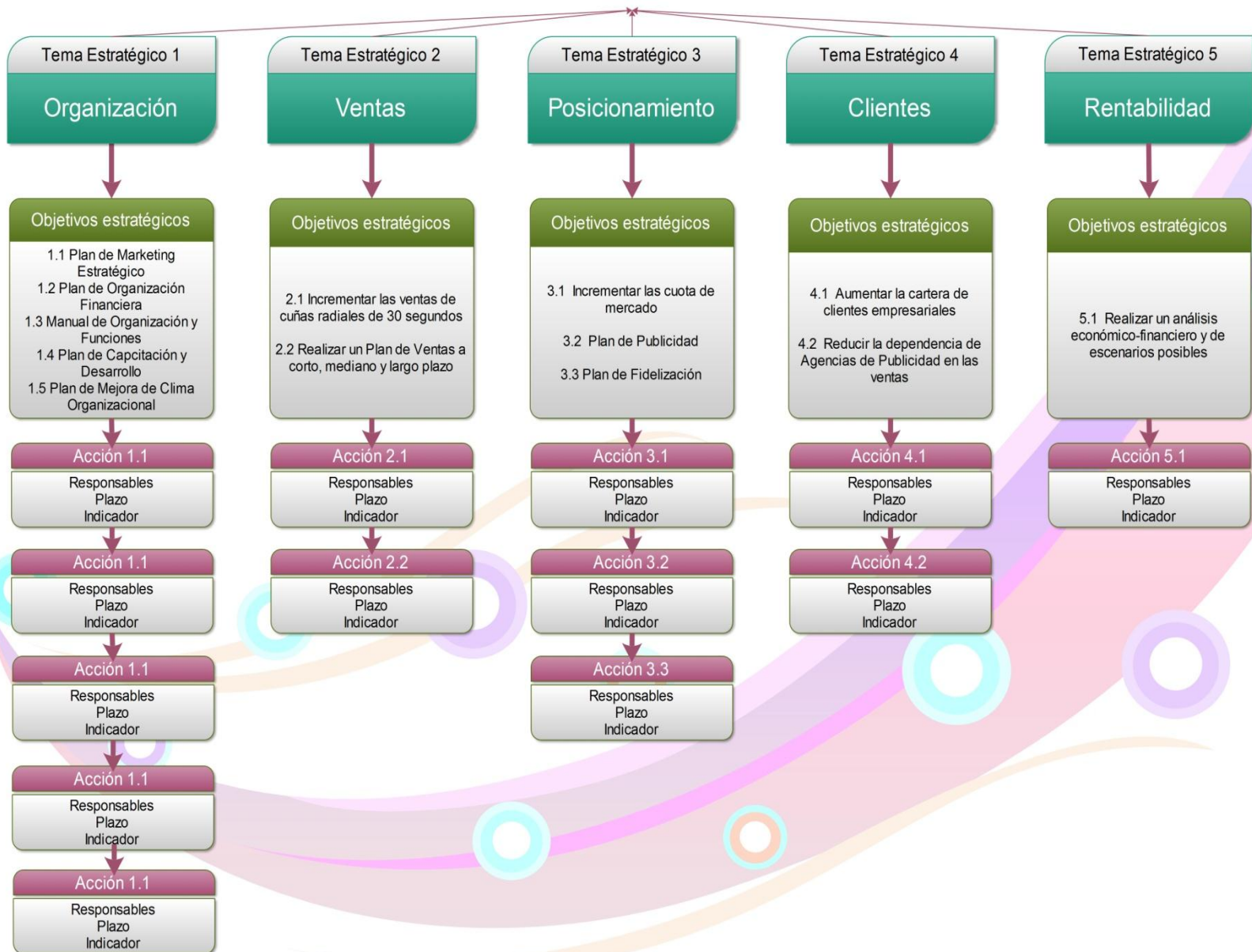
Comunicación

Ventas

Mercadeo

Analisis FODA

Temas y Objetivos Estratégicos



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

Conclusiones

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.

Conclusiones

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.

Conclusiones

No obstante, dado este esquema general, se hicieron una serie de diagnósticos a las áreas funcionales de ARPAS, que tuvieron como resultado planes de acción y fue a partir de estos planes como se obtuvieron los siguientes resultados favorables para ARPAS en el transcurso de la investigación:

1. Se contrato a una persona que se encargue de la administración de la asociación.
2. Se realizó una capacitación a los 22 vendedores a nivel nacional que posee la asociación.
3. Se oriento al Gerente de Ventas en la necesidad de apostar al incremento de la cartera de clientes empresariales.

Conclusiones

4. Se definieron claramente las funciones que cada miembro del personal tiene que realizar en su cargo.
5. Se definió un Plan Quinquenal para ARPAS.
6. Se oriento al área de contabilidad en una metodología sencilla y eficaz para el control financiero de las operaciones en la asociación.
7. Se contacto con agencias de publicidad para implementar el Plan de Publicidad y Promoción propuesto.

Recomendaciones

1. 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.
2. 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.
3. Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.
4. 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.