

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



“DESARROLLO DE UN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA RADIO SAN MARTÍN, AREQUIPA 2017-2022”

Presentado por el bachiller:

Maquera Calderón, Alejandro Lindon

Para Optar el título profesional de:

Ingeniero Industrial

Asesor:

Ing. Zevallos Gonzáles, Wilber

**Arequipa - Perú
2017**

DEDICATORIA

A Dios por haberme concedido el don del vida, a Santa María Virgen a quien me he consagrado desde niño, a mis padres Elizabeth y Lindon por haberme inculcado valores y estar continuamente apoyándome para alcanzar todos mis logros, a mis hermanos y mi familia por su continua presencia, a los frailes dominicos del Convento de Santo Domingo de Arequipa que a lo largo de estos años me han acompañado y me han acogido, a Sor María José de Jesús OCD., por ser mi madre espiritual y por su oración constante para la finalización de este proyecto personal, a todos ellos mi sincera gratitud y amor.



AGRADECIMIENTO

A los catedráticos de la Universidad Católica de Santa María por haber no sólo contribuido a mi formación profesional con conocimientos sino por su formación humana y ética, a mi asesor de tesis Ing. Wilber Zevallos quien despertó y motivo en mi persona el presente trabajo, a mis amigos del personal de Radio San Martín especialmente en la persona de Fray Héctor Herrera Herrera OP., Director de la emisora, por la información prestada, por su apoyo y amistad incondicional en todo momento.

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años se detectó que Radio San Martín necesitaba de medidas que permitan colocar a la empresa en un ámbito competitivo, ante la amenaza constante de los competidores, optándose por la realización de un planeamiento estratégico, herramienta que recoge la situación actual de la empresa y plasma los objetivos a alcanzarse durante un proceso que se estableció a cinco años. Es decir, la razón por la cual se elabora el plan estratégico para Radio San Martín de Arequipa es, para mejorar su competitividad estratégica y generar mayor valor para la empresa mediante la obtención de utilidades superiores al promedio.

El desarrollo se basó en el modelo secuencial que se propone en el libro “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, del año 2008 que propone su autor el licenciado Fernando D’Alessio Ipinza, actual Ministro de Salud de nuestro país.

La investigación se realizó mediante entrevistas al director de la radio, trabajadores y personal directo involucrado en las actividades de la radio.

La investigación representa un modesto aporte para la empresa Radio San Martín y se espera que pueda llevar a la organización a lo que se desea llegar a ser.

RESUMEN

El presente estudio está desarrollado en base a (11) capítulos, los mismos que incluyen lo siguiente:

En el primer capítulo se desarrolló las generalidades del estudio que incluyen la identificación del problema, los objetivos, hipótesis, las variables y las características de la investigación.

En el desarrollo del segundo capítulo se detalló el marco de referencia que abarca el marco teórico, conceptual y metodológico.

En el capítulo tres y cuatro se detalló la situación actual de la empresa, la misión, la visión, los valores actuales y propuestos y el código de ética.

En el quinto capítulo se desarrolló la auditoría externa por medio del análisis PESTE en el que se identificó las oportunidades y amenazas y Las Fuerzas de Porter, en el que se identificaron los factores críticos de éxito.

En el sexto capítulo se realizó el diagnóstico interno por medio del análisis AMOFHIT para identificar las fortalezas y debilidades de la organización en estudio.

En los capítulos séptimo, octavo, noveno y décimo se constituyó el cuerpo del planeamiento estratégico ya que en estos se plantean los objetivos de largo plazo, el proceso estratégico, la selección de estrategias, la implementación estratégica y la evaluación estratégica.

En el onceavo capítulo se elaboró el Balance Scorecard (BSC) como herramienta de monitoreo del proceso estratégico que se implementó-

Para finalmente establecer las conclusiones y posteriores recomendaciones, que respondieron a la pregunta de investigación, confirmando la hipótesis planteada para cumplir con el objetivo general y los específicos de la tesis y por último recomendar adherir el presente plan estratégico a Radio San Martín, emisora católica y cultural del Convento de Santo Domingo de Arequipa, para mejorar su nivel de audiencia y posicionarse como uno de los medios de comunicación líder con una propuesta diferente en la región sur y ubicarla de la situación actual a la situación esperada.

Palabras Claves: Planeamiento. Estrategia. Emisora. Propuesta. Implementación.

ABSTRACT

The present study is developed based on (11) chapters, which include the following:

In the first chapter, the generalities of the study were developed, including the identification of the problem, the objectives, hypotheses, variables and characteristics of the research.

In the development of the second chapter, the frame of reference that covers the theoretical, conceptual and methodological framework was detailed.

In chapter three and four the current situation of the company, the mission, the vision, the current and proposed values and the code of ethics were detailed.

In the fifth chapter the external audit was developed through the PESTE analysis in which the opportunities and threats were identified and the Porter Forces, in which the critical success factors were identified.

In the sixth chapter the internal diagnosis was made through the AMOFHIT analysis to identify the strengths and weaknesses of the organization under study.

In the seventh, eighth, ninth and tenth chapters, the body of strategic planning was constituted, since the long-term objectives, the strategic process, the selection of strategies, the strategic implementation and the strategic evaluation are set out in these.

In the eleventh chapter, the Balance Scorecard (BSC) was developed as a monitoring tool for the strategic process that was implemented-

To finally establish the conclusions and subsequent recommendations, which answered the research question, confirming the hypothesis proposed to fulfill the general objective and the specific objectives of the thesis and finally recommend adhering this strategic plan to Radio San Martín, Catholic radio station and Cultural Center of the Convent of Santo Domingo de Arequipa, to improve its audience level and position itself as one of the leading communication media with a different proposal in the southern region and locate it from the current situation to the expected situation.

Keywords: Planning. Strategy. Broadcaster Proposal. Implementation.

ÍNDICE GENERAL

1. CAPITULO I: GENERALIDADES.....	1
1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.4. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.5. OBJETIVOS.....	3
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	3
1.6. HIPÓTESIS.....	4
1.7. VARIABLES.....	4
1.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	4
1.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	4
1.8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	4
1.9. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.10. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	6
1.11. ALCANCE	6
1.12. LIMITACIONES.....	6
2. CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA.....	7
2.1. MARCO TEÓRICO	8
2.2. MARCO CONCEPTUAL	13
2.3. MARCO METODOLÓGICO	17
3. CAPÍTULO III: SITUACIÓN ACTUAL.....	20
3.1. DATOS GENERALES.....	21
3.1.1. DENOMINACIÓN	21
3.1.2. OBJETO SOCIAL	22
3.1.3. CONSTITUCIÓN	23
3.1.4. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE RADIO SAN MARTÍN	25
3.1.5. CAPITAL SOCIAL	27
3.1.6. PROGRAMACIÓN DE RADIO SAN MARTÍN 2017	27

3.1.7.	COBERTURA.....	29
3.1.8.	PLAN TARIFARIO.....	29
3.1.9.	AUTORIZACIONES.....	30
3.2.	CONTEXTO VIGENTE	31
4.	CAPÍTULO IV: VISIÓN, MISIÓN Y CÓDIGO DE ÉTICA.....	33
4.1.	MISIÓN Y VISIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	34
4.1.1.	MISIÓN.....	35
4.1.2.	VISIÓN	35
4.2.	FORMULACIÓN DE LA MISIÓN.....	35
4.3.	FORMULACION DE LA VISIÓN	37
4.3.1.	ALCANCE DEL PRODUCTO O SERVICIO	37
4.3.2.	ALCANCE DEL MERCADO	37
4.3.3.	ALCANCE GEOGRÁFICO	37
4.3.4.	COMPETENCIAS ÚNICAS	38
4.4.	MISIÓN Y VISIÓN PROPUESTAS	38
4.4.1.	MISIÓN PROPUESTA.....	38
4.4.2.	VISIÓN PROPUESTA	38
4.4.3.	VALORES.....	38
4.5.	CÓDIGO DE ÉTICA	40
5.	CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EXTERNO.....	45
5.1.	ANÁLISIS PESTE	46
5.1.1.	FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES (P).....	46
5.1.2.	FUERZAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS (E)	56
5.1.3.	FUERZAS SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS (S)	67
5.1.4.	FUERZAS TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS (T)	80
5.1.5.	FUERZAS ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES (E)	82
5.2.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNO (MEFE).....	86
5.3.	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	89
5.3.1.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	89
5.3.2.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	91

5.3.3.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS NUEVOS COMPETIDORES	91
5.3.4.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS ...	92
5.3.5.	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	93
5.4.	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	93
6.	CAPÍTULO VI: DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO INTERNO.....	96
6.1.	ANÁLISIS AMOFHIT.....	97
6.1.1.	ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA (A).....	97
6.1.2.	MARKETING Y VENTAS (M)	104
6.1.3.	OPERACIONES Y LOGISTICA (O).....	113
6.1.4.	FINANZAS Y CONTABILIDAD (F)	122
6.1.5.	RECURSOS HUMANOS (H).....	132
6.1.6.	SISTEMAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES (I)	138
6.1.7.	TECNOLOGIA E INVESTIGACION Y DESARROLLO (T)	139
6.2.	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	144
6.2.1.	FORTALEZAS	146
6.2.2.	DEBILIDADES.....	147
7.	CAPÍTULO VI: OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	151
7.1.	PRINCIPALES CARDINALES.....	152
7.1.1.	Influencia de terceras partes	152
7.1.2.	Lazos pasados – presentes.....	153
7.1.3.	Contrabalance de intereses.....	154
7.1.4.	Conservación de enemigos	154
7.2.	MATRIZ DE INTERESES ORGANIZACIONALES (MIO).....	155
7.3.	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO.....	157
8.	CAPÍTULO VIII: EL PROCESO ESTRATÉGICO.....	159
8.1.	MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (MFODA)	160
8.2.	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN (MPEYEA)	164
8.3.	MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (MBCG)	169
8.4.	MATRIZ INTERNA – EXTERNA (MIE)	175
8.5.	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE)	177

9.	CAPÍTULO IX: SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	181
9.1.	MATRIZ DE DECISIÓN (MD).....	182
9.2.	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE) 185	
9.3.	MATRIZ DE RUMELT (MR)	189
9.4.	MATRIZ DE ÉTICA (ME)	191
9.5.	ESTRATEGIAS RETENIDAS Y DE CONTINGENCIA.....	193
9.6.	MATRIZ DE ESTRATEGIA VS OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	195
10.	CAPÍTULO X: LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	198
10.1.	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	199
10.2.	RECURSOS ASIGNADOS A LOS OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	204
10.3.	POLÍTICAS DE CADA ESTRATEGIA.....	206
10.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	208
10.5.	RECURSOS HUMANOS Y MOTIVACIÓN.....	208
10.6.	RESPONSABILIDAD SOCIAL	209
10.7.	MEDIO AMBIENTE	210
11.	CAPÍTULO XI: LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA	212
11.1.	BALANCED SCORECARD.....	213
11.1.1.	Perspectiva financiera	214
11.1.2.	Perspectiva del cliente.....	216
11.1.3.	Perspectiva de procesos internos.....	218
11.1.4.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	220
11.2.	PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL	224
12.	CONCLUSIONES.....	226
13.	RECOMENDACIONES	228
14.	BIBLIOGRAFÍA	230
15.	ANEXOS	233

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de las variables.....	5
Tabla 2: Programación de Radio San Martín.....	28
Tabla 3: Costo por servicios de publicidad.....	29
Tabla 4: Balance simplificado de BCRP.....	53
Tabla 5: Tasas para la determinación del Impuesto a la Renta Anual.....	54
Tabla 6: Resumen de Oportunidades y Amenazas – Fuerzas políticas.....	56
Tabla 7: Perú: Oferta y demanda global trimestral.....	58
Tabla 8: Telecomunicaciones y otros servicios de información: valor agregado bruto (Var. Porcentual).....	59
Tabla 9: Estimados de producción de cobre a nivel mundial (miles de TM y cUs\$/lb).....	62
Tabla 10: Tasa de interés en moneda nacional (en porcentaje).....	64
Tabla 11: Índices de morosidad de los créditos.....	66
Tabla 12: Resumen de Oportunidades y Amenazas – Fuerzas económicas.....	67
Tabla 13: Estimaciones y proyecciones de población por sexo y tasa de crecimiento, años 2000 - 2050.....	68
Tabla 14: Tasa de desempleo por trimestre y año móvil, según área de residencia y dominios geográficos. Trimestre móvil: Abril-Mayo-Junio. (Variación porcentual).....	73
Tabla 15: Tasa de desempleo por trimestre y año móvil, según sexo, grupo de edad y nivel educativo. Trimestre móvil: Abril-Mayo-Junio. (Variación porcentual).....	74
Tabla 16: Área urbana: Ingreso promedio mensual por trabajo, según sexo y grupos de edad. Año móvil: julio 2015-junio2016-julio216-junio 2017. (Soles).....	75
Tabla 17: Área urbana: Ingreso promedio mensual por trabajo, según nivel de educación alcanzado. Año móvil: julio 2015-junio2016-julio216-junio 2017. (Soles).....	76
Tabla 18: Resumen de Oportunidades y Amenazas identificadas en Fuerzas sociales.....	80
Tabla 19: Oportunidades y Amenazas identificadas en el Fuerzas Tecnológicas.....	82
Tabla 20: Número de emergencias ocasionadas por fenómenos naturales, 2010-2013.....	84
Tabla 21: Ocurrencias de emergencias, según departamento, 2010-2013.....	85
Tabla 22: Resumen Oportunidades y Amenazas – Fuerzas ecológicas.....	86
Tabla 23: Matriz MEFE - Oportunidades.....	87
Tabla 24: Matriz MEFE - Amenazas.....	88
Tabla 25: Atractivo según poder de proveedores.....	90
Tabla 26: Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	95
Tabla 27: Inventario de Estilos de Decisión –Gerencia General.....	101
Tabla 28: Intensidad de Estilos de Decisión-Gerencia General.....	102
Tabla 29: Resumen Fortalezas y Debilidades identificadas en el análisis administrativo.....	104
Tabla 30: Ventas registradas durante los últimos meses en Radio San Martín.....	106
Tabla 31: Reestructuración Tarifaria de Radio San Martín.....	106
Tabla 32: Costo por segundo de Radio San Martín.....	107
Tabla 33: Programas de Mayor audiencia de Radio San Martín.....	112
Tabla 34: Resumen de Fortalezas y Debilidades identificados en el factor Marketing.....	113
Tabla 35: Proceso de Operación de Radio San Martín.....	114
Tabla 36: Gastos aproximados mensuales de Radio San Martín.....	117

Tabla 37: Gastos mensuales aproximados invertidos en Radio San Martin por el convento de Santo Domingo.....	118
Tabla 38: Gasto mensual y Anual aproximados de Radio San Martin con una ganancia del 30 %	118
Tabla 39: Costo aproximado por hora alquilada por un programa concesionado con una ganancia del 30 %	119
Tabla 40: Costo aproximado por hora de programa de producción propia de Radio San Martin	119
Tabla 41: Resumen de Fortalezas y Debilidades identificadas en Operaciones y Logística.....	122
Tabla 42: Activos del año 2105 y 2016 respectivamente de Radio San Martin.....	123
Tabla 43: Pasivos del año 2105 y 2016 respectivamente de Radio San Martin	124
Tabla 44: Estado de Resultados	125
Tabla 45: Resumen de Fortalezas y Debilidades identificadas en el factor financiero	132
Tabla 46: Funciones del personal de Radio San Martin.....	134
Tabla 47: Resumen de Fortalezas y Debilidades identificadas en Recursos Humanos	137
Tabla 48: Resumen de Fortalezas y Debilidades identificadas en Sistemas y Tecnologías de información	139
Tabla 49: Equipos utilizados por Radio San Martin	142
Tabla 50: Resumen de Fortalezas y Debilidades identificadas en Tecnología e Investigación y desarrollo.....	144
Tabla 51: Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI) - Fortalezas.....	148
Tabla 52: Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI) - Debilidades.....	149
Tabla 53: Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).....	156
Tabla 54: Matriz FODA	162
Tabla 55: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	168
Tabla 56: Resultados por Naturaleza RSM 2016.....	172
Tabla 57: Ventas emisora líder	172
Tabla 58: Ingresos en sector radio en el Perú.....	173
Tabla 59: Regiones y estrategias de la matriz IE.....	176
Tabla 60: Datos de requerimiento para construir MIE de Radio San Martin de Arequipa.....	176
Tabla 61: Características de los cuadrantes de la MGE	178
Tabla 62: Matriz de decisión de estrategias RSM	183
Tabla 63: MCPE.....	187
Tabla 64: Matriz de Rumelt Radio San Martín.....	190
Tabla 65: Matriz de Ética (ME).....	192
Tabla 66: Matriz de estrategias retenidas y de contingencia.....	194
Tabla 67: Matriz de Estrategias VS. Objetivos de Largo Plazo	196
Tabla 68: Visión, objetivos de largo plazo y objetivos de corto plazo	203
Tabla 69: Recursos asignados a los objetivos de corto plazo	205
Tabla 70: Políticas asociadas a cada estrategia	207
Tabla 71: Perspectiva financiera.....	215
Tabla 72: Perspectiva del cliente.....	217
Tabla 73: Perspectiva de procesos internos.....	219

Tabla 74: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	221
Tabla 75: Balanced Scorecard para RSM.....	223
Tabla 76: Plan estratégico integral.....	225



ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Modelo secuencial del proceso estratégico.....	19
Imagen 2: Localización de Radio San Martín.....	22
Imagen 3: Nacional: Población en edad de trabajar, según condición de actividad. Trimestre móvil: Abril-Mayo-Junio 2017 (Miles de personas y porcentaje).....	69
Imagen 4: Descripción de estilos de decisión gerencial.....	99
Imagen 5: Promoción de ventas de Radio San Martín.....	110
Imagen 6: Flujograma del proceso informativo de Radio San Martín.....	115
Imagen 7: Estructura abreviada de la cadena operativa de Radio San Martín.....	116
Imagen 8: Plano de distribución de oficinas de Radio San Martín.....	121
Imagen 9: Organigrama de Radio San Martín.....	136
Imagen 10: Página Web Radio San Martín.....	141
Imagen 11: Red social Radio San Martín.....	141
Imagen 12: Programa de automatización radial 1.....	143
Imagen 13: Programa de automatización radial 2.....	143
Imagen 14: Software SHOUTCast.....	144
Imagen 15: Modelo de la matriz FODA.....	161
Imagen 16: Matriz PEYEA.....	165
Imagen 17: Factores que componen las variables de los ejes de la matriz PEYEA para Radio San Martín de Arequipa.....	167
Imagen 18: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	169
Imagen 19: Matriz BCG.....	171
Imagen 20: Matriz IE.....	176
Imagen 21: Matriz GE.....	178
Imagen 22: Estrategias de la matriz GE.....	179
Imagen 23: Matriz de decisión de estrategias.....	182
Imagen 24: Criterios de evaluación de estrategias.....	189
Imagen 25: Perspectivas del Balanced Scorecard.....	214

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama Funcional de Radio San Martín.....	26
Gráfico 2: Resultado económico convencional y deuda pública bruta (% del PBI).....	48
Gráfico 3: Deuda pública bruta 2019.....	48
Gráfico 4: Tasa de interés de referencia nominal y real (en porcentaje).....	52
Gráfico 5: PBI mundo vs. Socios comerciales de Perú (Var. % real anual).....	57
Gráfico 6: Producto Bruto Interno y Demanda Interna, 2008_I – 2017_II.....	59
Gráfico 7: Telecomunicaciones y otros servicios e información, 2008_I – 2017_II (Valores a precios constantes de 2007).....	60
Gráfico 8: Cobre: Cash cost (cUs\$/lb; millones de libras).....	62
Gráfico 9: Tarifas de electricidad para el sector industrial 2015.....	63
Gráfico 10: Crédito al sector privado total y en moneda nacional.....	65
Gráfico 11: Evolución de la población ocupada femenina y masculina, según trimestres móviles: 2011-2017.....	70
Gráfico 12: Variación porcentual de la población ocupada, según grado de instrucción.....	71
Gráfico 13: Población ocupada, según tamaño de empresa. Trimestre móvil: Abril-Mayo-Junio. (Variación porcentual).....	72
Gráfico 14: Tasa de desempleo según sexo, grupos de edad y nivel de educación. Trimestre móvil: Abril-Mayo-Junio. (Variación porcentual).....	74
Gráfico 15: Perú: localización por región natural de la región natural de población en pobreza extrema, 2016.....	77
Gráfico 16: Perú: Población con seguro de salud, según condición de pobreza, 2007-2015 (porcentaje).....	77
Gráfico 17: Perú: material predominante en paredes exteriores de la vivienda, según condición de pobreza, 2016.....	78
Gráfico 18: Ventas registradas de Radio San Martín.....	107
Gráfico 19: Mayor volumen de ventas y de márgenes de utilidad.....	112
Gráfico 20: Matriz BCG.....	174
Gráfico 21: Matriz Interna-Externa (MIE) de Radio San Martín.....	177
Gráfico 22: Matriz de Gran Estrategia (MGE).....	179



1.1. **IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo mejorar los niveles de sintonía y de competitividad de la empresa Radio San Martín de Arequipa?

1.2. **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La radio es uno de los medios de comunicación que tiene mayor capacidad de llegada y de fácil acceso a su contenido, pero en los últimos años ha ido desplazándose en el sector de la comunicación por falta de contenido creativo e innovador a diferencia de otros medios como el internet y la televisión.

En el mundo esto no ha sido así porque a comparación del Perú la radio ha ido ganando el primer lugar en sintonía como el caso de la BBC de Londres por su capacidad de integrar diversas poblaciones.

En el Perú según el Consejo Consultativo de Radio y televisión, una porción de cinco grupos empresariales capta el 80 % de la audiencia a nivel nacional, como es el caso del grupo RPP.

Los medios de comunicación en el Perú han ido perdiendo credibilidad por su falta de ética y compromiso con la defensa de la dignidad humana, del proceso de integración nacional y del respeto del medio ambiente, así como la promoción de la cultura y de valores.

La empresa Radio San Martín, emisora de los frailes dominicos de Arequipa, fiel al carisma de la Orden de Predicadores, ofrece una propuesta diferente que integra una programación variada en este contenido, sin embargo, sus niveles de audiencia no alcanzan los estándares y falta definir su público objetivo.

1.3. **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿Por qué la realización del plan estratégico para la empresa Radio San Martín le será beneficioso?

1.4. **JUSTIFICACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El mercado de los medios de comunicación representa en la sociedad peruana una oportunidad para poder invertir y promocionar diversos productos.

La realización de un plan estratégico permitirá a la empresa Radio San Martín descubrir sus potencialidades y competencias para colocarse como uno de los medios que cuente con un nivel alto de aceptación del público y que permita para el logro de sus metas la integración de todo su personal y de sus colaboradores.

Siendo así la empresa presentada ayudara a forjar a la sociedad peruana una propuesta diferente de forma creativa y enriquecedora en el medio.

1.5. **OBJETIVOS**

1.5.1. **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un planeamiento estratégico para desarrollar la competitividad de la empresa Radio San Martín en el Perú.

1.5.2. **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- a. Definir el marco de referencia que asegure las bases firmes para la creación del plan estratégico de la empresa Radio San Martín de Arequipa.
- b. Definir la misión y visión y los valores organizacionales de la empresa Radio San Martín para ofrecer una dirección fija, motivo y razón de ser, con principios de la organización.
- c. Realizar un diagnóstico del entorno externo de la empresa Radio San Martín de Arequipa para saber sus oportunidades y amenazas en la actualidad.
- d. Realizar el diagnóstico interno de la empresa Radio San Martín para saber sus fortalezas y debilidades en la actualidad
- e. Realizar la formulación de objetivos a corto y largo plazo de la empresa Radio San Martín para el logro de la visión establecida.

- f. Realizar la formulación de estrategias para llevar a la empresa Radio San Martín de Arequipa al cumplimiento de sus objetivos a corto y a largo plazo.

Realizar la elaboración del Balance Scorecard como un medio de monitoreo del cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo de la empresa Radio San Martín para que no haya una diferenciación entre lo que se planeó y lo realizado.

1.6. HIPÓTESIS

Elaborar un plan estratégico para la empresa Radio San Martín de Arequipa, revertirá en los niveles de sintonía y mejorará su competitividad.

1.7. VARIABLES

1.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

El plan estratégico

1.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE

La competitividad

Niveles de sintonía

1.8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1: Operacionalización de las variables

Tipo de variable	Variable	Indicador	Unidad de medida	Herramienta
Independiente	Plan estratégico	Estrategias formuladas	Número de estrategias formuladas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) 2. Matriz de perfil competitivo (MPC) 3. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) 4. Matriz de intereses organizacionales (MIO) 5. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA) 6. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (MPEYEA) 7. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) 8. Matriz Interna-Externa (MIE) 9. Matriz de la Gran estrategia (MGE) 10. Matriz de decisión (MD) 11. Matriz Cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE) 12. Matriz de Rumelt (MR) 13. Matriz de Ética (ME)
Dependiente	Competitividad	Estrategias implementadas	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo	1. Balance Scorecard (BSC)
Dependiente	Niveles de sintonía	Estrategias implementadas	Porcentaje de nivel de audiencia	Rating

Fuente: Elaboración Propia

1.9. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Es de tipo descriptiva, ya que desea a través de la presente investigación se realizará un diagnostico que nos permita conocer la situación real y comprender que la elaboración de un plan estratégico para Radio San Martin le resultará beneficioso para poder llegar a la visión deseada.

1.10. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Es de tipo documental y de campo, ya que se recopilará información de la radio, y a la vez de campo porque se recolectará datos directamente relacionados a la radio para el logro de los objetivos y del problema planteado en la investigación.

1.11. ALCANCE

La presente investigación se aplicará en la empresa Radio San Martin para analizar la situación actual que permita a la emisora alcanzar una situación futura con el logro de los objetivos que se proponen, los cuales deberán ser considerados en todas las áreas de la empresa y analizar el impacto que generaría a partir de un Balance Scorecard y en los niveles de sintonía en la audiencia.

1.12. LIMITACIONES

La investigación presentada podría ser afectada por algunos factores, como son los recursos financieros que se tienen para realizarla ya que son escasos, otra podría ser el grado de la información, que se puede obtener, pero que no se podría trabajar del todo por su misma naturaleza, ya que tiene la fuente dispersa del oyente final, los materiales que se necesitarán para crear una solución al problema, aun no es conocido requerimientos que se necesitaran pero que con el tiempo podrían variar .



2.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

La ciencia se caracteriza por la continua búsqueda del conocimiento, por ese motivo cuando se realiza una investigación reciente se debe tener una base sólida fundamentada en un conocimiento que ya existe y que ha sido formulado anteriormente, asumiendo un actual enfoque sobre el mismo. Por eso se ve la necesidad de contar en un trabajo de investigación con un marco teórico, conceptual y metodológico, que servirá para tener conocimientos previos del asunto a tratar ubicando a la investigación que se desea realizar dentro de un enfoque o teoría que la respaldara.

Es por eso que este capítulo se presentara las referencias teóricas, conceptuales y metodológicas usadas que servirán para enmarcar nuestra investigación y su posterior análisis con los resultados que se obtengan.

2.1. MARCO TEÓRICO

Las referencias teóricas en una investigación provienen de anteriores conocimientos formulados, provenientes de la revisión de bibliografía, citas de autores, investigaciones realizadas por anteriores investigadores que servirán para tener una fuente de revisión o guía para desarrollar una nueva investigación convincente, con ideas claras y coherentes.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS SOBRE EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DEL SECTOR RADIO DEL PERÚ

La radio dentro del sector de los medios de comunicación en el Perú se caracteriza por ser uno de los que posee mayor grado de importancia por su gran cobertura en todo el territorio nacional y su rápida llegada. Siendo sintonizada por gran parte de las personas de un país; convirtiéndose de esta manera en un medio que busca la integración de la población incluso de aquellos que están más alejados o en situaciones de frontera. No obstante se ha visto en el sector de comunicaciones que últimamente su actuación ha ido decayendo, en comparación con los otros medios como la televisión o el internet debido prioritariamente al uso de moderna y alta tecnología, y

además porque en lo últimos años se registra una producción poco creativa e innovadora que despierte la atención de los oyentes, en comparación con radios internacionales que han logrado poder manejar un concepto diferente de hacer radio y de poder sacar ventajas competitivas.

Ejecutar el plan estratégico para la industria radiofónica permitirán en el 2020 el logro de la visión , donde la radio en nuestro país sea considerada como líder dentro del sector de los medios de comunicación del Perú, que posea gran alcance en la población y que se distinga por la ética en sus programas y contenidos así como por la promoción de material educativo, cultural y de sano entretenimiento forjando responsabilidad social, y que se haga posible por medio del uso multimodal de medios contribuyendo al desarrollo del país. La tecnología y la innovación harán que brote un nuevo impulso para convertirlo en un medio líder dentro de su sector

Fuente: Bardales Edgar, Benites Jorge, Castañeda Julio, Ruiz Victoria. (2012). *Planeamiento Estratégico del Sector de Radio del Perú*. Lima: Tesis Pontificia Universidad Católica del Perú.

Apreciación:

La presente tesis nos da una perspectiva de un planeamiento estratégico aplicado para el sector de la radio a nivel nacional, es interesante como busca estrategias para relanzar el medio radial en comparación con los demás medios de comunicación.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS SOBRE EL PLAN ESTRATEGICO DE LA TELEVISIÓN DEL PERÚ

Esta investigación tiene como finalidad presentar el nivel de impacto que generan la televisión de señal cerrada y a la vez la de señal abierta en la economía en nuestro país. Durante los últimos años este medio se ha ido posicionando como uno de los medios más importantes dentro del sector de comunicación del Perú por su gran de inserción e influencia en el público a nivel del territorio nacional. La investigación tiene un alcance a nivel de

televisión de señal abierta, cerrada y comunitaria, siendo el análisis de grado de incidencia a nivel nacional, destacando también como la televisión de señal cerrada ha presentado o incorporado diversos programas que se ofertan en el mercado peruano.

Este trabajo presenta la ejecución del planeamiento estratégico para la televisión en el Perú, que toma como base los principios definidos por el director general de CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú, profesor Fernando D'Alessio Ipinza. Los resultados obtenidos muestran que se ha seguido estrictamente la metodología revisada, en base a un trabajo sinérgico y en coordinación con todos los que conforman la cadena de valor de este medio de comunicación impulsando así sus factores críticos de éxito. Esta investigación para la industria de la televisión en el Perú, centra su atención en generar estrategias que permitan alcanzar objetivos de corto y largo plazo, que se encuentran relacionadas entre sí y que buscan poder alcanzar la misión y visión que se han propuesto al comienzo.

Fuente: Del Águila, José; Cachay, Sabina; Cortés, Amanda; Yuasa, Gustavo (2012). *Plan Estratégico de la Televisión en el Perú*. Lima: Tesis Pontificia Universidad Católica del Perú.

Apreciación:

La presente tesis de la PUCP es un claro ejemplo de un análisis externo e interno de un importante sector de los medios de comunicación como es la Televisión. La investigación que realizan sus autores responde a una serie de pasos aplicando un proceso estratégico para plantear una serie de estrategias para el desarrollo de la misión y visión propuestas que son la razón de tal medio de comunicación.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS SOBRE EL SECTOR TEXTIL DEL PERÚ

La industria textil contribuye de manera significativa en el país y lo convierte en uno de los sectores más importantes en los últimos años por su

representación en los niveles de exportación del país y su buen desempeño, que se debe por la calidad y seleccionada materia prima como es el algodón, que utiliza en sus procesos ,y que representa el 60 % del costo total de esta industria ,y además es que es rica por su variedad natural y que se encuentra fácilmente en el país además que ofrece lanas finas así mismo constituye la principal ventaja que hace competitiva a la industria en el mercado internacional de los textiles.

Uno de los problemas que se presenta es que su estructura se encuentra muy diversificada dificultando que se pueda integrar. Además, que la infraestructura vial y portuaria dificulta un ambicioso y fluido programa de concesiones por ser ineficiente e inadecuada.

Este plan estratégico aplicado a este sector textil de exportaciones en el país, tiene por finalidad poder contar con un trabajo académico reconocido por su información objetiva que permita sustentar objetivos para alcanzar la visión de ser líderes a nivel mundial en la confección de prendas de vestir que ofrezcan valor agregado a los clientes.

Esta investigación utiliza medios de administración estratégica como es el proceso estratégico, la cadena de valor, Benchmarking, fuerzas competitivas, la cultura de la organización, etc.

Fuente: Cock, Juan Pablo; Guillén, Mariano; Ortiz, José; Trujillo, Franklin (2004) *Planeamiento Estratégico de Sector Textil exportador del Perú*. Lima: Tesis Pontificia Universidad Católica del Perú.

Apreciación:

La investigación sobre el sector textil del Perú es un análisis de este rubro importante que responde a un planeamiento estratégico asesorado por el mismo Fernando D´Alessio, importante investigador de la PUCP, de quien en mi tesis la tomo como referencia de trabajo al modelo que propone en su libro “El Proceso Estratégico, Un enfoque de gerencia”.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE MAGISTER EN ADMINISTRACION SOBRE UN PLAN ESTRATEGICO EMPRESARIAL DE NATURA 2006-2010

La empresa Natura alcanzo en el año 2005 a ser una alta compañía de cosméticos en el país vecino del Brasil, con niveles de ingresos por encima de los 1.500 millones de dólares, con gran prestigio y posicionamiento de su marca en ese país ,además de generar una gran fuente de trabajo para cientos de brasileños y reconocida por su responsabilidad medioambiental en el uso de los recursos de la biodiversidad; con inserciones del 90% en los niveles de venta en las regiones del Brasil ; y contar con más de 483 mil consultores en todo el país; convirtiéndola en el mayor centro de desarrollo e investigación de ese país ; con una alta inserción en la Bolsa de Valores, y en los mercados de Bolivia, Chile, Argentina, Perú, México y Francia.

Con estos altos y positivos resultados los directivos vieron la necesidad de poder expandir su mercado pues se observó que existía una gran oportunidad de crecimiento internacional en Europa especialmente en Rusia y además de la amenaza en su propio mercado que ejercen sus competidores globales por la presión que ponen.

Implementando estrategias recomendadas se espera que en el periodo del 2006 al 2010 se incremente el ROI en un 20.8% anual, que permitirá a la empresa ejecutar y cumplir acciones eficaces dentro del marco de su visión y de la filosofía instaurada por sus fundadores.

Fuente: Bernedo, Pedro; Villanueva, Julio (2013) *Plan Estratégico empresarial de Natura 2006 -2010*. Lima: Tesis de la Universidad del Pacifico.

Apreciación:

La empresa Natura resulta ser importante dentro de las industrias, es interesante analizar que a partir de un planeamiento estratégico pueda identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y así establecer sus estrategias que la lleva a lograr el éxito en la posterior implantación de una mejora competitiva.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE INGENIERO INDUSTRIAL SOBRE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA CREDICORP CAPITAL SOCIEDAD AGENTE DE BOLSA S.A

El autor presenta la investigación para un Agente de Bolsa como es la empresa Credicorp Capital S.A, tras la experiencia de haber laborado en la misma, proponiendo la realización de un plan estratégico, detectando la ausencia de este en la organización.

Basa su investigación en el proceso estratégico propuesto por Fernando D'Alessio (2008) considerando sus tres etapas como son la formulación, la implementación y la posterior evaluación. Desarrollando a la vez cada una de ellas.

Este plan busca colocar a la empresa Credicorp como una de las mejores empresas en el mercado de los Agentes de Bolsa, buscando su diferenciación por el valor agregado que ofrece a sus clientes y buscando el desarrollo y beneficio de la corporación para el logro de las metas en común, así como alcanzar sus objetivos y visión proyectada en el horizonte de tiempo.

Fuente: Velarde, José Carlos (2015) *Plan Estratégico para la empresa Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A.* Arequipa: Tesis de la Universidad Católica de Santa María.

Apreciación:

Esta tesis de nuestra misma universidad realizada por un ingeniero industrial responde a su actuación como investigador y se asemeja a mi tesis ya que yo también tengo experiencia en mi empresa que es Radio San Martín ya que vengo acompañando y apoyándola durante los últimos años, lo que me ha permitido detectar al igual que el presente autor la necesidad de realizar y propone la elaboración de un Plan Estratégico para la búsqueda de la mejora continua.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Esta referencia define conceptos o ideas coherentes que a lo largo de la investigación utilizaremos y desarrollaremos. Es importante porque nos permite organizar la información que disponemos y saber de aquello de lo que vamos a tratar posteriormente

Es recomendable formular conceptos claros, sencillos y precisos que nos acerquen a la idea que vamos a tratar.

- a. Plan estratégico: Es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro (D'Alessio, 2008).
- b. Competitividad Estratégica: Es el éxito de formular e implementar una estrategia que crea valor (D'Alessio, 2008).
- c. Visión: Es una panorámica de lo que, en un sentido amplio quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia (D'Alessio, 2008).
- d. Misión: Es la o las líneas de negocio en las cuales pretende competir la empresa, así como cuales son los clientes a los que quiere atender (D'Alessio, 2008).
- e. Valores corporativos: Es la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes tradiciones y personalidad; y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones (D'Alessio, 2008).
- f. Código de ética: Son los principios de buena conducta y moral que guían a los miembros de una organización (D'Alessio, 2008).
- g. Entorno Externo: Es el ambiente exterior, cercano o lejano, que se encuentra fuera del control de la organización, donde se identifican

oportunidades y amenazas que pueden beneficiar y/o afectar a la organización y sus competidores en el sector (D'Alessio, 2008).

- h. Oportunidad: Es una condición presente en el entorno externo que, si es explotada por la empresa, le ayudara a lograr una competitividad estratégica (D'Alessio, 2008).
- i. Amenaza: Es una condición presente en el entorno externo que podría entorpecer las actividades de la empresa para lograr competitividad estratégica (D'Alessio, 2008).
- j. Entorno interno: Es el ambiente interior de la organización, y los aspectos que esta puede controlar. Aquí se identifican fortalezas y debilidades que posee la firma (D'Alessio, 2008).
- k. Fortaleza: Actividades y/o atributos internos de una organización que contribuyen al logro de sus objetivos (D'Alessio, 2008).
- l. Debilidad: Actividades y/o atributos internos de una organización que dificultan su éxito (D'Alessio, 2008).
- m. Objetivos de largo plazo: Son los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. Los objetivos de largo plazo serán alcanzados con el cumplimiento conjunto de los objetivos de corto plazo (D'Alessio, 2008).
- n. Objetivos de corto plazo: Son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2008).
- o. Estrategia: Es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr ventaja competitiva (D'Alessio, 2008).

- p. Políticas: Son los límites del accionar que acotan a una estrategia (D'Alessio, 2008).
- q. Rentabilidad: Relación existente entre un capital y los rendimientos netos obtenidos de la inversión, expresada en términos porcentuales (D'Alessio, 2008).
- r. Balance Scorecard o Tablero de Mando Integral: Modelo sistemático que permite relacionar la estrategia y su ejecución mediante el empleo de indicadores y objetivos con perspectivas financieras, de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento (Enrique, 2013).
- s. Rating: Índice de audiencia de un programa de televisión o radio (Wikipedia, 2016).
- t. Cuadro de Mando: Se convierte en una herramienta de gestión que permite controlar, mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por el equipo de gobierno, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos que figuran en el plan estratégico (Bohlander, Sherman, & Snell, 2011).
- u. Empresas Rivalas: Empresa o conjunto de ellas que compite con otra por fabricar o vender el mismo producto y en condiciones similares de mercado: trabajaba para la competencia (Bohlander, Sherman, & Snell, 2011).
- v. Implementar: Es la realización de una aplicación, instalación o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política (Bohlander, Sherman, & Snell, 2011).
- w. Indicadores: Es un dato estadístico sobre la economía que permite el análisis de la situación y rendimiento económico pasado y presente así

como realizar pronósticos para el futuro (Bohlander, Sherman, & Snell, 2011).

- x. Organización: Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas (Bohlander, Sherman, & Snell, 2011).
- y. Recursos: Un recurso es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio. Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles (Bohlander, Sherman, & Snell, 2011).
- z. Principios: Son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías para optimizar la toma de decisiones y la acción administrativa (Bohlander, Sherman, & Snell, 2011).

2.3. **MARCO METODOLÓGICO**

La referencia metodológica sirve para explicar los procedimientos, procesos o mecanismos que se ha utilizar para poder resolver el problema de investigación generado. Intervienen generalmente la aplicación de los conceptos definidos en el anterior marco ordenados de forma lógica y sistemática a través de un conocimiento sucesivamente progresivo.

Se hará una descripción de la metodología utilizada que en nuestro caso corresponde al Proceso Estratégico.

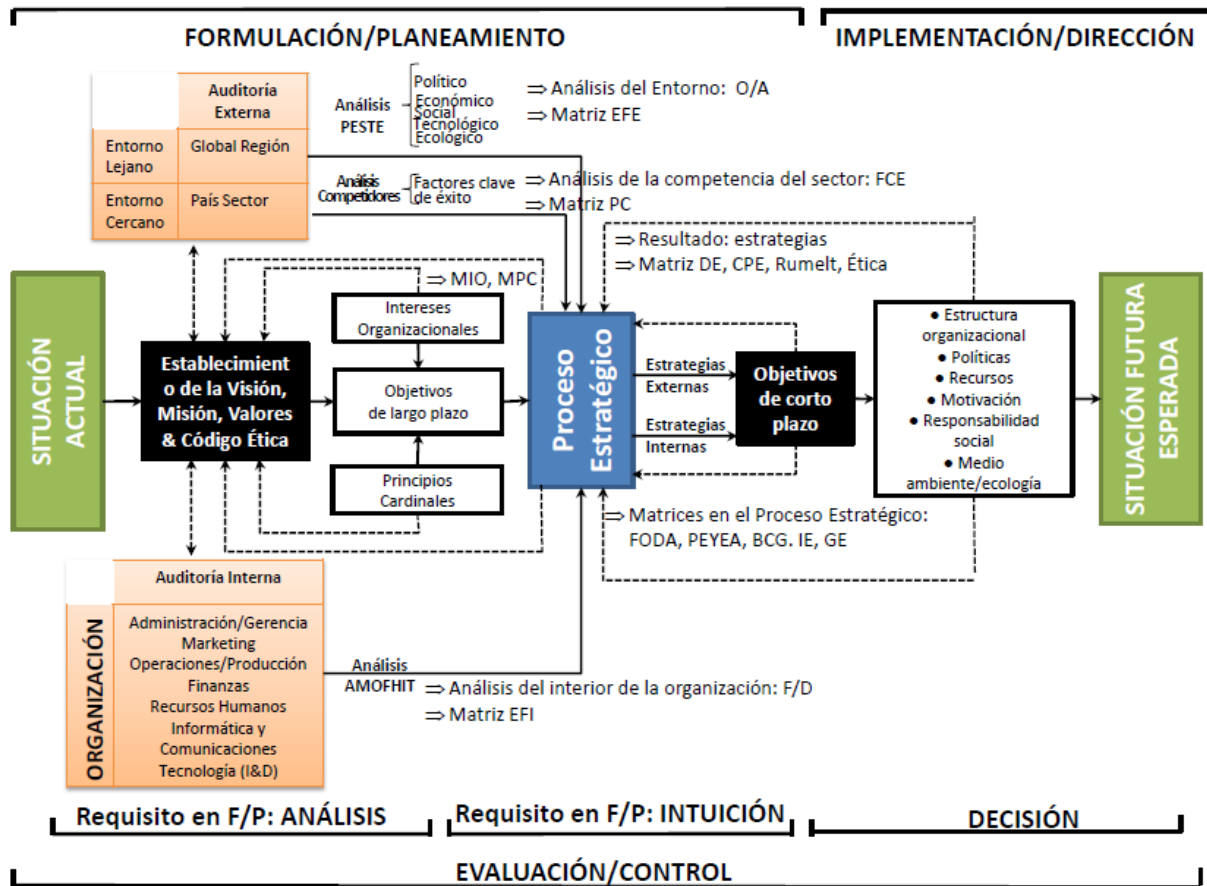
El proceso estratégico está compuesto por actividades y tareas que de forma conjunta son desarrolladas en forma de secuencia dentro de una organización con el fin de lograr una proyección hacia el futuro y de alcanzar la visión enmarcada (D'Alessio, 2008).

La conforman tres etapas que tienen que ver en primer lugar con la formulación, que es la etapa del planeamiento y que debe de procurar de que se elaboren estrategias que lleven a la organización de la situación presente a la que se desea lograr, implementación en la que se efectuarán las estrategias que fueron planteadas en la etapa de la formulación y en la que se deberán tomar decisiones. Y por último la evaluación y control que se realizara de forma permanente durante todo el plan para supervisar cada etapa y al final que se cumplan los objetivos a corto y largo plazo (D'Alessio, 2008)

El plan estratégico que se elaborará es en base al modelo secuencial del proceso estratégico propuesto por el autor (D'Alessio, 2008) como se muestra en la gráfica:



Imagen 1: Modelo secuencial del proceso estratégico



Fuente: (D'Alessio, 2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia.*



CAPÍTULO III: SITUACIÓN ACTUAL

Toda radio es un medio de comunicación muy importante, ya que permite enlazar varias poblaciones y tener rápida capacidad de llegada, compitiendo con la televisión y el internet, que en los últimos años han logrado posiciones fuertes dentro del sector. Pero a pesar de eso la radio sigue siendo un medio importante y que se ha mantenido a lo largo de los años. Es importante su constante innovación con el uso de las nuevas tecnologías y desarrollo de programas entretenidos pero que a la vez promuevan cultura y educación. En el Perú la radio es un medio masivo, pero a la vez muy diverso pues ha desarrollado su propia multiculturalidad, con características especiales.

Convirtiéndose en la voz de la población que muestra sus gustos y preferencias como sus quejas y preocupaciones a través de sus ondas, a las que debe orientar en un clima de justicia y respeto.

Además de ser regulada por licencias otorgadas en nuestro país por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones y otros permisos para poder operar en el marco de la ley peruana.

En este capítulo desarrollaremos la información relevante con respecto a nuestra empresa que es Radio San Martín de Arequipa y además del contexto vigente en el que se desenvuelve.

3.1. DATOS GENERALES

3.1.1. DENOMINACIÓN

Radio San Martín de Arequipa, conocida comercialmente como RSM, está localizada en la Calle Deán Valdivia 221 Cercado.

Su teléfono es 054-215190.

Imagen 2: Localización de Radio San Martín



Fuente: Google Maps

3.1.2. OBJETO SOCIAL

Radio San Martín, es un medio de comunicación católico y cultural y que tiene como Razón social el Convento Santo Domingo de Arequipa, promotora de este medio de comunicación, que opera bajo el RUC N°20125138447, estando catalogada como Empresa Inafectada a la Renta, y que pertenece al SODOMCO (Sociedad Dominicana de Medios de Comunicación) de la Provincia Dominicana de San Juan Bautista del Perú, con poderes inscritos en la partida N° 01069094 del Registro de Personas jurídicas de Arequipa, siendo una empresa dedicada a la prestación de servicios de Radiodifusión. Su

representante legal es P. Carlos Terán Lovón como Prior del Convento de Santo Domingo y su Director-Gerente es P. Héctor Herrera Herrera, en la actualidad.

3.1.3. **CONSTITUCIÓN**

Con el Concilio Vaticano II, en 1960 la Iglesia dio un tremendo giro renovador en la evangelización, con el buen uso de los medios de comunicación social.

Los dominicos en esa sintonía habían fundado Radio Santa Rosa, primera emisora católica del Perú, en la ciudad de Lima, y luego que esta adquiriera un nuevo transmisor proveniente de Radio Unión, el Provincial Superior de los dominicos de ese tiempo, Fr. Nicolás Gobert planteo poder trasladar el antiguo transmisor para fundar una nueva radio en la ciudad de Arequipa, bajo la advocación del santo de los pobres “San Martín de Porres”, santo peruano.

El superior de Arequipa, Fr. Jesús Mateo Calderón, tuvo a bien solicitar se le otorgue la licencia para instalar una nueva radiodifusora, en onda media, a la Junta Permanente Nacional de Telecomunicaciones (JPNT), en un plazo probatorio.

El presidente de la JPNT, José de la Jara, autorizó la instalación y posterior operación, en un periodo de prueba de la Radiodifusora San Martín de Porres de Arequipa.

Cumplido el plazo probatorio de dos años, el nuevo Presidente de la JPNT, Alfonso Pereira autorizó el funcionamiento definitivo de la radio, un 6 de enero del año de 1969, fecha oficial de su fundación.

Es desde ese momento que RSM promueve diversos programas religiosos, culturales y educativos con promoción social y con alcance a toda la región y la mayoría de la población arequipeña.

El 24 de enero de 1975 el Ministerio de Transportes y comunicaciones, mediante resolución ministerial, aprueba cambiar la modalidad de una radio de comercio a una radio educativa.

Radio San Martín durante todo este tiempo se ha dedicado a transmitir una programación variada, predicando la Palabra de Dios en los diversos ámbitos culturales, científicos, sociales, manteniendo la calidad en la información de la realidad nacional y extranjera con veracidad y objetividad.

En 1990 es necesario para RSM la renovación y actualización de sus equipos de trabajo y transmisión, para ello se solicita el permiso ante el Ministerio de Comunicaciones el cual se consigue con el apoyo del entonces Arzobispo de Arequipa, Mons. Fernando Vargas Ruiz de Somocurcio.

El 13 de agosto de 1997 con la autorización del ministerio de Transportes y comunicaciones se obtiene la licencia en un plazo de 10 años para lanzar al medio la frecuencia modulada (FM).

Obteniendo en octubre del 2001 la licencia definitiva de operación en la estación de la FM ante el Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y construcción.

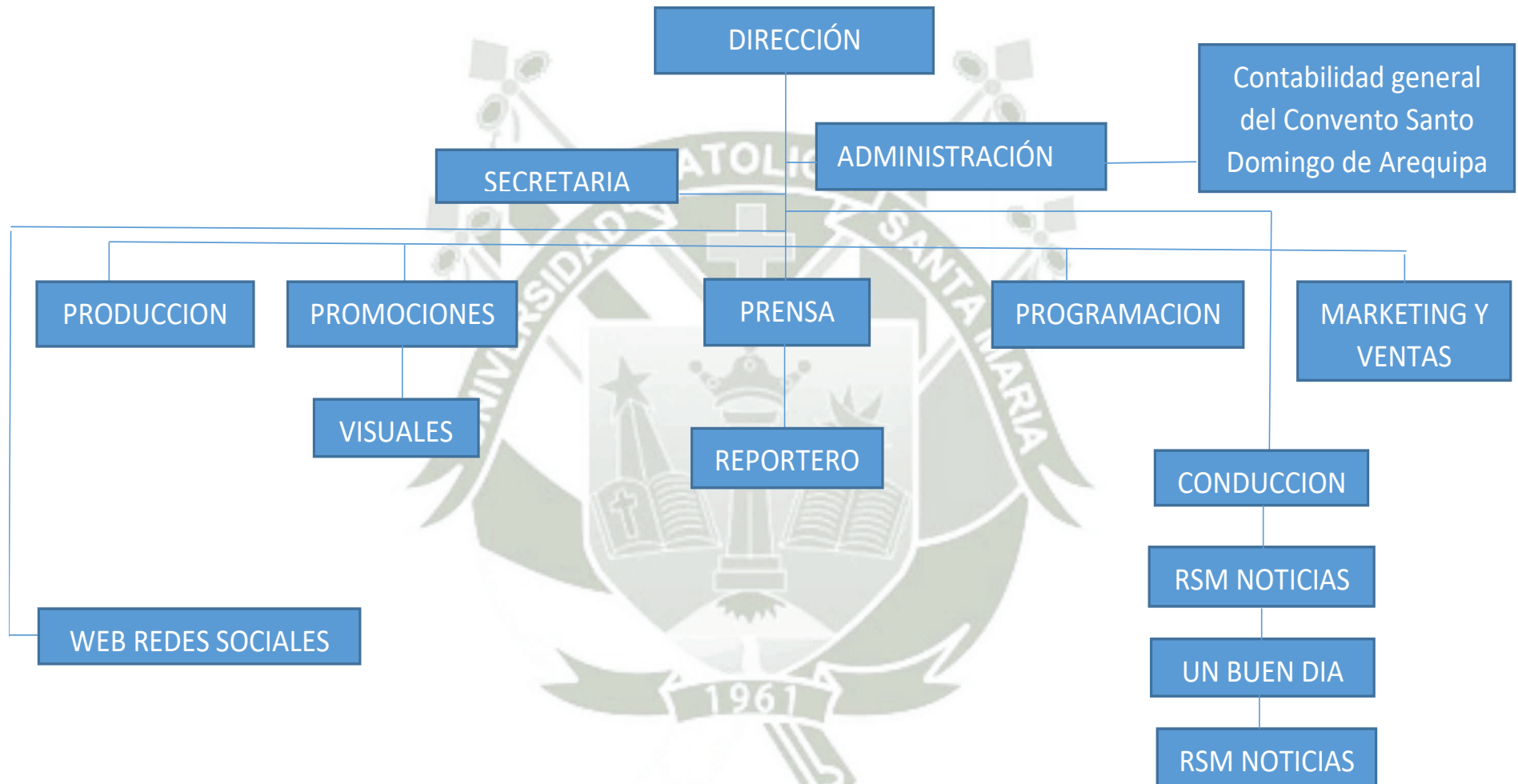
En los últimos años se ha lanzado también a la radio al mundo por la web, mejorando así el alcance que tenía, con el esfuerzo de la comunidad de frailes dominicos que siempre han estado preocupados por su continua actualización, transmitiendo así un contenido innovador con programas de toda índole, que prediquen con los valores cristianos en la defensa de los derechos humanos y el respeto de la dignidad humana, dando a conocer la diversidad de la riqueza cultural que posee nuestra patria, promoviendo un entretenimiento sano, con programas deportivos y juveniles. Haciendo realidad lo que dice su lema "Propuesta que integra vida y evangelio" en sus 48 años de existencia, promoviendo una formación integral y enriquecedora del oyente.

3.1.4. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE RADIO SAN MARTÍN

Radio San Martín pertenece a la Sociedad Dominicana de Medios de comunicación de la Provincia Dominicana de San Juan Bautista del Perú, regentada por el Convento de Santo Domingo de Arequipa, quien se encarga también de administrar su contabilidad y el pago de los trabajadores que tiene. Contando un director gerente que representa a la entidad promotora y diferentes departamentos para su funcionamiento y control interno.



Gráfico 1: Organigrama Funcional de Radio San Martín



Fuente: Elaboración propia

3.1.5. CAPITAL SOCIAL

El capital social de Radio San Martín de Arequipa al 31 de diciembre de 2016 asciende a 67244.46 soles compuesto por 67244.46 acciones comunes de valor nominal de 1 sol cada una.

El capital social de la empresa lo constituye las acciones del Convento de Santo Domingo de Arequipa, promotora de la emisora que autofinancia su funcionamiento.

3.1.6. PROGRAMACIÓN DE RADIO SAN MARTÍN 2017



Tabla 2: Programación de Radio San Martín 2017

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
04:00	Añoranzas de mi tierra						
05:00	Buenos días señor bolero				Agua y tierra		Agua y tierra
05:55	Santo rosario						
06:55	Jesús nuestra pascua						
07:00	RSM Noticias I Edición Central				Mirada semanal		Jesús es Nuestra Pascua (Evangelio Comentado) M. C.
08:00	A pensar más Rosa María Palacios				Dialogando RSM (foro ciudadano)		La Santa Misa
9:00	Rezando voy						Sólo para Zanahorias
09:15	Magazine RSM "Un Buen Día"						
11:00	Magazine RSM "Un Buen Día"	Mundo Educativo	Magazine RSM "Un Buen Día"		Mundo Educativo (repetición del día miércoles)	Inbox Libre (programa juvenil)	
12:00	RSM Noticias II Edición Central				Programa Gastronómico "Fogones y Sabores"		Encuentro en Clave Fe
13:00	"Así Canta el Perú"				Lonccos y Ccalas		Música Cristiana Católica
14:00	Impacto Total						El artista de la semana
15:00	Clásicos sport8				Música		Jesús en ti Confío
15:30	Hecho en Arequipa						Sin Fronteras
16:00	Voces con propósito						Hola Zanahorias
16:30							Música Cristiana Católica
17:00	Santo Rosario						
18:00							
19:00	Programa Religioso Católico (música- reflexiones-voz del papa-noticias de la iglesia)				María Mujer Fuerte		Al Encuentro de la Vida
19:05							Música Cristiana Católica
19:30							
20:00	El Sonido del Amor				Dialogando RSM (foro ciudadano) Repetición		Música Clásica
22:00	Música Cristiana Católica				Música POP RSM		Celebra la Vida

3.1.7. COBERTURA

A través de la doble frecuencia de Radio San Martín y por el internet alcanza:

97.7 FM (Frecuencia Modulada Stereo), con cobertura en toda la ciudad de Arequipa y distritos alejados como: Chiguata, Polobaya, Uchumayo, La Joya, Vitor, Yura, etc.

1380 AM (Amplitud Modulada), con cobertura en toda la región de Arequipa, provincias como: Camaná, Islay, Caraveli, Caylloma, Castilla, etc.

www.radiosanmartin.pe (página web), con cobertura a nivel mundial en los lugares con acceso a internet, a través de pc, tablets y teléfonos móviles.

3.1.8. PLAN TARIFARIO

A continuación, se presenta tarifas diferenciadas en horarios familiares, que se ofrece por los servicios con tarifas diferenciadas en horarios familiares.

Tabla 3: Costo por servicios de publicidad

Costo por segundo S/. 0.50		
Nº de Avisos	Duración	Costo de Spot
1	20 Seg.	S/. 10.00
1	30 Seg.	S/. 15.00

Fuente: Elaboración propia

Con las siguientes generalidades:

- Entrevistas previa coordinación.
- Los Avisos van de lunes a domingo en horarios rotativos.
- Los precios No incluyen IGV.

- Los Avisos se emiten en doble frecuencia: 97.7 FM y 1380 AM y en señal online (www.radiosanmartin.pe).
- La emisora se reserva el derecho de modificar y/o no aceptar los textos que vayan contra sus lineamientos de difusión.
- Bonificación de acuerdo a número de avisos.

3.1.9. **AUTORIZACIONES**

Mediante Resolución Ministerial del Ministerio de Transportes y Comunicaciones N°708-2001- MTC/15.03, con fecha de vencimiento del 01 de enero de 2020, se autorizó a Radio San Martín de Arequipa la señal de la AM (amplitud modulada).

Mediante Resolución Ministerial del Ministerio de Transportes y Comunicaciones N°387 -97-mtc/15.09 con fecha de vencimiento del 18 de junio del 2003 se autorizó a Radio San Martín la señal de la FM (frecuencia modulada, la cual está en espera de su renovación, encontrándose el proceso en trámite, presentando RSM toda la documentación dispuesta a ley, en espera del pronunciamiento y respectiva resolución del Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Finalmente, en cumplimiento del DL 822, que se refiere a la Ley de Derecho de autor, Radio San Martín tiene un convenio con APDAYC (Asociación Peruana de Autores y Compositores), para la debida licencia por la reproducción global del repertorio musical, a nivel nacional y extranjero, con un importe mensual, que es cancelado por Radio San Martín.

Hay que hacer referencia también al acuerdo existente vigente, entre la Santa Sede y el Estado Peruano, mediante Decreto Ley N°23211, que establece el sistema de relaciones entre ambos, y entre los cuales en el Artículo 10 hace mención de que las instituciones sujetas a la Iglesia Católica en el Perú, gozan de la exoneración de impuestos

y tributos; por lo que, al ser Radio San Martín, una de ellas se ve de esta manera también beneficiada.

Radio San Martín tiene un convenio actualmente con la CNR (Coordinadora Nacional de Radio) que integra a las radios con contenido educativo y comunitario en todo el territorio nacional y que están comprometidas con la promoción de los valores.

También con ALER (Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica) que integra a radios de toda la región Latinoamericana comprometidas en educar en una cultura de inclusión y participación y fomentar en convivir en armonía con la naturaleza, en democracia y en el respeto de los derechos de los demás.

3.2. **CONTEXTO VIGENTE**

Radio San Martín está inmersa en el registro y cumplimiento de la actual y vigente Ley de Radio y Televisión N° 28278, emitida en el año 2004 por el Congreso de la República. Esta ley normativa y reguladora de las actividades de los medios de comunicación sonoros y televisivos en el Perú, y que a su vez es regulada por un organismo denominado Consejo Consultativo de Radio y Televisión.

Cabe destacar que esta ley hace mención al horario de protección del menor, la libertad de expresión y de opinión, la libre competencia del mercado de los medios de comunicación, la defensa de la dignidad de las personas, el respeto que debe existir de la información plural, la defensa del orden jurídico democrático, una propagación de información en contenido veraz y de forma imparcial.

También se menciona la promoción de la formación en valores y el fortalecimiento de la identidad nacional, de la educación de la cultura y de la moral de los ciudadanos peruanos, la responsabilidad social que tienen los medios de comunicación, el respeto al Código de Ética, a la reputación y la intimidad de las personas y de la familia, evitando la difamación y la calumnia y el derecho que poseen todos de poder rectificarse.

Hay que mencionar que el Estado debe garantizar el otorgamiento de licencias y autorizaciones mediante el principio de Transparencia y el uso eficiente del espectro, con criterios afines conocidos y de objetividad que promuevan lo descrito anteriormente.

En el artículo tres de la mencionada ley se hace mención que el Estado debe ocuparse de la promoción y desarrollo de los medios de radiodifusión, especialmente en las áreas rurales, de interés social que promuevan a su vez políticas de educación, integración y reforzamiento de la identidad nacional. Por lo cual en estos últimos años la comunidad dominicana de Arequipa viene dando pasos firmes para garantizar el futuro de RSM con el objetivo específico de llegar a los pueblos y ciudades más remotos del sur andino.

El contenido plural y diferente de Radio San Martín de los actuales medios de comunicación que muchas veces hacen caso omiso a esta ley, con un contenido conocido actualmente como “basura” que no promueve en su integridad lo descrito anteriormente y que al contrario atenta a las líneas descritas, puede resultar para la Radio una ventaja competitiva, pues en mi opinión la sociedad peruana busca una alternativa diferente y entretenida de hacer llegar la información al oyente con un contenido veraz y juicioso de la realidad buscando el equilibrio; además sería oportuno realizar una mirada al marco jurídico de esta ley, pues pareciese que no hay un interés del propio Estado en preocuparse ni sancionar lo que debería ser de interés público.

Radio San Martín, en esa sintonía, quiere crear conciencias críticas en los ciudadanos arequipeños, luchar por la justicia y la paz, a partir de los derechos humanos y la dignidad de las personas, dando a conocer a través de la Palabra de Dios, de la promoción de nuestra música y folklor, donde se ven plasmadas la riqueza de las diversas culturas que florecen en el Perú y en Latinoamérica, promoviendo en la juventud, el deporte, la música, la oración, las artes, manteniendo a la ciudadanía urbana y campesina de la situación que estamos viviendo, con miras a promover el desarrollo y progreso del país recogiendo y luego dando a conocer la realidad que vive el mundo, más allá de nuestras propias fronteras.

4. **CAPÍTULO IV: VISIÓN, MISIÓN Y CÓDIGO DE ÉTICA**



Para poder mirar hacia futuro con una perspectiva de largo plazo y poder sobrevivir en el sector donde se desenvuelve y más aún sobresalir y sacar ventaja sobre la competencia es necesario como punto de partida en el proceso estratégico formular la visión, misión y los valores de la organización que nos permitirá proyectarnos, pensando en un futuro próximo que pueda ser enfrentado con estrategias, pero con una idea clara de lo que quiere llegar a ser nuestra organización.

En este capítulo se presentará el enunciado de la misión, visión y los valores además del código de ética de Radio San Martín de Arequipa que han sido reformulados competitivamente sin perder la esencia de la organización.

4.1. **MISIÓN Y VISIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

La misión en una organización es su razón de ser, definiendo a aquello a lo que se dedica que lo diferencia de las demás organizaciones, impulsando a la organización para desempeñar de forma excelente su core business y trascender en lo que hace.

La organización debe tomar o señalar una dirección o camino por el cual avance, pero con el monitoreo de sus directivos que vean cuando haya necesidad de un cambio o se deba seguir en la línea de dirección.

Las características que debe presentar la misión son:

- Permite diferencias entre las organizaciones.
- Permite definir lo que son las organizaciones.
- Son claras y precisas, lo que su permiten su comprensión.
- Sirve de marco de evaluación para verificar las actividades que se llevan a cabo.
- Motiva el crecimiento creativo de la organización.
- Define como la organización aspira prestar sus servicios.
- Genera credibilidad de la empresa u organización en los lectores.

La visión corresponde como organización a un futuro al que se quiere llegar a ser, representa también la sumatoria de lograr todos los objetivos de largo plazo formulados dentro del proceso estratégico.

La visión representa para la empresa su imagen con el compromiso de todos en conjunto para lograrla, definiendo retos y despertando emociones, siendo ambiciosos, pero a la vez realistas.

Las características de la visión son:

- Define el horizonte de tiempo para poder hacer posibles los cambios y transformaciones.
- Se proyecta dentro de un horizonte geográfico
- Es formulada clara, sencilla y comprensiblemente.
- Genera convicción, es ambiciosa, pero a la vez realista.
- Es de amplio conocimiento de los demás.
- Posee un sentido de urgencia para las decisiones.
- Debe expresar la idea desarrollada de lo que quiere llegar a ser la organización.

Presentaremos con esta idea, la visión y misión actual de Radio San Martín, así como la reformulación de ambas y una nueva propuesta con su respectivo análisis que se adecue a lo que quiere hacer en el presente proceso estratégico.

4.1.1. **MISIÓN**

Predicar el evangelio en los espacios de información, educación, formación y entretenimiento a la comunidad católica de Arequipa y sociedad en general.

4.1.2. **VISIÓN**

Ser un medio de comunicación líder en la evangelización ofreciendo una programación alternativa con valores cristianos, desde el carisma dominicano.

4.2. **FORMULACIÓN DE LA MISIÓN**

1. **¿Quiénes son los clientes de la organización?**

Son los radioyentes de la emisora que ponen su publicidad o que ofrecen sus intenciones en el rosario y en la misa dominical radiada, además de los benefactores.

2. ¿Cuáles son los principales servicios que la organización ofrece?

Publicidad a bajo costo a través de su doble frecuencia y del internet

3. ¿Dónde compite geográficamente la organización? ¿Cuáles son sus mercados?

La doble frecuencia llega a la región Arequipa y por el internet a todo el mundo.

4. ¿Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?

Si está a la vanguardia de la tecnología, renovando sus equipos, su antena de trasmisión y mejorando su señal de internet.

5. ¿Se encuentra la organización en una situación de supervivencia, crecimiento o rentabilidad?

La solvencia de la empresa solo cubre los servicios básicos, ya que es la comunidad de frailes dominicos del convento que paga los sueldos de los trabajadores en planilla.

6. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas de la organización?

Somos una radio católica, comprometidos con el desarrollo humano basado en la verdad, la justicia y la paz

7. ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la organización?

Somos una opción distinta de medio de comunicación con valores y respeto de la dignidad de la persona humana y de la promoción del evangelio de Cristo.

8. ¿La organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios y ambientales?

Si RSM es sensible a toda la realidad y busca la promoción de la persona humana, de manera entretenida e innovadora.

9. Constituyen los empleados un activo valioso para la organización

Si somos un equipo profesional comprometido con los valores cristianos al estilo de Santo Domingo de Guzmán.

4.3. FORMULACION DE LA VISIÓN

4.3.1. ALCANCE DEL PRODUCTO O SERVICIO

Ahora: Programas diversos que sintetizan la propuesta de vida y evangelio, que caracteriza a la radio.

Futuro: Programas de calidad, creativos, dinámicos para posicionarse como líder en medios de evangelización y de información radial, reconocidas por la población como una opción diferente de medio de comunicación.

4.3.2. ALCANCE DEL MERCADO

Ahora: Sector B, C, periferias de la ciudad, donde la radio posee bastante audiencia según las últimas encuestas, con mayor incidencia en la población mayor.

Futuro: Sector A, B, C, los jóvenes que busquen una opción diferente, comprometidos con la realidad social de nuestro país.

4.3.3. ALCANCE GEOGRÁFICO

Ahora: A través de la doble frecuencia de RSM llega a toda la región Arequipa y por el internet a todo el mundo.

Futuro: Ser líder en medios de evangelización y comunicación del Perú, reconocido en el mundo entero, y posicionado fuertemente en nuestra región.

4.3.4. COMPETENCIAS ÚNICAS

Ahora: Es una opción diferente, integra todo tipo de programas donde todos tienen su espacio, y donde se promueven los valores, además de una publicidad a muy bajo costo.

Futuro: Posicionarse como una opción diferente de medios de comunicación donde se busca la promoción de los valores, fortaleciendo los espacios para todo tipo de oyente, pero llevando la Palabra de Dios, necesaria en nuestra sociedad donde hay un quiebre del respeto de la dignidad de la persona humana.

4.4. MISIÓN Y VISIÓN PROPUESTAS

4.4.1. MISIÓN PROPUESTA

Somos la primera radioemisora católica participativa del departamento de Arequipa, conformada por un equipo profesional innovador, comprometido con el desarrollo humano, que ofrece una producción entretenida y de calidad para contribuir a la evangelización y formación de personas críticas y propositivas con las que contribuyamos a una sociedad con justicia y paz.

4.4.2. VISIÓN PROPUESTA

Ser una institución líder para el 2022 en la Región sur en el rubro de medios de comunicación, con un alto grado de incidencia pública, reconocida por su misión evangelizadora y compromiso social, que contribuya al desarrollo humano, basado en la verdad, la justicia y la paz.

4.4.3. VALORES

En medio del mundo tan complicado en el que vivimos donde algunas veces la competencia genera procesos como la corrupción o la ilegalidad, se ve la necesidad de construir y fomentar valores y comportamientos éticos con sólidos principios que permitan hacerles frente en marcos de poca transparencia e irresponsabilidad. Y más si

es un medio de comunicación que tiene gran alcance con las personas.

Por eso desde Radio San Martín se busca crear conciencia, al ser una institución que promueve y trasmite valores, pero que a su vez lo vive.

A continuación, se presenta los valores que distinguen a la emisora:

a. Verdad

Siguiendo la enseñanza del Evangelio, donde la verdad busca la libertad plena de las personas, fortaleciendo este valor que RSM sea un medio creíble en el oyente y en la sociedad donde está inmersa. Con este valor se tiene por objetivo crear y formar de manera crítica y consiente de la realidad.

b. Paz

En medio de un mundo conflictivo se busca promover una cultura de paz y de reconciliación que permita vivir la persona en concordancia con uno mismo, con el otro y con el medio ambiente que nos rodea, en base a los principios evangélicos.

c. Solidaridad

Debido a la falta de la dimensión humanitaria de las personas que hace que el mundo se convierta más egoísta e insensible ante los problemas sociales, el personal de RSM trabaja de forma integrada en equipo con la finalidad de alcanzar los objetivos como institución de forma que se orienten a la situación actual de la sociedad y a partir de ahí como poder aportar como medio de comunicación.

d. Compromiso

El carisma propio de la orden dominicana es nuestra motivación y busca impulsar a la Radio a la construcción de una sociedad

basada en el don preciado de amar y de practicar la justicia, en medio del gesto deshumanizante pero que busca sembrar esperanza en medio de la colectividad.

e. Amor

Este valor es el motor que hace RSM pueda tener una base sólida para poder alcanzar los objetivos y lineamientos que tiene propuestos como radio.

f. Honestidad

Este valor nos ayuda como organización a actuar de forma coherente con los que se hace y con lo que se predica, en base a la verdad y a los principios dominicanos que nos motivan y alientan en nuestra propia misión.

g. Responsabilidad

RSM está concientizada como institución, de los deberes que tiene de forjar en la sociedad la presencia del Evangelio en la vida cotidiana de las personas, produciendo y promoviendo programas de calidad en sus contenidos, basados en la formación de los valores, con veracidad y objetividad, contribuyendo al desarrollo y a la construcción de la sociedad peruana.

h. Justicia

Se basa en respetar la dignidad humana, con acciones concretas que la promuevan y denuncien a desigualdad y la injusticia entre los seres humanos y todo aquello que atente contra el medio ambiente, buscando que haya un respeto recíproco entre semejantes y con los demás seres que conviven en la creación como un regalo de Dios.

4.5. CÓDIGO DE ÉTICA

Radio San Martín pertenece a la Coordinadora Nacional de Radio (CNR), por lo cual adopta el código de ética que maneja esta asociación civil que integra radios educativas con proyección hacia la comunidad en todo el territorio peruano. Estas radios se comprometen a fortalecer el ejercicio democrático de la ciudadanía, así como el respeto de los derechos que goza el ciudadano peruano, comprometiéndose de esta manera a promover y respetar la dignidad de las personas.

Motivando y ofreciendo un trabajo que estimule desarrollar potencialidades de la persona y el progreso de la comunidad, haciendo participe a la sociedad civil.

Según el (MTC, 2005) el Código de Ética se establece lo siguiente

Principios:

- Promueve en los ciudadanos y ciudadanas expresar sus opiniones libremente sin hacer ningún tipo de discriminación ya sea por su origen, clase social, género, religión o cultura.
- Permite acceder a la población a información de interés público y a expresar su opinión fomentando la pluralidad.
- Compromiso social como organización radiodifusora.

El marco normativo que la respalda es la siguiente:

- La Constitución Política del Perú, que garantiza la libertad de expresión en el país, así como el respeto a la buena imagen, reputación y la intimidad de las personas.
- La Declaración Universal de los Derechos Humanos, haciendo énfasis a la libertad de expresión y opinión como uno de los derechos principales de todo ser humano.
- La ley de Radio y televisión, que refiere los derechos y responsabilidades de las empresas de radiodifusión y televisión en nuestro país.

De la programación periodística:

- Las emisoras asociadas deberán emitir información bajo los principios de veracidad y honestidad.
- A través de los medios de comunicación se deberá promover espacios para la participación de los sectores de la sociedad con limitado acceso a expresarse para que puedan manifestar su voz, como son los pobladores rurales o aquellos que pertenecen a minorías étnicas.
- Las fuentes que utilicen las radios para transmitir su información deberán ser confiables y contrarrestarse con otras para analizar su nivel de exactitud y objetividad.
- Se protegerá la identidad de las fuentes que utilicen los periodistas.
- Cuando entre la radio y los oyentes se presentes puntos de vista distintos, si es de interés de la emisora se brindará la oportunidad a que los puntos de vista divergentes se expresen en un clima de respeto mutuo.
- En la programación periodística se deberá diferenciar la información de la opinión.
- Cuando se realicen entrevistas o se transmita material sonoro se deberá tener cuidado de no distorsionar el sentido de lo que se desea informar o de emitir un correcto juicio de opinión.
- Cuando en caso de que alguna información injustamente afecte la buena imagen o la honra de personas o instituciones, deberá de hacerse la rectificación en un plazo que no exceda las 48 horas luego de haber sido emitido.
- Como estaciones de radio se debe defender y proteger los derechos de los niños y los adolescentes, no revelando sus identidades en caso que se viole sus derechos.
- En época electoral las radios asociadas deberán generar espacios en los que se promueva el debate y la libre y alturada opinión que permita enriquecer a los diversos aspectos sociales.
- Las radios deberán dar oportunidad a los candidatos del proceso electoral para que puedan expresar sus propuestas a los ciudadanos y así poder permitir a la población estar informados.

De los programas educativos:

Desde el proyecto educativo las radios asociadas a la Coordinadora Nacional de Radio (CNR), deberán producir y difundir material educativo que se enfoque en dar un impulso integral en el desarrollo de la sociedad en los espacios de participación política, salud, equidad de género, promoción de los derechos humanos, cuidado del medio ambiente, prevención de accidentes y desastres, entre otros temas sociales.

Se debe imprimir un carácter participativo en la generación de estos programas, impulsando exteriorizar las diversas perspectivas de los asuntos tratados sin direccionarse por posiciones o doctrinas que obstaculicen la fácil comprensión de los factores políticos, sociales y culturales.

Las radios asociadas a la CNR en sus producciones educativas como culturales, deberán incentivar un ambiente de dialogo en la diversidad y multiculturalidad, respetando las diversas expresiones lingüísticas y culturales, con sus propias emociones y sensibilidades especialmente de los sectores excluidos de nuestro país.

De la programación musical:

Con respecto a la programación musical y al entretenimiento se busca acompañar a las personas a lo largo de sus quehaceres cotidianos generando aspectos para su distracción, esparcimiento y recreo. Con la programación entretenida y musical, se motivará la diversidad cultural y las diversas creaciones artísticas del país.

En la programación musical y de entretenimiento no se deberá difundir lenguajes y contenidos inapropiados o denigrantes que atenten contra la dignidad humana, o aborden temas de contenido adulto dentro del horario de protección al menor.

Del contenido publicitario:

- En la publicidad se deberá evitar el lenguaje obsceno, así como la discriminación de cualquier tipo.
- La publicidad de los productos y de temas políticos deben ser separados de los demás programas, y si es anuncio político la emisora dará un aviso de su naturaleza.
- Se cuidará o corregirá la publicidad que no sea veraz ya que no se desea publicidad que engañe a los consumidores.

Del mecanismo de difusión del código de ética y resolución de quejas:

- Todas las emisoras asociadas a la CNR deberán difundir su código en su página web y en su programación.
- Después de 60 días de dar a conocer su código de ética la emisora está obligada a abrir un centro o foro donde se atiendan quejas y pedidos, después de eso se deberá crear otra instancia donde se resuelvan todas estas quejas o reclamos.
- La CNR habilitará una comisión de socios y personas independientes para poder supervisar y velar para que las radios asociadas como es el caso de Radio San Martín de Arequipa respeten además de su código de ética los derechos de los ciudadanos, promoviendo los procesos comunicativos con procedimientos de control y regulación.

5. **CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EXTERNO**



El análisis del entorno, auditoría externa, evaluación externa o análisis externo, consiste en identificar y evaluar los acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que escapan a su control.

El objeto de realizar el análisis externo es detectar; las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y las amenazas que podrían afectar a la empresa para así formular las estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y estrategias que permitan a la empresa eludir las amenazas o reducir sus efectos.

Para este diagnóstico se emplearán dos herramientas; El Análisis PESTE y Las Cinco Fuerzas de Porter.

5.1. **ANÁLISIS PESTE**

Es el análisis del macro entorno en que trabaja la empresa.

PESTE es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos. Muchos de estos factores son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto, este análisis tendrá que llevarse a cabo específicamente dentro del contexto de la empresa y respecto a las variables que afectan el sector económico donde se desenvuelva.

5.1.1. **FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES (P)**

a. Estabilidad política

El banco mundial incluye entre elementos componentes de la estabilidad política el riesgo de; golpes militares, rebeliones, terrorismo, guerra civil, conflictos armados, etc. Por ende, es importante para un país proyectar la imagen de un país estable en diferentes ámbitos y así atraer a inversionistas.

En la última década, el Perú mantiene una situación política estable y más de 90 meses consecutivos de crecimiento económico. Este ritmo lo coloca en las primeras filas de América Latina y lo convierte en una tierra llena de energía y esperanza (Olaechea, 2017).

A través de los medios de comunicación se sabe que, si bien es cierto, actualmente hay conflictos sociales como la huelga de los maestros, protestas de pobladores de Cusco (Las Bambas) y otros, no repercuten en gran medida a dañar la imagen del país, son conflictos que están a la espera de soluciones. En general, el país proyecta una buena imagen, de ser un país listo y abierto a atraer capitales de inversión.

b. Política Fiscal

Es el conjunto de instrumentos y medidas que toma el estado con objeto de recaudar los ingresos necesarios para realizar las funciones que le ayuden a cumplir los objetivos de la política económica general, los principales ingresos recaudados por la política fiscal son: impuestos, derechos, productos, aprovechamiento y el endeudamiento público interno y externo, buscando el equilibrio entre lo recaudado y los gastos (Ávila, 2004).

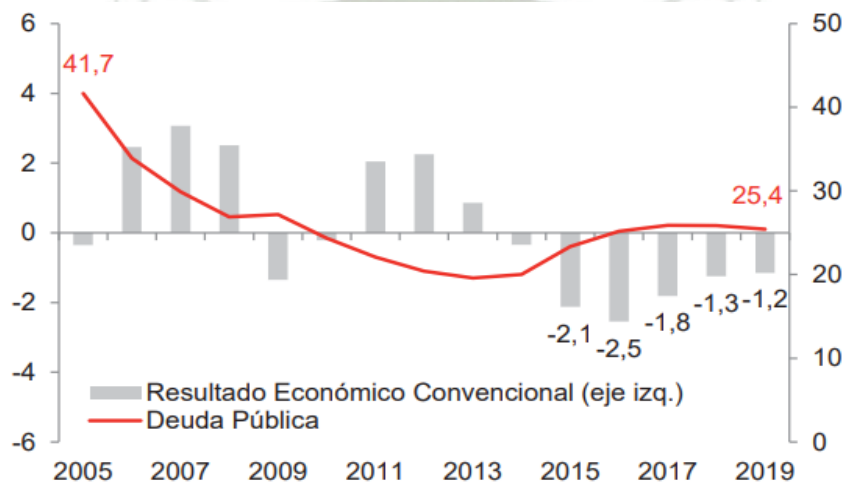
La política fiscal para los años 2017-2019 está orientada a: (a) impulsar el crecimiento de corto y mediano plazo de la inversión pública y (b) mantener un manejo fiscal responsable que permita reducir vulnerabilidades en un contexto internacional con múltiples riesgos, asegurar la sostenibilidad de las finanzas públicas y preservar una buena calificación crediticia.

Los principales lineamientos de política fiscal considerados en el Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 son los siguientes:

- **Resguardar y fortalecer la sostenibilidad y credibilidad de la política fiscal en un contexto de estrés de las posiciones discuales en América Latina.** En un entorno internacional incierto como el actual se pueden tener impactos inesperados y no lineales sobre las finanzas públicas, en ese sentido, es necesario continuar con una estrategia integral de financiamiento que combine una gestión activa y eficiente tanto de los activos como de los pasivos del Estado, *diversificando las fuentes de ingreso,*

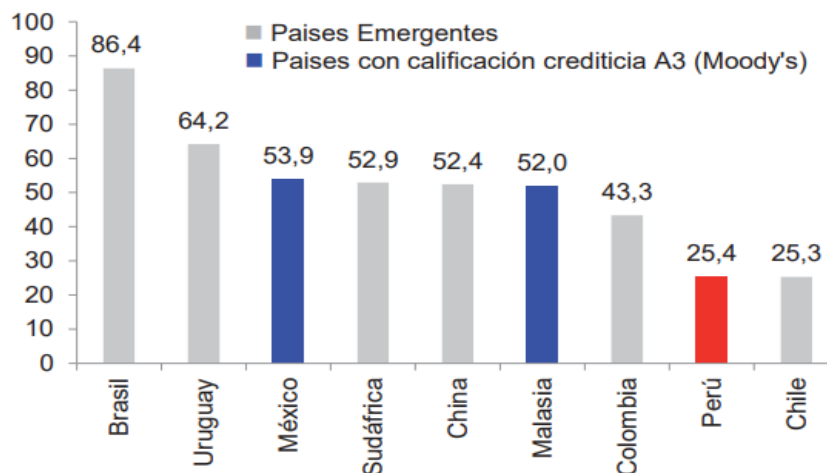
profundizando el mercado de capitales doméstico, mejorando el perfil de la deuda pública y minimizando los costos financieros y riesgos asociados. Finalmente cabe resaltar que, el Perú tiene aprobadas líneas contingentes por aproximadamente US\$ 4 400 millones con el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Corporación Andina de Fomento, entre otros, las que brindan un soporte adicional a la respuesta de política fiscal ante eventuales contingencias, en caso fuese necesario.

Gráfico 2: Resultado económico convencional y deuda pública bruta (% del PBI)



Fuente: FMI Fiscal Monitor (abril 2016), Moody's, MEF, Proyecciones MEF.

Gráfico 3: Deuda pública bruta 2019



Fuente: FMI Fiscal Monitor (abril 2016), Moody's, MEF, Proyecciones MEF.

- **Brindar mayor estabilidad al gasto público, sobre todo en el actual contexto de una significativa caída en los precios de materias primas.** Los precios de las materias primas son volátiles y están sujetas a bruscas fluctuaciones (ejemplo; el caso del cobre), quiere decir que, el ser exportador de materias primas, es susceptible de ser impactada fuertemente por cualquier choque externo que puede desviarla de sus objetivos fiscales.

Por su parte, el gasto público no debe ser volátil debido a que generan costos de eficiencia y reducen la capacidad de gestión a nivel de políticas sectoriales, por tanto, el objetivo del nuevo marco macro fiscal de brindar más estabilidad y predictibilidad al gasto público es compatible con el esfuerzo de un proceso presupuestario de programación y formulación multianual que viene implementando el Ministerio de Economía y Finanzas.

- **Fortalecer la gestión de activos y pasivos públicos dentro de un análisis integral que contempla los riesgos fiscales subyacentes.** El registro de riesgos fiscales contribuirá a diseñar una estrategia más completa del manejo de política fiscal y de sus activos y pasivos, lo cual permitirá preservar la capacidad de afrontar eventuales catástrofes naturales (terremotos, tsunamis, fenómenos climatológicos, etc.) o por la activación de otras contingencias, manteniendo altos niveles de ahorro público.

Así, en junio del 2015, se publicó la primera versión del Informe de Contingencias Explícitas del Sector Público No Financiero, en el cual se señala que existen pasivos contingentes explícitos por aproximadamente 8,2% del PBI (Diario El Peruano , 2016).

- **Iniciar a partir del 2017 un proceso de modulación del gasto público en un contexto de mayor dinamismo del sector privado.** El cumplimiento de lo establecido en la Ley de Fortalecimiento de la Responsabilidad y Transparencia Fiscal está alineado con: (a) una mayor predictibilidad, sin ajustes abruptos, para continuar con las reformas estructurales que son de carácter multianual; b) una menor percepción de riesgo que se traduce en menores costos financieros, tanto en moneda extranjera como nacional, y atracción de flujos de capital que permiten financiar decisiones de consumo e inversión tanto del sector público como privado; c) una reducción de vulnerabilidades en un contexto internacional incierto; y, d) la generación de los espacios fiscales necesarios para poder aplicar una política fiscal que atenúe eventos coyunturales desfavorables. Asimismo, cabe señalar que esta modulación del gasto público no pone en riesgo las perspectivas de crecimiento pues prioriza la expansión de la inversión pública, de forma que maximice el efecto multiplicador de la política fiscal sobre la actividad económica. De acuerdo a las proyecciones del presente MMM, la inversión pública crecerá 5,1% real en promedio por año (2017-2019), por encima del crecimiento del PBI; con esto, la inversión pública será equivalente a 5,4% del PBI hacia el 2019, por encima del promedio histórico 2005-2015 (4,8% del PBI) (Diario El Peruano, 2016).
- **Aumentar los ingresos fiscales permanentes para financiar de forma sostenible las reformas estructurales necesarias para apuntar el potencial de crecimiento de mediano plazo.** Los bajos niveles de ingresos fiscales constituyen la principal restricción para incrementar los niveles de gasto público que financien reformas estructurales. El Perú tiene potencial para

generar mayores ingresos fiscales debido a los altos niveles de evasión y elusión tributaria (índice de incumplimiento del IGV e IR), por tanto, se busca implementar medidas orientadas a ampliar la base tributaria de manera permanente:

- i) Racionalización de exoneraciones.
 - ii) Asistencia y capacitación municipal para incrementar recaudación de gobiernos locales.
 - iii) Facilitación de intercambio de información.
 - iv) Implementación de sistemas electrónicos.
 - v) Fortalecimiento de esquemas de fiscalización.
- **Mejorar la eficiencia y priorización del gasto público bajo enfoque multianual.** Aun cuando se encuentran mejoras en ciertos indicadores, se siguen manteniendo brechas importantes en las zonas más pobres y excluidas del país, particularmente en la provisión de bienes y servicios públicos de calidad, en este sentido, se requiere implementar el Presupuesto por Resultados (PpR) que es un proceso de asignación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto Público.

En conclusión, el Perú tendrá una política fiscal moderadamente expansiva en el año 2017 en adelante, mientras se toma medidas de prevención en un contexto global volátil debido a muchos riesgos, entre ellos que, al ser exportador de materias primas es susceptible a ser impactada fuertemente por cualquier choque externo.

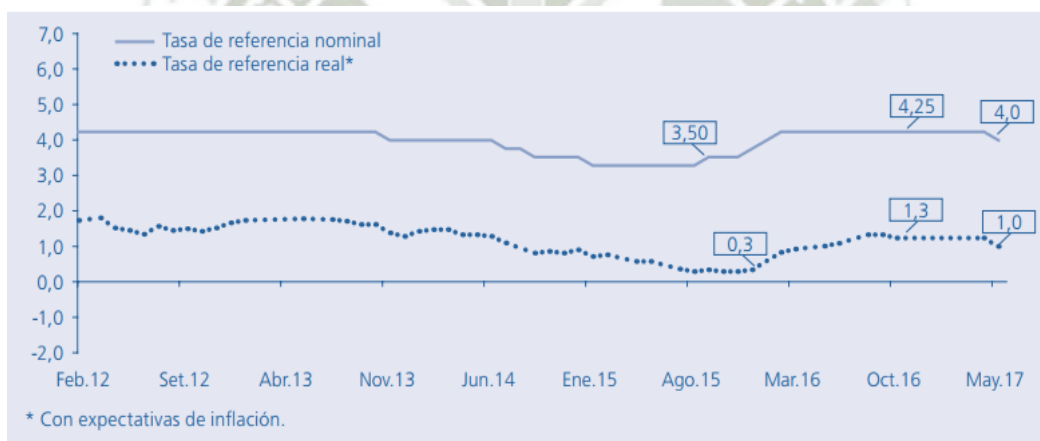
c. Política Monetaria

La política monetaria de un país señala los instrumentos adecuados para el control que ejerce el Estado sobre la moneda y el crédito. Teniendo como objetivo primordial velar por la estabilidad económica del país. Si bien es cierto la política monetaria cuenta con medidas correctivas, resulta más importante contar con medidas de carácter preventivo, que

tienden a lograr y mantener una situación económica de mayor empleo y un nivel de precios estable (Ávila, 2004).

- **Acciones de política monetaria.** En el marco de un incremento transitorio de los precios originado en el lado de la oferta, principalmente de alimentos. En marzo, por efecto de este evento, la tasa de inflación mensual registró su mayor incremento en 19 años (1,3 por ciento), el Directorio mantuvo la tasa de referencia en 4,25 por ciento en abril, En mayo, el Directorio del Banco Central de Reserva del Perú acordó reducir la tasa de interés de referencia de la política monetaria en 25 puntos básicos a 4,0 por ciento. Con ello, se observó una reducción adicional en las tasas del mercado monetario.

Gráfico 4: Tasa de interés de referencia nominal y real (en porcentaje)



Fuente: Reporte de inflación del BCRP a junio del 2017

- **Operaciones monetarias.** Las operaciones monetarias del Banco Central se orientaron a mantener niveles adecuados de liquidez en moneda nacional, en un periodo caracterizado por mayor demanda de moneda doméstica para atender el pago de impuesto por regularización del impuesto a la renta, y un mayor apetito de inversionistas institucionales por bonos de gobierno.

Tabla 4: Balance simplificado de BCRP

	Dic.14	Dic.15	Dic.16	Feb.17	May.17
I. Activos netos	100%	100%	100%	100%	100%
Reservas Internacionales Netas	94,9%	87,4%	87,8%	88,3%	88,9%
	(US\$ 62 307 mills.)	(US\$ 61 485 mills.)	(US\$ 61 686 mills.)	(US\$ 62 291 mills.)	(US\$ 63 414 mills.)
Repos	5,1%	12,6%	12,2%	11,7%	11,1%
II. Pasivos netos	100%	100%	100%	100%	100%
1. Depósitos totales del Sector Público	36,9%	32,7%	34,0%	32,9%	34,6%
En moneda nacional	18,7%	13,0%	12,2%	11,6%	14,0%
En moneda extranjera	18,2%	19,7%	21,8%	21,3%	20,7%
2. Depósitos totales del sistema financiero	27,0%	37,1%	33,4%	32,7%	31,6%
En moneda nacional	7,7%	4,5%	4,6%	4,0%	3,9%
En moneda extranjera	19,4%	32,6%	28,8%	28,8%	27,7%
3. Instrumentos del BCRP	9,8%	10,0%	11,1%	14,0%	12,8%
CD BCRP	8,0%	6,5%	9,9%	12,6%	12,0%
CDR BCRP	1,3%	3,0%	0,3%	0,1%	0,0%
Depósitos a Plazo	0,0%	0,4%	0,0%	1,1%	0,7%
Depósitos overnight	0,5%	0,1%	0,9%	0,2%	0,1%
4. Circulante	19,7%	15,7%	17,2%	16,1%	16,3%
5. Otros	6,5%	4,5%	4,3%	4,3%	4,7%

Fuente: Reporte de inflación del BCRP a junio del 2017

d. Política Tributaria

La política tributaria consiste en la utilización de diversos instrumentos fiscales, entre ellos los impuestos.

Teniendo en cuenta que el escenario macroeconómico actual y el de los próximos años plantea riesgos que, de materializarse, afectarían los ingresos fiscales esperados, es indispensable continuar con una política de ingresos públicos que permita elevar los indicadores de recaudación hacia niveles comparables con países de América Latina de características similares. Así, se contribuye a compensar la disminución de los ingresos fiscales provenientes de los recursos naturales.

Por ello, es necesario continuar adoptando medidas de política tributaria orientadas a incrementar la base tributaria y reducir la evasión y elusión tributaria, considerando los altos niveles de

incumplimiento (31.4%¹ en el Impuesto General a las ventas – IGV y 50%² en el Impuesto a la Renta – IR). Tales medidas deberán estar orientadas a impulsar la equidad y eficiencia del sistema tributario, a través de (i) la racionalización de las exoneraciones y beneficios tributarios; (ii) la asistencia y capacitación municipal para incrementar la recaudación de Gobiernos Locales; (iii) la facilitación del intercambio de información entre administraciones tributarias, (iv) el fortalecimiento de los esquemas de fiscalización y supervisión; y, v) la evaluación y revisión de las alícuotas, escalas, límites y mecanismos de aplicación de los impuestos, entre otras; todo ello sin que implique mayores costos para el cumplimiento de las obligaciones tributarias ni afecte las expectativas de inversión de los agentes económicos.

Por otro lado, a inicios del presente año se dieron a conocer las nuevas tasas de IR, a partir del año 2015 la tasa fue de 28%, con una disminución en referencia a años anteriores, el objeto; que las empresas o compañías tengan más recursos para destinarlos al gasto y a las inversiones. El incremento dado a partir del año 2017 teniendo por objeto; para incrementar recaudaciones.

Tabla 5: Tasas para la determinación del Impuesto a la Renta Anual

Ejercicio	Tasa Aplicable
Hasta el 2014	30%
2015 – 2016	28%
2017 en adelante	29.5%

Fuente: SUNAT

e. Legislación laboral. Mediante publicación El Ejecutivo, dio a conocer una serie de modificaciones de diversas normas laborales.

i) Realización de realizar exámenes médicos de inicio: conforme a la dispuesto en el D.S. N° 016-2016-TR, para

¹ Según el documento “Estimación de Incumplimiento del IGV 2014, elaborado por la SUNAT. Véase en: https://www.mef.gob.pe/contenidos/tributos/normativa/Rendimiento_Tributos_2014.pdf

² Acorde a lo señalado en el Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018.

trabajadores que hagan labores de alto riesgo, cada dos años.

- ii) Actualización de las actividades de riesgo: A fin de que ciertas tareas de alto riesgo sean contempladas dentro de la cobertura de Seguro Complementario de Alto Riesgo.
 - iii) Uso de tecnología en la firma de documentos laborales
 - iv) Implementación de medios virtuales para la entrega de boletas y constancias de pagos
 - v) Conservación de documentos laborales: Con antigüedad de 5 años, conservará documentos y constancias de pago
- Cabe indicar que la remuneración básica al 2017 es de S/. 850.00.

f. Regulaciones gubernamentales. En cuanto a este factor la normativa encargada de regular los medios de comunicación, es la Ley N° 28278: Ley de Radio y Televisión, publicada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, contiene 89 artículos en los que se estipulan lineamientos a cumplirse, así como sanciones, incluyéndose un código de ética en el que se exigen moderaciones en cuanto a programación y protección al menor.

En lo que va del año 2017, la bancada de Fuerza Popular, presentó el proyecto de ley sobre medios de comunicación para "proteger las libertades y derechos informativos de la población", la cual se resume en, limitar el ejercicio de directores, editores, productores, accionistas y otros, que estén investigados por la Fiscalía por presunto delito de corrupción en agravio del Estado.

Tabla 6: Resumen de Oportunidades y Amenazas – Fuerzas políticas

Oportunidades
Estabilidad política durante última década pese a casos de corrupción que tuvieron fuerte impacto. (O1)
Política fiscal moderadamente expansiva en el año 2017 en adelante, mientras se toma medidas de prevención en un escenario volátil (exportador de materia prima). (O2)
En política monetaria, la inflación se sitúa dentro del rango meta (3.04%) – entre 1% y 3% - del Banco Central de Reserva del Perú. (O3)
Amenazas
Disminución del tipo de cambio traducido en una disminución de ingresos en moneda extranjera. (A1)
Incremento del Impuesto a la Renta de 28% a 29.5%, lo que significa, mayores gastos por obligaciones tributarias. (A2)
Modificaciones en normas laborales, incremento de costos por diversos pagos a personal. (A3)
Posibles censuras a miembros de medios de comunicación, por proyecto de Ley formulado por bancada de Fuerza Popular. (A4)

Fuente: Elaboración propia

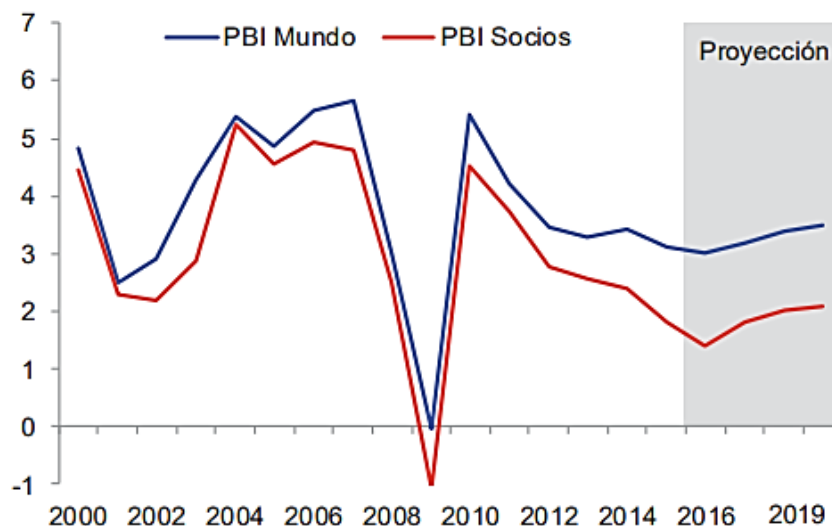
5.1.2. **FUERZAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS (E)**

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la organización. Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno y, por ende, en su futuro (Martínez & Milla, 2012).

- a. **Perspectiva mundial.** En el periodo 2017-2019, se espera que la economía mundial se acelere y crezca en promedio 3,4%, en un contexto de balance oferta-demanda en los mercados de materias primas que estabilizará los precios, una política monetaria expansiva en la Zona Euro, estabilización y mayor predictibilidad

en el crecimiento chino, convergencia de la economía de EE.UU. a su crecimiento potencial y buen desempeño de la India. A pesar de la aceleración respecto del 2016, la economía mundial aún crecerá por debajo del promedio histórico 2002- 2015 (3,9%).

Gráfico 5: PBI mundo vs. Socios comerciales de Perú (Var. % real anual)



Fuente: FMI, Proyecciones MEF.

Estados Unidos crecerá 2,5% en el 2016, la tasa más alta de crecimiento desde el 2010, debido a la recuperación del consumo (70% del PBI) ante la mejora del mercado laboral (empleo e ingresos) y la mayor confianza del consumidor.

Durante el 2016, la Zona Euro crecerá a un ritmo cercano a 1,5%, similar al 2015, en un entorno de bajos precios del petróleo y bajas tasas de interés que beneficiará principalmente al ingreso disponible de las familias. El FMI y BM proyectan un crecimiento de 1,5% y 1,7% respectivamente.

La economía china crecerá 6,0% en el 2016, el crecimiento más bajo desde 1990, continuando con un proceso largo de desaceleración iniciado en el 2011. La economía está enfrentando un proceso de cambio estructural orientando el motor de crecimiento desde el mercado externo (inversión en el sector transable) hacia el mercado interno (consumo privado); esto

permitirá un ritmo de expansión más moderado, pero más saludable y sostenible en el mediano plazo.

Respecto a América Latina y el Caribe, El FMI calcula que América Latina y el Caribe podrían crecer un 1,2% durante 2017, lo que es un 0,4 punto porcentual menos que lo previsto en octubre pasado, y se proyecta un crecimiento de un 2,1 por ciento en 2018, afectados principalmente por la economía de Brasil la institución disminuyó en tres décimas sus previsiones de crecimiento para este año; se estima que su producto interno bruto (PIB) solo se expandirá un 0,2 por ciento.

- b. Evolución del PBI.** Para el segundo trimestre del presente año, 2017, el Producto Bruto Interno se incrementó en 2.4%, respecto al año 2016, debido al incremento del consumo final privado y las exportaciones.

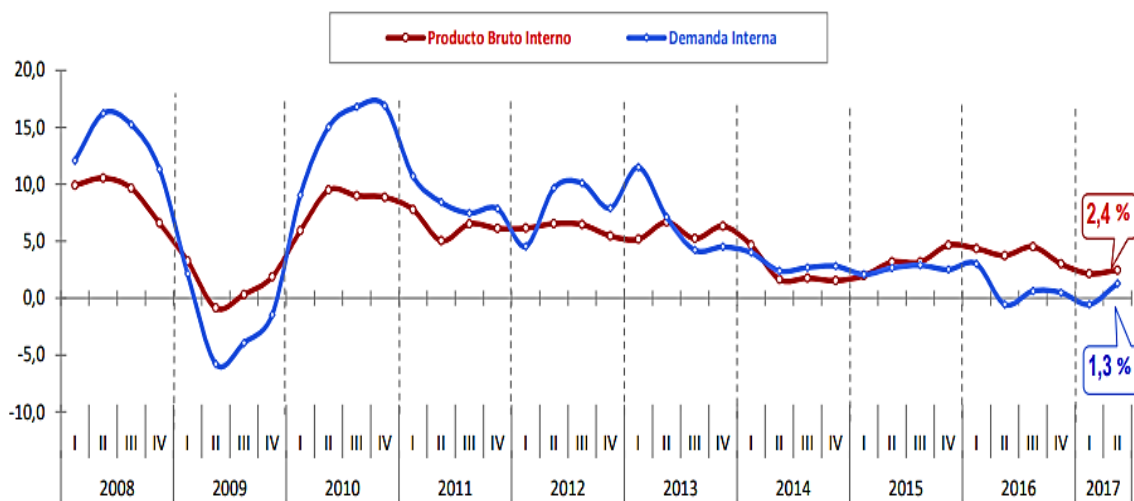
Tabla 7: Perú: Oferta y demanda global trimestral

Oferta y Demanda Global	2016/2015				2017/2016			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. ^{1/}	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. ^{1/}
Producto Bruto Interno	4,3	3,7	4,0	4,0	2,1	2,4	2,3	3,0
Extractivas	11,5	12,6	12,1	9,5	3,3	3,4	3,3	6,9
Transformación	-1,4	-5,3	-3,4	-2,1	-0,4	1,5	0,6	-0,1
Servicios	4,7	4,2	4,4	4,8	2,3	2,4	2,4	2,8
Importaciones	-0,3	-2,9	-1,6	-0,7	2,4	7,1	4,7	3,4
Oferta y Demanda Global	3,4	2,3	2,8	3,0	2,2	3,4	2,8	3,1
Demanda Interna	3,0	-0,6	1,2	1,9	-0,6	1,3	0,4	0,5
Consumo Final Privado	3,8	2,9	3,4	3,5	2,1	2,0	2,0	2,8
Consumo de Gobierno	12,8	9,7	11,2	8,7	-4,4	2,1	-1,1	-0,8
Formación Bruta de Capital	-2,9	-12,7	-8,0	-4,6	-5,3	-1,0	-3,2	-4,8
Formación Bruta de Capital Fijo	-2,3	-3,7	-3,0	-4,0	-4,8	-2,8	-3,8	-4,6
Público	30,3	3,9	14,6	5,5	-16,9	-5,1	-10,5	-8,8
Privado	-9,3	-6,3	-7,9	-6,7	-1,1	-1,9	-1,5	-3,2
Exportaciones	5,0	15,8	10,5	7,6	14,3	11,7	12,9	14,0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

El PBI desestacionalizado en el segundo trimestre de 2017 creció en 0.7% respecto al trimestre inmediato anterior.

Gráfico 6: Producto Bruto Interno y Demanda Interna, 2008_I – 2017_II



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

c. Sector telecomunicaciones. Para el segundo trimestre de 2017, la actividad de Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información se incrementó en 6,5% respecto al mismo periodo del año 2016, debido al aumento del subsector Telecomunicaciones que alcanzó una variación de 9,1% (INEI, 2017).

El subsector Otros Servicios de Información decreció -3,7%.

El resultado del subsector Telecomunicaciones se explica por el aumento del servicio de telefonía móvil (14,9%), debido a la mayor demanda por parte de las industrias y los hogares, ante la gran cantidad de servicios que ofrecen los distintos operadores (minutos libres, menores tarifas), servicio de internet (15,1%) por mejores beneficios (mayor velocidad), televisión por suscripción (3,4%) debido a paquetes promocionales que ofrecen mayor número de canales (INEI, 2017).

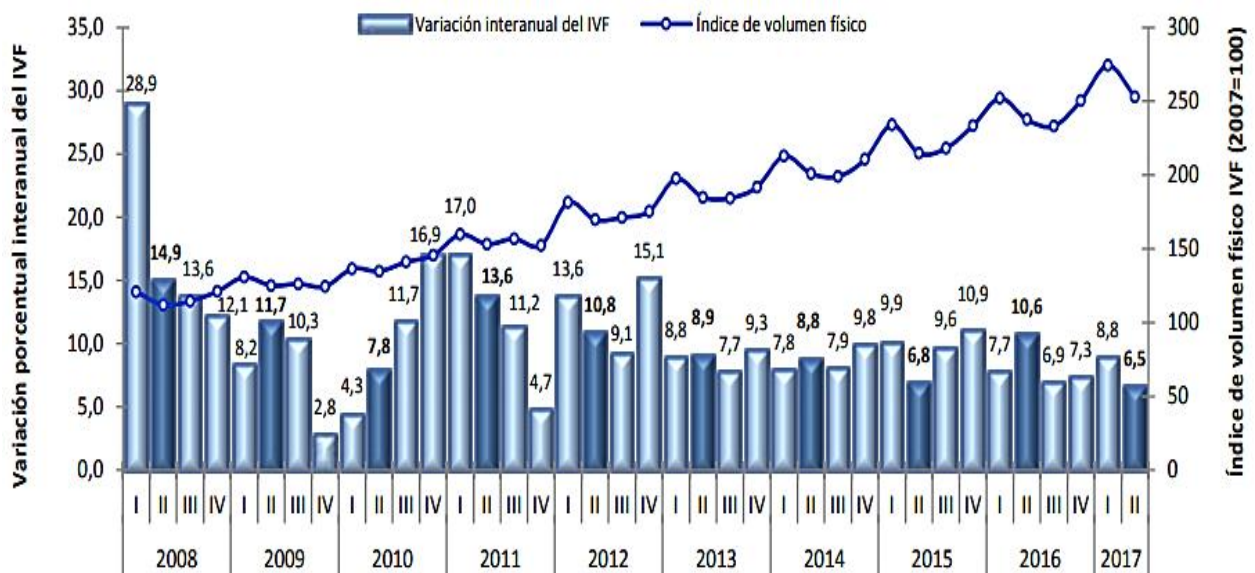
El servicio de transmisión de datos y otros se mantuvo a la baja (-11,3%) así como, la telefonía fija debido a la preferencia de los consumidores por el servicio móvil.

Tabla 8: Telecomunicaciones y otros servicios de información: valor agregado bruto (Var. Porcentual)

Actividad	2016/2015				2017/2016			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim.	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim.
Telecomunicaciones y otros servicios de información	7,7	10,6	9,1	9,7	8,8	6,5	7,7	7,4
Telecomunicaciones	8,9	11,9	10,3	11,6	11,4	9,1	10,3	9,6
Otros servicios de información	3,6	5,8	4,6	2,7	-0,6	-3,7	-2,0	-1,1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Gráfico 7: Telecomunicaciones y otros servicios e información, 2008_I – 2017_II (Valores a precios constantes de 2007)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

El subsector “Otros Servicios de Información” tuvo una caída de -3,7%, debido a la menor actividad en el servicio de edición; los menores contratos publicitarios en radio y televisión por la culminación de la campaña escolar; y la caída en el servicio de programación, consultoría y actividades conexas a la informática. (INEI, 2017).

En el primer semestre de 2017, la actividad Telecomunicaciones y Otros servicios de información registraron un incremento de 7,7% debido principalmente a la actividad Telecomunicaciones

10,3%, mientras que, la actividad Otros servicios de información disminuyó en -2,0%, acumulando 10 años de comportamiento positivo. (INEI, 2017). Este incremento se debió a la mayor producción del subsector telecomunicaciones que aumentó en sus tres componentes: el servicio de telefonía, servicio de internet y televisión por suscripción. Esta expansión del sector en mención, se debe al incremento de la inversión en infraestructura y antenas, especialmente en zonas rurales.

d. Perspectivas del entorno local. En el periodo 2017-2019, la economía crecerá en promedio 4,2% en línea con su ritmo potencial de mediano plazo. Los motores de crecimiento serán:

- i) La mejora en el entorno internacional,
- ii) Una mayor producción minera,
- iii) Una continua ejecución de los megaproyectos de infraestructura,
- iv) Una normalización de las expectativas de los agentes económicos post ciclo electoral y
- v) La continuación de las reformas estructurales iniciadas en esta administración.

e. Determinantes del crecimiento 2017, Perú. Cabe señalar que el aumento de la oferta mundial de cobre será liderado por Perú, considerándose que se desplazará a China del segundo lugar como mayor productor de cobre a nivel mundial.

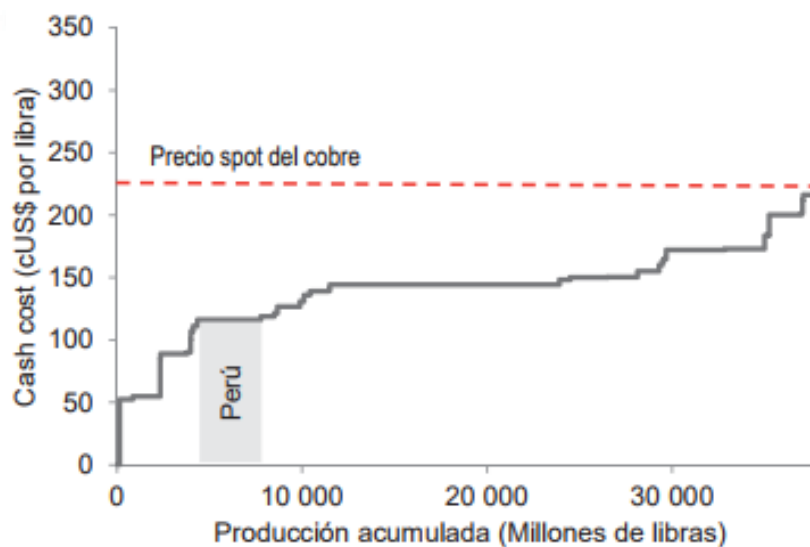
Tabla 9: Estimados de producción de cobre a nivel mundial (miles de TM y cUs\$/lb)

País	Cash cost	2016	Var %	2017	Var %
	(cUs\$/lb)	Miles de TM		Miles de TM	
Chile	144	5 771	0,3	5 949	3,1
Perú ¹	116	2 097	29,0	2 352	12,2
China	155	1 698	2,0	1 715	1,0
Estados Unidos	172	1 355	1,0	1 362	0,5
Australia	150	944	2,0	926	-1,9
R.D. del Congo	173	926	-11,0	1 000	8,0
Zambia	200	821	6,5	903	10,0
Resto		6 205	4,9	6 196	-0,1

Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019

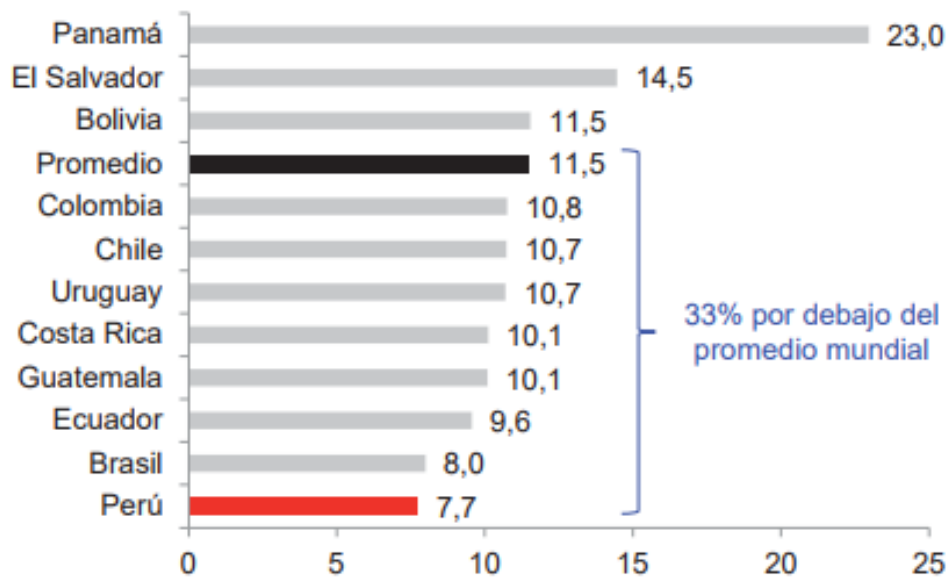
Uno de los factores clave que le permite a Perú enfrentar la alta competitividad en minería, es poseer uno de los menores cash cost a nivel mundial, que este se encuentra por debajo de países como Chile, Australia y Canadá, principales productores de metales a nivel mundial. Parte de este bajo cash cost se explica por las bajas tarifas de energía y de costos laborales.

Gráfico 8: Cobre: Cash cost (cUs\$/lb; millones de libras)



Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019

Gráfico 9: Tarifas de electricidad para el sector industrial 2015



Fuente: Osinergmin

f. **Tasa de interés.** El Directorio del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) acordó reducir la tasa de interés de referencia de la política monetaria en 25 puntos básicos a 3.75%. Esta proyección toma en cuenta los siguientes factores (Diario Gestión, 2017):

- i) El crecimiento de la actividad económica se mantiene por debajo de su potencial. Se espera que la actividad económica en los próximos trimestres se recupere por el aumento del gasto público y privado
- ii) La economía mundial sigue recuperándose gradualmente, aunque se mantiene cierta incertidumbre respecto a las políticas de economías desarrolladas. En particular, sobre la reversión del estímulo monetario de los bancos centrales en dichas economías.

Tabla 10: Tasa de interés en moneda nacional (en porcentaje)

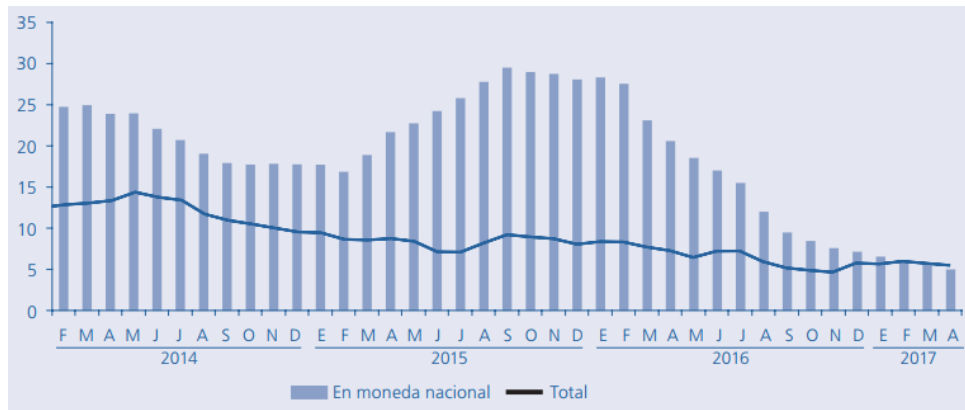
		Dic.15	Set.16	Dic.16	Mar.17	Abr.17	May.17
Pasivas	Depósitos hasta 30 días	3,88	3,95	4,31	4,05	4,12	4,09
	Depósitos a plazo de 31 a 180 días	4,53	4,47	4,73	4,42	4,60	4,22
	Depósitos a plazo de 181 a 360 días	4,59	4,70	4,91	4,67	4,73	4,56
Activas	Corporativos	6,18	6,07	5,88	5,78	5,91	5,71
	Grandes Empresas	7,12	7,23	7,12	7,52	7,43	7,23
	Medianas Empresas	10,23	10,74	10,39	10,47	10,39	10,21
	Pequeñas Empresas	20,45	21,59	21,65	21,54	20,32	21,06
	Consumo	44,03	44,01	46,77	45,24	45,81	46,32
	Hipotecario	8,95	8,82	8,52	8,73	8,70	8,65

Fuente: BCRP y SBS.

g. Liquidez. El total del circulante (billetes y monedas) y depósitos en moneda nacional de las familias y las empresas aumentó 11,3% en mayo respecto a igual mes del año pasado. Este resultado se debe principalmente a los mayores depósitos que realizaron los agentes privados, los que se expandieron a una tasa anual de 14% y, en menor medida, al incremento del circulante (6,5%). Dentro de los depósitos, destaca la expansión de los realizados a plazo que crecieron 18,5% en mayo en relación al mismo mes de 2016, impulsados por retiros del 95,5% de los fondos de las AFP de los jubilados en los últimos meses y que se colocan en esta modalidad de ahorro. Además, del traslado de fondos de dólares a soles. Asimismo, se registró un crecimiento de los depósitos a la vista y de los depósitos de ahorro, en 10,6%, en cada caso. En tanto, los depósitos de CTS crecieron 10,9% el mes pasado respecto a mayo de 2016 (El Comercio, 2017).

h. Crédito al sector privado. El crédito al sector privado creció 5,4 por ciento interanual en abril, explicado principalmente por el crédito a personas (6,5 por ciento), así como el crédito corporativo y gran empresa (6,1 por ciento). Referente al crédito a personas, se observa que el crecimiento de los préstamos hipotecarios y del resto de consumo mantienen tasas cercanas a las registradas al cierre de 2016 (4,9 por ciento y 10,2 por ciento, respectivamente).

Gráfico 10: Crédito al sector privado total y en moneda nacional



Fuente: Reporte de inflación del BCRP a junio del 2017

- i. **Morosidad.** El ratio de morosidad del crédito fue de 3,4 por ciento en abril, el cual resulta ligeramente mayor al registrado en diciembre de 2016 (3,1 por ciento). Al respecto, los rubros que presentaron mayores aumentos fueron los créditos para medianas, micro y pequeñas empresas; los mismos que muestran una disminución de su ritmo de crecimiento. Por su parte, la morosidad para el crédito en soles ha mostrado un aumento ligeramente mayor con respecto al de dólares, siendo el deterioro de los créditos para medianas empresas y los destinados a tarjetas de crédito y vehicular lo más resaltante, aunque se mantiene en niveles menores a la morosidad de los créditos en dólares, en particular para los créditos a personas y a micro y pequeña empresa. Para los créditos en dólares, la cartera para micro y pequeñas empresas y vehicular son los que presentan un mayor aumento de la morosidad. Pese ello, la morosidad se ha mantenido ligeramente estable para el crédito corporativo, hipotecario y el resto de consumo, los cuales son los que sustentarían el dinamismo del crédito para el resto del horizonte de proyección.

Tabla 11: Índices de morosidad de los créditos

	En porcentaje				
	Dic.14	Dic.15	Dic.16	Mar.17	Abr.17
Crédito a empresas	3,14	3,12	3,28	3,57	3,64
Corporativo y grandes empresas	0,37	0,47	0,41	0,47	0,54
Medianas empresas	4,79	5,28	6,10	6,82	7,01
Micro y pequeñas empresas	7,82	7,46	7,16	7,61	7,72
Crédito a personas	2,46	2,65	3,05	3,19	3,21
Consumo	3,34	3,32	3,66	3,79	3,83
Tarjetas de crédito	4,23	4,10	4,86	5,19	5,29
Vehicular	4,25	4,41	5,60	5,86	5,96
Hipotecario	1,44	1,84	2,28	2,45	2,44
PROMEDIO	2,91	2,87	3,09	3,31	3,37

Fuente: Reporte de inflación del BCRP a junio del 2017

- j. **Tipo de cambio.** El tipo de cambio bajó el lunes por oferta de dólares de inversores extranjeros y de bancos ante una caída global del billete verde debido a las dudas sobre la capacidad del presidente estadounidense, Donald Trump, para concretar sus políticas económicas. El dólar perdió un 0.09% a S/ 3.240 frente a los S/ 3.243 del cierre del viernes. La moneda local acumula un descenso del 3.49% en lo que va del año.
- k. **Riesgo país.** En la región, Perú (1.33 puntos porcentuales) reportó el riesgo más bajo, seguido de México (1.91 puntos) y Colombia (1.90 puntos). El riesgo país de Perú cerró la sesión de hoy en 1.33 puntos porcentuales, ajustado después del cierre, subiendo seis puntos respecto a la sesión anterior, según el EMBI+ Perú calculado por el banco de inversión JP Morgan (Diario Gestión, 2017).

Indicador: El EMBI+ Perú se mide en función de la diferencia del rendimiento promedio de los títulos soberanos peruanos frente al rendimiento del bono del Tesoro estadounidense.

De esta manera se mide el riesgo político y la posibilidad de que un país incumpla sus obligaciones con sus acreedores internacionales.

Tabla 12: Resumen de Oportunidades y Amenazas – Fuerzas económicas

Oportunidades
Evolución del PBI en 2.4% para el segundo trimestre del 2017. (O4)
Bajas tarifas de energía y de costos laborales en Perú respecto a demás países de la región. (O5)
Reducción en 0.25% de la tasa de referencia siendo la tasa de referencia actual del 4%, con el fin de bancos se cobren menos entre sí por los préstamos, es decir, inyectar liquidez. (O6)
Perú registra el menor riesgo país en la región con 1.33 puntos porcentuales. (O7)
Amenazas
Ratio de morosidad de 3.4%, mayor al de diciembre del 2016, en créditos a medianas, micro y pequeñas empresas. Pese a incremento de créditos en el sector privado. (A6)
Incertidumbre pese a proyecciones sobre aceleración de economía mundial; balance de oferta-demanda de materias primas, política monetaria expansiva en Zona euro, estabilización del crecimiento chino y buen desempeño de la India. (A7)
Mayor incremento de producción en el sector telecomunicaciones (telefonía móvil, servicio de internet y televisión por suscripción) y menor producción en subsector otros servicios de información (servicios de edición, servicios de publicidad en radio y televisión). (A8)

Fuente: Elaboración propia

5.1.3. FUERZAS SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS (S)

a. Población peruana. El jefe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) Aníbal Sánchez proyectó que la población de peruanos bordeará los 32 millones el 2017, aunque la tasa de crecimiento poblacional se desaceleraría con respecto al último censo de 2007.

Sin embargo, en base a sus proyecciones, Sánchez señaló que el crecimiento poblacional vería una desaceleración desde 1.17% medido el 2007 hasta 1.07% el 2017. Esto se debe, a menores

tasas de fecundidad, menor mortalidad infantil y un incremento de la población adulta.

Tabla 13: Estimaciones y proyecciones de población por sexo y tasa de crecimiento, años 2000 - 2050

Años	Población			Tasa de crecimiento media de la población total (por cien)	
	Total	Hombres	Mujeres	Periodo Quinquenal	Periodo Anual
2010	29,461,933	14,768,901	14,693,032		1.13
2011	29,797,694	14,935,396	14,862,298		1.14
2012	30,135,875	15,103,003	15,032,872	1.12	1.13
2013	30,475,144	15,271,062	15,204,082		1.13
2014	30,814,175	15,438,887	15,375,288		1.11
2015	31,151,643	15,605,814	15,545,829		1.10
2016	31,488,625	15,772,385	15,716,240		1.08
2017	31,826,018	15,939,059	15,886,959	1.05	1.07
2018	32,162,184	16,105,008	16,057,176		1.06
2019	32,495,510	16,269,416	16,226,094		1.04
2020	32,824,358	16,431,465	16,392,893		1.01
b	33,149,016	16,591,315	16,557,701		0.99
2025	34,412,393	17,211,808	17,200,585		0.91
2030	35,898,422	17,936,806	17,961,616		0.80
2035	37,243,725	18,586,288	18,657,437		0.69
2040	38,405,474	19,139,674	19,265,800		0.57
2045	39,363,812	19,588,014	19,775,798		0.45
2050	40,111,393	19,928,528	20,182,865		0.33

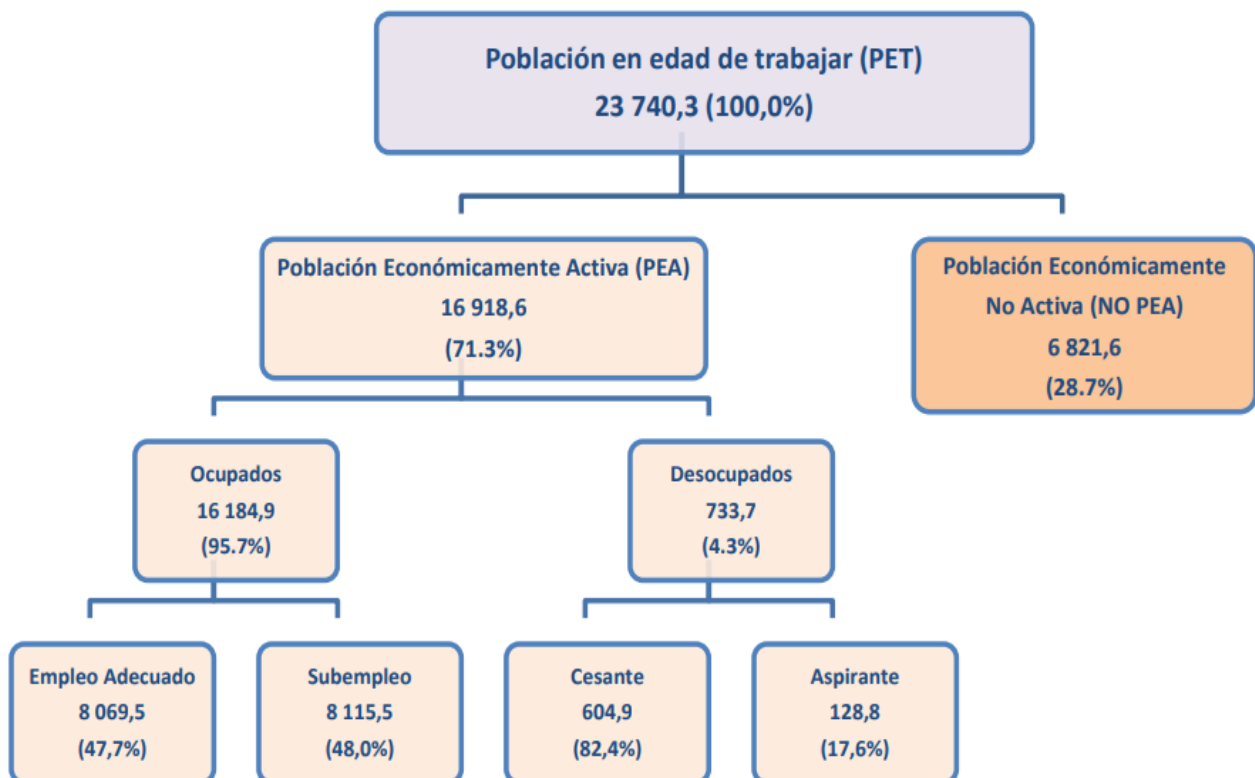
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

b. Mercado laboral. Población en edad de trabajar (PET) es aquella fuerza de trabajo potencial. Incluye a personas de 14 y más años de edad que habitan en las zonas urbanas y rurales. Integran la PET, la Población Económicamente Activa (PEA) y la Población Económicamente no activa (No PEA).

Al trimestre Abril-Mayo-Junio 2017, se estima que existían en el país 23 millones 740 mil 300 personas que tienen edad para desempeñar una actividad económica. De este total, 16 millones 918 mil 600 correspondían a la población económicamente activa (PEA), es decir el 71,3% y 6 millones 821 mil 600 personas (28,7%) a la población económicamente no activa (No PEA), que comprende a todas las personas en edad de trabajar que no participan en la producción de bienes y servicios porque no

necesitan, no pueden o no están interesadas en tener actividad remunerada. A este grupo pertenecen: las personas que son exclusivamente: estudiantes, amas de casa, pensionados, jubilados, rentistas e incapacitados permanentes para trabajar (INEI, 2017).

Imagen 3: Nacional: Población en edad de trabajar, según condición de actividad. Trimestre móvil: Abril-Mayo-Junio 2017 (Miles de personas y porcentaje)



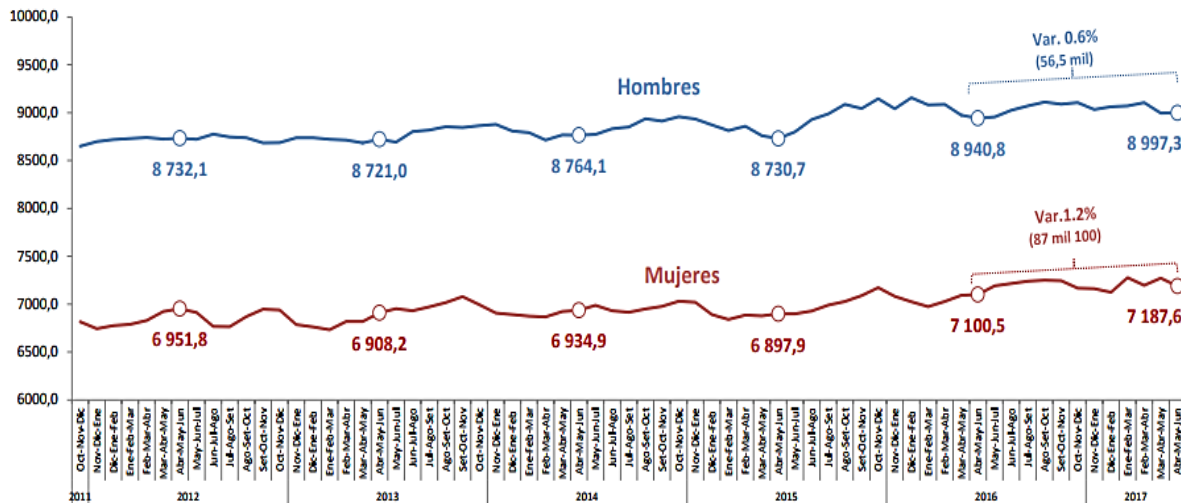
Fuente: Instituto Nacional e informática – encuesta nacional de hogares

En cuanto a la variación de la PEA a nivel nacional, esta se incrementó en 1.3% equivalentes a 212 mil personas, respecto al trimestre equivalente del año 2016.

Respecto a la evolución de la población ocupada según sexo, se observa una mayor inserción de las mujeres al mercado de trabajo. Este incremento se dio en 1.2% (87 mil 100 mujeres más con empleo), mientras que la población masculina ocupada creció en 0.6% (56 mil 500 varones más con empleo) (INEI, 2017).

Gráfico 11: Evolución de la población ocupada femenina y masculina, según trimestres móviles: 2011-2017

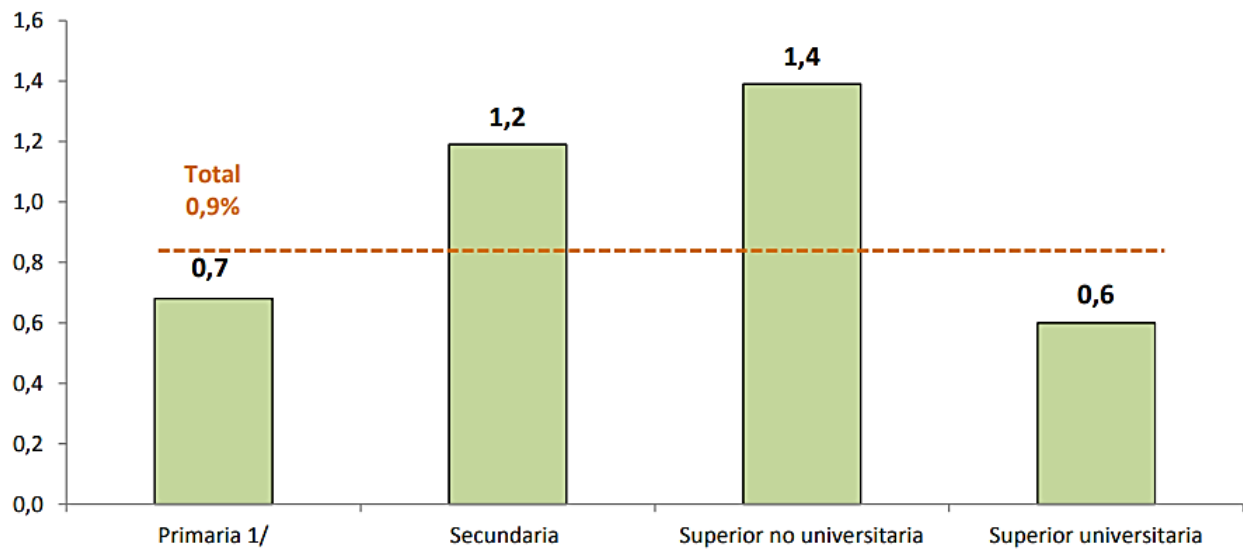
(Miles de personas)



Fuente: Instituto Nacional e informática – encuesta nacional de hogares

En cuanto a la población ocupada según nivel de educación alcanzado; la población ocupada con educación superior no universitaria se incrementó en 1,4% (33 mil 900), seguido de la población con secundaria en 1,2% (77 mil 800, la población con primaria o menor nivel en 0,7% (26 mil 100); y la población ocupada con superior universitaria en 0,6% (19 mil 100 personas). El 23,9% de la población ocupada del país tiene a lo más educación primaria o menor nivel educativo, el 40,8% educación secundaria, el 15,3% superior no universitaria y el 19,9% cuenta con educación universitaria (INEI, 2017)

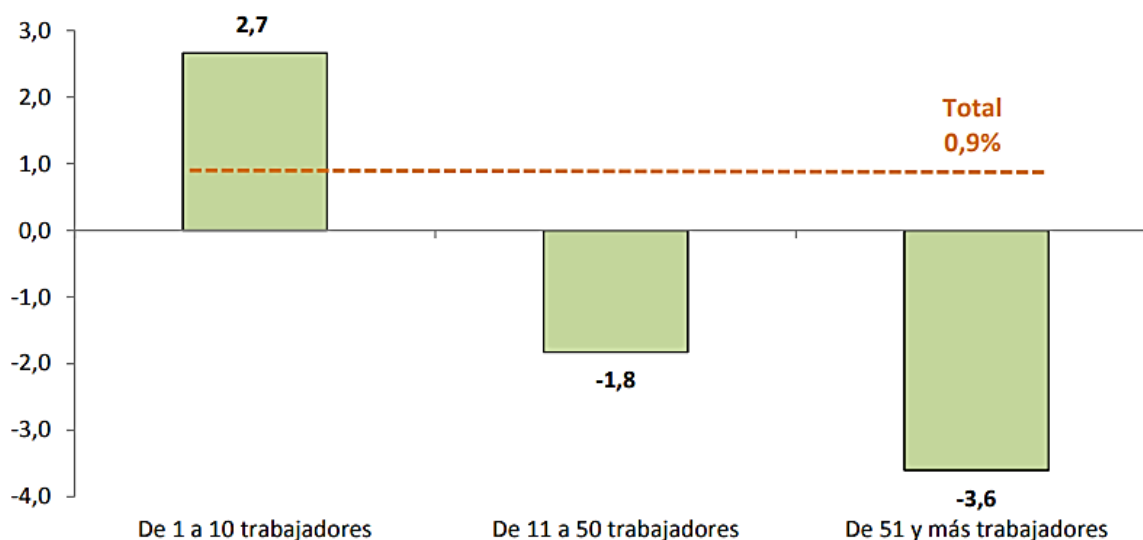
Gráfico 12: Variación porcentual de la población ocupada, según grado de instrucción



Fuente: Instituto Nacional e informática – encuesta nacional de hogares

En cuanto a la población ocupada según el tamaño de empresa; En el trimestre de análisis, el empleo se incrementó en 2,7% (296 mil 300 personas) en pequeñas unidades económicas (de 1 a 10 trabajadores). Mientras en las empresas de 11 y 50 trabajadores disminuyó en 1,8% (22 mil 600) y en las grandes empresas de 51 y más trabajadores en 3,6% (132 mil personas). Es decir, que el 70,6% de los trabajadores del país laboran en pequeñas empresas de 1 a 10 trabajadores, el 7,5% en empresas de 11 a 50 trabajadores, el 21,8% en empresas de 51 y más trabajadores (INEI, 2017).

**Gráfico 13: Población ocupada, según tamaño de empresa. Trimestre móvil:
Abril-Mayo-Junio. (Variación porcentual)**



Fuente: Instituto Nacional e informática – encuesta nacional de hogares

c. Tasa de desempleo. La tasa de desempleo, un porcentaje del PEA, que no trabajó una hora durante la semana de referencia, pero que manifestó el interés por trabajar es de 4.3% para el trimestre de referencia, inferior en 0.3 punto porcentual respecto al año 2016. Según dominios geográficos, la Costa Centro y Sierra Sur presentan las mayores tasas de desempleo con 5.8% y 4.8% respectivamente (INEI, 2017).

Tabla 14: Tasa de desempleo por trimestre y año móvil, según área de residencia y dominios geográficos. Trimestre móvil: Abril-Mayo-Junio. (Variación porcentual)

Área de residencia/ Dominios geográficos	Trimestre móvil			Año móvil		
	Abr-May-Jun 2016	Abr-May-Jun 2017	Var. Absoluta (Puntos porcentuales)	Julio 2015 - Junio 2016	Julio 2016 - Junio 2017	Var. Absoluta (Puntos porcentuales)
Nacional	4,0	4,3	0,3	3,7	4,1	0,4
Urbana	5,0	5,3	0,3	4,7	5,0	0,3
Rural	0,5	0,9	0,4	0,6	0,9	0,3
Dominios geográficos						
Costa	5,2	5,4	0,2	4,7	5,2	0,5
Costa Norte	2,9	4,6	1,7	3,8	3,4	-0,4
Costa Centro	6,0	5,8	-0,2	5,1	5,9	0,8
Costa Sur	4,6	4,0	-0,6	4,1	3,8	-0,3
Sierra	2,9	3,5	0,6	2,8	2,9	0,1
Sierra Norte	2,3	1,6	-0,7	2,1	1,7	-0,4
Sierra Centro	2,7	2,9	0,2	2,7	2,7	0,0
Sierra Sur	3,2	4,8	1,6	3,1	3,7	0,6
Selva	1,6	1,5	-0,1	1,9	2,3	0,4

Fuente: Instituto Nacional e informática – encuesta nacional de hogares

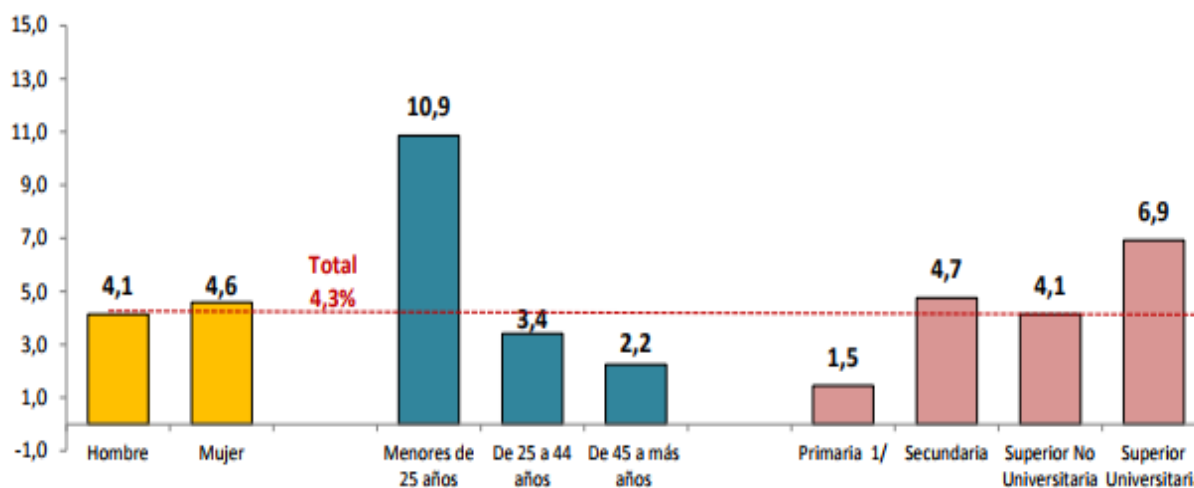
La tasa de desempleo es más alta en mujeres, en los jóvenes y entre los que tienen educación universitaria.

Tabla 15: Tasa de desempleo por trimestre y año móvil, según sexo, grupo de edad y nivel educativo. Trimestre móvil: Abril-Mayo-Junio. (Variación porcentual)

Sexo/Grupos de edad/Nivel educativo	Trimestre móvil			Año móvil		
	Abr-May- Jun 2016	Abr-May- Jun 2017	Var. Absoluta (Puntos porcentuales)	Julio 2015 - Junio 2016	Julio 2016 - Junio 2017	Var. Absoluta (Puntos porcentuales)
Total	4,0	4,3	0,3	3,7	4,1	0,4
Hombre	3,7	4,1	0,4	3,5	3,8	0,3
Mujer	4,3	4,6	0,3	4,0	4,4	0,4
Grupos de edad						
De 14 a 24 años	10,2	10,9	0,7	9,4	10,6	1,2
De 25 a 44 años	3,2	3,4	0,2	2,9	3,1	0,2
De 45 y más años	1,9	2,2	0,3	1,6	1,8	0,2
Nivel educativo						
Hasta primaria 1/	1,4	1,5	0,1	1,2	1,4	0,2
Secundaria	4,9	4,7	-0,2	4,3	4,6	0,3
Superior no Universitaria	4,3	4,1	-0,2	4,1	4,0	-0,1
Superior Universitaria	4,8	6,9	2,1	6,0	6,9	0,9

Fuente: Instituto Nacional e informática – encuesta nacional de hogares

Gráfico 14: Tasa de desempleo según sexo, grupos de edad y nivel de educación. Trimestre móvil: Abril-Mayo-Junio. (Variación porcentual)



Fuente: Instituto Nacional e informática – encuesta nacional de hogares

d. Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo. A julio del 2017, el ingreso promedio por mes fue de S/. 1365.20.

El ingreso según los grupos de edad es el que se muestra a continuación:

Tabla 16: Área urbana: Ingreso promedio mensual por trabajo, según sexo y grupos de edad. Año móvil: julio 2015-junio2016-julio216-junio 2017. (Soles)

Sexo/Grupos de edad	Año móvil			
	Julio 2015 - Junio 2016	Julio 2016 - Junio 2017	Variación	
			Var. %	Var. Absoluta (Soles)
Total	1491,9	1527,5	2,4	35,6
Hombre	1716,1	1769,4	3,1	53,3
Mujer	1191,7	1213,1	1,8	21,4
Grupos de edad				
De 14 a 24 años	925,7	955,6	3,2	29,9
De 25 a 44 años	1617,9	1614,6	- 0,2	- 3,3
De 45 y más	1562,8	1643,9	5,2	81,1

Fuente: Instituto Nacional e informática – encuesta nacional de hogares

Según el nivel de educación alcanzado, se resume que; el ingreso por trabajo se incrementó en aquellos que están ocupados y que tienen educación universitaria con 5.7% (S/. 142.00), seguido por los que solo cuentan con educación secundaria en 0.9% (S/. 11.00), mientras que disminuyó en aquellos que solo cuentan con educación primaria en 4.5% (S/. 38.00) y aquellos que cuentan con instrucción superior no universitaria en 1.4% (S/. 22.00), tal y como lo resume el siguiente cuadro:

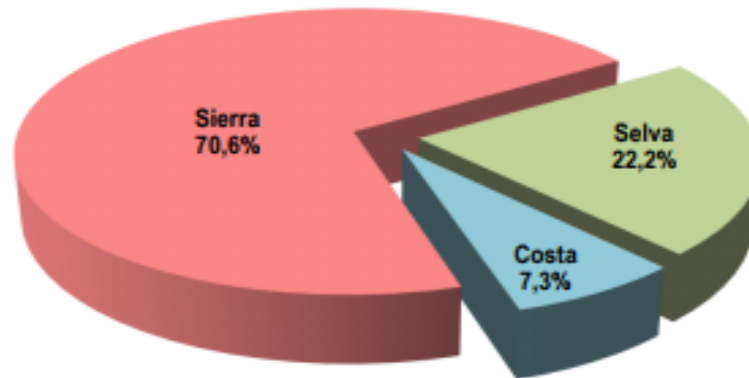
Tabla 17: Área urbana: Ingreso promedio mensual por trabajo, según nivel de educación alcanzado. Año móvil: julio 2015-junio2016-julio2016-junio 2017. (Soles)

Nivel de educación	Año móvil			
	Julio 2015 - Junio 2016	Julio 2016 - Junio 2017	Variación	
			Var. %	Var. Absoluta (Soles)
Total	1491,9	1527,5	2,4	35,6
Hasta primaria 1/	855,1	817,1	- 4,5	- 38,0
Secundaria	1228,6	1239,9	0,9	11,3
Superior No Universitaria	1592,3	1570,4	- 1,4	- 21,9
Superior Universitaria	2484,5	2626,1	5,7	141,6

Fuente: Instituto Nacional e informática – encuesta nacional de hogares

e. Incidencia de la Pobreza. En cuanto a la localización territorial de las personas pobres para el año 2016, el 51.5% de los pobres reside en el área urbana y el 48.5% en el área rural. A nivel de región natural, el 48,9% de los pobres del país están concentrados en la Sierra, seguida por la Costa que alberga al 34,2% y la Selva el 16,9%. Los pobres extremos se concentran en el área rural del país, llegando al 80,8%. Según regiones naturales, el 70,6% del total de los pobres extremos se encuentran en la Sierra, el 22,2% están en la Selva y solo el 7,3% en la Costa. Estos resultados nos muestran los cambios en la composición demográfica y en la distribución urbano-rural de la población en situación de pobreza y de extrema pobreza, por la diferente naturaleza que caracteriza a estos contextos geográficos (INEI, 2017)

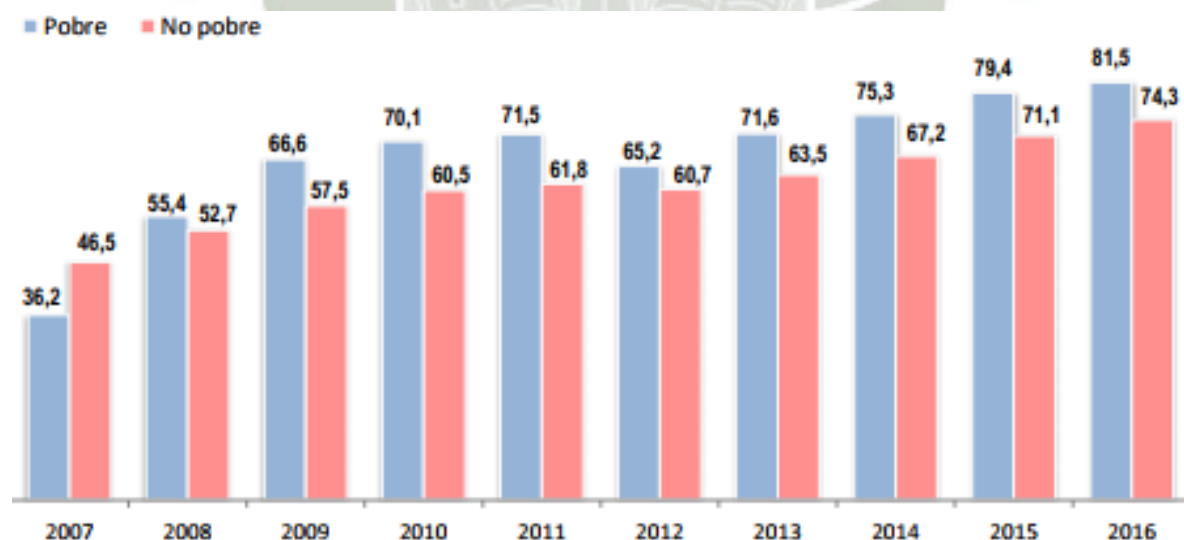
Gráfico 15: Perú: localización por región natural de la región natural de población en pobreza extrema, 2016



Fuente: Instituto Nacional de estadística e Informática.

f. **Acceso a seguro de salud y pobreza.** Comparando el indicador de cobertura de salud con el año 2015, la población pobre que cuenta con seguro de salud aumentó en 2,1 puntos porcentuales y la población no pobre 3,2 puntos porcentuales en el 2016. La población pobre pasó de 79,4% en el 2015 a 81,5% en el 2016 y la población no pobre de 71,1% a 74,3% (INEI, 2017).

Gráfico 16: Perú: Población con seguro de salud, según condición de pobreza, 2007-2015 (porcentaje)

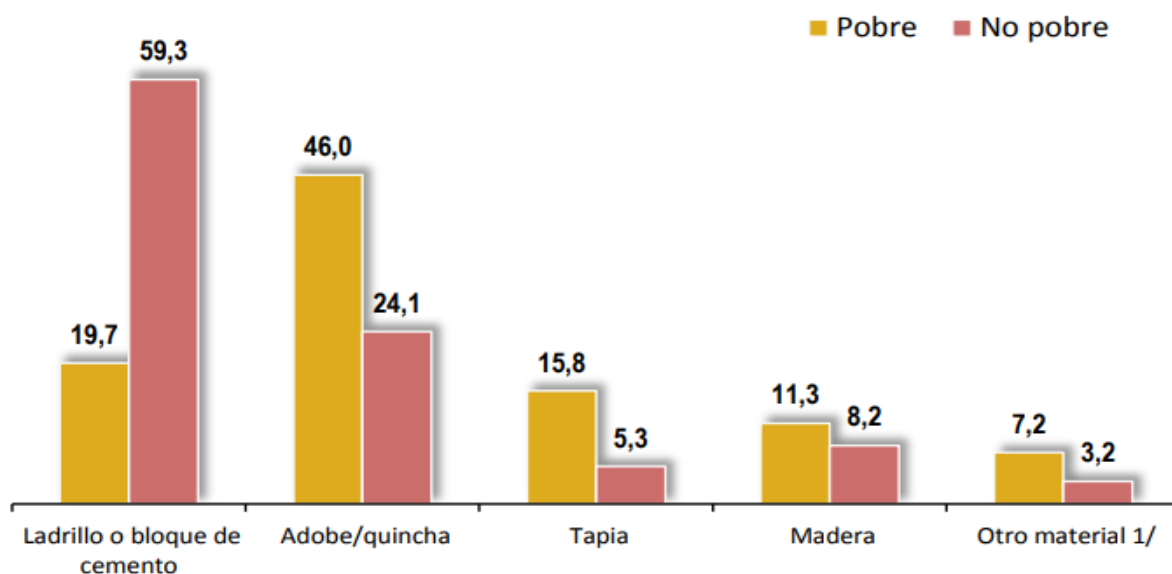


Fuente: Instituto Nacional de estadística e Informática.

g. **Características de la vivienda y pobreza.** El material que predomina en las paredes exteriores de la vivienda de los pobres

es el adobe / quincha (46,0%), mientras que, en las paredes de la vivienda de los no pobres, predomina el ladrillo o bloque de cemento (59,3%) (INEI, 2017).

Gráfico 17: Perú: material predominante en paredes exteriores de la vivienda, según condición de pobreza, 2016



Fuente: Instituto Nacional de estadística e Informática.

h. Calidad de vida de la población. Para lograr el crecimiento económico del país se ha dado casi todo el territorio a concesión a empresas mineras, petroleras y madereras. Lo que ha permitido avanzar en circulación de dinero, conectividad vía electrónica y telefónica, pero se ha retrocedido en calidad de vida y en seguridad pública (incremento de delincuencia, aumento de corrupción).

Es cierto que se viene viendo crecimiento del PBI año tras año y con él, la desigualdad, dado que la riqueza se concentra en las mafias del narcotráfico, minería ilegal y el contrabando. La desigualdad de ingresos es mayor en Perú que en el promedio de los cinco países más desiguales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2016).

Miles de niñas son prostitutas en los campamentos de la denominada “minería informal”, miles de mujeres trabajan sin

derechos laborales en la agroindustria y la industria de confecciones, miles de trabajadoras domésticas son semiesclavas en los hogares urbanos. El feminicidio ha alcanzado los niveles más altos de los últimos años (SOCIAL WATCH, 2016). De acuerdo al portal Social Watch, estas son algunas de las cifras acerca la pobreza multidimensional:

- Cada año se practican 371,000 abortos clandestinos en las peores condiciones de higiene, la mayor parte de adolescentes pobres.
- Hay mil trescientos puntos de venta comercializan drogas en Lima, principalmente destinadas a adolescentes.
- Unos seis mil teléfonos celulares son robados por día y vendidos en los lugares de venta de cosas robadas que abundan en el centro y los barrios de Lima. Otros miles de personas no tienen escrúpulos en comprarlos sabiendo que son robados. Los delincuentes, generalmente jóvenes, pueden matar a balazos a otros jóvenes por un celular. El uso ilegal de armas de fuego se ha expandido.
- Perú tuvo el último lugar en todas las categorías entre los 64 países que participaron en la prueba PISA de 2013.
- Un millón doscientos mil son jóvenes no estudian ni trabajan, ni se encuentran en entrenamiento laboral.

Respecto al departamento que presenta las mejores condiciones o mejor calidad de vida según CETRUM; Moquegua e Ica son las regiones con mayor calidad de vida, ambas con 65 puntos para una escala de 0 a 100. Ambas regiones podrían ser consideradas de un nivel medio alto y otras 9 (Lima Metropolitana, Arequipa, Tacna, Lambayeque, Callao, Áncash, La Libertad, Piura y Tumbes) de un nivel medio bajo, con índices entre 55 y 64 puntos. En cambio, 15 regiones están por debajo de este índice; de ellas, las que se ubican en el nivel bajo son 10 (Ayacucho, Junín, Cusco, Apurímac, Lima provincias, San Martín, Cajamarca, Huancavelica, Huánuco y Puno) y en muy bajo otras 5

(Amazonas, Pasco, Madre de Dios, Loreto y Ucayali (PUCP, 2016).

Tabla 18: Resumen de Oportunidades y Amenazas identificadas en Fuerzas sociales

Oportunidades
Incremento de población, pero con una menor tasa de crecimiento respecto a años anteriores. (O8)
Incremento de la PEA a nivel nacional, respecto al año 2016. (O9)
Disminución de la tasa de desempleo en 0.3 puntos porcentuales, respecto al año 2016. (O10)
Incremento del ingreso promedio mensual proveniente del trabajo. (O11)
Amenazas
Mayores índices de pobreza se concentran en la Sierra. (A9)
Incremento de la pobreza multidimensional (incremento de delincuencia, aumento de corrupción, racismo, incremento de consumo de drogas, etc.). (A10)
Arequipa respecto a la calidad de vida se encuentra en un nivel medio bajo. (A11).

Fuente: Elaboración propia

5.1.4. FUERZAS TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS (T)

a. Inversión en I&D. En cuanto a la investigación y desarrollo; Según UNESCO el Perú invierte solo el 0.2% del PBI en ciencia, tecnología e innovación (COMEXPERÚ, 2017).

La inversión en el Perú para Desarrollo superó los 5000 millones de soles en 2016, indicó la Sociedad de Comercio Exterior (Comexperú). A la fecha, existen más de 1000 centros de investigación en todo el país. En ese sentido, destacó la publicación del I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo en Centros de Investigación (Cenideci) 2016, que comprende a 545 instituciones dedicadas a la Investigación y Desarrollo (I+D) (La República, 2017).

b. Uso de tecnologías de información. En la última década, el empleo de las nuevas tecnologías ha dejado de ser de uso exclusivo de las personas más jóvenes, los ejecutivos entre los 40 y 60 años han optado por el uso de herramientas digitales (correo electrónico, chat empresarial, apps corporativas) debido a los beneficios que aporta al ritmo de sus labores, se vive por ello cada día a día la cada vez más digitalización de los negocios. En este entorno cada vez más digitalizado se vive la disminución de negocios de servicios presenciales, precisamente por el incremento de uso de apps, la transición a canales digitales (Diario Gestión, 2017).

c. Evolución de número de patentes. La innovación es señalada como una de las características para medir el éxito o fracaso de una empresa, es importante por ello que incentivar el mayor fomento de inventos y con él registro de éstos para su comercialización exclusiva teniendo en cuenta la propiedad intelectual.

Durante la Convención Anual de Patentes e Invencciones (Iniciativa de INDECOPI), se seleccionaron 109 proyecto seleccionándose 68 inventos. Los proyectos provienen de Lima (80) y provincias (29), destacando la presencia de Arequipa (7), La Libertad (4) y Huancavelica (3). A nivel institucional destaca la participación de la PUCP, con 20 proyectos y SENATI, con 3 participantes (Diario Gestión, 2014).

d. Uso de Internet. Los hogares están accediendo en mayor medida a telefonía móvil y se conectan a Internet por dicho medio, reemplazando así a las líneas fijas. Además, el acceso a Internet y a banda ancha se concentra en Lima Metropolitana.

Respecto al acceso, se evidencia que en los hogares con computadora y sobre todo en el acceso de Internet Perú se encuentra por debajo del promedio mundial. Entre tanto en lo que corresponde a uso, nuestro país registra indicadores bajos en suscripciones a banda ancha fija y móvil (Diario Gestión, 2017).

Los medios de comunicación tradicionales (prensa en papel, televisión y radio) vienen invirtiendo para difundir sus contenidos a través de plataformas online y crear contenidos independientes en internet con periodistas especializados en estos medios.

Tabla 19: Oportunidades y Amenazas identificadas en el Fuerzas Tecnológicas

Oportunidades
Fomento por parte de INDECOPI a realizar inventos y patentarlos por medio concursos.
Amenazas
Baja inversión por parte del estado en ciencia, tecnología e innovación.
Incremento de uso de nuevas tecnologías, digitalización de negocios y transición a canales digitales.
Disminución de uso de telefonía a través de líneas fijas e incremento de uso de internet a través de telefonía móvil
Incremento de uso de internet hace que los medios de comunicación tradicional difundan sus otros contenidos online.

Fuente: Elaboración propia

5.1.5. **FUERZAS ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES (E)**

a. **Protección del medio ambiente.** En cuanto a normativa que regula la preservación del medio ambiente se cuenta con la Ley N° 28611 – Ley General del Medio Ambiente en Perú, mediante ésta se reglamentan una serie de aspectos en la materia y una serie de derechos con relación al tema y garantizar un ambiente sano, equilibrado y apropiado.

Entre los compromisos asumidos por parte del Gobierno están: La creación de nuevas áreas naturales protegidas y la creación de medidas para sancionar de manera más rigurosa los daños al medio ambiente, así como la creación de nuevas medidas preventivas para evitar desastres, como los derrames ocurridos el 2016 en la Amazonía.

b. Amenaza de desastres naturales. Dado las condiciones climatológicas del territorio peruano, con frecuencia se dan fenómenos naturales que afectan las distintas zonas del territorio, estas condiciones son difíciles de predecir y controlar. En este contexto, el año 2011, mediante a Ley N° 29664, se crea el Sistema Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres como sistema interinstitucional, descentralizado y participativo, con la finalidad de identificar y reducir los riesgos asociados a peligros, así como evitar la generación de nuevos riesgos, preparación y atención ante situaciones de desastre mediante el establecimiento de principios, lineamientos de política, procesos e instrumentos de la Gestión del Riesgo de Desastres.

En el cuadro adjunto puede observarse la cantidad de fenómenos naturales ocurridos en los años 2010 al 2013, los de mayor incidencia son; lluvias intensas e incendios.

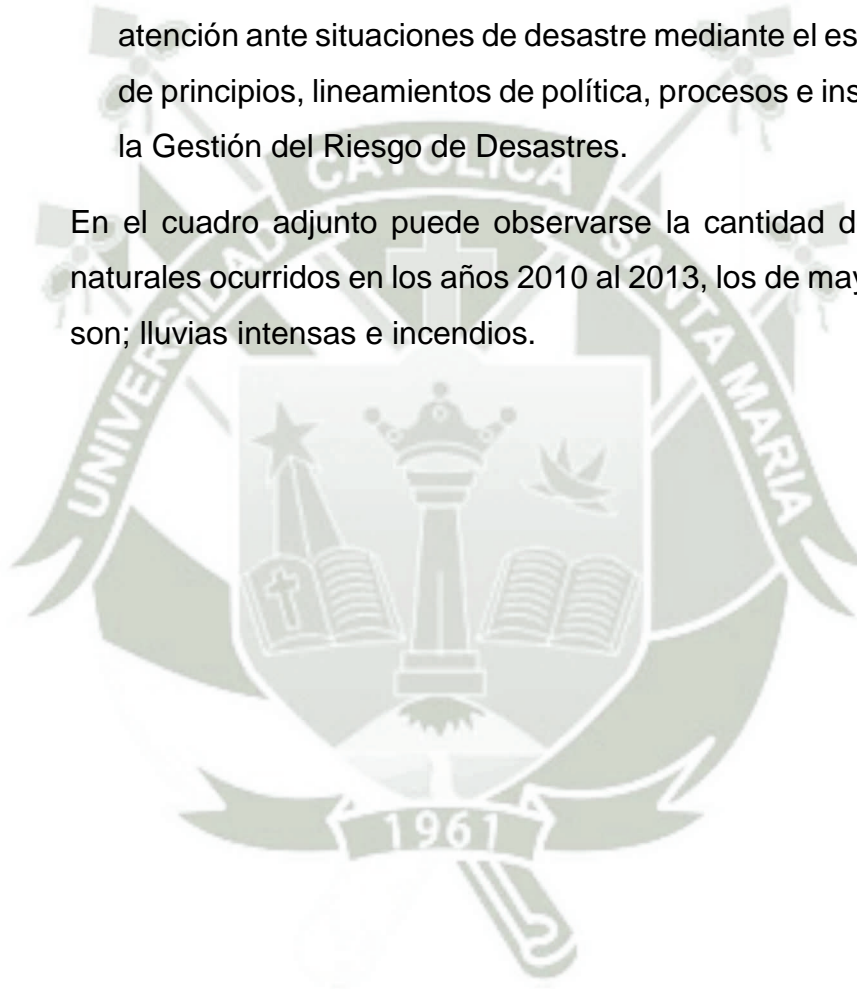


Tabla 20: Número de emergencias ocasionadas por fenómenos naturales, 2010-2013

Fenómenos naturales y antrópicos	2010	2011	2012	2013
Total	4,535	4,816	5,127	4,296
Lluvias intensas	1,136	1,463	1,674	1,177
Incendio urbano-industrial	1,409	1,385	1,322	1,048
Vientos fuertes	637	596	489	557
Helada	462	335	367	340
Inundación	216	258	329	144
Granizada	81	102	174	157
Otros 1/	123	121	159	208
Deslizamiento	92	140	148	127
Incendio forestal	53	26	110	94
Colapso de construcción	131	103	105	...
Huayco	60	44	89	44
Derrumbe de cerros	78	104	59	48
Nevada	7	65	50	296
Sismo	17	40	28	32
Sequía	4
Maretazo	7	21	10	4
Aluvión	10	5	7	4
Tormentas eléctricas	13	7	6	9
Alud	3	1	1	2
Actividad Volcánica	1

Fuente: Instituto de Defensa Civil

En tanto la mayor ocurrencia de desastres por departamentos se dio en Huancavelica, seguido por el departamento de Cusco

Tabla 21: Ocurrencias de emergencias, según departamento, 2010-2013

Departamento	2010	2011	2012	2013
Total	4,535	4,816	5,127	4,296
Amazonas	157	106	134	181
Áncash	67	75	106	119
Apurímac	655	631	493	247
Arequipa	112	205	261	248
Ayacucho	265	351	221	123
Cajamarca	195	88	215	104
Cusco	316	448	371	523
Huancavelica	261	281	461	794
Huánuco	217	452	309	139
Ica	23	82	97	76
Junín	177	203	148	154
La Libertad	40	63	48	45
Lambayeque	99	40	82	54
Lima	262	246	332	318
Loreto	326	374	358	126
Madre de Dios	13	19	56	9
Moquegua	42	42	43	44
Pasco	268	79	104	99
Piura	153	192	359	204
Prov. Const. del Callao	51	52	119	57
Puno	221	268	221	192
San Martín	383	341	379	312
Tacna	11	21	33	21
Tumbes	133	29	115	57
Ucayali	88	128	62	50

Fuente: Instituto de Defensa Civil

- c. Cultura del reciclaje.** Dado los esfuerzos realizados en el país, por fomentar la reducción, reúso y el reciclaje, todavía faltan estrategias más intensas en educación ambiental que partan de los gobiernos locales: la formalización de más recicladores, la disposición de depósitos diferenciados de residuos en espacios públicos.

Tabla 22: Resumen Oportunidades y Amenazas – Fuerzas ecológicas

Oportunidades
Fomento por parte del Gobierno, de una cultura de preservación ambiental.
Amenazas
Perú es un país propenso a sufrir distintos desastres naturales

Fuente: Elaboración propia

5.2. **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNO (MEFE)**

Se procede a elaborar la matriz MEFE con las oportunidades y amenazas identificadas mediante el análisis PESTE.

Los pasos a seguirse para la construcción de la matriz son:

- i. Listar las oportunidades luego las amenazas, la proporción entre ambas no es fija, podría estar uno en mayor proporción que el otro. Se sugiere que se encuentren en el rango de 10 a 20 por factor.
- ii. Para determinar el factor crítico de éxito se le asignaran valores de acuerdo a la siguiente escala:
 - 4 = Responde muy bien
 - 3 = Responde bien
 - 2 = Responde promedio
 - 1 = Responde mal
- iii. Multiplicar los valores asignados con el peso de cada factor crítico
- iv. Sumar los pesos ponderados de cada factor.

Tabla 23: Matriz MEFE - Oportunidades

FACTOR CLAVE	Peso	Calificación	Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Estabilidad política durante última década pese a casos de corrupción que tuvieron fuerte impacto	0.07	2	0.14
2. Política fiscal moderadamente expansiva en el año 2017 en adelante, mientras se toma medidas de prevención en un escenario volátil (exportador de materia prima).	0.05	2	0.1
3. En política monetaria, la inflación se sitúa dentro del rango meta (3.04%) – entre 1% y 3% - del Banco Central de Reserva del Perú.	0.06	2	0.12
4. Evolución del PBI en 2.4% para el segundo trimestre del 2017.	0.05	2	0.1
5. Bajas tarifas de energía y de costos laborales en Perú respecto a demás países de la región.	0.07	2	0.14
6. Perú registra el menor riesgo país en la región	0.04	4	0.16
7. Incremento de población, pero con una menor tasa de crecimiento respecto a años anteriores.	0.06	3	0.18
8. Incremento de la PEA a nivel nacional, respecto al año 2016. Disminución de tasa de desempleo e incremento ingreso promedio.	0.06	2	0.12
9. Fomento por parte de INDECOPI a realizar inventos y patentarlos por medio concursos.	0.04	4	0.16
10. Fomento por parte del Gobierno, de una cultura de preservación ambiental.	0.04	4	0.16
Sub - Total	0.54		1.38

Tabla 24: Matriz MEFE - Amenazas

FACTOR CLAVE	Peso	Calificación	Ponderado
AMENAZAS			
1. Modificaciones en normas laborales, incremento de costos por diversos pagos a personal.	0.05	2	0.1
2. Grado de competencia alto de acuerdo a estudios publicado por CPI	0.06	2	0.12
3. Posibles censuras a miembros de medios de comunicación, por proyecto de Ley formulado por bancada de Fuerza Popular.	0.03	4	0.12
4. Ratio de morosidad de 3.4%, mayor al de diciembre del 2016, en créditos a medianas, micro y pequeñas empresas. Pese a incremento de créditos en el sector privado.	0.04	3	0.12
5. Mayor incremento de producción en el sector telecomunicaciones (telefonía móvil, servicio de internet y televisión por suscripción) y menor producción en subsector otros servicios de información (servicios de edición, servicios de publicidad en radio y televisión).	0.06	3	0.18
6. Incremento de la pobreza multidimensional (incremento de delincuencia, aumento de corrupción, racismo, incremento de consumo de drogas, etc.).	0.04	4	0.16
7. Baja inversión por parte del estado en ciencia, tecnología e innovación.	0.04	3	0.12
8. Incremento de uso de nuevas tecnologías, digitalización de negocios y transición a canales digitales. Incremento del uso de internet	0.06	3	0.18
9. Globalización que permite la fácil propagación de información, de contenido, de culturas extranjeras, costumbres.	0.05	3	0.15
10. Perú es un país propenso a sufrir distintos desastres naturales	0.03	3	0.09
Sub - Total	0.46		1.34
Total	1		2.72

La matriz de evaluación de factores externos (MEF) de RSM, cuenta con 20 factores determinantes de éxito (10 oportunidades y 10 amenazas). El valor 2.72 viene a constituir el valor ponderado total de sector externo, el valor de 1.38 frente a 1.34, indica que; en este entorno las oportunidades son ligeramente mayor que las debilidades y se concluyen que, el entorno externo es favorable para la organización.

5.3. **ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

El propósito de utilizar el modelo estratégico de Porter es identificar los factores claves para la organización

5.3.1. **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Los proveedores dentro de la cadena de producción de un bien o servicio pueden tener un poder de negociación efectivo mediante un incremento de los precios o una reducción de la calidad de los productos.

El poder de negociación de los proveedores en la industria de comunicaciones es relativamente alto, debido a que los insumos requeridos para el funcionamiento de este tipo de empresas requieren poca inversión, debido a que existen gran cantidad de alternativas junto con el aumento de nuevas tecnologías.

Esta tendencia de precios bajos favorece a la empresa debido a que, la vida útil de los equipos es bastante larga, lo que elimina la dependencia hacia los proveedores. A continuación, se muestra la Tabla 25 en el que presentan las distintas dimensiones de las que están compuestas los proveedores, así como el atractivo que traen consigo para la industria.

Tabla 25: Atractivo según poder de proveedores

Poder de los proveedores	Poco atractivo	Atractivo
Número de proveedores importantes	Escasos	
Sustitutos para proveedores		Amplio
Amenaza de integración hacia adelante		Amplio
Amenaza de integración hacia atrás	Escaso	

Fuente: Elaboración propia

Los proveedores para este sector son diversos; recursos humanos, recursos financieros y recursos materiales para las operaciones.

En la ciudad de Arequipa, el mercado profesional está dado por aquellos periodistas egresados de la Universidad Católica de Santa María (UCSM) y la Universidad Nacional de San Agustín (UNSA), ambas casas de estudio ofrecen a los estudiantes diferentes especialidades; (a) Periodismo, (b) Producción digital, (c) Periodismo deportivo, (d) Ciencias de la comunicación, entre otras. Dada la oferta de recursos humanos, éstos poseen poco poder de negociación.

Respecto al aspecto financiero, los proveedores son las entidades financieras quienes están dispuestos a ofrecer financiamiento con múltiples facilidades debido a la gran cantidad de oferta de estos, por ende, estos proveedores tienen un poder de negociación mínimo.

En cuanto a los recursos materiales, la mayoría de los equipos son importados de países como China, Japón, E.E.U.U., entre otros, existiendo así múltiples empresas importadoras que ofrecen sus productos al mercado, por ende, no tienen capacidad de negociación por existir gran número de competidores.

Factor clave de éxito identificado en el poder de negociación de los proveedores:

- Poca o nula dependencia hacia los proveedores
- Existencia de cantidad de proveedores; Recursos humanos, Recursos financieros y Materiales.

- Incremento de tecnología

5.3.2. **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

Los clientes o compradores son la razón de ser de toda empresa, quienes tienen el poder de decisión, respecto al caso de estudio, los clientes están en la posición de; mayores contenidos.

Durante los últimos años el país ha ido incremento la inversión para la construcción de infraestructura para las comunicaciones, con ello se han incrementado la cantidad de ofertantes, lo que hace que los clientes o anunciantes dispongan de diferentes medios.

Por otro lado, en el caso de anunciantes con gran respaldo financiero tienen la capacidad o ventaja de imponer condiciones debido a su capacidad financiera, la cantidad de estaciones de radio y otros medios como la televisión debido a que los costos por publicidad en este medio han ido disminuyendo.

Cabe mencionar que la adquisición del servicio de radio está condicionado a los niveles de audiencia. De acuerdo al estudio sobre consumo radial y televisivo del Consejo Consultivo de Radio y Televisión realizada el año 2015 en la ciudad de Arequipa, se indicó la presencia de contenido inadecuado en la TV como violencia, situaciones de mal ejemplo, palabras groseras, discriminación, desnudos, entre otros. Por ende, los oyentes valoran este aspecto, valoran el hecho de poder utilizar un medio de información sin contenido inapropiado como lo es RSM.

Factor clave de éxito identificado en el poder de negociación de los clientes

- Ausencia de contenido inapropiado
- Buena imagen de la radio

5.3.3. **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS NUEVOS COMPETIDORES**

Para ingresar a un nuevo mercado tiene que considerarse las barreras de entrada: (a) Costos de entrada, (b) costos de producción, (c) marca de emisoras ya establecidas y (d) desarrollo tecnológico de sustitutos de radio.

Existen políticas que favorecen a la aparición de nuevos competidores, como la inversión en infraestructura de comunicación; torres y antenas en zonas alejadas.

La disminución de días de plazo de solicitud para operar como radioemisora, de 120 días a 60 días, siendo otro factor.

Otro factor a considerarse es la disponibilidad de frecuencias de radio.

Factor clave de éxito identificado en el poder de negociación de los nuevos competidores

- Personal calificado
- Lealtad de radioescuchas a la marca

5.3.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

Como un potencial sustituto a la radio, puede considerar el Internet, que ha ido acaparando cada vez más la publicidad aprovechando la explosión de las plataformas sociales; Facebook, Twitter, entre otras.

Los resultados realizados por la Secretaría Nacional de la Juventud (Senaju), muestran que los departamentos donde la demanda de Internet es mayor son; Callao, Lima, Moquegua y Arequipa. Señala además que las regiones donde se consume más Internet también hay mayor tasa de acceso a la educación superior, éstas regiones son: Arequipa, Moquegua, Lima Metropolitana, Ica y Tacna.

Si bien es cierto, existen, múltiples medios de comunicación y la mayoría de ellas está migrando a la par a plataformas virtuales, RSM tiene como ventaja competitiva, su carácter y razón; evangelizadora,

difusora de valores éticos y morales y la difusión de las noticias de una perspectiva diferente a las demás radios.

Factor clave de éxito identificado en el poder de negociación de los productos sustitutos

- Razón de ser de la radio; valores y moral.

5.3.5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

La radio y televisión, dentro de este medio, son considerados como rivales de igual a igual, debido a la velocidad de transmisión de la información. Por ello existe una pugna por los auspiciadores y anunciantes, ambos son quienes definen qué medio emplear de acuerdo a las características del producto o servicio a promocionar. La radio tiene mayor aceptación en ciertos sectores de la población, como en la población joven. Por ende, estos dos medios podrían considerarse como medios complementarios.

Si bien es cierto, muchas estaciones radiales tienen implementadas sus plataformas virtuales, para acceder a ellas, se incurren en costos adicionales, por ende, las personas optan por la señal abierta.

Cabe mencionar que en los últimos años se han visto empresas radiales incursionando en televisión; RPP, La Exitosa, El Comercio, entre otros, lo cual indica que a futuro; las radios, el Internet y la televisión podrían integrarse y fusionarse.

Entre los principales competidores se encuentran las radios: Yaraví, Exitosa y Melodía, debido al tipo de contenido de los programas.

Factor clave de éxito identificado en la rivalidad entre los competidores

- Medio de comunicación gratuito a señal abierta.

5.4. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

El propósito de la realización de ésta matriz es identificar a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares e identificar la posición de la empresa respecto a sus competidores.

La MPC se basa en los factores clave de éxito, que afecta en igual proporción a la empresa en estudio y a sus competidores y que son críticos para la competencia.

Los pesos, calificaciones y ponderaciones se refieren a fortalezas y debilidades de la organización.

El número de factores clave de éxito deberán estar en números de 6 a 12, los pesos sumarán 1 y las calificaciones tienen la siguiente escala:

- 4 = Fortaleza mayor
- 3 = Fortaleza menor
- 2 = Debilidad menor
- 1 = Debilidad mayor

La MPC de radio San Martín en función de sus competidores arroja un valor de ponderación total de 3.15, colocándolo como líder dentro del sector de radios de tipo cultural y católico. El segundo lugar lo disputan Radio Yaraví y Exitosa, quienes tienen un tipo de programación similar al de RSM, sin el propósito evangelizador (Ver Tabla 26).

Tabla 26: Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Matriz de perfil competitivo directo									
Factores de Éxito	Peso	Radio San Martín		Radio Yaraví		Radio Exitosa		Radio Melodía	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Poca o nula dependencia hacia los proveedores	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Existencia de cantidad de proveedores; Recursos humanos, Recursos financieros y Materiales.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Incremento de tecnología	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Ausencia de contenido inapropiado	0.15	4	0.6	2	0.3	2	0.3	1	0.15
Buena imagen de la radio	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3	2	0.3
Personal calificado	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Lealtad de radioescuchas a la marca	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Propósito de la radio evangelizadora y comunicadora de valores éticos y morales	0.15	3	0.45	1	0.15	1	0.15	1	0.15
Medio de comunicación gratuito a señal abierta	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Total	1		3.15		2.45		2.4		2.09

Fuente: Elaboración propia

6. **CAPÍTULO VI: DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO INTERNO**



El presente capítulo tiene por objeto describir la organización de la empresa, determinando como se encuentra la empresa y a partir de allí determinar lo que podrá hacerse, mediante un análisis de los recursos con los que se cuenta, las capacidades que se posee y las competencias centrales únicas que desarrolla como organización, para determinar las fortalezas y debilidades que posee y establecer relación entre las mismas.

Por lo tanto, se trata de poder otorgar a Radio San Martín una ventaja competitiva que le permita ofrecer a sus clientes potenciales, valores superiores que los que les ofrecen sus competidores. Es necesario entonces, otorgar valor con innovación aprovechando las oportunidades que se le presentan en su propio mercado, para poder crear fortalezas que permitan contrarrestar aquellas amenazas y debilidades que se tiene, con la ayuda de la adquisición y creación de capacidades únicas requeridas que permitan distinguir a nuestra organización de resto de la competencia, o la ayuda de herramientas de ingeniería como el outsourcing aplicada a nuestra propia organización.

6.1. ANÁLISIS AMOFHIT

Realizaremos el estudio y análisis de las áreas funcionales con las que cuenta la empresa para conocer el funcionamiento de su ciclo operativo y así poder agregar valor y de esta manera proyectarse a largo plazo. Las siguientes áreas a estudiar son:

6.1.1. ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA (A)

Administración y gerencia son dos conceptos que relacionamos pero que a la vez difieren entre sí, mientras que la administración se refiere a que la empresa sea más productiva y esto a su vez genere que sea más competitiva en el mercado en el que se desenvuelve, en cambio la gerencia planea y actúa operacional y a la vez estratégicamente, definiendo hacia dónde quiere ir la empresa, cumpliendo la misión y distribuyendo adecuadamente los recursos en las áreas pertinentes.

A. Estilos de decisión usados en los niveles de gerencia

La empresa a nivel gerencial tiene como finalidad tomar diferentes decisiones estratégica y operacionalmente, definiendo hacia dónde quiere llegar la organización y como debe hacerlo.

Hay diferentes estilos de decisión que difieren de cada persona.

Los autores Rowe y Mason en sus investigaciones en 1994, lo definen como los procesos cognitivos que desarrollan las personas para hacer frente a un problema, en base a sus valores y a la información que perciben de manera compleja y particular, creando de esta forma un modelo cognitivo el cual nos detalla cuatro estilos a la hora de tomar una decisión: el directivo, el analítico, el conceptual y el comportamiento propiamente. Esto es de especial ayuda en el momento de evaluar el área estudiada.

Describiremos cada uno de los estilos mencionados en el presente gráfico

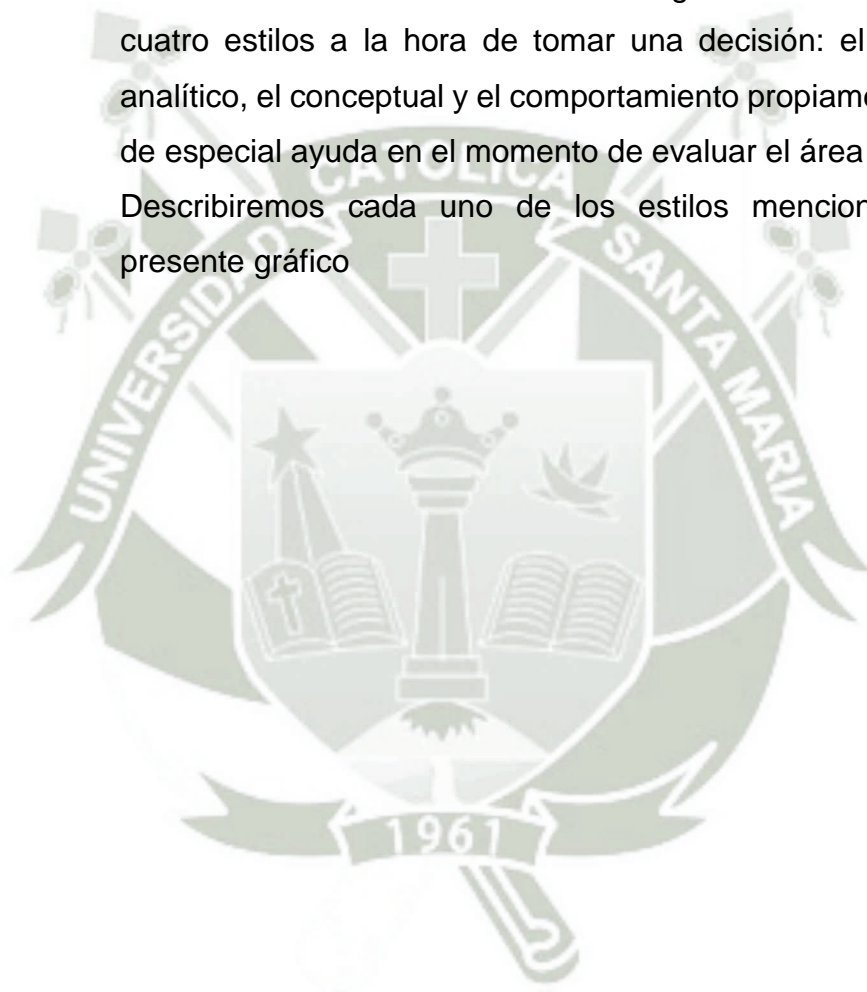


Imagen 4: Descripción de estilos de decisión gerencial

		HEMISFERIO IZQUIERDO LÓGICA	HEMISFERIO DERECHO RELACIONAL	
COMPLEJIDAD COGNITIVA ↑ ALTO (AMBIGÜEDAD TOLERADA) MEDIO BAJO (ESTRUCTURA NECESARIA) ↓		ANALÍTICO II	CONCEPTUAL III	
		Disfruta la solución de problemas Desea la mejor respuesta Desea el control Usa considerable data Disfruta la variedad Innovador Usa cuidadoso análisis	Orientado al logro Actitud abierta Creativo Desea independencia Humanista/Artístico Inicia nuevas ideas Orientado al futuro	LÍDER PENSAMIENTO (IDEAS) PROACTIVO (CAMBIO)
		DIRECTIVO I	CONDUCTUAL IV	
		Espera resultados Agresivo Actúa rápidamente Usa reglas Necesita poder/Status Usa intuición Verbal	Apoyador/Defensor Usa persuasión Necesita asociación Empatía Se comunica fácilmente Prefiere las reuniones Usa data limitada	GERENTE ACCIÓN (HACER) REACTIVO (MANTENIMIENTO)
		TAREAS / TÉCNICO	PERSONAS / ORGANIZACIONAL	

Fuente: D´Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*

A partir del modelo descrito, Rowe y Wason realizaron un formulario de Inventario de Estilos de decisión con la finalidad de conocer las decisiones de las personas cuando enfrentan diversas situaciones a nivel de gerencia, y de esa forma conocer que estilo de decisión es el que manejan.

En el presente trabajo de investigación se ha querido aplicar para Radio San Martín el inventario de estilos de decisión a nivel de su gerencia.

Radio San Martín cuenta con un gerente director que es impuesto por la Promotora Provincia San Juan Bautista del Perú, con la supervisión de la comunidad de frailes dominicos del Convento de Santo Domingo que vendrían hacer como los accionistas de la organización, ya que la Radio se apoya con el financiamiento del convento para poder solventar parte de sus necesidades.

El gerente-Director de la radio tiene las siguientes funciones:

- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos de la emisora.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación del consejo de la Provincia San Juan Bautista del Perú Promotora de la radio.
- Coordinar con la oficina administrativa para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con el personal con los clientes y los concesionarios para mantener el buen funcionamiento de la empresa
- Lograr que las personas del personal de la radio quieran hacer lo que tienen que hacer y no hacer lo que ellas quieren hacer.

Presentamos a continuación el cuestionario llenado por el encargado de gerencia con su respectiva interpretación de los resultados obtenidos.

**Tabla 27: Inventario de Estilos de Decisión –Gerencia General
(Director de Radio San Martin de Arequipa)**

N°	Pregunta	Columna I	Columna II	Columna III	Columna IV				
1	Mi objetivo principal es:	Tener una posición con status	1	Ser el mejor en mi campo	8	Alcanzar reconocimientos por mi trabajo	2	Sentirme seguro en mi trabajo.	4
2	Disfruta de los trabajos que:	Son técnicos y bien definidos	2	Tienen una variedad considerable	4	Permiten la acción independiente	1	Resolucan gente	8
3	Espero que la gente que trabaja para mi sea :	Productiva y rápida	2	Altamente capaz	4	Comprometida y que reacciona positivamente.	5	Receptiva de las sugerencias	1
4	En mi trabajo busco :	Resultados prácticos	1	Las mejores soluciones	2	Nuevos enfoques o ideas	8	Un ambiente de trabajo.	4
5	Me comunico mejor con los demás :	En directo, uno a uno	8	Por escrito	1	Al tener una discusión grupal	2	En una reunión formal	4
6	En mis planes enfatizo:	Los problemas actuales	1	Alcanzar los objetivos.	4	Metas futuras	2	Desarrollar la línea de carrera de las personas	8
7	Cuando busco solucionar un problema yo:	Confío en los enfoques probados	2	Aplico un análisis cuidadoso	4	Busco enfoques creativos	8	Confío en mis sentimientos	1
8	Cuando uso información, prefiero:	Hechos específicos	2	Datos exactos y completos	8	Cobertura amplia de muchas opciones	4	Datos limitados que se entiendan fácilmente.	1
9	Cuando no estoy seguro de que hacer, yo :	Confío en mi intuición	2	Busco hechos	1	Busco un término medio.	4	Espero antes de tomar una decisión	8
10	Siempre que es posible, evito:	Discusiones largas.	1	Dejar trabajo incompleto	4	Usar números o formulas.	2	Conflictos con otras personas	8
11	Soy especialmente bueno en :	Recordar fechas y hechos.	1	Solucionar problemas difíciles	4	Ver muchas posibilidades	2	Interactuar con otras personas.	8
12	Cuando el tiempo es importante, yo:	Decido y actuó rápidamente.	8	Sigo los planes y las prioridades	4	Me rehúso a ser presionado	1	Busco guía o apoyo	2
13	En entorno sociales ,yo :	Hablo con otras personas	2	Pienso acerca de lo que se está diciendo	4	Observo lo que está pasando	8	Escucho la conversación	1
14	Soy bueno en recordar:	Los nombres de las personas	2	Lugares que he visitado	4	Las caras de las personas	1	La personalidad de las personas	8
15	El trabajo que hago me proporciona:	El poder de influir en los demás.	8	Tareas desafiantes.	4	El logro de mis metas personales.	2	La aceptación del grupo.	1
16	Trabajo bien con los que son:	Energéticos y ambiciosos	1	Seguros de sí mismos	4	De mente abierta	2	Corteses y confiables	8
17	Cuando estoy bajo presión, yo:	Me pongo ansioso	2	Me concentro en el problema	4	Me frustró	8	Me vuelvo olvidadizo.	1
18	Otros me consideran :	Agresivo	1	Disciplinado	4	Imaginativo	2	Facilitador (apoyo)	8
19	Mis decisiones generalmente son.	Realistas y directas.	4	Sistemáticas o abstractas	1	Amplias flexibles y	2	Sensibles a las necesidades de los demás	8
20	No me gusta:	Perder el control	8	El trabajo aburrido	2	Seguir reglas.	4	Ser rechazado	1
			59		75		73		93

Fuente: Radio San Martin de Arequipa

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos

Elaboración: Propia

En su investigación no olvide referenciar esta tesis

**Tabla 28: Intensidad de Estilos de Decisión-Gerencia General
(Director de Radio San Martin de Arequipa)**

Estilo	Intensidad			
	Menos preferido	Back-up	Dominante	Muy dominante
Directivo	Menor que 68 (59)	68-82	83-90	Mayor que 90
Analítico	Menor que 83(75)	83-97	98-104	Mayor que 104
Conceptual	Menor que 73	73-87 (73)	88-94	Mayor que 94
Conductual	Menor que 48	48-62	63-70	Mayor que 70

Fuente: Rowe, A. & Davis, S. (1996) *Intelligent Information Systems: Meeting the challenge of knowledge*

Elaboración: Propia

Luego de los resultados obtenidos podemos definir que el Gerente General - Director de Radio San Martin lleva el estilo conductual de manera muy dominante.

Este estilo es aquel orientado hacia las personas, características propias de un gerente. Es de importancia para este tipo de estilo de decisión, ser aceptados por el grupo con el que trabajan y se caracterizan a su vez por ser muy comunicadores y trabajar en equipo, interesándose por el personal que trabaja con ellos. Son receptivos a las sugerencias y tienen buenas destrezas personales. Evitan a toda costa los conflictos internos. Pero a su vez presentan un bajo nivel de tolerancia a las ambigüedades.

Radio San Martin está conformado por un equipo de trabajo que es conformado por religiosos, periodistas, trabajadores administrativos, colaboradores, concesionarios y oyentes. Este estilo puede ayudar a crear un buen ambiente de trabajo, pero también hay que tener cuidado pues el uso de reglas y control en las organizaciones es importante, además que siempre es bueno proyectarse hacia el futuro a donde se quiere llegar y ser innovadores a la hora de tomar decisiones que pueden ayudarnos a diferenciar como organización.

A. Imagen, prestigio y reputación de la empresa, de la alta dirección y de sus gerentes: Radio San Martin siempre se ha caracterizado por una alta reputación e imagen por la credibilidad y ética de sus programas, así como de su personal encabezado por su Gerente Director, ninguno de ellos se ha envuelto involucrado en denuncias o procesos legales que desprestigien a este medio de comunicación.

- a. **Gerente General:** Religioso presbítero de la Orden de Predicadores, con estudios de Filosofía y Teología además de ser Comunicador Social por la Pontificia Universidad Católica del Perú con una especialidad en producción radial, con estudios en el Centro de Comunicaciones y Audiovisuales CREC AVEX de Lion Francia. Tiene un Diplomado en comunicaciones en la Universidad de Saint Paul Otagua Canadá. Es promotor actual de Justicia y Paz de la Provincia Dominicana de San Juan Bautista del Perú. Primer Director del Periódico Mar Adentro de la diócesis de Chimbote (2007-2013). Ha sido miembro del Consejo Presbiteral con dos obispos en Chimbote. Además, que trabajo en CINCOS. (Centro de Intercomunicación radial) en la Diócesis de Chimbote. Ha sido fundador del Centro de Comunicación y Promoción Social (CECOPROS) de la ciudad de Chimbote. Con una amplia experiencia pastoral que le ha permitido ser Vicario Regional y consejero de La Provincia Dominicana de San José de Estados Unidos en el Perú. Prior del Convento de Santo Domingo del Cusco además de superior y párroco en las comunidades dominicanas de Trujillo y Chimbote. Ex Capellán de la Universidad de San Pedro. Ha sido ya director anteriormente de Radio San Martin en 1998, siendo este su segundo periodo a cargo de la emisora, recientemente ha recibido la medalla de la ciudad de Chimbote por parte de la Municipalidad Provincial del Santa en merito a su labor social y pastoral en esa región además ha sido distinguido en la ciudad de Arequipa como miembro emérito del cuerpo de elite cultural del Parlamento Mundial para la seguridad y la paz por la promoción de la cultura y de los valores a través de las ondas de Radio San Martin. También tiene una distinción por la Diócesis de Chimbote, por su aporte en la comunicación. Recibió también una beca por parte de la OEA para un curso de comunicación intensivo para los mejores comunicadores sociales de América y el Caribe. Ha tenido la oportunidad de asistir como padre capitular a dos capítulos internacionales de la Orden de Predicadores en México y Croacia.

Tabla 29: Resumen Fortalezas y Debilidades identificadas en el análisis administrativo

Fortalezas
Estilo de decisión orientado al trabajo en equipo comprometido a integrar a todos en el cumplimiento de las metas (F1).
Director con amplia formación y experiencia en la conducción de instituciones de trabajo (F2).
Debilidades
Falta de proyección definida hacia el futuro de la organización (D1).

Fuente: Elaboración propia

6.1.2. MARKETING Y VENTAS (M)

La radio siempre se ha caracterizado por ser un medio de comunicación social de gran alcance, y que a pesar del tiempo y de la aparición y apogeo de los otros medios existentes se ha ido manteniendo por su capacidad de llegar a diferentes poblaciones y su facilidad de llegada a la vez.

Hacer radiodifusión en el Perú no es fácil, y menos la de tipo alternativa, aquella que busca proponer y promover cambio, participación y desarrollo de la sociedad en la que actúa. De hecho, a veces, avanzar en este sentido puede significar nadar contra la corriente o gritar en medio de un desierto.

A pesar de esto, Radio San Martín la primera radio católica de Arequipa, ha recorrido cuarenta y ocho años de intenso trabajo, mirando estas naturales dificultades como retos a superar. Esta labor le ha merecido el reconocimiento de la sociedad civil y de las autoridades locales que, en muchos casos, han visto a la emisora como un importante aliado para conseguir objetivos comunes en bien de la ciudadanía.

En este sentido, Radio San Martín más madura y consciente de su rol como actor social, decidió plantearse una serie de objetivos en el mediano plazo, así como un plan de acciones coherente a su misión

que le permitan intervenir de manera más clara en los procesos de cambio social.

Analizaremos esta sección de acuerdo a los cuatro componentes del Marketing.

A. Precio

Debido a la alta competitividad del mercado en el sector de los medios de comunicación radial, RSM ofrece una propuesta asequible y económica a los concesionarios y a los clientes para ofrecer publicidad a bajo costo.

Contándose con un tarifario competitivo para empresas pequeñas y grandes.



Tabla 30: Ventas registradas durante los últimos meses en Radio San Martín

N°	INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
1	ROSARIO	S/.5,970.00	S/.5,425.00	S/.6,047.00	S/.5,178.00	S/.5,840.00
2	MISAS DOMINICALES	S/.695.00	S/.550.00	S/.940.00	S/.580.00	S/.1,075.00
3	DONACIONES JNP	S/.135.00	S/.180.00	S/.145.00	S/.340.00	S/.100.00
4	GRABACIONES	S/.10.00			S/.45.00	S/.40.00
5	PUBLICIDAD	S/.524.00	S/.2,164.00	S/.1,614.00	S/.1,414.00	S/.1,724.00
6	CONSESIONARIOS DE PROGRAMAS	S/.1,750.00	S/.2,800.00	S/.4,100.00	S/.2,810.00	S/.3,000.00
7	ARTICULOS RELIGIOSOS		S/.65.00	S/.10.00	S/.15.00	
8	OTROS					
	TOTAL	S/.9,084.00	S/.11,184.00	S/.12,856.00	S/.10,382.00	S/.11,779.00

Fuente: Radio San Martín

Elaboración propia

Tabla 31: Reestructuración Tarifaria de Radio San Martín

	30%	Mensual	Segundos	Días	Anual
Total	S/. 16,823.64	S/. 56,078.80		30	12
		S/. 72,902.44	151200	30	S/. 874,829.28

Fuente: Radio San Martín

Elaboración propia

Por día hay 5040 segundos

Costo x Seg. S/. 0.48
14 horas 6 min de publicidad

el mínimo S/. 0.37

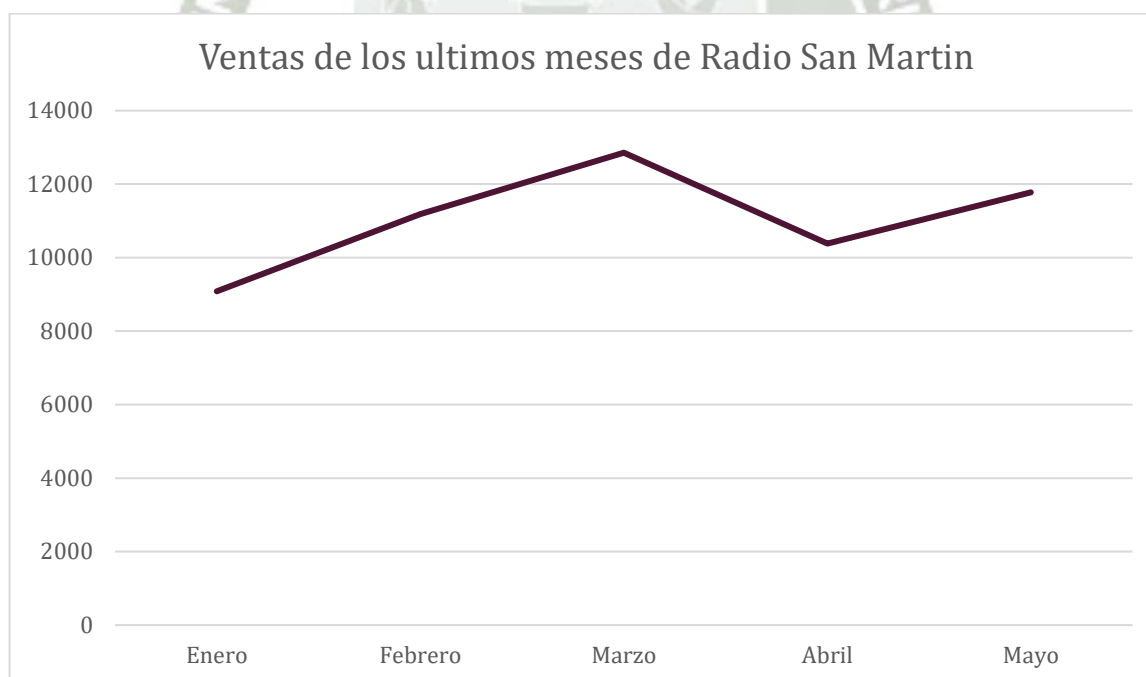
Tabla 32: Costo por segundo de Radio San Martín

COSTO POR SEGUNDO S/. 0.50		
Nº de Avisos	Duración	Costo de Spot
1	20 Seg.	S/. 10.00
1	30 Seg.	S/. 15.00

Fuente: Radio San Martín

Elaboración propia

Gráfico 18: Ventas registradas de Radio San Martín



Fuente: Radio San Martín

Elaboración propia

Se ha visto necesario aumentar las ventas de espacios publicitarios para pequeñas, micro y grandes empresas y/o instituciones públicas y privadas, para seguir en la línea de crecimiento que se ha planteado Radio San Martín.

Dichas empresas, tienen poco conocimiento acerca de los servicios que brinda RSM y de lo beneficiosos que les puede ser, como:

- RSM es la única en su rubro como “un medio evangelizador, educativo y cultural”
- La publicidad y avisos se dan de lunes a sábados en horarios rotativos
- La forma de pago es 50% a la firma del contrato y 50% al fin de la campaña promocional.
- Los avisos se emiten en doble frecuencia (AM y FM) y en señal ON-LINE (www.radiosanmartin.pe y por Facebook)
- El número de avisos, canjes, los días a publicar y el costo por segundo o por paquete, es negociable.
- RSM está exonerada de IGV por ser una Institución de la Iglesia Católica que mantiene un acuerdo con el Estado Peruano para la exoneración del pago de impuestos.
- RSM se puede escuchar por internet, por el enlace de “Radios.com.pe” en la sección Arequipa

B. Plaza

Radio san Martín, cuenta con sintonía en distintos sectores de la ciudad como en las distintas provincias a las que llega la señal de la radio. Las frecuencias tienen capacidad de llegada en:

- 97.7 FM (Frecuencia Modulada Stereo), con cobertura en toda la ciudad de Arequipa y distritos alejados como: Chiguata, Polobaya, Uchumayo, La Joya, Vitor, Yura, etc.
- 1380 AM (Amplitud Modulada), con cobertura en toda la región de Arequipa, provincias como: Camaná, Islay, Caravelí, Caylloma, Castilla, etc.

- www.radiosanmartin.pe (página web), con cobertura a nivel mundial en los lugares con acceso a internet, a través de pc, tablets y teléfonos móviles.

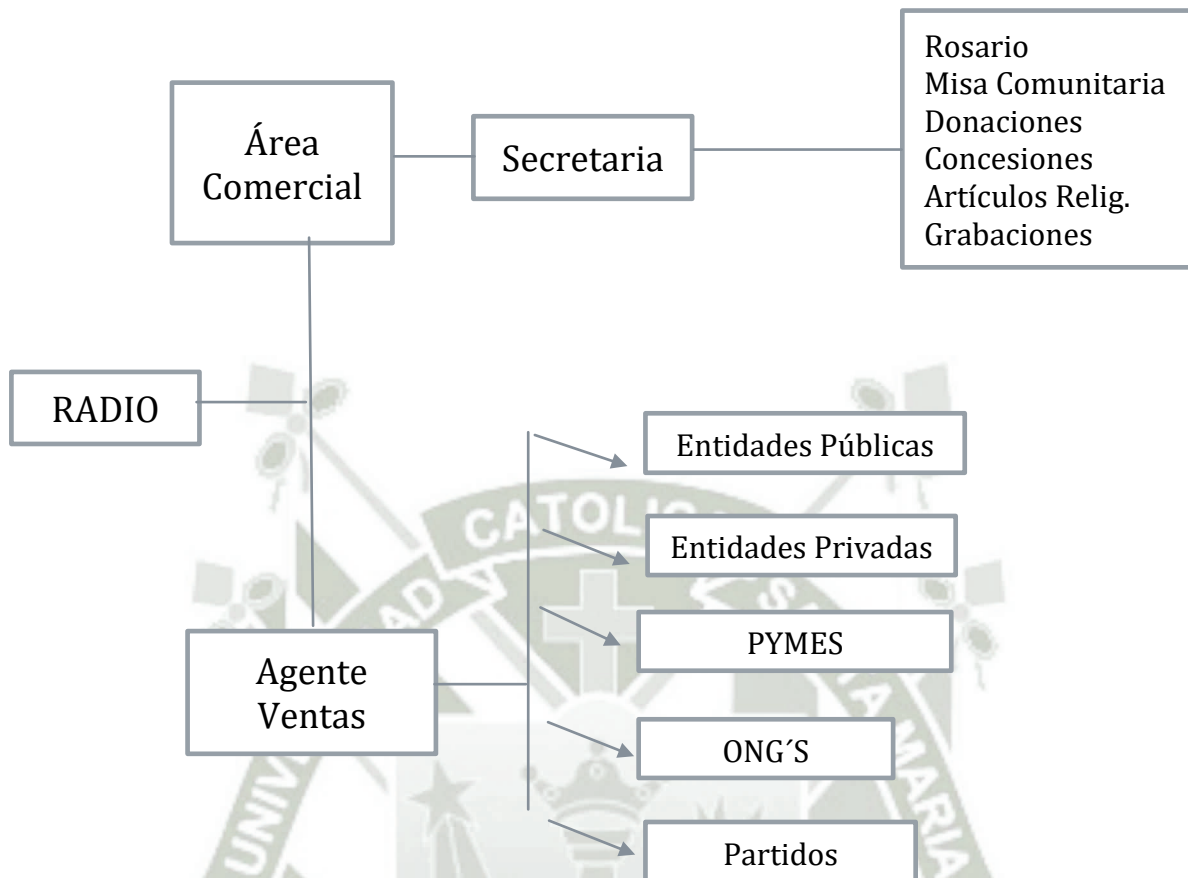
Se detectó que la radio se ve afectada en ocasiones por las interferencias de radios piratas el cual no permite que llegue en su totalidad la señal de la radio, en algunos momentos.

C. Promoción

Haciendo un diagnostico se detectó que Radio San Martin, para mantener informado al público está haciendo uso de sus productos, realizando campañas de publicidad, ya sea por las redes sociales o de forma impresa, promocionándose especialmente dentro del publico arequipeño de manera sencilla, pero se detectó que hay una falta de conocimiento de las empresas en cuanto a la publicidad que ofrece Radio San Martin debido a que:

- No se abre al mercado por medio de una intensa publicidad, por lo que es muy poco conocida, y, por ende, la marca no está posicionada en la mente de las personas.
- No existe una Investigación de Marketing, en la cual se sepa las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.
- No se emplea el Marketing Tradicional, la cual se encargue de atraer a los clientes potenciales.
- No se realiza el marketing Relacional, en la que oriente la personal, en fidelizar a los nuevos clientes y en mantener o retener a los clientes actuales.
- No existe el Marketing Interno, en la cual estimule al personal para que mantenga altos, estables y consistentes niveles de calidad tanto interna como externa en la presentación de los servicios que ofrece RSM.

Imagen 5: Promoción de ventas de Radio San Martín



Fuente: Radio San Martín
Elaboración propia

D. Producto

CONCORTV (2010), nos refiere que el producto en los medios de comunicación radial está determinado por la programación que ofrecen, pudiendo ser esta de tipo informativo, cultural, de humor o de carácter híbrido.

La ley de Radio y Televisión, Ley N°28728 hace de reconocimiento a tres tipos de difusión radial en nuestro país: de tipo comercial, educadora y de tipo comunitaria.

Radio San Martín pertenece a la radio de tipo educadora, que representan como analizamos en el diagnóstico externo un reducido número en el Perú.

Desde sus inicios RSM transmite programas diversos de difusión de la fe y de carácter cultural, religioso y educativo; de asistencia y de promoción social. Cuenta con producciones competitivas y atractivas para el mercado; se está dando cambios en su programación en los distintos horarios es de esa manera se quiere lograr que empresas inviertan en nuestra emisora.

Los servicios con más demanda en RSM son: “El Rosario”, “RSM Noticias”, “A pensar más” y “Un buen día” como programas de producción propia y “Programas Concesionados” (Mundo Educativo, El equipo, Hecho en Arequipa, El Sonido del Amor, Programa Gastronómico “Fogones y Sabores”), que a su vez son gran aporte económico para RSM.

Se vio la necesidad de evaluar cada programa mensualmente en cuanto a su calidad, rating y publicidad lo que ha permitido a RSM fortalecer su programación analizando cada programa “reubicando al personal de acuerdo a su capacidad”, contando con el estudio de mercado (CPI) para captar a nuevos públicos.

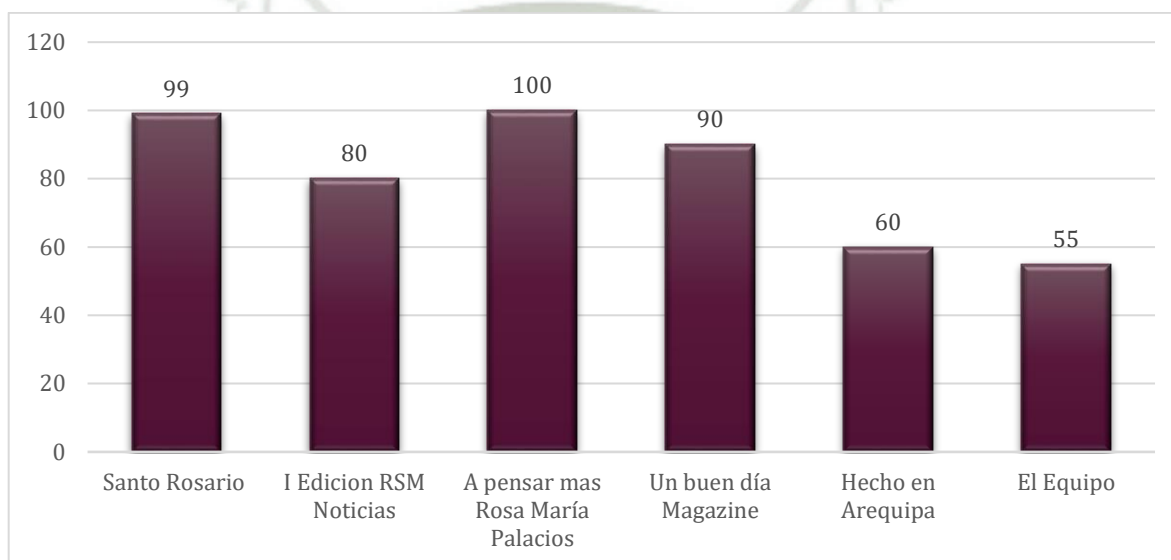
Tabla 33: Programas de Mayor audiencia de Radio San Martín

Programa	Horario
Santo Rosario	6.00 a.m. y 6.00 p.m.
I Edición RSM Noticias	7.00 a.m. a 8.00 a.m.
“A pensar más” Rosa María Palacios	8.00 a.m. a 9.00 a.m.
“Un buen día” Magazines	9.00 a.m. a 12.00 m.
“Hecho en Arequipa” Magazine	4.00 p.m. a 5.00 p.m.
“El equipo” Deportivo	2.00 p.m. a 3.00 p.m.

Fuente: Radio San Martín

Elaboración propia

Gráfico 19: Mayor volumen de ventas y de márgenes de utilidad



Fuente: Radio San Martín

Elaboración propia

Tabla 34: Resumen de Fortalezas y Debilidades identificados en el factor Marketing

Fortalezas
Programación alternativa en contenido educativo, cultural, informativo, religioso y ameno (F3).
Cuenta con doble frecuencia en FM y AM. On line www.radiosanmartin.pe (F4).
Imagen de prestigio y credibilidad como medio de comunicación (F5).
Publicidad con precios flexibles y competitivos al alcance del mercado (F6).
Debilidades
Radio San Martin cuenta con un Departamento y/o Unidad de Marketing recientemente implementado pero que no está totalmente funcionando; por lo que las funciones de: Organizar la Agenda de atención al Cliente, RR.PP., Publicidad y Ventas, las realizan la secretaria y el coordinador de programación de la radio. Ambos carecen de conocimientos de Marketing, pero intentan desarrollarlos de igual manera (D2).
Falta de publicidad para hacer competitiva la radio (D3).

Elaboración propia

6.1.3. OPERACIONES Y LOGISTICA (O)

A. HORARIO

Radio San Martin está operativa las 24 horas del día. Los horarios de atención de la secretaria para la recepción de rosarios radiales, avisos o canjes de publicidad y otros son de lunes a viernes de 8 am a 1 pm y de 2 pm a 6 pm.

Se detectó que no se cuenta con un grupo electrógeno que permita que en cortes del servicio de energía eléctrica la radio pueda seguir funcionando, por lo que algunas veces se ha tenido que paralizar la programación.

B. PROCESO DE OPERACIÓN

Para realizar un programa informativo propio de la radio se utiliza el siguiente proceso operativo.

Tabla 35: Proceso de Operación de Radio San Martín

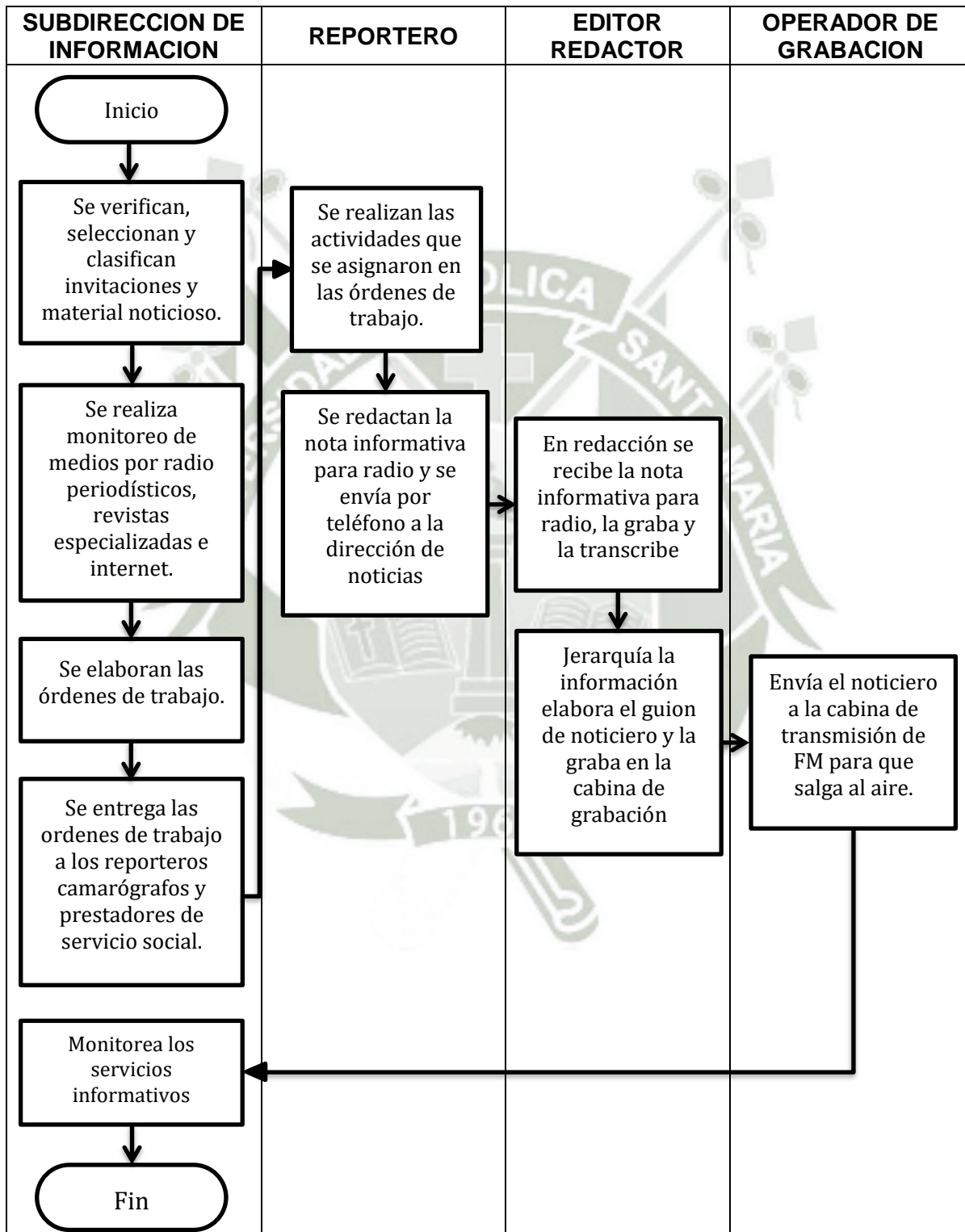
Nombre del Proceso	Producción, Programación y Transmisión	
Nombre del Subproceso	Producción de Programas Informativos para la radio	
Dirección general Responsable del proceso	Dirección general Jefe de prensa	
N°	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	Puesto y Área
ELABORACION DE ORDENES DE TRABAJO		
1.	Se verifican, seleccionan y clasifican invitaciones y material noticioso, enviado por instituciones, dependencias, particulares, etc. que llegan vía fax y correo electrónico.	Jefe de prensa
2.	Realiza monitoreo de medios por radio periódicos, revistas especializadas e internet con la finalidad de conocer los hechos relevantes del día.	Jefe de prensa Y periodistas
3.	Elabora las ordenes de trabajo en base al monitoreo, las invitaciones y situación actual de la sociedad.	Jefe de prensa
4.	Entrega las ordenes de trabajo a los reporteros, camarógrafos y prestadores de servicio social.	Jefe de prensa
ELABORACION DE NOTAS INFORMATIVAS		
5.	Se realizan las actividades que se asignaron en las ordenes de trabajo, grabando el audio de la entrevistas, conferencias, exposiciones, etc.	Reportero
6.	Redacta la nota informativa para radio la que es subida a la página web y redes sociales.	Jefe de prensa
PRODUCCION DEL NOTICIERO DE RADIO		
7.	En redacción se recibe la nota informativa para radio enviada por el reportero, la graba y la transcribe.	Jefe de prensa Periodista redactor
8.	El editor jerarquiza la información, elabora el guion del noticiero y lo graba en la cabina de grabación.	Editor redactor Jefe de prensa
9.	El operador de grabación envía el noticiero a la cabina de transmisión de FM para se transmita en el horario correspondiente.	Operador de grabación
10.	Monitorea los servicios informativos para corregir y supervisar fallas en la producción o transmisión de los programas.	Director

Fuente: Radio San Martín

Elaboración propia

Imagen 6: Flujograma del proceso informativo de Radio San Martín

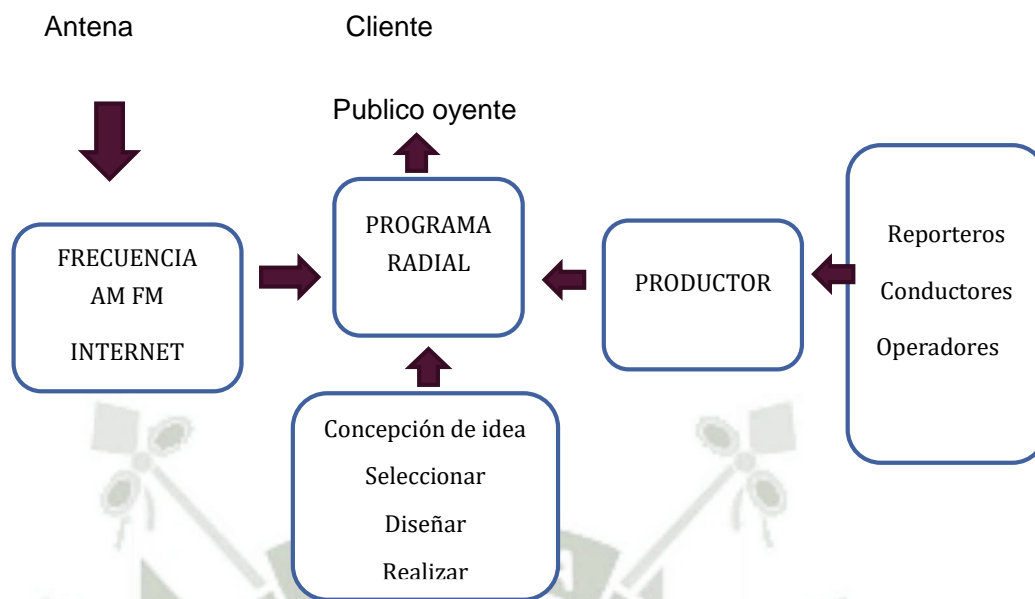
Nombre del Proceso	Producción, Programación y Transmisión
Nombre del Subproceso	Producción de Programas Informativos para la radio
Dirección general Responsable del proceso	Dirección general Subdirección de información



Fuente: Radio San Martín

Elaboración propia

Imagen 7: Estructura abreviada de la cadena operativa de Radio San Martín



Fuente: Radio San Martín

Elaboración propia

Para llevar a cabo las actividades de la empresa, se incurren en gastos, los cuales se especifican a continuación:

Tabla 36: Gastos aproximados mensuales de Radio San Martín

N°	GASTOS DE LA RADIO	MONTO
1	Luz FM	S/. 2,700.00
2	Celulares	S/. 700.00
3	Agua	S/. 70.00
4	Practicantes	S/. 180.00
5	Movilidad	S/. 200.00
6	Sueldos	S/. 1,000.00
7	APDAYC	S/. 80.00
8	Punto pe.	S/. 9.20
9	Stream	S/. 80.00
10	Materiales de computo	S/. 30.00
11	Escritorio	S/. 100.00
12	Aseo	S/. 30.00
13	Comisiones	S/. 177.00
14	Colaboraciones	S/. 60.00
15	Adquisiciones de equipo	S/. 3,100.00
16	Hosting	S/. 20.90
17	CPI	S/. 319.00
18	Asesoría Legal	S/. 700.00
19	Pasajes de avión	166.7
20	Promociones	S/. 300.00
21	Almanaque	S/. 83
22	Publicista	S/. 1500
23	Director	S/. 1500
24	Contador	S/. 1300
25	Imprevistos	S/. 1000
	Total	S/.15,405.80

Fuente: Radio San Martín

Elaboración propia

Tabla 37: Gastos mensuales aproximados invertidos en Radio San Martín por el convento de Santo Domingo

Nº	GASTO DEL CONV. STO.	MONTO
1	luz AM	S/. 1,600.00
2	sueldos	S/. 11,000.00
3	gratificaciones	S/. 26,000.00
4	AFP y seguros	S/. 2,000.00
5	canon	S/. 73.00
Total		S/. 40,673.00

Fuente: Radio San Martín

Elaboración propia

Tabla 38: Gasto mensual y Anual aproximados de Radio San Martín con una ganancia del 30 %

	GASTOS	Mes	30%	Total
Mensual	S/. 56,078.80	1	S/. 16,823.64	S/. 72,902.44
Anual	S/. 672,945.60	12	S/. 201,883.68	S/. 874,829.28

Fuente: Radio San Martín

Elaboración propia

**Tabla 39: Costo aproximado por hora alquilada por un programa
concesionado con una ganancia del 30 %**

N°	MATERIALES	MONTO POR 1 DÍA	MONTO POR 20 DÍAS	GANANCIA 30%
1	por hora la luz	S/. 7.20	S/. 144.00	
2	Operador	S/. 6.30	S/. 126.00	
3	Internet	S/. 2.00	S/. 40.00	
4	Agua	S/. 0.50	S/. 10.00	
5	Otros	S/. 0.50	S/. 10.00	
6	Radio on line	S/. 0.60	S/. 12.00	
7	Canon	S/. 0.80	S/. 16.00	
	TOTAL PARCIAL		S/. 358.00	S/. 107.40
	TOTAL	S/. 17.90		S/. 465.40

Fuente: Radio San Martín

Elaboración propia

COSTO POR HORA S/. 17.90
COSTO MENSUAL POR ESPACIO RADIAL S/. 465.40

**Tabla 40: Costo aproximado por hora de programa de producción propia
de Radio San Martín**

N°	Instrumentos	L - V	Sábado	Domingo
1	Productor	S/. 6.30	S/. 6.30	S/. 6.30
2	Por hora la luz	S/. 7.20	S/. 7.20	S/. 7.20
3	Operador	S/. 6.30	S/. 6.30	S/. 12.60
4	Internet	S/. 2.00	S/. 2.00	S/. 2.00
5	Agua	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50
6	Otros	S/. 0.50	S/. 0.50	S/. 0.50
7	Radio on line	S/. 0.60	S/. 0.60	S/. 0.60
8	Canon	S/. 0.80	S/. 0.80	S/. 0.80
9	Reportero	S/. 5.20		
10	Conductor	S/. 6.30	S/. 6.30	S/. 6.30
	TOTAL	S/. 35.70	S/. 30.50	S/. 36.80

Fuente: Radio San Martín

Elaboración propia

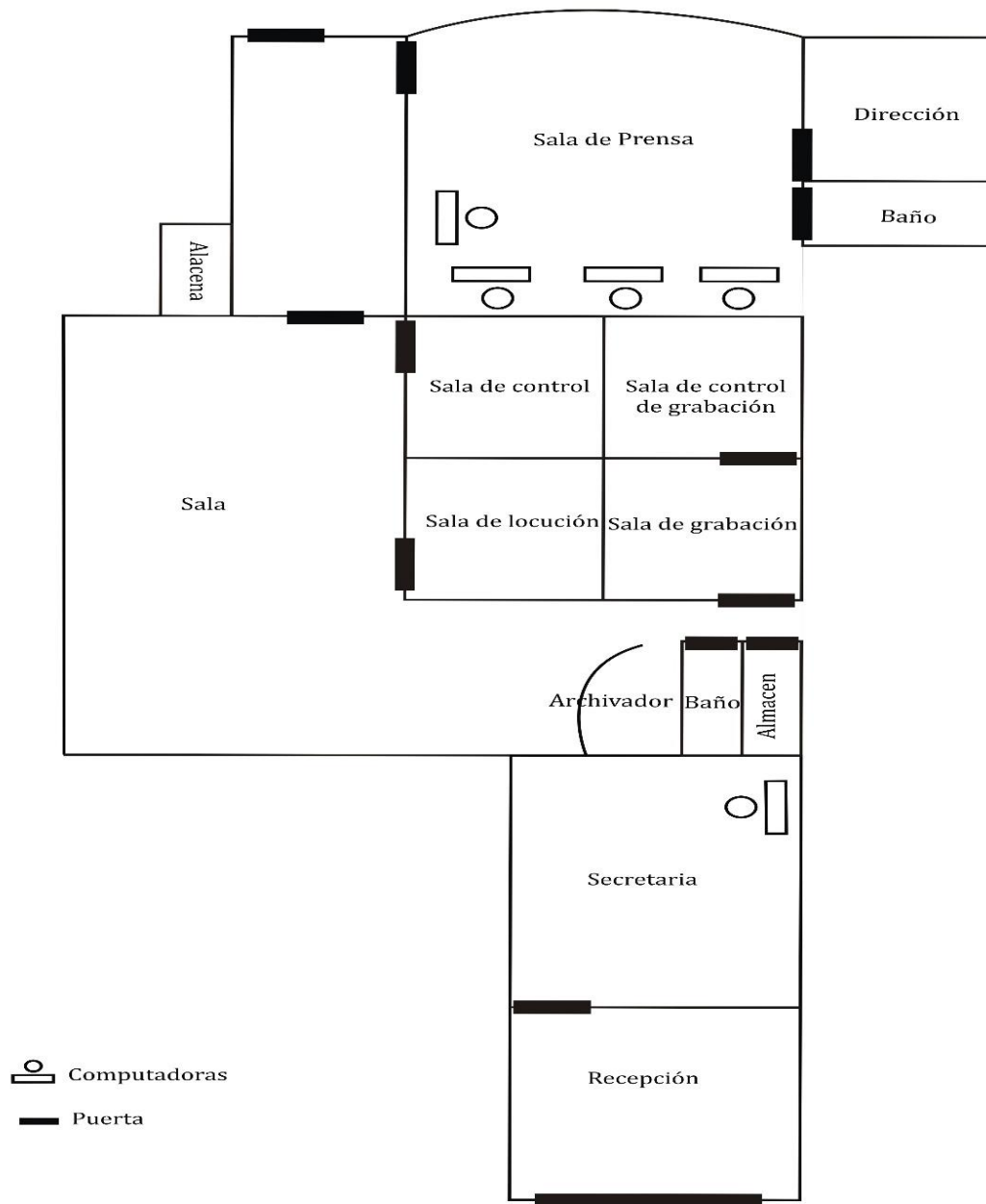
19 horas por día	S/. 678.30
Costo por 1 mes (20 días)	S/. 13,566.00
Costo por 4 días	S/. 122.00
Costo por 4 días	S/. 147.20

C. DISTRIBUCIÓN E INFRAESTRUCTURA

En la actualidad Radio San Martín, cuenta con buena infraestructura, espacios organizados y bien equipados, en la ubicación de Calle Deán Valdivia 221 – Cercado.



Imagen 8: Plano de distribución de oficinas de Radio San Martín



Fuente: Radio San Martín

Elaboración propia

Tabla 41: Resumen de Fortalezas y Debilidades identificadas en Operaciones y Logística

Fortalezas
Radio San Martín, cuenta con buena infraestructura, espacios organizados y bien equipados (F7).
Proceso de operación de radiodifusión sencillo y rápido (F8).
Debilidades
Ausencia de grupo electrógeno ante posibles cortes del suministro de energía eléctrica para poder cubrir hechos informativos (D4).

Fuente: **Elaboración propia**

6.1.4. FINANZAS Y CONTABILIDAD (F)

El sector financiero se encarga de generar el recurso económico en el instante determinado y cuando así lo requiera la empresa y de esta forma poder funcionar adecuada y sostenidamente en cuanto a cantidad de los recursos que se necesite, la calidad de los mismos y a los costos operativos.

Para realizar un diagnóstico financiero de nuestra propia empresa es necesario poder evaluar los estados de resultados y el balance general de los últimos años comparándolos para poder sacar conclusiones que nos permitan saber la verdadera situación financiera y la rentabilidad de la organización estudiada.

Además, evaluaremos los ratios financieros para a partir de ellos tener indicadores que al comparar dos o más cuentas nos permitan obtener información que luego será analizada.

Para RSM ver la forma de cambiar su financiamiento es clave y de vital importancia para cumplir su principal objetivo que es su propio autofinanciamiento, ya que el 50% lo cubre el convento de Santo Domingo (sueldos, luz de AM) y el otro 50 % la propia radio.

Analizaremos el balance general y el estado de resultados de la radio de los dos últimos años así como los ratios financieros.

Tabla 42: Activos del año 2105 y 2016 respectivamente de Radio San Martín

	2015	%	2016	%	VAR S/	VAR %
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	30316.97	42.55%	266405.07	75.41%	236088.1	778.73%
Cuentas por cobrar - terceros	590	0.83%	41891.9	11.86%	41301.9	7000.32%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	30906.97	43.38%	308296.97	87.27%	277390	897.50%
ACTIVO NO CORRIENTE		0.00%		0.00%	0	0.00%
Costo de adquisición o construcción	244.49	0.34%	244.49	0.07%	0	0.00%
Muebles-costo	5107.59	7.17%	5107.59	1.45%	0	0.00%
Equipos Diversos- Costo	12824.78	18.00%	12824.78	3.63%	0	0.00%
Equipos de comunicación-costo	4206.86	5.90%	4206.86	1.19%	0	0.00%
Depreciación Acumulada	-4417.96	-6.20%	-4417.96	-1.25%	0	0.00%
IGV cuenta propia	22364.98	31.39%	27000.01	7.64%	4635.03	20.72%
IGV régimen de percepciones	5.65	0.01%		0.00%	-5.65	-100.00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	40336.39	56.62%	44965.77	12.73%	4629.38	11.48%
		0.00%		0.00%	0	0.00%
TOTAL ACTIVO	71243.36	100.00%	353262.74	100.00%	282019.38	395.85%

Fuente:

Radio San Martín

Elaboración propia

Tabla 43: Pasivos del año 2105 y 2016 respectivamente de Radio San Martin

Cuadro N°	2015	%	2016	%	VAR S/	VAR %
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por pagar - Terceros	0	0.00%	174369.52	49.36%	174369.52	0.00%
Renta de cuarta categoria	2640	3.71%		0.00%	-2640	-100.00%
Essalud	581.14	0.82%	7774.05	2.20%	7192.91	1237.72%
Onp	46.32	0.07%	602.16	0.17%	555.84	1200.00%
AFP	725.79	1.02%	9890.58	2.80%	9164.79	1262.73%
Sueldos y salarios por pagar	0	0.00%	65657.29	18.59%	65657.29	0.00%
Gratificaciones por pagar	0	0.00%	12694.32	3.59%	12694.32	0.00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3993.25	5.61%	270987.92	76.71%	266994.67	6686.15%
TOTAL PASIVO	3993.25	5.61%	270987.92	76.71%	266994.67	6686.15%
PATRIMONIO		0.00%		0.00%	0	0.00%
Acciones	56513.93	79.33%	67244.46	19.04%	10730.53	18.99%
Utilidades acumuladas	10736.18	15.07%	15030.36	4.25%	4294.18	40.00%
TOTAL PATRIMONIO	67250.11	94.39%	82274.82	23.29%	15024.71	22.34%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	71243.36	100.00%	353262.74	100.00%	282019.38	395.85%

Fuente: Radio San Martín

Elaboración propia

Tabla 44: Estado de Resultados

RADIO SAM MARTIN					VARIACIONES IMPORTE	%
ESTADOS FINANCIEROS Individual Anual al 31 de Diciembre del 2016 (en miles de NUEVOS SOLES)						
CUENTA	2016	%	2015	%		
Ingresos de actividades ordinarias	153635.33	100	128381.7	100	25253.64	19.67
Costo de Ventas	-163333.7	-106.3126	-170789	-133.03192	7454.92	-4.36
Ganancia (Pérdida) Bruta	-9698.38	-6.3125975	-42406.9	-33.031922	32708.56	-77.13
Gastos de Ventas y Distribución	-1229.5	-0.8002717	-3017.79	-2.3506389	1788.29	-59.26
Gastos de Administración	-84530.15	-55.019994	-219379	-170.88027	134848.83	-61.47
Ganancia (Pérdida) de la baja en Activos Financieros medidos al Costo Amortizado		0		0	0	0.00
Otros Ingresos Operativos	120311.93	78.310067	290659.5	226.402636	-170347.6	-58.61
Otros Gastos Operativos	-9823.54	-6.3940631	-14658.9	-11.418217	4835.36	-32.99
Otras ganancias (pérdidas)		0		0	0	0.00
Ganancia (Pérdida) por actividades de operación	15030.36	9.7831404	11196.92	8.72158639	3833.44	34.24
Ingresos Financieros		0		0	0	0.00
Gastos Financieros		0	-460.74	-0.358883	460.74	-100.00
Diferencias de Cambio neto		0		0	0	0.00
Otros ingresos (gastos) de las subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas		0		0	0	0.00
Ganancias (Pérdidas) que surgen de la Diferencia entre el Valor Libro Anterior y el Valor Justo de Activos Financieros Reclasificados		0		0	0	0.00
Medidos a Valor Razonable		0		0	0	0.00
Diferencia entre el importe en libros de los activos distribuidos y el importe en libros del dividendo a pagar		0		0	0	0.00
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	15030.36	9.7831404	10736.18	8.36270344	4294.18	40.00
Gasto por Impuesto a las Ganancias		0		0	0	0.00
Ganancia (Pérdida) Neta de Operaciones Continuidas		0		0	0	0.00
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas, neta del impuesto a las ganancias		0		0	0	0.00
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio		0		0	0	0.00

Fuente: Elaboración propia

Luego de observar los datos de los estados resultados nos damos cuenta que las utilidades en el 2016 han sido mayores que en el 2015 y que poco a poco la radio va tomando mayor independencia para sostenerse económicamente, ya que a también ha sido el aporte subsidiario del convento en el último año. La empresa no paga impuestos por ser una institución de la Iglesia Católica esta exenta de pagar tributos.

Evaluaremos al 31 de diciembre del 2016 la situación financiera de la radio con respecto a sus ratios financieros.

A. ANALISIS DE LIQUIDEZ

Son indicadores que miden la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos a corto plazo, esto indicadores miden en diferentes grados la capacidad de pago a corto plazo de las obligaciones contraídas por la Administración.

a. Liquidez General

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez} = \frac{308297}{270988}$$

$$\text{Liquidez} = 1.14$$

Este ratio nos indica que empeoro debido a que la relación del Activo Corriente entre el Pasivo corriente es de S/. 1.14 menos que el ejercicio anterior que fue al cierre de S/. 7.74, en otras palabras, con esta cuenta podemos saber por cada sol cuánto dinero tenemos para afrontar esa deuda.

b. Prueba ácida

Esta medida es algo más severa que la anterior, se excluyen los Inventarios, porque son los activos menos líquidos

$$Acidez = \frac{308297}{270988}$$

$$Acidez = 1.14$$

Este ratio nos indica que empeoro, ya que al 31 de diciembre de 2015 por cada Sol de Deuda a corto plazo la empresa cuenta con S/. 1.14 en comparación con ejercicio anterior S/. 7.74 más obtenido que dicho ejercicio. Es la misma cantidad anterior ya que no tenemos existencias ni gastos pagados por anticipado.

c. Capital de Trabajo

Este índice mide la Liquidez de Operación y la protección hacia los acreedores de corto plazo.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Liquidez} = 308296.97 - 270987.92$$

$$\text{Liquidez} = 37309.05$$

Mejóro, ya que al cierre del año 2016 la empresa cuenta con 37309.05 que es un monto mayor al obtenido en el 2015 con 26913.72, y que servirá para contar con un mayor dinero para afrontar futuros gastos.

B. ANÁLISIS DE GESTIÓN

Son índices que muestran los efectos de las decisiones y las políticas seguidas en la utilización de los fondos de la Empresa.

a. Cuentas por cobrar

El propósito de este ratio es medir el plazo promedio de créditos que se concede a los clientes y evaluar las políticas de cobranza.

$$\text{Cuentas por cobrar} = 41892 * 360$$

$$\text{Cuentas por cobrar} = 98.16 \text{ días}$$

Empeoró, porque nuestra capacidad de cobro ha disminuido, ya que el 2016 cobramos cada 98 días mientras que en el 2015 cobramos cada 1.65 días esto debido a que nos han pagado rápido o no hemos vendido mucho.

b. Rotación de cuentas por pagar

Con este Ratio se establece el promedio de días en que la Empresa demora en pagar sus obligaciones originado por las compras de bienes y servicios.

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Cuentas por pagar} * 360}{\text{Compras}}$$

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{174370 * 360}{163334}$$

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = 384 \text{ días}$$

Mejóro ya que en el 2015 no teníamos cuentas por pagar ni deudas con terceros, de 384 a 0 días.

C. ANÁLISIS DE SOLVENCIA

Estos indicadores nos permiten analizar el grado en que los fondos de la Empresa han sido utilizados para cubrir sus

operaciones, también nos permite efectuar la medición de los fondos propios en relación con los fondos proporcionados por los acreedores.

a. Endeudamiento patrimonial

Este ratio evalúa el impacto de la deuda total con relación al Patrimonio Total de la Empresa

$$\text{Endeudamiento patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total} * 100}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{270988}{82275}$$

Al 31 de diciembre de 2016 la deuda total de la empresa representa 329.37% del Patrimonio.

Empeoro porque las deudas han aumentado triplicando al patrimonio. En otras palabras, el pasivo ha superado al patrimonio.

D. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Los índices de rentabilidad permiten evaluar el resultado de la gestión de la Empresa.

a. Rentabilidad de la inversión total

Este Ratio nos permite conocer el rendimiento del Activo Total.

$$\text{Rentabilidad de la inversión total} = \frac{\text{Utilidad Neta} * 100}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rentabilidad de la inversión total} = \frac{15030 * 100}{353263}$$

Rentabilidad de la inversión total = 4.25%

Al 31 de diciembre de 2016 el rendimiento del Activo Total es de 4.25% del Activo Fijo Neto, ha empeorado porque tanto nuestros activos o pasivos han aumentado generando así un menor rendimiento de las utilidades netas con respecto a los activos totales.

Esto quiere decir que por cada 1 del activo se ha obtenido una rentabilidad de 4 céntimos mientras que en el 2015 cada sol invertido me ha generado 15 céntimos.

b. Rentabilidad del Patrimonio

Este Ratio nos permite conocer el rendimiento de los aportes de los accionistas

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta} * 100}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{15030 * 100}{82275}$$

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = 18.27\%$$

Al 31 de diciembre de 2016 el rendimiento del Patrimonio es de 18.27%, mejorando ya que por cada sol invertido por los dueños de la empresa se obtuvo un rendimiento de 18 céntimos en el 2016 comparando con el 2015 me genero 16 céntimos.

c. Rentabilidad de las ventas netas

Este Ratio nos indica la eficiencia operativa de la gestión empresarial.

$$\text{Rentabilidad de las Ventas Netas} = \frac{\text{Utilidad Neta} * 100}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Rentabilidad de las Ventas Netas} = \frac{15030 * 100}{153635}$$

$$\text{Rentabilidad de las Ventas Netas} = 9.78\%$$

Al 31 de diciembre de 2016 el rendimiento de las ventas en relación con la utilidad es el 9.78% que comparado con el mismo periodo del ejercicio anterior muestra una variación porcentual de 8.36%, mejorando de esta manera.

d. Rentabilidad del activo (ROA)

Este indicador establece la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles.

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$$

$$ROA = \frac{15030.36}{353262.74}$$

$$ROA = 4.25\%$$

Interpretación: por cada sol invertido en el 2016 los activos produjeron 425 % sobre la inversión, este indicador expresa un mayor rendimiento en las ventas y del dinero invertido, empeorando a diferencia del 2015 a razón de como es el rendimiento de nuestros activos.

e. Rentabilidad Patrimonial (ROE)

Es la rentabilidad capital o el dinero aportado por los dueños de la empresa.

$$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio\ Neto}$$

$$ROE = \frac{15030.36}{82274.82}$$

$$ROE = 18.27\%$$

Interpretación: Por cada sol que el dueño mantiene en el 2016 genera un rendimiento de sobre el patrimonio de 18 céntimos a diferencia del 2015 que fue 15 céntimos.

f. Apalancamiento

El convento financia las deudas que puede tener la radio y el patrimonio de la empresa va hacia el convento.

Tabla 45: Resumen de Fortalezas y Debilidades identificadas en el factor financiero

Fortalezas
Exoneración de impuestos (F9).
Debilidades
No hay control en los gastos, bajos niveles de rentabilidad (D5).
No hay auto independencia económica, es controlada por el convento (D6).

Fuente: Elaboración propia

6.1.5. RECURSOS HUMANOS (H)

Esta área representa un activo muy importante en la empresa, ya que permite movilizar aspectos tangibles como intangibles de la organización, permitiendo su operación para así poder alcanzar sus objetivos propuestos. Además, que es un área de alta variación y de delicado control por su alta volatilidad y que necesita a su vez una constante motivación para su trabajo integrado y en equipo.

A. PERSONAL

Los funcionarios y empleados de RSM, cada día se esfuerzan por mejorar y abrirse más al mercado, pero aún falta mucho por hacer, y al no realizar un reposicionamiento de la imagen corporativa de la radio, se continuará presentando:

- La disminución de ventas de espacios publicitarios.
- Incapacidad de detectar las necesidades de los clientes y radio oyentes, pese a que RSM realice muchas evaluaciones de nivel de sintonía y situación económica del mercado.
- RSM sea débil ante la competencia, como Radio Yaraví, Radio Melodía, Radio Libertad, y Radio La Exitosa.

Se apostará por una recepción de calidad a los clientes. Es decir que se cuenta con personal adecuado para brindar una atención integral durante la estancia de los clientes en las instalaciones de la radio y brindarles la información que soliciten.

- Buscar canjes para optimizar costos de producción
- Capacitar los equipos de producción para hacerlos más móviles, rápidos y eficaces, cómo se viene haciendo últimamente
- Evaluar el desempeño de cada trabajador.

Tabla 46: Funciones del personal de Radio San Martín

AREA	PERSONAL ASIGNADO	FUNCIÓN
SECRETARIA	Claudia Prado	Recepción de publicidad, rosarios radiales, atención al público.
PRODUCCION	Jorge Condori Marlene Apaza	Producir programas especiales, notas 'prensa en ocasiones especiales.
PROMOCIONES Visuales	Milagros Choque Claudia Prado	Realizar afiches tarjetas promocionando o auspiciando actividades de la radio.
PROGRAMACION	Guillermo Yaguno	Realizar la programación y darle seguimiento así como las pautas horarias dentro de cada programa
PRENSA Reportero	Jenny Flores David Mendoza	Recepcionar, analizar y transmitir la información Cubrir desde el lugar de la información. Investigar y reportear.
MARKETING Y VENTAS	Wilber Avalos	Realizar las estrategias de marketing. Gestionar canjes publicitarios con empresas.
WEB-REDES SOCIALES	Claudia Prado Milagros Choque	Manejar y actualizar la página web, dar seguimiento al contador de visitas
CONDUCCION RSM	Guillermo Yaguno Jenny Flores	Conducir el programa informativo de RSM en las mañana de 7 a 8 am, transmitiendo en vivo además de recepcionar la participación de los oyentes
CONDUCCION UN BUEN DIA	Marleny Apaza	Conducir el programa magazine de la radio, además de entrevistas en los diferentes segmentos del programa, así como recepcionar las participaciones y sorteos con el público oyente
CONDUCCION RSM	Jorge Condori Marleny Apaza	Conducir el programa informativo de RSM al medio día de 12 a 1 pm, transmitiendo en vivo además de recepcionar la participación de los oyentes
OPERADOR	Guillermo Yaguno Wilber Avalos Jorge Condori	Programar la radio por turno de manera física en la mañana y en la tarde mientras que la programación de la noche a partir de las 8 pm hasta las 5.30 am solo por controles de computadora.

Fuente: Radio San Martín

Elaboración propia

B. ORGANIGRAMA

Radio San Martín posee una estructura organizacional formal como se muestra en la gráfica a continuación:



Imagen 9: Organigrama de Radio San Martín

ORGANIGRAMA RADIAL



Fuente: Radio San Martín

Elaboración propia

Como se muestra en la gráfica la estructura organizacional corresponde a una estructura funcional lineal, que aplica el principio de especialización funcional por áreas de trabajo.

Es necesario que a medida que las organizaciones se desarrollan y crecen, necesiten contar con órganos especializados capaces de ser flexibles en sus decisiones para responder rápida y competitivamente a las exigencias presentadas.

Las características de la estructura organizacional funcional lineal son:

- Línea directa de comunicación: Cuando es necesario la comunicación entre áreas u órganos existentes, esta se efectúa de forma directa sin terceros que intervengan.
- Representa autoridad de conocimiento y extensión hacia toda la organización. Por medio de este principio la autoridad de todo superior no es total sino parcial de acuerdo a su especialidad.
- Descentraliza las decisiones: Es una característica propia que desdobra o distribuye las decisiones en los órganos que sean los más pertinentes para implementarlas.
- Enfatiza especializarse: Toma prioritariamente la especialización en todas las áreas, con responsabilidades de acuerdo a la especialidad.

Tabla 47: Resumen de Fortalezas y Debilidades identificadas en Recursos Humanos

Fortalezas
Capacitación constante del personal por parte de la gerencia con reconocidos especialistas (F10).
Debilidades
Asignación o duplicidad e incluso a más de funciones a un solo trabajador (D7)
Ausencia de estudio desempeño del trabajador (D8)

Fuente: Elaboración propia

6.1.6. **SISTEMAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES (I)**

Esta sección nos habla sobre los medios de información y comunicación de ayuda para poder tomar una decisión a nivel de gerencia, ejecutar un proceso, cumplir una estrategia, asignar costos o ingresos, o integrar a los oyentes con la organización.

Mantener las buenas relaciones tanto con el directorio como públicos internos y externos la empresa “RSM RADIO SAN MARTIN” (Buen trato a los distintos públicos), se lleva a cabo capacitación mensual del personal y las reuniones quincenales con el director de la emisora.

Contamos con la marca a promocionar (RSM - Radio san Martin), la cual se está manteniendo fija en impresos, visuales y audios en el mercado.

Radio San Martin maneja el sistema de correos electrónicos, red de teléfonos celulares, WhatsApp, radio por los aplicativos de Amazon, Itunes y Android.

Además, que la radio es controlada por medio de software en la computadora para su programación.



¡AHORA ESTAMOS!
MAS CONECTADOS!



940456245

AGREGANOS A WHATSAP Y
COMPARTE CON NOSOTROS
LAS NOTICIAS QUE SUCEDEN A TU
ALREDEDOR

ENVIANOS TODO Y EN
TODO MOMENTO



RSM
Radio San Martín
97.7 FM - 1380 AM

SIEMPRE JUNTO A TI
www.radiosanmartin.pe

Tabla 48: Resumen de Fortalezas y Debilidades identificadas en Sistemas y Tecnologías de información

Fortalezas
Sistemas de información acordes a la globalización y de fácil llegada a los oyentes (F11).

6.1.7. TECNOLOGIA E INVESTIGACION Y DESARROLLO (T)

Esta área se encarga de generar una ventaja competitiva por el uso de tecnologías en equipos y procesos que permitan otorgar a la organización estrategias para el logro de sus metas.

En radio San Martín luego de hacer un análisis del área se detectó lo siguiente:

Capacitar al personal del uso de las redes sociales al instante para la transmisión y difusión de la información.

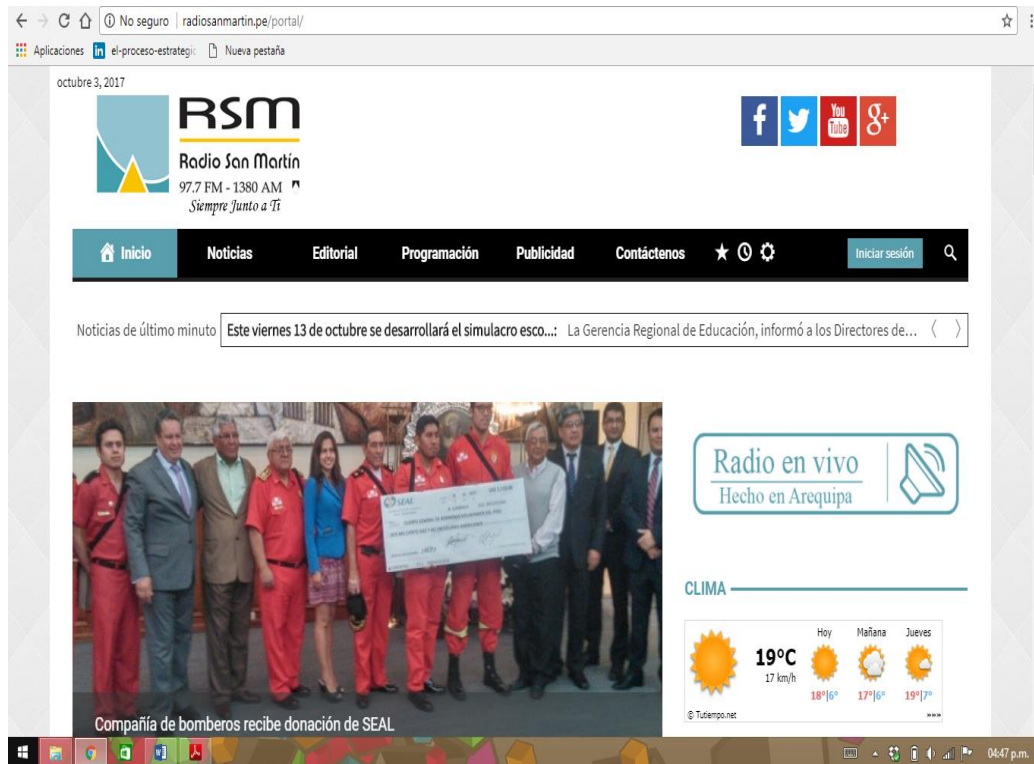
Renovación de la página web actual (www.radiosanmartin.pe) incorporando de acuerdo a las normas del manual de identidad corporativa de la empresa que se vaya a realizar.

Las redes sociales son un medio idóneo para la promoción de la emisora ya que, fácilmente podrán llegar al público y podrán conocer sus opiniones y gustos.

A través de ellas podrán promocionar la programación de la emisora en directo y los oyentes podrán realizar sus peticiones de forma cómoda en la red a tiempo real.

También se deberá tener en cuenta que la actualización diaria de las redes sociales como (Twitter, Facebook, así como de la página Web) dará una imagen de actualidad e implicación en estos medios que beneficiará a la marca. En las redes sociales también se tendrá que tener en cuenta la aplicación correcta de la imagen corporativa expuesta en el manual de identidad corporativa realizado para crear una coherencia visual en todos los medios en los que está presente Radio San Martín.

Imagen 10: Página Web Radio San Martín



Fuente: Radio San Martín

Imagen 11: Red social Radio San Martín



Fuente: Radio San Martín

Mailing de promoción para los clientes potenciales. Enviar información publicitaria tanto por correo postal como electrónico. Esta técnica deberá aplicarse un par de veces al año a los posibles nuevos clientes.

Tabla 49: Equipos utilizados por Radio San Martin

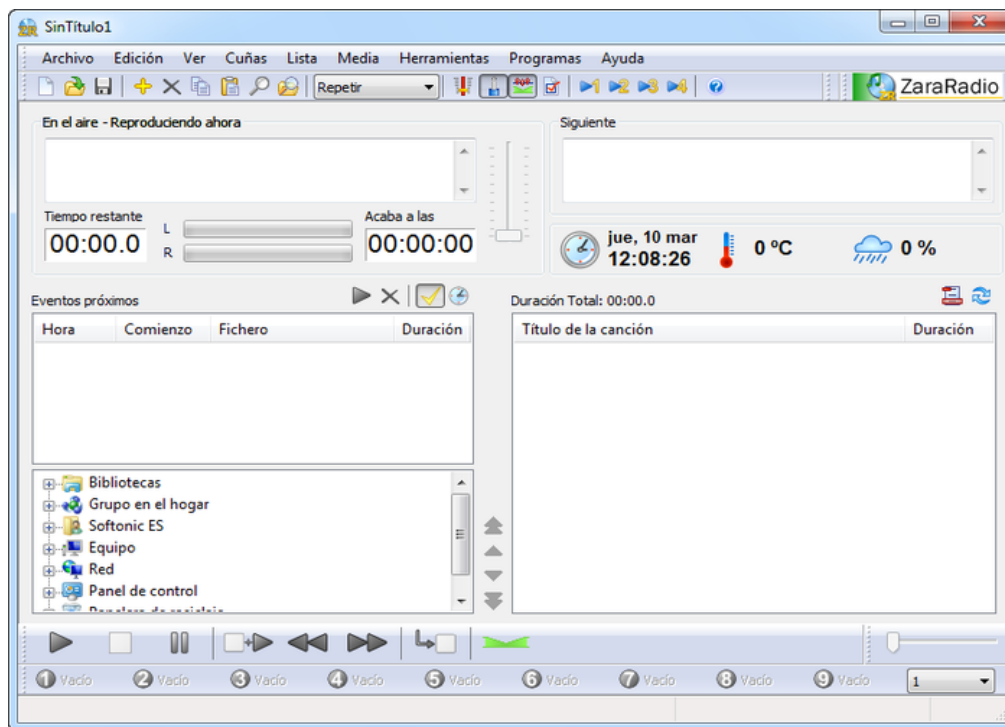
Equipo	Cantidad
Trasmisor con cinco módulos	1
Procesador CONDOR 50	1
Torre de FM para antena de FM	1
Torre de AM para antena de AM	1
Trasmisor de AM	1
Celulares	4
Televisor	1
Lectoras de CD	2
Parlantes	8
CD's originales	1200
Procesador para voz	1
Compresor de radio online	1
Consola pequeña para micrófono	4
Micrófonos para el aire	5
Micrófonos para la grabación	3
Computadoras	10
Consola para operación	2

Fuente: Radio San Martin

Elaboración: Propia

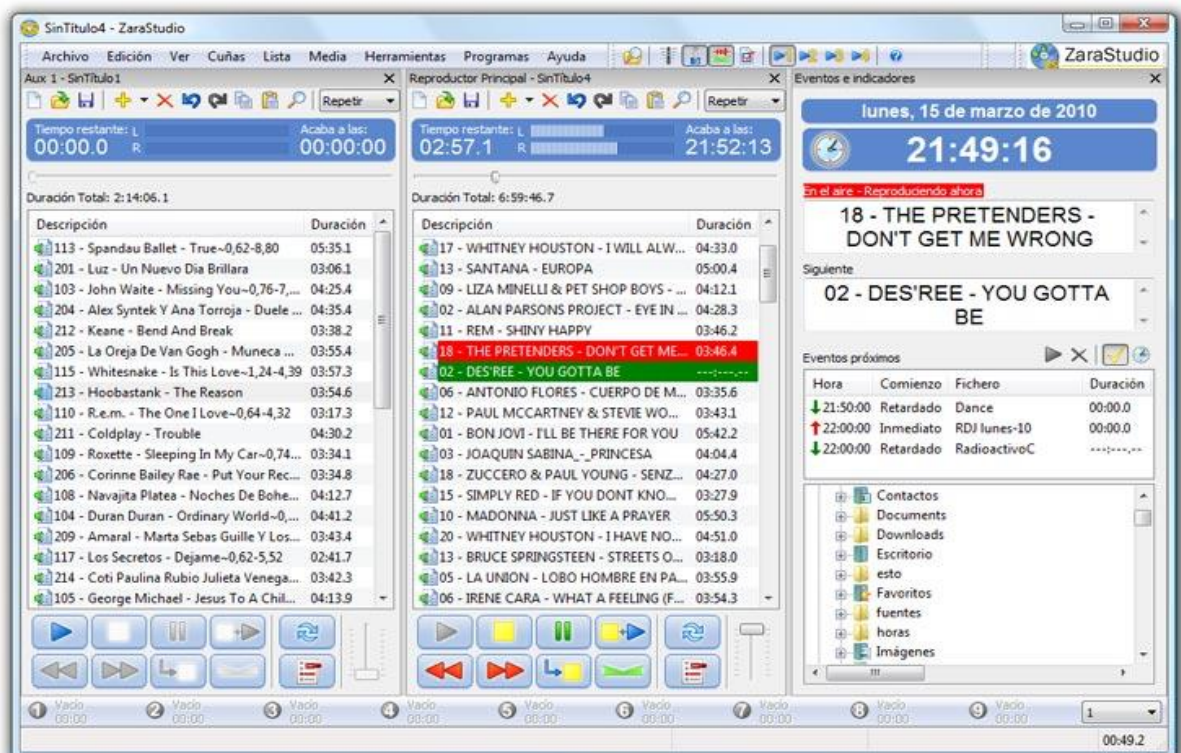
En RSM se utiliza el programa ZARA RADIO que es un programa de automatización radial que permite programar música, grabaciones y audios. Se caracteriza porque tiene poco peso (1.64 Mb) y permite funcionar las 24 horas de programación. Es gratuito y permite funcionar en señal AM y FM, lo único que no es compatible para el internet para lo cual la radio utiliza otro aplicativo.

Imagen 12: Programa de automatización radial 1



Fuente: Radio San Martín

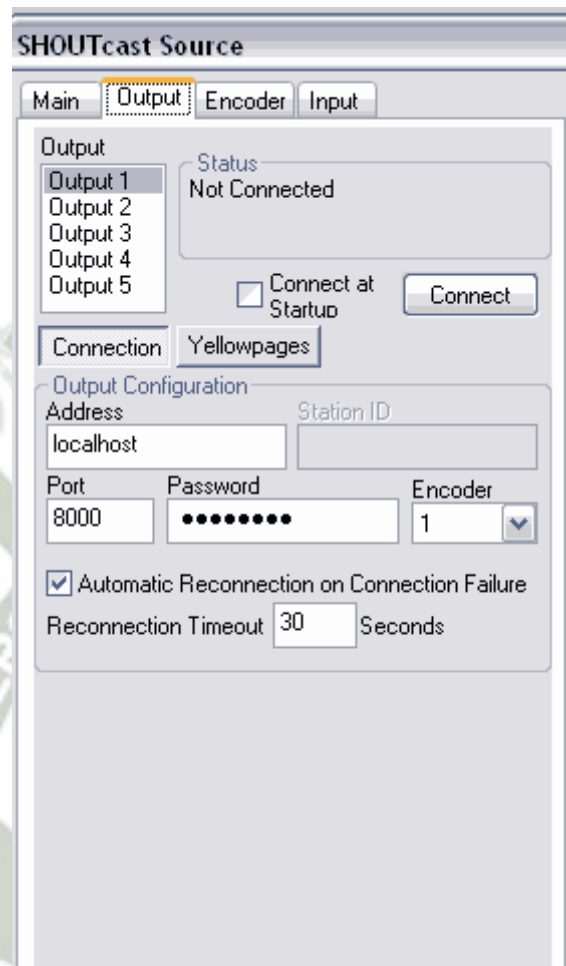
Imagen 13: Programa de automatización radial 2



Fuente: Radio San Martín

Para la salida de radio por internet se utiliza el software SHOUTCast que complementa con Winamp. Y que muy eficiente para usarlo.

Imagen 14: Software SHOUTCast



Fuente: Radio San Martin

Tabla 50: Resumen de Fortalezas y Debilidades identificadas en Tecnología e Investigación y desarrollo

Fortalezas
Tecnología moderna adecuada al uso de la radio (F12.).

6.2. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Luego del análisis AMOFHIT realizado a las diferentes áreas de Radio San Martin y de haber indicado las fortalezas y debilidades de cada una de ellas,

procederemos a elaborar nuestra Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Esta matriz nos ayudara mediante un cuadro a describir brevemente y ponderar las fortalezas y debilidades encontradas en las áreas anteriores estudiadas y poder así a la vez relacionarlas.

Para elaborar la matriz procederemos a:

- a. Enumerar primero las fortalezas y después las debilidades que vienen nuestros factores internos críticos. Entre ambos no es necesario que haya correspondencia o igual número de enunciados, pero se sugiere que ambas sumen como mínimo 10 o como máximo 20. En este trabajo se han identificado tras el anterior análisis factores críticos, estando dentro del rango establecido.
- b. El siguiente paso consiste en que asignemos un peso entre 0 y 1 a cada una de nuestras fortalezas y debilidades, significando "0" el menos importante y "1" el más importante. Del peso establecido se establece el nivel de importancia de cada factor para poder lograr el éxito de nuestra empresa. A la vez todos estos pesos asignados deben sumar en total
- c. Luego asignaremos una calificación a cada factor indicando si la gestión de nuestra organización responde a las expectativas presentadas aplicando una escala numérica de "4" o "3" para las fortalezas y de "1" o "2" para las debilidades, significando cada uno de ellos:

4 = Fortaleza mayor

3 = Fortaleza menor

2 = Debilidad menor

1 = Debilidad mayor

- d. Realizamos la multiplicación del peso del factor crítico por la calificación asignada, con la finalidad de encontrar el peso ponderado de cada uno de ellos.
- e. Para finalizar realizamos la sumatoria de todos los pesos ponderados para hallar el peso ponderado total de la empresa.

Cabe resaltar que el mayor peso ponderado de la organización que se podría obtener no debe ser mayor que 4 o menor que 1, de manera

independiente de cantidad de factores críticos colocados (fortalezas y debilidades). Siendo el promedio 2.50.

Por debajo de este número se dice que la organización tiene una posición interna débil mientras que por encima de ese número se indica un posicionamiento interno fuerte.

Todos los factores críticos de éxitos pueden ser controlados por la organización, con atención principalmente a las debilidades para poder desarrollar estrategias de manera interna para alcanzar su superación.

6.2.1. **FORTALEZAS**

- Estilo de decisión orientado al trabajo en equipo comprometido a integrar a todos en el cumplimiento de las metas.
- Directos con amplia formación y experiencia en la conducción de instituciones de trabajo.
- Programación alternativa en contenido educativo, cultural, informativo, religioso y ameno.
- Cuenta con doble frecuencia en FM y AM. On line www.radiosanmartin.pe.
- Imagen de prestigio y credibilidad como medio de comunicación
- Publicidad con precios flexibles y competitivos al alcance del mercado.
- Radio San Martín, cuenta con buena infraestructura, espacios organizados y bien equipados.
- Proceso de operación de radiodifusión sencillo y rápido.
- Exoneración de impuestos
- Capacitación constante del personal por parte de la gerencia con reconocidos especialistas.
- Sistemas de información acordes a la globalización y de fácil llegada a los oyentes.
- Tecnología moderna adecuada al uso de la radio

6.2.2. DEBILIDADES

- Falta de proyección definida hacia el futuro de la organización.
- Radio San Martín cuenta con un Departamento y/o Unidad de Marketing recientemente implementado pero que no está totalmente funcionando
- Falta de publicidad para hacer competitiva la radio
- Ausencia de grupo electrógeno ante posibles cortes del suministro de energía eléctrica para poder cubrir hechos informativos.
- No hay control en los gastos, bajos niveles de rentabilidad.
- No hay auto independencia económica, es controlada por el convento
- Asignación o duplicidad e incluso a más de funciones a un solo trabajador.
- Ausencia de estudio desempeño del trabajador

A continuación, presentamos la matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

Tabla 51: Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI) - Fortalezas

FACTOR CLAVE	Peso	Calificación	Ponderado
FORTALEZAS			
1.Estilo de decisión orientado al trabajo en equipo	0.05	3	0.15
2.Director con amplia formación y experiencia en conducir instituciones	0.05	3	0.15
3.Programación alternativa en contenido educativo, cultural, informativo, religioso y ameno.	0.08	3	0.24
4.Cuenta con doble frecuencia en FM Y AM y por online a todo el mundo a través de www.radiosanmartin.pe	0.1	4	0.4
5.Imagen de prestigio y credibilidad como medio de comunicación	0.1	4	0.4
6.Publicidad con precios flexibles y competitivos al alcance del mercado.	0.08	4	0.32
7.Radio San Martín, cuenta con buena infraestructura, espacios organizados y bien equipados.	0.04	3	0.12
8.Proceso de operación de radiodifusión sencillo y rápido.	0.02	3	0.06
9.Exoneración de impuestos	0.05	3	0.15
10.Capacitación constante del personal por parte de la gerencia con reconocidos especialistas.	0.02	3	0.06
11.Sistemas de información acordes a la globalización y de fácil llegada a los oyentes.	0.04	3	0.12
12.Tecnología moderna adecuada al uso de la radio	0.04	3	0.12
Sub - Total	0.67		2.29

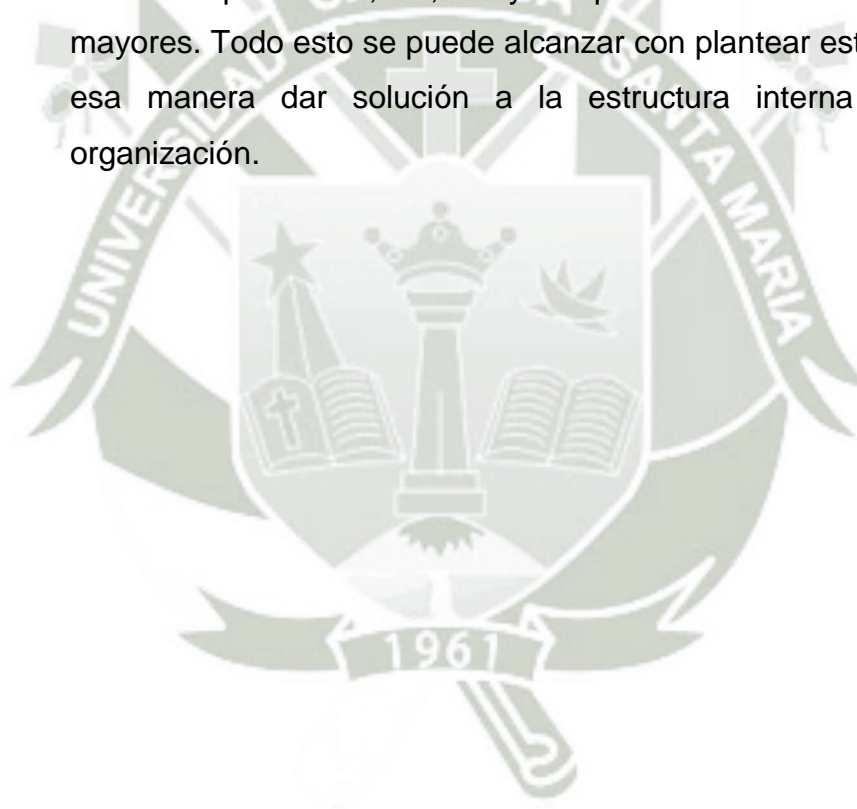
Fuente: Elaboración propia

Tabla 52: Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI) - Debilidades

FACTOR CLAVE	Peso	Calificación	Ponderado
DEBILIDADES			
1.Falta de proyección definida hacia el futuro de la organización	0.03	1	0.03
2.RSM cuenta con un departamento de Marketing y Ventas recién establecido pero no efectivo.	0.08	1	0.08
3.Falta de publicidad para hacer competitiva la radio	0.06	1	0.06
4.Ausencia de grupo electrógeno ante posibles cortes del suministro de energía eléctrica para poder cubrir hechos informativos.	0.04	2	0.08
5.No hay control en los gastos, bajos niveles de rentabilidad.	0.05	1	0.05
6.No hay autoindependencia económica, es controlada por el convento	0.02	2	0.04
7.Asignación o duplicidad e incluso a más de funciones a un solo trabajador.	0.03	1	0.03
8.Ausencia de estudio desempeño del trabajador	0.02	2	0.04
Sub - Total	0.33		0.41
Total	1		2.7

Esta matriz de Evaluación de factores internos (MEFI) de Radio San Martín cuenta con 20 factores determinantes de éxito (12 fortalezas y 8 debilidades), que es adecuado.

El resultado de 2.7 nos indica que la empresa compite en una industria que está un poco por encima del promedio en cuanto a atractivo general. Por lo que es necesario maximizar las fortalezas y disminuir las debilidades. Es necesario tomar atención a las debilidades mayores que son 2, 3, 4 y 5 para ver la manera de mejorar en esas áreas y así convertirlas en debilidades a corto plazo que puedan ser superadas y convertirse en fortalezas a un largo plazo. En cuanto a las fortalezas se recomienda prestar atención a las menores que son 8, 10, 11 y 12 para convertirlas en fortalezas mayores. Todo esto se puede alcanzar con plantear estrategias y de esa manera dar solución a la estructura interna de nuestra organización.



7. **CAPÍTULO VII: OBJETIVOS DE LARGO PLAZO**



Luego de haber revisado la misión y visión además de los valores y de analizar el panorama externo e interno de nuestra organización procederemos a definir nuestros objetivos de largo plazo (OLP) que son los horizontes que nuestra empresa desea obtener, con la implementación de estrategias, conduciéndonos al cumplimiento de la visión formulada, dependiendo de la industria, de la propia empresa, de sus productos, así como el ciclo de operación. Para elaborarlas consideraremos los intereses de la organización luego de haber analizado sus Id cardinales.

A continuación, procederemos a desarrollar los objetivos de largo plazo de Radio San Martín de Arequipa

7.1. **PRINCIPALES CARDINALES**

(Hartmann, 1957) nos indica que, dentro de la política exterior de la organización, nos ayudan a detectar las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno de una organización. Estos a su vez se dividen en cuatro:

7.1.1. **Influencia de terceras partes**

Refiere que no hay relación que sea puramente literal en acuerdos, ya que se presentan terceras o más partes que intervienen ya sea de una forma directa o no.

Radio San Martín en medio de su sector se ve influenciado por:

- Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC).
- Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC)
- Coordinadora Nacional de Radio (CNR)
- Sociedad Dominicana de Medios de Comunicación (SODOMCO)
- Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica (ALER)
- Arzobispado de Arequipa
- Universidad La Salle (Programa Mundo Educativo)
- Universidad San Pablo (profesionales)
- Universidad Nacional de San Agustín (Profesionales y estudiantes practicantes)

- ACERTAR (orientación matrimonial)
- Centro de emergencia de mujeres Miraflores
- Centro de emergencia de mujeres de Arequipa
- CETPRO Misión San Martín de Porres.
- Policlínico Ángeles de la Salud
- NUTRIORGANIC (Nutricionistas que colaboran en el magazine “Un buen Día”)
- Ministerio de Cultura de Arequipa (Auspicio de los conciertos sinfónicos)
- Oficina de Defensores Públicos
- SUNAT Gobierno Regional de Arequipa
- Dirección Regional de Educación Arequipa
- Instituto de defensa Legal (IDL)

7.1.2. **Lazos pasados – presentes**

Indica que los hechos que acontecieron en un pasado se proyectan en el presente y hacia el futuro, analizando el comportamiento histórico de los competidores y como estos han actuado. De ahí que se preste una especial atención a este punto.

En sus 48 años de Radio San Martín se ha detectado que el público tiene una equivocada percepción de una Radio Católica, pues se confunde con una radio eminentemente religiosa, lo cual en el carisma de la orden se trata de equilibrar con los diferentes aspectos de la persona como son la información, el entretenimiento y la cultura, haciendo eco del lema de la radio “Propuesta que integra vida y evangelio”.

Radio San Martín compete con radios locales, pero quiere también estar a nivel de radios nacionales pues siempre ha caracterizado por su objetividad y por la ética en su contenido, además que apuesta por insertarse al mundo tecnológico que está en constante actualización, así como a las redes sociales. Solo que el problema más grande que

tiene es el financiamiento pero que puede ser superado por el apoyo y respaldo de la comunidad de frailes dominicos de Arequipa.

7.1.3. Contrabalance de intereses

Este principio nos indica que debemos realizar una evaluación de los pro y los contra respecto de realizar acuerdos con otras organizaciones y comparar que alternativa nos conviene.

A Radio San Martín le convendría hacer posibles alianzas con radios que vayan en el lineamiento de la organización como son las radios afiliadas a la CNR (Coordinadora Nacional de Radio) y las radios dominicas del Perú con las que se vienen trabajando para hacer proyectos en común, como es el programa emitido desde Radio Santa Rosa, "A pensar más", que conduce Rosa María Palacios, destaca periodista a nivel internacional que analiza la política actual y que tiene un muy buen nivel de aceptación, también se hacen proyectos de evangelización y se comparte efemérides importante de la orden, de la iglesia así como de la patria.

También existe un convenio con Radio Vaticana para la información de noticias desde Roma y la santa sede, así como la agenda del Papa quien es un líder mundial por su capacidad de influencia. También debería fortalecerse los lazos con las radios dominicas de América Latina y el Caribe para compartir experiencias en común en coordinación con el Promotor de Medios de la Orden de Predicadores Fray Erick Salovuir.

7.1.4. Conservación de enemigos

Indica que debemos mantener a nuestras propias enemigas, ya que esto hace más productivo el mercado y que las organizaciones se mantengan despiertas a la hora de satisfacer a los clientes, mejorando cada día para hacer frente a la competencia, con

productos o servicios de calidad e innovación entregando al cliente un valor agregado.

En el caso de RSM se mantiene frente ante la competencia más próxima de Radio Yaraví, Radio Melodía y Radio La Exitosa que son las emisoras que se alinean de una manera más cercana al formato de la emisora.

7.2. **MATRIZ DE INTERESES ORGANIZACIONALES (MIO)**

Para elaborarla procederemos a definir los intereses organizacionales que según nuestro autor (D'Alessio, 2008): define como los fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite, siendo fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo. Nuestra visión puede expresarlos, pero explícitamente se expresa través de la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).

Resulta de especial cuidado el análisis de los intereses organizacionales y principios cardinales, con la referencia también de la misión y visión de la organización, para que podamos establecer los objetivos de largo plazo.

Los intereses organizacionales podemos clasificarlo de la siguiente manera:

- a. Por su nivel de intensidad
 - Vitales: Si no son superados se podría generar daños de contundencia.
 - Importantes: Pueden afectar de forma adversa la organización.
 - Periféricos: Pueden presentar daños alternos o secundarios.
- b. Por su interacción con otras organizaciones
 - Comunes: Cuando se presenta un interés en común entre dos partes se puede negociar o establecer alguna alianza.
 - Opuestos: Si no hay intereses en común no se puede presentar ningún tipo de alianza

Seguidamente se presenta la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Tabla 53: Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

INTERES ORGANIZACIONAL	Intensidad de interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Incrementar la participación del mercado	Radios nacionales, Exitosa, Radios nacionales	Radio Melodía, Radio Yaraví, SODOMCO	
2. Sostenimiento económico de la radio	Exitosa, Melodía, Yaraví, Radios nacionales	SODOMCO	
3. Desarrollo del personal e integración del equipo de trabajo		SODOMCO, Radios nacionales	Radio Yaraví, Radio Melodía, Radio la Exitosa
4. Reconocimiento por parte del oyente y diferenciación	Radios nacionales, Exitosa, Radio Yaraví	SODOMCO	
5. Producción competitiva y eficiencia en el servicio	Radios nacionales, Exitosa.	Radio Melodía, Radio Yaraví, SODOMCO	

Fuente: Elaboración Propia

La presente matriz MIO de Radio San Martín de Arequipa cuenta con cinco intereses organizacionales.

Los intereses observados corresponden en su totalidad en común con nuestros competidores pero en diferentes niveles de intensidad, por ejemplo resulta de vital importancia incrementar su posición en el mercado y su sostenimiento económico a las radios nacionales, pues son radios de naturaleza comercial, que buscan generar ingresos económico y posicionarse dentro del sector, que a diferencia de nosotros somos una institución sin fines de lucro orientada al servicio de la comunidad, pero que también necesita el componente económico que le permita crecer y mejorar.

En el área de desarrollo del personal las radios locales no lo consideran tan importante, pues a diferencia de nuestra organización se busca crear un buen ambiente de trabajo no mirando al personal como un medio sino como un aliado y parte importante de la organización pues se los considera como parte de la familia dominicana.

Las radios competitivas buscan ser reconocidas y diferenciadas por parte del oyente, siendo considerado vital para radios de trascendencia porque esto les permite alcanzar muchos de sus objetivos y esto es lógico pues la razón de una empresa son sus clientes. Nosotros buscamos fidelizar a nuestros oyentes que buscan en un medio de comunicación radial una alternativa distinta en coherencia con nuestros lineamientos.

Si queremos tener éxito debemos ofrecer calidad e innovación de nuestros servicios en cuanto a nuestros programas, por eso resulta de vital importancia para las radios nacionales y de gran importancia para las radios locales, su constante actualización.

A partir de lo descrito podemos analizar que debe ser importante para nuestra propia organización, la manera de actuar de nuestros propios competidores y a partir de ello plantear que es lo que queremos lograr como organización.

7.3. OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

Los Objetivos de Largo Plazo constituyen lo que se espera que la organización logre con el cumplimiento de los mismos en un horizonte de tiempo para poder alcanzar la visión establecida al inicio. Estos se podrán alcanzar cuando se logre cada uno de sus objetivos a corto plazo.

Presentamos los objetivos a largo plazo de Radio San Martín de Arequipa:

Aceptación y participación en el mercado

Objetivo de Largo Plazo N° 1 (OLP 1): Al 2022, RSM incrementará en 50% la cantidad de oyentes, visitantes a su portal y redes sociales y el 80% de los oyentes se sentirá satisfecho de la variada programación y de los servicios que les ofrece.

Objetivo de Largo Plazo N° 2 (OLP 2): RSM en el 2022 incrementará las alianzas estratégicas con otros medios de comunicación y entidades públicas y privadas.

Objetivo de Largo Plazo N° 3 (OLP 3): Al 2022 RSM, logrará su autofinanciamiento a fin de cubrir sus gastos operativos

Objetivo de Largo Plazo N° 4 (OLP 4): Consolidar un equipo capacitado encargado en fortalecer mayor confianza con las instituciones, en el que se reconozca las capacidades del personal y se reconozca su desempeño.

Objetivo de Largo Plazo N° 5 (OLP 5): Al 2022 RSM, será reconocida por la sociedad como un medio que vive y transmite el Evangelio y por su información objetiva y de calidad.

Objetivo de Largo Plazo N° 6 (OLP 6): Al 2022 RSM contará con un 40% de producción propia incluyendo programas dirigidos al público juvenil e infantil apoyándose como base de material de otras radios dominicas para generar nuevas creaciones.

Objetivo de Largo Plazo N° 7 (OLP 7): Al 2022 RSM contará con una gran plataforma informativa óptima (radio web y tv virtual) para mayor calidad de cobertura.

8. **CAPÍTULO VIII: EL PROCESO ESTRATÉGICO**



Por medio de la realización de los capítulos anteriores se ha podido realizar dos de las tres etapas de la formulación estratégica, para este capítulo se desarrollará la tercera parte en la que se construirá la matriz que reúne los aspectos positivos y negativos del macro y micro entorno y a partir de ella se formularán las estrategias (MFODA), la matriz de posición estratégica y evaluación (MPEYEA), matriz de Boston Consulting Group (MBCG), matriz interna – externa (MIE) y finalmente la Matriz de la gran estratégica (MGE).

De acuerdo a ciertos criterios se procederá a clasificar las estrategias ya sea en: ofensivas, defensivas.

Es importante mencionar que dado que en este capítulo se manejan muchas subjetividades es importante el sentido o juicio crítico.

8.1. MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (MFODA)

La sigla FODA constituyen el acróstico de; las Fortalezas (factores críticos positivos con los que la organización cuenta), Oportunidades (aspectos o factores positivos que la organización puede aprovechar), Debilidades (factores o aspectos críticos negativos que la organización deberá eliminar o reducir) y Amenazas (aspectos negativos externos que pueden dificultar el alcance de logros de la organización).

Imagen 15: Modelo de la matriz FODA

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
Análisis interno Análisis externo	FORTALEZAS-F Liste las fortalezas 1. 2. 3. 4.	DEBILIDADES-D Liste las debilidades 1. 2. 3.
	OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades Explote Maxi-Maxi
AMENAZAS-A Liste las amenazas 1. 2. 3.	ESTRATEGIAS FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas Confronte Maxi-Mini	ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas Evite Mini-Mini

Fuente: D' Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia.*



Tabla 54: Matriz FODA

	ANÁLISIS INTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS EXTERNO	1.Estilo de decisión orientado al trabajo en equipo	1.Falta de proyección definida hacia el futuro de la organización
	2.Director con amplia formación y experiencia en conducir instituciones	2.RSM cuenta con un departamento de Marketing y Ventas recién establecido pero no efectivo.
	3.Programación alternativa en contenido educativo, cultural, informativo, religioso y ameno.	3.Falta de publicidad para hacer competitiva la radio
	4.Cuenta con doble frecuencia en FM Y AM y por online a todo el mundo a través de www.radiosanmartin.pe	4.Ausencia de grupo electrógeno ante posibles cortes del suministro de energía eléctrica para poder cubrir hechos informativos.
	5.Imagen de prestigio y credibilidad como medio de comunicación	5.No hay control en los gastos, bajos niveles de rentabilidad.
	6.Publicidad con precios flexibles y competitivos al alcance del mercado.	6.No hay autoindependencia económica, es controlada por el convento
	7.Radio San Martín, cuenta con buena infraestructura, espacios organizados y bien equipados.	7.Asignación o duplicidad e incluso a más de funciones a un solo trabajador.
	8.Proceso de operación de radiodifusión sencillo y rápido.	8.Ausencia de estudio desempeño del trabajador
	9.Exoneración de impuestos	
	10.Capacitación constante del personal por parte de la gerencia con reconocidos especialistas.	
	11.Sistemas de información acordes a la globalización y de fácil llegada a los oyentes.	
	12.Tecnología moderna adecuada al uso de la radio	
OPORTUNIDADES	FO	DO
1. Estabilidad política durante última década pese a casos de corrupción que tuvieron fuerte impacto	1. Suscribir alianzas estratégicas con empresas de la región, para mejorar nivel competitivo y dar a conocer la imagen positiva de la radio (F2, F3, F4, F5, F6, F9 con O5, O6, O9, O10).	1. Dotar a la empresa y clientes internos, de equipos con tecnología reciente para mejorar los procesos de información y mejor cobertura de la información. (D4 con O3, O5).
2. Política fiscal moderadamente expansiva en el año 2017 en adelante, mientras se toma medidas de prevención en un escenario volátil (exportador de materia prima).	2. Desarrollar la imagen interna y externa de la radio aprovechando la buena imagen de la radio: cultura, dignidad, ética, respeto por las personas y diversidad de contenido así como la difusión del mensaje evangelizador (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F8, F10, F11, F12 con O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10).	2. Aprovechar de manera adecuada los beneficios tributarios de los que somos beneficiados para destinar esos recursos en mejorar la infraestructura, recursos, materiales de la radio (D1, D5, D6 con O1, O2, O3, O5).
3. En política monetaria, la inflación se sitúa dentro del rango meta (3.04%) – entre 1% y 3% - del Banco Central de Reserva del Perú.	3. Brindar a los clientes programas alternativos y tipo de publicidad con precios acorde al mercado (F2, F3, F34, F5, F6, F8, F9 con O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8)	3. Desarrollar lineamientos que le permitan a la empresa la rentabilidad financiera mediante el incremento de ventas y mayor control de gastos (D1, D2, D3, D5, D6 con O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, O9).
4. Evolución del PBI en 2.4% para el segundo trimestre del 2017.	4. Tomar ventaja y aprovechar la estabilidad económica para atraer mayores clientes (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F9 con O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8).	4. Promover la especialización en la unidad de marketing (D1, D2, D3, D7, D8 con O3, O5).
5. Bajas tarifas de energía y de costos laborales en Perú respecto a demás países de la región.	5. Desarrollo de nuevos mercados en segmentos no atendidos (F2, F3, F4, F6, F9, F10 con O5, O6, O7).	
6. Perú registra el menor riesgo país en la región		
7. Incremento de población, pero con una menor tasa de crecimiento respecto a años anteriores.		
8. Incremento de la PEA a nivel nacional, respecto al año 2016. Disminución de tasa de desempleo e incremento ingreso promedio.		
9. Fomento por parte de INDECOPI a realizar inventos y patentarlos por medio concursos.		
10. Fomento por parte del Gobierno, de una cultura de preservación ambiental.		
AMENAZAS	FA	DA
1. Modificaciones en normas laborales, incremento de costos por diversos pagos a personal.	1. Promover la normativa penal mediante publicidad en programas, plataformas virtuales de la radio, que prohíbe transgredir contenido inadecuado. (F4, F5, F8 con A2, A6, A7, A9)	1. Fomentar un desarrollo de la radio con una visión a futuro sobre la base de normas claras en base a un nivel competitivo que permitan a las empresas invertir en publicidad en la radio (D1, D2, D3, D5 con A2, A3, A4, A5, A6).
2. Grado de competencia alto de acuerdo a estudios publicado por CPI	2. Desarrollar un plan de manejo presupuestal, priorizando dentro de ello la adquisición del grupo electrógeno y tecnología (F2, F6, F9 con A1, A4, A8).	2. Promover la venta de más horarios (D2, D3, D6 con A1, A2, A3, A5, A7).
3. Posibles censuras a miembros de medios de comunicación, por proyecto de Ley formulado por bancada de Fuerza Popular.	3. Promocionar las costumbres, tradiciones de Arequipa y del Perú a través de plataformas virtuales para captar a público extranjero (F5, F8, F11, F12 con A2, A9).	3. Rediseñar la organización administrativa y organizativa en la radio (D1, D7, D8 con A1).
4. Ratio de morosidad de 3.4%, mayor al de diciembre del 2016, en créditos a medianas, micro y pequeñas empresas. Pese a incremento de créditos en el sector privado.	4. Promover políticas de autonomía para la toma de decisiones (F1, F2, F6, F9, F10 con A1, A10).	4. Capacitar al personal en temas de administración, marketing, financiamiento y comercialización (D2, D7, D8 con A3, A8, A9).
5. Mayor incremento de producción en el sector telecomunicaciones (telefonía móvil, servicio de internet y televisión por suscripción) y menor producción en subsector otros servicios de información (servicios de edición, servicios de publicidad en radio y televisión).	5. Desarrollar procedimientos que fomenten el compromiso y motivación de los empleados con la organización (F1, F2, F10, F11 con A1, A3, A6).	
6. Incremento de la pobreza multidimensional (incremento de delincuencia, aumento de corrupción, racismo, incremento de consumo de drogas, etc.).	6. Desarrollar proyectos de integración con otras radios dominicas y radios culturales del Perú, América Latina y el Caribe (F1, F2, F3, F4, F5, F8, F10, F11, F12 con A2, A3, A4, A6).	
7. Baja inversión por parte del estado en ciencia, tecnología e innovación.	7. Desarrollar contenido innovar aprovechando las nuevas tecnologías y plataformas online (F11, F12 con A2, A3, A5, A8, A9).	
8. Incremento de uso de nuevas tecnologías, digitalización de negocios y transición a canales digitales. Incremento del uso de internet		
9. Globalización que permite la fácil propagación de información, de contenido, de culturas extranjeras, costumbres.		
10. Perú es un país propenso a sufrir distintos desastres naturales		

Fuente: Elaboración propia

a. Estrategias FO (Explotar)

1. Suscribir alianzas estratégicas con empresas de la región, para mejorar nivel competitivo y dar a conocer la imagen positiva de la radio (F2, F3, F4, F5, F6, F9 con O5, O6, O9, O10).
2. Desarrollar la imagen interna y externa de la radio aprovechando la buena imagen de la radio: cultura, dignidad, ética, respeto por las personas y diversidad de contenido, así como la difusión del mensaje evangelizador (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F8, F10, F11, F12 con O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10).
3. Brindar a los clientes programas alternativos y tipo de publicidad con precios acorde al mercado (F2, F3, F34, F5, F6, F8, F9 con O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8)
4. Tomar ventaja y aprovechar la estabilidad económica para atraer mayores clientes (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F9 con O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8).
5. Desarrollo de nuevos mercados en segmentos no atendidos (F2, F3, F4, F6, F9, F10 con O5, O6, O7).

b. Estrategias DO (Buscar)

1. Dotar a la empresa y clientes internos, de equipos con tecnología reciente para mejorar los procesos de información y mejor cobertura de la información. (D4 con O3, O5).
2. Aprovechar de manera adecuada los beneficios tributarios de los que somos beneficiados para destinar esos recursos en mejorar la infraestructura, recursos, materiales de la radio (D1, D5, D6 con O1, O2, O3, O5).
3. Desarrollar lineamientos que le permitan a la empresa la rentabilidad financiera mediante el incremento de ventas y mayor control de gastos (D1, D2, D3, D5, D6 con O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, O9).
4. Promover la especialización en la unidad de marketing (D1, D2, D3, D7, D8 con O3, O5).

c. Estrategias FA (Confrontar)

1. Promover la normativa penal mediante publicidad en programas, plataformas virtuales de la radio, que prohíbe transgredir contenido inadecuado. (F4, F5, F8 con A2, A6, A7, A9)
2. Desarrollar un plan de manejo presupuestal, priorizando dentro de ello la adquisición del grupo electrógeno y tecnología (F2, F6, F9 con A1, A4, A8).
3. Promocionar las costumbres, tradiciones de Arequipa y del Perú a través de plataformas virtuales para captar a público extranjero (F5, F8, F11, F12 con A2, A9).
4. Promover políticas de autonomía para la toma de decisiones (F1, F2, F6, F9, F10 con A1, A10).
5. Desarrollar procedimientos que fomenten el compromiso y motivación de los empleados con la organización (F1, F2, F10, F11 con A1, A3, A6).
6. Desarrollar proyectos de integración con otras radios dominicas y radios culturales del Perú, América Latina y el Caribe (F1, F2, F3, F4, F5, F8, F10, F11, F12 con A2, A3, A4, A6).
7. Desarrollar contenido innovar aprovechando las nuevas tecnologías y plataformas online (F11, F12 con A2, A3, A5, A8, A9).

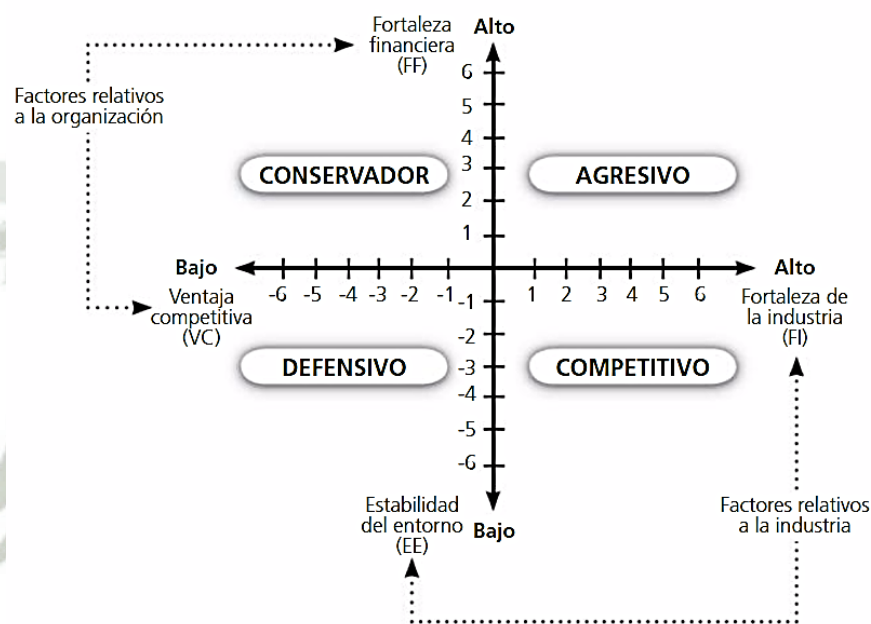
d. Estrategias DA (Evitar)

1. Fomentar un desarrollo de la radio con una visión a futuro sobre la base de normas claras en base a un nivel competitivo que permitan a las empresas invertir en publicidad en la radio (D1, D2, D3, D5 con A2, A3, A4, A5, A6).
2. Promover la venta de más horarios (D2, D3, D6 con A1, A2, A3, A5, A7).
3. Rediseñar la organización administrativa y organizativa en la radio (D1, D7, D8 con A1).
4. Capacitar al personal en temas de administración, marketing, financiamiento y comercialización (D2, D7, D8 con A3, A8, A9).

8.2. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN (MPEYEA)

La presente matriz nos permite conocer que postura estratégica apropiada se adecuada a la organización. Esta matriz tiene cuatro ejes, dos de ellos relacionados con factores a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los otros dos factores relacionados con la organización propiamente (fortaleza financiera y ventaja competitiva). Estos ejes a su vez forman cuatro cuadrantes que están relacionados con una postura estratégica definida (conservadora, agresiva, defensiva o conservadora) Se puede visualizar en esta gráfica:

Imagen 16: Matriz PEYEA



Fuente: D' Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia.

Esta matriz se desarrolla de la siguiente manera:

- A. Determinar los factores que componen las variables fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE), fortaleza en la industria (FI). Se sugiere una lista, pero no necesariamente todos deben ser utilizados. Además, que se pueden añadir otros factores de acuerdo a lo que se vea por conveniente.
- B. Luego asignaremos un valor numérico a cada factor de FF y FI, desde 1 (peor) hasta 6 (mejor), Y para los factores de las variables EE y VC desde -6 (peor) hasta -1 (mejor). Calcularemos un promedio para cada

una de las 4 variables. Debemos prestar atención en cada eje negativo y la calificación para cada aspecto de nuestras variables.

- C. Procederemos a realizar la gráfica de las puntuaciones promedio para cada variable en los ejes de nuestra matriz. Al unirlos los puntos se construirá un polígono el que analizaremos.
- D. Para finalizar sumaremos algebraicamente ambos puntajes del eje "x" y realizaremos la gráfica del punto resultante como abscisa. De igual manera procederemos con el eje "y" donde sumaremos algebraicamente sus dos puntajes y procederemos a graficar el punto resultante como ordenada. La intersección que formen (x, y) lo graficaremos en un punto, definiendo el vector del origen de la coordenada.
- E. El vector obtenido nos señala cual es la postura correcta que debe tomar nuestra organización para operar estratégicamente.

Presentamos los factores que componen cada una de nuestras cuatro variables de los ejes de la Matriz de Posición Estratégica Y evaluación para Radio San Martín.

Imagen 17: Factores que componen las variables de los ejes de la matriz PEYEA para Radio San Martín de Arequipa.

FACTORES QUE CONSTITUYEN LAS VARIABLES DE LOS EJES DE LA MATRIZ PEYEA	
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) <ol style="list-style-type: none"> 1. Retorno en la inversión 2. Apalancamiento 3. Liquidez 4. Capital requerido versus capital disponible 5. Flujo de caja 6. Facilidad de salida del mercado 7. Riesgo involucrado en el negocio 8. Rotación de inventarios 9. Economías de escala y de experiencia 	Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios tecnológicos 2. Tasa de inflación 3. Variabilidad de la demanda 4. Rango de precios de productos competitivos 5. Barreras de entrada al mercado 6. Rivalidad/Presión competitiva 7. Elasticidad de precios de la demanda 8. Presión de los productos sustitutos
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) <ol style="list-style-type: none"> 1. Participación en el mercado 2. Calidad del producto 3. Ciclo de vida del producto 4. Ciclo de reemplazo del producto 5. Lealtad del consumidor 6. Utilización de la capacidad de los competidores 7. Conocimiento tecnológico 8. Integración vertical 9. Velocidad de introducción de nuevos productos 	Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) <ol style="list-style-type: none"> 1. Potencial de crecimiento 2. Potencial de utilidades 3. Estabilidad financiera 4. Conocimiento tecnológico 5. Utilización de recursos 6. Intensidad de capital 7. Facilidad de entrada al mercado 8. Productividad/Utilización de la capacidad 9. Poder de negociación de los productores

Fuente: D' Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia.

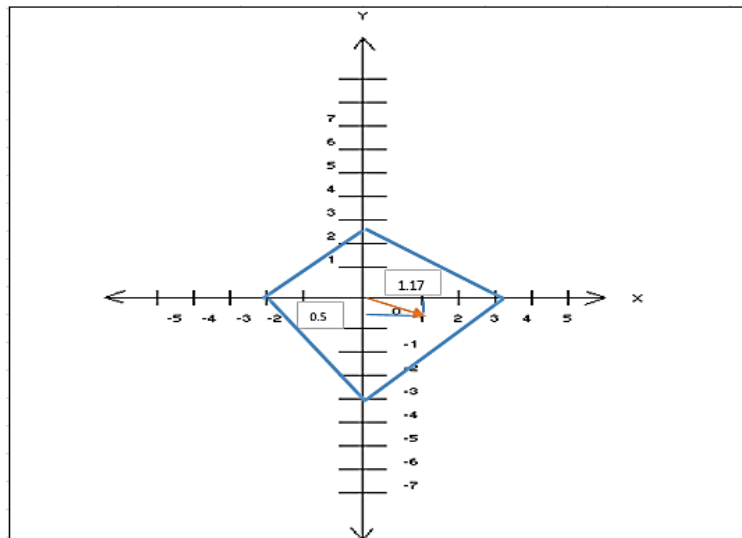
Luego de evaluar cada variable con cada uno de sus respectivos factores procederemos a construir la matriz EYEA para nuestra organización que es Radio San Martín.

Tabla 55: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

MATRIZ PEYEA				
VARIABLES A EVALUAR	FUERZAS FINANCIERAS (FF)	VALOR	SUMATORIA	
	Solvencia	1	EJE X	EJE Y
	Apalancamiento	3	1.17	-0.5
	Liquidez	4		
	Capital de Trabajo	2		
	Riesgos Implícitos del Negocio	2		
	Flujos de Efectivo	3		
	PROMEDIO	2.5		
	FUERZAS DE LA INDUSTRIA (FI)	VALOR		
	Potencial de Crecimiento	4		
	Potencial de Utilidades	2		
	Conocimientos Tecnológicos	4		
	Productividad, utilización de la capacidad	3		
	Demanda de publicidad	2		
	Regulaciones del sector	4		
	PROMEDIO	3.17		
	VENTAJAS COMPETITIVAS (VC)	VALOR		
	Participación en el mercado	-3		
	Calidad del producto	-1		
	Lealtad de los clientes	-2		
	Control sobre concesionarios y publicistas	-1		
	Utilización de la capacidad competitiva	-3		
	PROMEDIO	-2		
	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EE)	VALOR		
	Cambios tecnológicos	-4		
	Tasa de Inflación	-1		
	Variabilidad de la demanda	-4		
	Presión competitiva	-5		
Estabilidad política y social	-1			
PROMEDIO	-3			

Fuente: Elaboración Propia

Imagen 18: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)



Fuente: Elaboración Propia

Luego de haber analizado el vector direccional del gráfico presentado podemos concluir que Radio San Martín adopta la posición competitiva a su estrategia, la cual caracteriza a las organizaciones atractivas en medio de entornos inestables como son los medios de comunicación. El factor financiero constituye la parte más crítica, es necesario la adquisición del recurso financiero para mejorar el nivel de ventas y la rentabilidad de la empresa con estrategias de marketing adecuadas, reduciendo costos y mejorando la solvencia financiera. Se debería tratar de analizar si le conviene a la radio seguir manejando esta postura y si sería mejor poder trabajar con otra que le permita sacar ventajas competitivas con una sólida fortaleza financiera.

8.3. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (MBCG)

La matriz BCG o llamada la matriz de crecimiento/participación, es una herramienta empleada para analizar la cartera de negocios o productos de una empresa. Esta metodología fue desarrollada por los años 70 por el Boston Consulting y publicada por dicha empresa.

Esta herramienta consiste en realizar un análisis del portafolio de la empresa en base a dos factores: (a) Tasa de crecimiento de mercado y (b) Participación de mercado.

El propósito de la realización de la matriz es ayudar a la organización en la toma de decisiones sobre el tipo de enfoque a tomarse respecto a ciertas líneas de productos, productos o tipos de negocios, es decir, la matriz nos indicará en qué tipos de programas seguir invirtiendo, dejar de invertir o dar de baja el programa.

La matriz posee dos ejes y cuatro cuadrantes que poseen diferentes estrategias a desarrollar, simbolizada por una caricatura.

Entiéndase por cuota de mercado a la fracción o porcentaje que se tiene de la totalidad del mercado existente.

En el eje vertical (Y) agrupa o se define el crecimiento que se tiene en el mercado, en el eje horizontal (X) se agrupa o presenta la cuota de mercado.

Los cuadrantes son los siguientes:

a. Estrellas

Estos productos operan en industrias de alto crecimiento y con una alta cuota de mercado, estos productos son generadores de efectivo, son los que están en primer lugar a la hora de pensar en invertir.

b. Signos de Interrogación

Son los productos que requieren una consideración minuciosa ya que tienen una reducida cuota de mercado y están en mercado de rápido crecimiento que requieren gran cantidad de dinero.

c. Vacas lecheras

Son los productos más rentables de una organización y deben ser aprovechadas en tanto se pueda para generar dinero.

d. Perros

El cuadrante de “perros” tiene una baja cuota de mercado y se desarrollan en mercados de crecimiento lento, está de más realizar inversiones en ellos, dado que se encuentran en pérdida. Son productos que tienen que ser analizados cuidadosamente en decidir si seguir con ellos, someterlos a sinergias o darlos de baja.

Imagen 19: Matriz BCG



Fuente: D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*

La matriz se construirá a partir de los datos:

a. Ventas de programas con mayor audiencia o mayores ingresos para la RSM.

Los programas más oídos y con mayores ingresos son; El santo rosario (Religiosos y mensajes), I Edición RSM Noticias (Noticias), “A pensar más” con Rosa María Palacios (Radio en vivo), El equipo deportivo (Deportes), “Hecho en Arequipa” Magazine (Actualidad y cultura) y “Un buen día” Magazine (Entretenimiento). Los programas han sido categorizados para el análisis.

Tabla 56: Resultados por Naturaleza RSM 2016

RESULTADOS POR NATURALEZA		
De la Reapertura del Ejercicio Al Cierre contable del 2016		
A Valores Históricos (En Nuevos Soles)		
Denominación	Resultados	
	Pérdidas	Ganancias
Material de carpintería	44.07	
Bebidas gaseosas	228.80	
Gastos de agasajos	217.33	
Adquisición de libros	585.34	
Donaciones diversas	408.25	
Ayuda social	165.00	
Otro en general	0.00	
Publicidad	0.00	30,635.98
Rosarios radiales	0.00	68,828.84
Misa radial	0.00	6,540.00
Programa radial	0.00	35,175.00
Avisos radiales	0.00	12,455.51
Grabaciones y CD	0.00	380.60
Libros, donaciones e imágenes	0.00	48.00
Donaciones	0.00	2,666.00
Total		156,729.93

Fuente: Radio San Martín

- b. **Ventas de emisora líder:** En la ciudad de Arequipa la radio líder en audiencia es Radio Programas del Perú (CPI, 2011).

Tabla 57: Ventas emisora líder

Programación	Ingresos año base	Ingresos año anterior
Religioso y mensajes	2,757,720.00	2,507,018.18
Noticias	9,849,000.00	8,595,490.91
Radio en vivo	10,242,960.00	9,311,781.82
Deportes	6,697,320.00	6,088,472.73
Actualidad y Cultura	3,939,600.00	3,223,309.09
Entretenimiento	5,909,400.00	6,088,472.73
Total Ventas	39,396,000.00	35,814,545.45

Fuente: Planeamiento estratégico del sector radio en el Perú

c. Ventas del sector radio

En la tesis Planeamiento estratégico del sector radio en el Perú de (Bardales, Benites, Castañeda, & Ruiz, 2012) se indican como ingresos de los diferentes sectores de la radio los montos indicado en la Tabla 57, tomados como referencia para la construcción de la matriz BCG.

Tabla 58: Ingresos en sector radio en el Perú

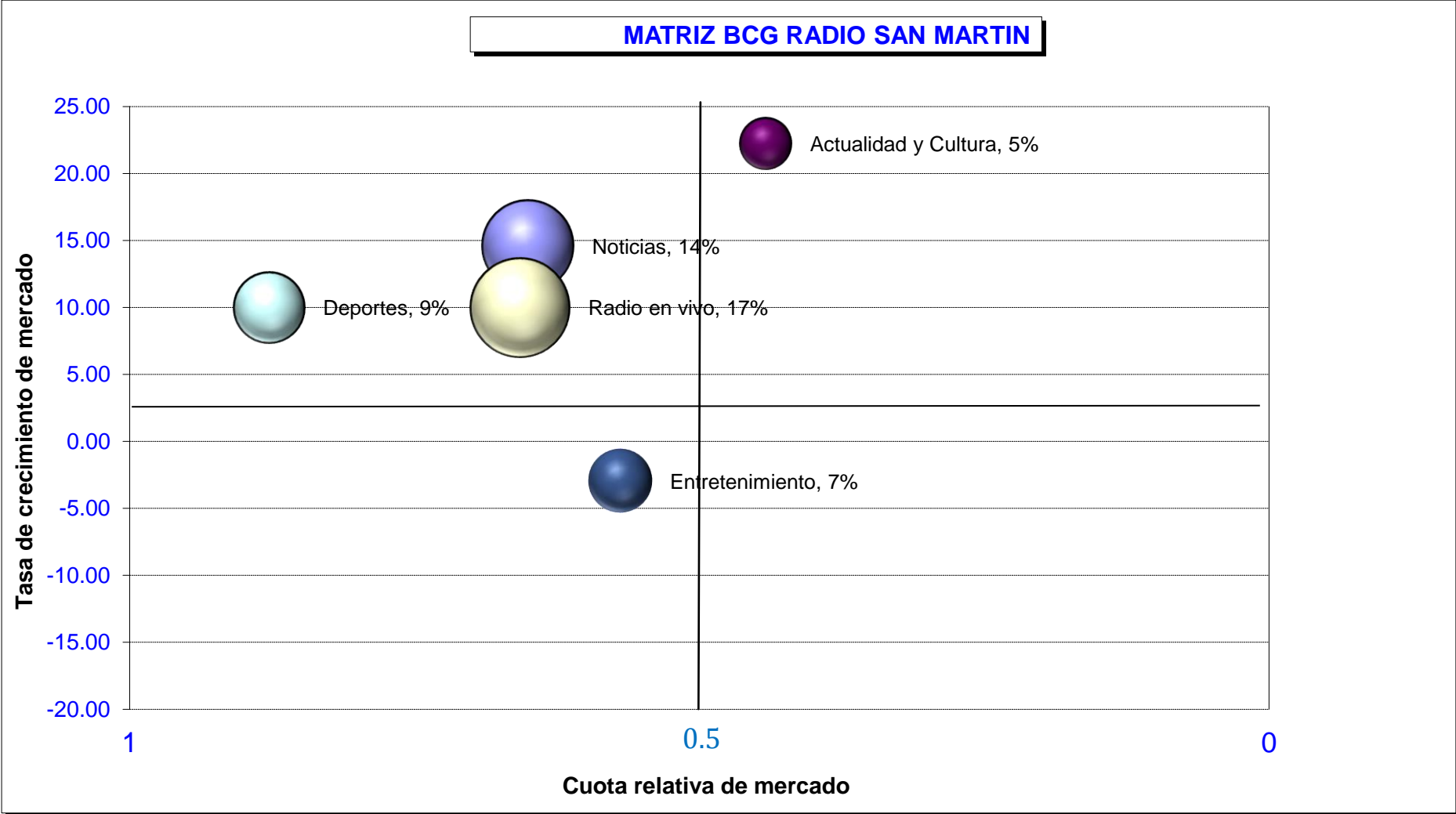
División	Ingresos (S/.)
1. Radio Información-Comunicación	S/. 39'396,000.00
2. Radio Musical	S/. 88'172,000.00
3. Misceláneos	S/. 18'760,000.00
TOTAL	S/. 146,328,000.00

Fuente: Planeamiento estratégico del sector radio en el Perú.

Como se puede apreciar, los productos con que cuenta RSM se ubican en su mayoría en los cuadrantes:

- I “Signos de interrogación” con una alta tasa de crecimiento en las ventas con una participación de mercado baja, programas de actualidad y cultura
- II “productos estrella”, que indica una alta tasa de crecimiento en las ventas y al mismo tiempo una alta participación de mercado, programas de; radio en vivo, noticias, deportes y religiosos y mensajes.
- III “Vacac lecheras”, que indica a aquellos productos con baja tasa de crecimiento y alta cuota de mercado, programas de entretenimiento.

Gráfico 20: Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia

8.4. **MATRIZ INTERNA – EXTERNA (MIE)**

Esta matriz corresponde a juntar las ponderaciones de los puntajes obtenidos luego del análisis de la matriz EFE y MEFI. En esta matriz también llamada de portafolio porque en ella se realizan las divisiones o de los productos de manera gráfica de una organización, realizando su ubicación en nueve celdas. Estas divisiones se representan de forma circular, proporcionado su tamaño al porcentaje que contribuyen el total de ventas en la empresa. También es conveniente realizar la MIE de la organización en su totalidad y no de cada división, solamente si en MEFE y MEFI se ha hecho un análisis holísticamente del entorno interno y externo.

Esta matriz permite tener una información más ampliada en comparación con la matriz BCG al tener ponderaciones de matrices anteriores y nos permite hacer un análisis más complejo de la organización de forma multidivisional, permitiéndonos calificaciones de rangos que oscilan entre altos, medios y bajos.

La gráfica nos presenta a la MIE con sus dos ejes conformados cada uno por tres sectores, formando un total de nueve celdas.

El eje "x" corresponde a la matriz EFI indicándonos si es débil (de 1 a 1.9), promedio (2 a 2.9) y fuerte (de 3 a 4).

El eje "y" corresponde a la matriz EFE que indican si es bajo (1 a 1.9), medio (2 a 2.9) y alto (3 a 4). Esto refleja si somos capaces de captar oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Imagen 20: Matriz IE



Fuente: D' Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia

La matriz IE cuenta con tres regiones distintas que suponen aplicar estrategias de forma diferente, como se muestra en el presente cuadro:

Tabla 59: Regiones y estrategias de la matriz IE

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I,II,IV	Crecer y construir	Intensivas e Integración
2	III,V,VII	Retener y mantener	Penetrar mercados y desarrollar productos
3	VI,VIII,IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

Fuente: D' Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia

Procesaremos la información obtenida de los capítulos V y VI agrupando los datos para construir luego nuestra matriz y hacer el análisis respectivo.

Tabla 60: Datos de requerimiento para construir MIE de Radio San Martín de Arequipa

Matriz	Ponderado Total	Eje
MEFE	2.72	Y
MEFI	2.70	X

Fuente: Elaboración propia

Procederemos a construir la matriz IE para nuestra empresa Radio San Martín

Gráfico 21: Matriz Interna-Externa (MIE) de Radio San Martín

	4	3	2	1
4	I	II	III	
3	IV	V	VI	
2	VII	VIII	IX	
1				

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, Radio San Martín se ubica en MIE en la celda N° V, que pertenece a la región N°2, indicándonos que nuestra organización debería adoptar la estrategia de penetrar el mercado y desarrollar productos.

En primer lugar, acerca de la penetración de mercados, se vio la necesidad de que Radio San Martín, debería hacer una extensiva campaña de publicidad y marketing que le servirá para aumentar sus ingresos y rentabilidad. Es necesario aumentar su participación en el mercado de los medios de comunicación en los cuales pueda convertirse en líder, ofreciendo un servicio acorde y diferente a los medios tradicionales siendo una oportunidad atractiva para que las empresas y las instituciones deseen invertir en ella.

En segundo lugar, acerca de desarrollar productos, Radio San Martín debería manejar formatos entretenidos que llamen la atención sin perder el lineamiento de la organización, la creación de programas o microprogramas como “Un buen día”, segmentos juveniles que permita hacer posibles alianzas con diversas instituciones de la colectividad para mejorar la participación y buscar un público objetivo que este fidelizado a la radio por la programación que ofrece.

8.5. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE)

La MGE es una herramienta útil que ayuda a evaluar la elección apropiada de estrategias para la organización. Su sustento se basa en la idea de que la

situación de un negocia está definida en términos de crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado (D'Alessio, 2008).

Luego de realizar tal evaluación de ambas variables de manera simultánea, una organización se localiza dentro de cuatro cuadrantes, cada uno con características diferentes como se muestra en el cuadro:

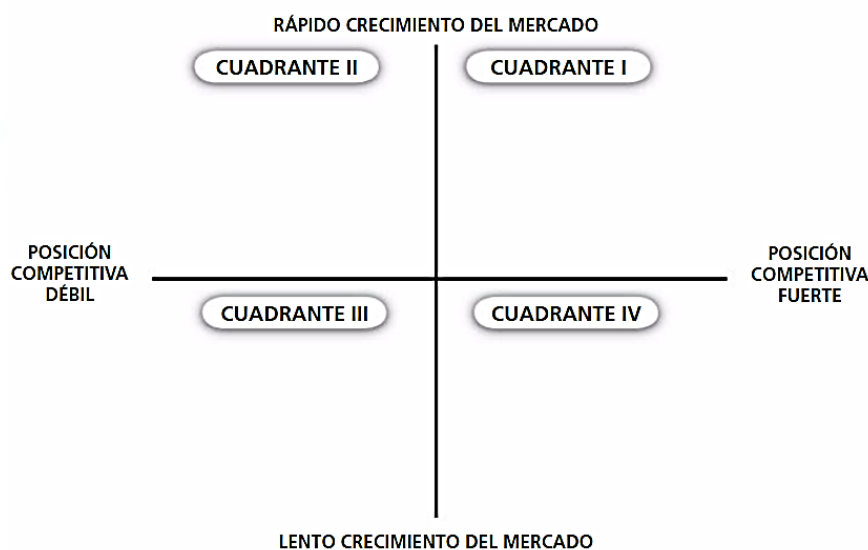
Tabla 61: Características de los cuadrantes de la MGE

Cuadrante	Características
I	Posición competitiva fuerte ,mercado de crecimiento rápido
II	Posición competitiva débil ,mercado de crecimiento rápido
III	Posición competitiva débil, mercado de crecimiento lento
IV	Posición competitiva fuerte, mercado de crecimiento lento

Fuente: D' Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia

Cada cuadrante solicita estrategias diferentes para la selección de la gran estrategia.

Imagen 21: Matriz GE

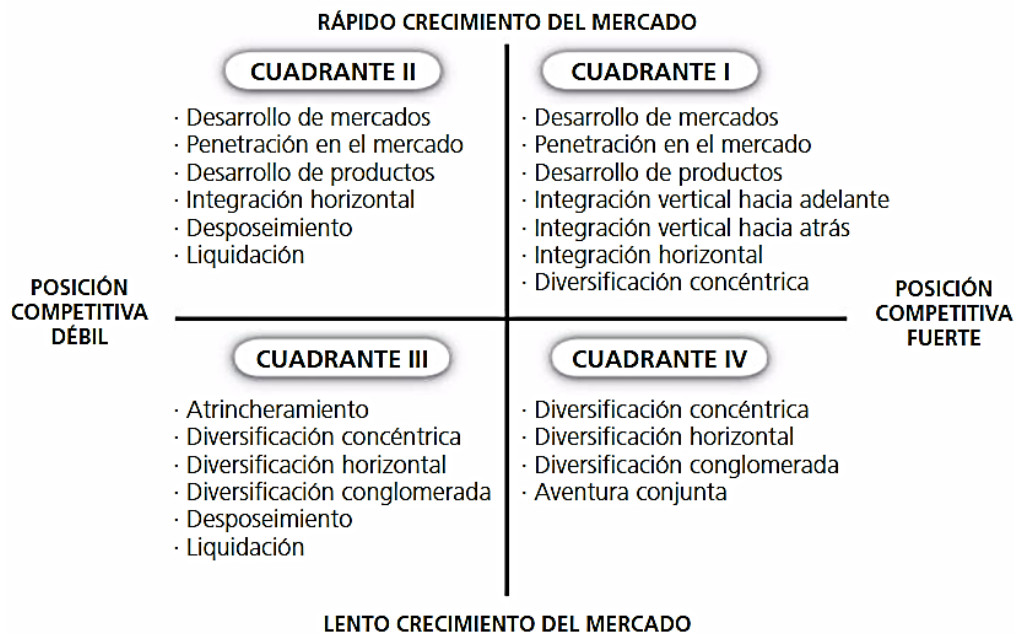


Fuente: D' Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia

Es importante señalar que en esta matriz no se realiza calculo alguno para definir el vector en las coordenadas "x" y "y", sino que se toma como referencia el análisis realizado en los capítulos anteriores, así como la situación de la posición competitiva de la empresa y su crecimiento en el mercado ,en este caso el de los medios de comunicación, con todo esto

ubicaremos nuestra organización en uno de los cuatro cuadrantes ,tomando en cuenta las estrategias que se sugieran para cada cuadrante, indicadas en la presente gráfica:

Imagen 22: Estrategias de la matriz GE



Fuente: D' Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia

Presentamos la gráfica de la matriz MGE aplicada a nuestra empresa de Radio San Martín.

Gráfico 22: Matriz de Gran Estrategia (MGE)



Fuente: Elaboración propia

Entre las estrategias propuestas están las siguientes:

- **Desarrollo de mercados**

Atención óptima del mercado actual más próximo como es la provincia y región de Arequipa por ambas señales (AM y FM) pero prestar atención a la web en la transmisión online con cobertura a todo el mundo, por ejemplo, buscar fidelizar a los residentes arequipeños en otras partes del mundo con la radio para escuchar costumbres, tradiciones y noticias de su tierra.

- **Penetración de mercados**

Aumentar el nivel de ventas de la radio con canjes publicitarios, llamando la atención de empresas e instituciones que inviertan en la radio y que vean en ella un aliado eficaz para poder promocionar sus productos, mejorando los niveles de sintonía y ofreciendo un servicio diferente con calidad y servicio agregado.

- **Desarrollo de productos**

Se deben desarrollar planes de diversificación de la programación, que deben basarse en el conocimiento de las preferencias de los radioyentes bajo los estándares informativos de RSM. Además de manejo de la página web y de las redes sociales que generen en la radio una estrategia competitiva.

- **Integración horizontal:**

Realizar alianzas con otras radios como por ejemplo se puede dar un máximo aprovechamiento a la red SODOMCO y a la CNR, para integrar a empresas comprometidas con el cuidado del medio ambiente, la aplicación de las normas ISO, la defensa de los valores, de la familia, de los derechos humanos, aprovechando el Know how y el conocimiento de los años de funcionamiento de la emisora.

9. **CAPÍTULO IX: SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS**



Hasta el momento hemos realizado dos de las etapas de la formulación estratégica como son la etapa de análisis que tiene que ver con los insumos, con la recopilación de información y la etapa de intuición que tiene ver con el proceso donde hemos generado estrategias, toca ahora la tercera etapa que es la decisión, con la ayuda de los datos de primera y la evaluación de la segunda etapa.

Vamos a seleccionar las estrategias más influyentes a través de la matriz de decisión (MD), la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), la matriz de Rumelt (MR) y por último la Matriz de ética (ME). Estas estrategias servirán como filtro para distinguir nuestras estrategias retenidas de nuestras estrategias de contingencia con el análisis para obtener nuestro producto para poder alcanzar como empresa en el futuro lo que se quiere llegar a ser.

9.1. MATRIZ DE DECISIÓN (MD)

Esta matriz permite agrupar a las anteriores matrices (FODA, PEYEA, BCG, IE y GE) en una sola para conocer cuales se repiten con más frecuencia, y poder de esta manera retenerlas, de manera específica para después usarlas en la siguiente matriz CPE.

En los pasos anteriores se elaboraron en total veinte estrategias que serán reunidas en esta matriz, en la cual de acuerdo a las repeticiones están serán puntuadas y se retendrán ciertas estrategias.

Quedando así las matrices retenidas y las matrices de contingencia.

Imagen 23: Matriz de decisión de estrategias

		MATRIZ					
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	1	X				1
	2		X		X	X	3
	3	X	X	X		X	4
	4			X	X		2
	5	X	X		X		3
	6	X					1

Fuente: D' Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia

Tabla 62: Matriz de decisión de estrategias RSM

ESTRATEGIAS	MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	TOTAL
1. Suscribir alianzas estratégicas con empresas de la región, para mejorar nivel competitivo y dar a conocer la imagen positiva de la radio.	X		X		X	3
2. Desarrollar la imagen interna y externa de la radio aprovechando la buena imagen de la radio: cultura, dignidad, ética, respeto por las personas y diversidad de contenido así como la difusión el mensaje evangelizador.	X		X	X		3
3. Brindar a los clientes programas alternativos y tipo de publicidad con precios acorde al mercado.	X		X	X	X	4
4. Tomar ventaja y aprovechar la estabilidad económica para atraer mayores clientes.	X	X	X		X	4
5. Desarrollo de nuevos mercados en segmentos no atendidos.	X			X	X	3
6. Dotar a la empresa y clientes internos, de equipos con tecnología reciente para mejorar los procesos de información y mejor cobertura de la información.	X				X	2
7. Aprovechar de manera adecuada los beneficios tributarios de los que somos beneficiados para destinar esos recursos en mejorar la infraestructura, recursos, materiales de la radio	X	X	X		X	4
8. Desarrollar lineamientos que le permitan a la empresa la rentabilidad financiera mediante el incremento de ventas y mayor control de gastos.	X	X	X		X	4
9. Promover la especialización en la unidad de marketing.	X	X		X	X	4
10. Promover la normativa penal mediante publicidad en programas, plataformas virtuales de la radio, que prohíbe transgredir contenido inadecuado	X					1
11. Desarrollar un plan de manejo presupuestal, priorizando dentro de ello la adquisición del grupo electrógeno y tecnología.	X	X	X			3
12. Promocionar las costumbres, tradiciones de Arequipa y del Perú a través de plataformas virtuales para captar a público extranjero	X				X	2
13. Promover políticas de autonomía para la toma de decisiones	X	X				2
14. Desarrollar procedimientos que fomenten el compromiso y motivación de los empleados con la organización	X					1
15. Desarrollar proyectos de integración con otras radios dominicas y radios culturales del Perú, América Latina y el Caribe	X				X	2
16. Desarrollar contenido innovar aprovechando las nuevas tecnologías y plataformas online	X		X	X	X	4
17. Fomentar un desarrollo de la radio con una visión a futuro sobre la base de normas claras en base un nivel competitivo que permitan a las empresas invertir en publicidad en la radio	X	X	X			3
18. Promover la venta de más horarios	X			X	X	3
19. Rediseñar la organización administrativa y organizativa en la radio	X	X				2
20. Capacitar al personal en temas de administración, marketing, financiamiento y comercialización.	X				X	2

Fuente: Elaboración propia

Estrategias Retenidas

Estrategia (E1): Suscribir alianzas estratégicas con empresas de la región, para mejorar nivel competitivo y dar a conocer la imagen positiva de la radio.

Estrategia (E3): Brindar a los clientes programas alternativos y tipo de publicidad con precios acorde al mercado.

Estrategia (E4): Tomar ventaja y aprovechar la estabilidad económica para atraer mayores clientes.

Estrategia (E5): Desarrollo de nuevos mercados en segmentos no atendidos.

Estrategia (E7): Aprovechar de manera adecuada los beneficios tributarios de los que somos beneficiados para destinar esos recursos en mejorar la infraestructura, recursos, materiales de la radio

Estrategia (E8): Desarrollar lineamientos que le permitan a la empresa la rentabilidad financiera mediante el incremento de ventas y mayor control de gastos.

Estrategia (E9): Promover la especialización en la unidad de marketing

Estrategia (E11): Desarrollar un plan de manejo presupuestal, priorizando dentro de ello la adquisición del grupo electrógeno y tecnología.

Estrategia (E16): Desarrollar contenido e innovar aprovechando las nuevas tecnologías y plataformas online.

Estrategias de contingencia

Estrategia (E2): Desarrollar la imagen interna y externa de la radio aprovechando la buena imagen de la radio: cultura, dignidad, ética, respeto por las personas y diversidad de contenido.

Estrategia (E17): Fomentar un desarrollo de la radio con una visión a futuro sobre la base de normas claras en base a un nivel competitivo que permitan a las empresas invertir en publicidad en la radio.

Estrategia (E18): Promover la venta de más horarios.

Estrategia (E19): Rediseñar la organización administrativa y organizativa en la radio.

Estrategia (E20): Capacitar al personal en temas de administración, marketing, financiamiento y comercialización.

9.2. **MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)**

Habiéndose realizado la Matriz de Decisión, se colocan en la Matriz MCPE, Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, aquellas estrategias que sobresalieron más y son objeto de análisis en la MCPE.

En la MCPE se distribuyen de la siguiente forma; en la columna izquierda se coloca la información obtenida en la MEFI y MEFE con sus respectivos pesos y en la fila superior se colocan las estrategias seleccionadas.

El procedimiento para la construcción de la matriz es la siguiente:

- i. Colocar la información obtenida en las matrices MEFE y MEFI, incluyendo los mismos factores críticos de éxito identificados y los pesos establecidos.
- ii. Colocar las estrategias seleccionadas en la Matriz de Decisión (MD).
- iii. Determinar las calificaciones del atractivo o puntaje (PA), que son valores numéricos que indican el atractivo de cada estrategia en un conjunto de alternativas. Es decir, se asignan calificaciones de atractivo a cada una de las estrategias, para indicar el atractivo relativo de una estrategia sobre las demás. Los rangos para las calificaciones son: 4: Altamente atractiva (muy aceptable), 3: Razonablemente atractiva (aceptable), 2: Algo atractiva (algo aceptable), 1: No atractiva (no aceptable).

- iv. Proceder a multiplicar los pesos de los factores críticos por las calificaciones o puntajes obteniéndose el TPA (Total de calificaciones del atractivo).
- v. Calcular la suma de totales de calificaciones TPA, respecto a cada columna, Esta suma de calificaciones de atractivo revela cuál estrategia es la más atractiva en cada conjunto de alternativas.



Tabla 63: MCPE

Factores Críticos para el Éxito	PESO	Suscribir alianzas estratégicas con empresas de la región, para mejorar nivel competitivo y dar a conocer la imagen positiva de la radio.		Brindar a los clientes programas alternativos y tipo de publicidad con precios acorde al mercado.		Tomar ventaja y aprovechar la estabilidad económica para atraer mayores clientes.		Desarrollo de nuevos mercados en segmentos no atendidos		Aprovechar de manera adecuada los beneficios tributarios de los que somos beneficiados para destinar esos recursos en mejorar la infraestructura, recursos, materiales de la radio		Desarrollar lineamientos que le permitan a la empresa la rentabilidad financiera mediante el incremento de ventas y mayor control de gastos.		Promover la especialización en la unidad de marketing		Desarrollar un plan de manejo presupuestal, priorizando dentro de ello la adquisición del grupo electrógeno y tecnología.		Desarrollar contenido e innovar aprovechando las nuevas tecnologías y plataformas online	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
OPORTUNIDADES																			
1. Estabilidad política durante última década pese a casos de corrupción que tuvieron fuerte impacto	7%	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14
2. Política fiscal moderadamente expansiva en el año 2017 en adelante, mientras se toma medidas de prevención en un escenario volátil (exportador de materia prima).	5%	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15
3. En política monetaria, la inflación se sitúa dentro del rango meta (3.04%) – entre 1% y 3% - del Banco Central de Reserva del Perú.	6%	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12
4. Evolución del PBI en 2.4% para el segundo trimestre del 2017.	5%	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	2	0.1	3	0.15	3	0.15
5. Bajas tarifas de energía y de costos laborales en Perú respecto a demás países de la región.	7%	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
6. Perú registra el menor riesgo país en la región	4%	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08
7. Incremento de población, pero con una menor tasa de crecimiento respecto a años anteriores.	6%	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
8. Incremento de la PEA a nivel nacional, respecto al año 2016. Disminución de tasa de desempleo e incremento ingreso promedio.	6%	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
9. Fomento por parte de INDECOPI a realizar inventos y patentarlos por medio concursos.	4%	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12
10. Fomento por parte del Gobierno, de una cultura de preservación ambiental.	4%	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08
Subtotal	54%		1.46		1.4		1.54		1.48		1.47		1.59	Z	1.38		1.38		1.41
AMENAZAS																			
1. Modificaciones en normas laborales, incremento de costos por diversos pagos a personal.	5%	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15
2. Grado de competencia alto de acuerdo a estudios publicado por CPI	6%	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18
3. Posibles censuras a miembros de medios de comunicación, por proyecto de Ley formulado por bancada de Fuerza Popular.	3%	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06	1	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03	2	0.06
4. Ratio de morosidad de 3.4%, mayor al de diciembre del 2016, en créditos a medianas, micro y pequeñas empresas. Pese a incremento de créditos en el sector privado.	4%	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08
5. Mayor incremento de producción en el sector telecomunicaciones (telefonía móvil, servicio de internet y televisión por suscripción) y menor producción en subsector otros servicios de información (servicios de edición, servicios de publicidad en radio y televisión).	6%	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24
6. Incremento de la pobreza multidimensional (incremento de delincuencia, aumento de corrupción, racismo, incremento de consumo de drogas, etc.).	4%	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04
7. Baja inversión por parte del estado en ciencia, tecnología e innovación.	4%	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12
8. Incremento de uso de nuevas tecnologías, digitalización de negocios y transición a canales digitales. Incremento del uso de internet	6%	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24
9. Globalización que permite la fácil propagación de información, de contenido, de culturas extranjeras, costumbres.	5%	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20
10. Perú es un país propenso a sufrir distintos desastres naturales	3%	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	1	0.03	2	0.06	2	0.06
Subtotal	46%		1.4		1.16		1.31		1.26		0.87		1.06		1.31		1.05		1.37
FORTALEZAS																			
1. Estilo de decisión orientado al trabajo en equipo	5%	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
2. Director con amplia formación y experiencia en conducir instituciones	5%	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2	3	0.15
3. Programación alternativa en contenido educativo, cultural, informativo, religioso y ameno.	8%	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24
4. Cuenta con doble frecuencia en FM Y AM y por online a todo el mundo a través de www.radiosanmartin.pe	10%	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3
5. Imagen de prestigio y credibilidad como medio de comunicación	10%	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3
6. Publicidad con precios flexibles y competitivos al alcance del mercado.	8%	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32
7. Radio San Martín, cuenta con buena infraestructura, espacios organizados y bien equipados.	4%	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12
8. Proceso de operación de radiodifusión sencillo y rápido.	2%	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06
9. Exoneración de impuestos	5%	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1
10. Capacitación constante del personal por parte de la gerencia con reconocidos especialistas.	2%	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06
11. Sistemas de información acordes a la globalización y de fácil llegada a los oyentes.	4%	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12
12. Tecnología moderna adecuada al uso de la radio	4%	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16	3	0.12
Subtotal	67%		2.27		2.01		2.14		1.92		1.66		1.96		2.1		2.2		2.04
DEBILIDADES																			
1. Falta de proyección definida hacia el futuro de la organización	3%	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06
2. RSM cuenta con un departamento de Marketing y Ventas recién establecido pero no efectivo.	8%	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
3. Falta de publicidad para hacer competitiva la radio	6%	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18
4. Ausencia de grupo electrógeno para posibles cortes de suministro de energía eléctrica para poder cubrir hechos informativos.	10%	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12
5. No hay control en los gastos, bajos niveles de rentabilidad.	3%	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1
6. No hay autoindependencia económica, es controlada por el convento	2%	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	2	0.04	1	0.02
7. Asignación o duplicidad e incluso a más de funciones a un solo trabajador.	3%	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
8. Ausencia de estudio desempeño del trabajador	2%	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04
Subtotal	33%		0.61		0.61		0.69		0.59		0.62		0.71		0.86		0.77		0.82
TOTAL			5.74		5.18		5.68		5.25		4.62		5.32		5.65		5.40		5.64

Fuente: Elaboración propia

Estrategias retenidas

E1: Suscribir alianzas estratégicas con empresas de la región, para mejorar nivel competitivo y dar a conocer la imagen positiva de la radio.

E4: Tomar ventaja y aprovechar la estabilidad económica para atraer mayores clientes.

E8: Desarrollar lineamientos que le permitan a la empresa la rentabilidad financiera mediante el incremento de ventas y mayor control de gastos.

E9: Promover la especialización en la unidad de marketing

E11: Desarrollar un plan de manejo presupuestal, priorizando dentro de ello la adquisición del grupo electrógeno y tecnología.

E16: Desarrollar contenido e innovar aprovechando las nuevas tecnologías y plataformas online.

Estrategias de contingencia (Segundo grupo)

E3: Brindar a los clientes programas alternativos y tipo de publicidad con precios acorde al mercado.

E5: Desarrollo de nuevos mercados en segmentos no atendidos

E7: Aprovechar de manera adecuada los beneficios tributarios de los que somos beneficiados para destinar esos recursos en mejorar la infraestructura, recursos, materiales de la radio

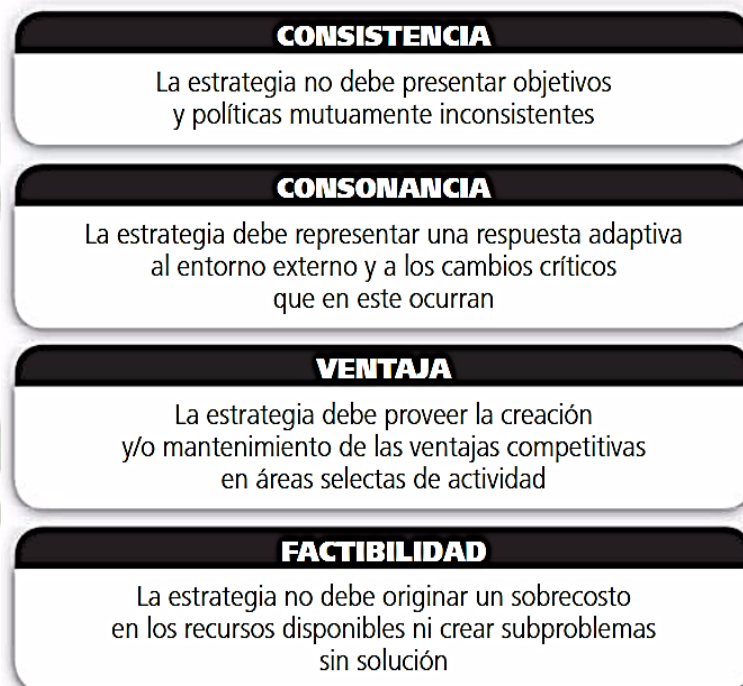
9.3. **MATRIZ DE RUMELT (MR)**

El propósito de utilizar la MR – Matriz de Rumelt es evaluar las estrategias retenidas como filtro final antes de pasar por la última matriz la ME – Matriz de Ética.

Se aplica la prueba de Rumelt a todas las estrategias con la finalidad de verificar si cumplen con los criterios de consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja exigidos.

La evaluación según los criterios de R. Rumelt:

Imagen 24: Criterios de evaluación de estrategias



Fuente: D' Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia.*

Tabla 64: Matriz de Rumelt Radio San Martín

		PRUEBAS				
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	Suscribir alianzas estratégicas con empresas de la región, para mejorar nivel competitivo y dar a conocer la imagen positiva de la radio.	SI	SI	SI	SI	SI
	Tomar ventaja y aprovechar la estabilidad económica para atraer mayores clientes.	SI	SI	SI	SI	SI
	Desarrollar lineamientos que le permitan a la empresa la rentabilidad financiera mediante el incremento de ventas y mayor control de gastos.	SI	SI	SI	SI	SI
	Promover la especialización en la unidad de marketing	SI	SI	SI	SI	SI
	Desarrollar un plan de manejo presupuestal, priorizando dentro de ello la adquisición del grupo electrógeno y tecnología.	SI	SI	SI	SI	SI
	Desarrollar contenido e innovar aprovechando las nuevas tecnologías y plataformas online	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

Estrategias retenidas

E1: Suscribir alianzas estratégicas con empresas de la región, para mejorar nivel competitivo y dar a conocer la imagen positiva de la radio.

E4: Tomar ventaja y aprovechar la estabilidad económica para atraer mayores clientes.

E8: Desarrollar lineamientos que le permitan a la empresa la rentabilidad financiera mediante el incremento de ventas y mayor control de gastos.

E9: Promover la especialización en la unidad de marketing

E11: Desarrollar un plan de manejo presupuestal, priorizando dentro de ello la adquisición del grupo electrógeno y tecnología.

E16: Desarrollar contenido e innovar aprovechando las nuevas tecnologías y plataformas online.

9.4. MATRIZ DE ÉTICA (ME)

Esta última matriz, actúa como una especie de auditoria para la verificación de las estrategias en cuanto al respeto a los derechos y a la justicia.

Si se observa que hay alguna violación a los derechos humanos, una injusticia o que por último que se atenta a los resultados estratégicos, se procede a descartar.

Presentamos la matriz de Ética de radio San Martín.

Tabla 65: Matriz de Ética (ME)

Rubro	E1	E4	E8	E9	E11	E16
Derechos (V: Viola; N: Neutral; P: Promueve)						
1.- Impacto en el derecho a la vida.	P	N	N	P	N	P
2.- Impacto en el derecho a la propiedad.	P	N	N	P	N	N
3.- Impacto en el derecho al libre pensamiento.	P	N	N	P	N	N
4.- Impacto en el derecho a la privacidad.	P	N	N	P	N	N
5.- Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	P	N	N	P	N	N
6.- Impacto en el derecho a hablar libremente.	P	N	N	P	N	N
7.- Impacto en el derecho al debido proceso.	P	N	N	P	N	N
Justicia (i: Injusto; N: Neutral; J: Justo)						
8.- Impacto en la distribución.	N	N	N	J	J	N
9.- Equidad en la administración.	N	N	N	J	J	N
10.- Normas de compensación	N	N	N	J	J	N
Utilitarismo (P: Perjudicial; N: Neutral; E: Excelentes)						
11.- Fines y resultados estratégicos.	E	E	E	E	E	E
12.- Medios estratégicos empleados.	E	E	E	E	E	E

Fuente: Elaboración propia

Estrategias retenidas

E1: Suscribir alianzas estratégicas con empresas de la región, para mejorar nivel competitivo y dar a conocer la imagen positiva de la radio.

E4: Tomar ventaja y aprovechar la estabilidad económica para atraer mayores clientes.

E8: Desarrollar lineamientos que le permitan a la empresa la rentabilidad financiera mediante el incremento de ventas y mayor control de gastos.

E9: Promover la especialización en la unidad de marketing

E11: Desarrollar un plan de manejo presupuestal, priorizando dentro de ello la adquisición del grupo electrógeno y tecnología.

E16: Desarrollar contenido e innovar aprovechando las nuevas tecnologías y plataformas online.

9.5. ESTRATEGIAS RETENIDAS Y DE CONTINGENCIA

En total se generaron veinte estrategias, las cuales pasaron por los cuatro filtros a través de las matrices; MD, MCPE, MR Y ME, quedando finalmente seis estrategias retenidas, las catorce estrategias restantes que no pasaron por los filtros, quedan como estrategias de contingencia y se usarán de ser necesario en el momento en el que las estrategias retenidas no logren alcanzar los objetivos de largo plazo. Concluyéndose que las estrategias retenidas se consideran como primarios mientras que las de contingencia como secundarias.

En esta matriz se resume las matrices retenidas como las matrices de contingencia (Ver Tabla 66).

Tabla 66: Matriz de estrategias retenidas y de contingencia

Estrategias Retenidas	
E1	Suscribir alianzas estratégicas con empresas de la región, para mejorar nivel competitivo y dar a conocer la imagen positiva de la radio.
E4	Tomar ventaja y aprovechar la estabilidad económica para atraer mayores clientes.
E8	Desarrollar lineamientos que le permitan a la empresa la rentabilidad financiera mediante el incremento de ventas y mayor control de gastos.
E9	Promover la especialización en la unidad de marketing
E11	Desarrollar un plan de manejo presupuestal, priorizando dentro de ello la adquisición del grupo electrógeno y tecnología.
E16	Desarrollar contenido e innovar aprovechando las nuevas tecnologías y plataformas online
Estrategias de Contingencia	
E3	Brindar a los clientes programas alternativos y tipo de publicidad con precios acorde al mercado.
E5	Desarrollo de nuevos mercados en segmentos no atendidos
E7	Aprovechar de manera adecuada los beneficios tributarios de los que somos beneficiados para destinar esos recursos en mejorar la infraestructura, recursos, materiales de la radio
E2	Desarrollar la imagen interna y externa de la radio aprovechando la buena imagen de la radio: cultura, dignidad, ética, respeto por las personas y diversidad de contenido así como la difusión el mensaje evangelizador.
E6	Dotar a la empresa y clientes internos, de equipos con tecnología reciente para mejorar los procesos de información y mejor cobertura de la información
E10	Promover la normativa penal mediante publicidad en programas, plataformas virtuales de la radio, que prohíbe transgredir contenido inadecuado
E12	Promocionar las costumbres, tradiciones de Arequipa y del Perú a través de plataformas virtuales para captar a publico extranjero
E13	Promover políticas de autonomía para la toma de decisiones
E14	Desarrollar procedimientos que fomenten el compromiso y motivación de los empleados con la organización
E15	Desarrollar proyectos de integración con otras radios dominicas y radios culturales del Perú, América Latina y el Caribe
E17	Fomentar un desarrollo de la radio con una visión a futuro sobre la base de normas claras en base un nivel competitivo que permitan a las empresas invertir en publicidad en la radio
E18	Promover la venta de más horarios
E19	Rediseñar la organización administrativa y organizativa en la radio
E20	Capacitar al personal en temas de administración, marketing, financiamiento y comercialización

Fuente: Elaboración propia

9.6. MATRIZ DE ESTRATEGIA VS OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

Procederemos a verificar si nuestras estrategias generadas nos permitirán alcanzar los Objetivos de Largo Plazo (OLP) planteados. Permitiendo de esta manera una confrontación entre ambas para con la consecución de las primeras nos permitan el logro de la segunda.

Presentamos en Cuadro N° que describe la matriz:



Tabla 67: Matriz de Estrategias VS. Objetivos de Largo Plazo

		Visión						
		Ser una institución líder para el 2022 en la Región sur en el rubro de medios de comunicación, con un alto grado de incidencia pública, reconocida por su misión evangelizadora y						
		Objetivos de Largo Plazo (OLP)						
		OLP1: Al 2021, incrementará al 50% de oyentes, visitantes a su portal y redes sociales y el 80% de los oyentes de RSM se sentirá satisfecho de la variada programación y de los servicios que les ofrece	OLP2: RSM en el 2021 incrementará las alianzas estratégicas con otros medios de comunicación y entidades públicas y privadas	OLP3: Al 2021 RSM, logrará su autofinanciamiento a fin de cubrir sus gastos operativos	OLP4: Consolidar un equipo capacitado encargado en fortalecer mayor confianza con las instituciones, en el que se reconozca las capacidades del personal y se reconozca su desempeño	OLP5: Al 2021 RSM, será reconocida por la sociedad como un medio que vive y transmite el Evangelio y por su información objetiva y de calidad.	OLP6: Al 2021 RSM contará con un 40% de producción propia incluyendo programas dirigidos al público juvenil e infantil apoyándose como base de material de otras radios dominicas para	OLP7: Al 2021 RSM contará con una gran plataforma informativa óptima (radio web y tv virtual) para mayor calidad de cobertura
Estrategias Retenidas								
E1	Suscribir alianzas estratégicas con empresas de la región, para mejorar nivel competitivo y dar a conocer la imagen positiva de la radio.	x	x	x			x	
E4	Tomar ventaja y aprovechar la estabilidad económica para atraer mayores clientes.		x	x				x
E8	Desarrollar lineamientos que le permitan a la empresa la rentabilidad financiera mediante el incremento de ventas y mayor control de gastos.			x				
E9	Promover la especialización en la unidad de marketing	x	x	x	x		x	x
E11	Desarrollar un plan de manejo presupuestal, priorizando dentro de ello la adquisición del grupo electrógeno y tecnología.	x		x				x
E16	Desarrollar contenido e innovar aprovechando las nuevas tecnologías y plataformas online	x	x		x		x	x
Estrategias de Contingencia								
E3	Brindar a los clientes programas alternativos y tipo de publicidad con precios acorde al mercado.	x	x	x	x		x	
E5	Desarrollo de nuevos mercados en segmentos no atendidos	x	x	x			x	x
E7	Aprovechar de manera adecuada los beneficios tributarios de los que somos beneficiados para destinar esos recursos en mejorar la infraestructura, recursos, materiales de la radio		x	x			x	x
E2	Desarrollar la imagen interna y externa de la radio aprovechando la buena imagen de la radio: cultura, dignidad, ética, respeto por las personas y diversidad de contenido así como la difusión el mensaje evangelizador.	x	x		x		x	x
E6	Dotar a la empresa y clientes internos, de equipos con tecnología reciente para mejorar los procesos de información y mejor cobertura de la información	x			x		x	x
E10	Promover la normativa penal mediante publicidad en programas, plataformas virtuales de la radio, que prohíbe transgredir contenido inadecuado	x	x		x		x	x
E12	Promocionar las costumbres, tradiciones de Arequipa y del Perú a través de plataformas virtuales para captar a público extranjero	x	x					x
E13	Promover políticas de autonomía para la toma de decisiones			x				
E14	Desarrollar procedimientos que fomenten el compromiso y motivación de los empleados con la organización	x	x	x	x		x	x
E15	Desarrollar proyectos de integración con otras radios dominicas y radios culturales del Perú, América Latina y el Caribe		x		x		x	
E17	Fomentar un desarrollo de la radio con una visión a futuro sobre la base de normas claras en base un nivel competitivo que permitan a las empresas invertir en publicidad en radio	x	x	x	x		x	x
E18	Promover la venta de más horarios			x				
E19	Rediseñar la organización administrativa y organizativa en la radio	x	x	x	x		x	x
E20	Capacitar al personal en temas de administración, marketing, financiamiento y comercialización	x	x	x	x		x	x
Número de estrategias a aplicar para el logro		14	16	14	11	10	10	14
% de representatividad		70%	80%	70%	55%	50%	50%	70%

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar en el cuadro las estrategias que se generaron permitirán que se alcance los objetivos de largo plazo. Ya que mayor sea la cantidad de estrategias para cada objetivo, el proceso para su cumplimiento será más fácil y rápido. Como es en el caso del OLP 2, donde 16 de las 20 estrategias promueven su incentivo para poder cumplirla, lo que nos refiere que será más sencillo y que se alcanzará de forma rápida incluso antes de cumplir el horizonte proyectado hasta el 2022. Para los demás objetivos observamos que también tienen la intervención de varias estrategias, que se regulan entre 14,11,10, lo que representa altos porcentajes de representatividad y esto es formidable porque es una garantía de que los siete objetivos de largo plazo como la visión sean alcanzadas en el tiempo proyectado.

Solo para el cumplimiento de un objetivo de largo plazo es necesario una estrategia, que posea más estrategias, garantiza su consecución más rápida porque es respaldado por más.



10.

CAPÍTULO X: LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA



Luego de haber realizado la etapa de la formulación de nuestro modelo secuencial de proceso estratégico el cual nos ha permitido generar estrategias (output) que nos ayudaran a llegar hacia lo que queremos proyectar en nuestra organización en un futuro, procederemos a realizar la implementación estratégica, que en otras palabras es la operación de las estrategias anteriormente generadas, convirtiéndolas en acción.

En este capítulo se realizará el desarrollo de la implementación estratégica de Radio San Martín de Arequipa con la ayuda de los objetivos de corto plazo, los recursos necesarios, las políticas para cada estrategia y la estructura organizacional, los recursos humanos, la responsabilidad social, así como el impacto en el medio ambiente.

10.1. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza con cada estrategia, los objetivos a largo plazo y finalmente la visión establecida. Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición y conseguir eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración (D'Alessio, 2008).

Desarrollaremos para los objetivos de largo plazo de Radio San Martín de Arequipa cada uno de sus respectivos objetivos de corto plazo.

Objetivo de Largo Plazo N° 1 (OLP 1): Al 2022, incrementará al 50% de oyentes, visitantes a su portal y redes sociales y el 80% de los oyentes de RSM se sentirá satisfecho de la variada programación y de los servicios que les ofrece.

- **Objetivo de Corto Plazo N° 1.1 (OCP 1.1):** Realizar monitoreo constante de la audiencia para reconocer la posición en la cual nos encontramos y hacer un respectivo análisis.
- **Objetivo de Corto Plazo N° 1.2 (OCP 1.2):** Analizar, replantear e innovar la programación de RSM en base y las exigencias y necesidades de la audiencia, previo estudio de mercado.

- **Objetivo de Corto Plazo N° 1.3 (OCP 1.3):** Realizar un manejo dinámico interactivo actualizado y constante en las redes sociales.
- **Objetivo de Corto Plazo N° 1.4 (OCP 1.4):** Promocionar la radio haciendo uso de todos los medios disponibles de acuerdo al público objetivo.

Objetivo de Largo Plazo N° 2 (OLP 2): RSM en el 2022 incrementará las alianzas estratégicas con otros medios de comunicación y entidades públicas y privadas.

- **Objetivo de Corto Plazo N° 2.1 (OCP 2.1):** Formar un departamento de relaciones públicas.
- **Objetivo de Corto Plazo N° 2.2 (OCP 2.2):** Realizar convenios publicitarios con medios impresos y televisivos para promocionar nuestra marca.
- **Objetivo de Corto Plazo N° 2.3 (OCP 2.3):** Implementar un directorio con aniversarios institucionales, fechas festivas conmemorativas.
- **Objetivo de Corto Plazo N° 2.4 (OCP 2.4):** Suscribir convenios con instituciones de la localidad, así como empresas de la región como aliados estratégicos que inviertan en la radio.

Objetivo de Largo Plazo N° 3 (OLP 3): Al 2022 RSM, logrará su autofinanciamiento a fin de cubrir sus gastos operativos.

- **Objetivo de Corto Plazo N° 3.1 (OCP 3.1):** Aumentar los programas concesionados y el costo por hora alquilada.
- **Objetivo de Corto Plazo N° 3.2 (OCP 3.2):** Aumentar la publicidad en la radio y el costo por segundo.
- **Objetivo de Corto Plazo N° 3.3 (OCP 3.3):** Reducir los gastos administrativos en 60 %
- **Objetivo de Corto Plazo N° 3.4 (OCP 3.4):** Reducir los costos operacionales en 20 %.

Objetivo de Largo Plazo N°4 (OLP 4): Consolidar un equipo capacitado encargado en fortalecer mayor confianza con las instituciones, en el que se reconozca las capacidades del personal y se reconozca su desempeño.

- **Objetivo de Corto Plazo N° 4.1 (OCP 4.1):** Capacitar constantemente al personal a través de cursos, talleres, etc. brindarles todos los medios necesarios para el cumplimiento de su trabajo.
- **Objetivo de Corto Plazo N° 4.2 (OCP 4.2):** Programar y calendarizar reuniones mensuales de evaluación personal de los trabajadores y concesionarios de su propio trabajo, así como a nivel grupal.
- **Objetivo de Corto Plazo N° 4.3 (OCP 4.3):** Contar con equipos nuevos y modernos dirigidos por personal altamente capacitado.

Objetivo de Largo Plazo N° 5 (OLP 5): Al 2022 RSM, será reconocida por la sociedad como un medio que vive y transmite el Evangelio y por su información objetiva y de calidad.

- **Objetivo de Corto Plazo N° 5.1 (OCP 5.1):** Involucrar a los miembros de La Radio y a los radioyentes y clientes en actividades de formación pastoral y la realidad Nacional. (Realizar talleres educativos y jornadas de evangelización mensualmente.)
- **Objetivo de Corto Plazo N° 5.2 (OCP 5.2):** Realizar campañas de ayuda social y fortalecimiento de la identidad.
- **Objetivo de Corto Plazo N° 5.3 (OCP 5.3):** Realizar programas, microprogramas, spots con testimonios de vida y mensajes de reflexión de la realidad de la Iglesia.
- **Objetivo de Corto Plazo N° 5.4 (OCP 5.4):** Trasmistir programas altamente reconocidos, de información de la ciudad, de la región, del país y del mundo.

Objetivo de Largo Plazo N° 6 (OLP 6): Al 2022 RSM contará con un 40% de producción propia incluyendo programas dirigidos al público juvenil e infantil apoyándose como base de material de otras radios dominicas para generar nuevas creaciones.

- **Objetivo de Corto Plazo N° 6.1 (OCP 6.1):** Implementar una base de datos y archivos que contendrán audios y efectos de sonido (comentarios, historias, testimonios de vida, etc.)
- **Objetivo de Corto Plazo N° 6.2 (OCP 6.2):** Conseguir auspicios para la producción de dichos programas.
- **Objetivo de Corto Plazo N° 6.3 (OCP 6.3):** Elaborar una agenda de voluntarios y colaboradores para el manejo y banco voces.
- **Objetivo de Corto Plazo N° 6.4 (OCP 6.4):** Fortalecer la red SODOMCO y hacer producciones en conjunto.

Objetivo de Largo Plazo N° 7 (OLP 7): Al 2022 RSM contará con una gran plataforma informativa óptima (radio web y tv virtual) para mayor calidad de cobertura.

- **Objetivo de Corto Plazo N° 7.1 (OCP 7.1):** Asignar un departamento exclusivo y permanente de marketing en las redes sociales.
- **Objetivo de Corto Plazo N° 7.2 (OCP 7.2):** Incrementar las transmisiones en vivo de programas y/o cuentos con equipos adecuados para ampliar la cobertura.

Tabla 68: Visión, objetivos de largo plazo y objetivos de corto plazo

Visión						
<i>Ser una institución líder para el 2022 en la Región sur en el rubro de medios de comunicación, con un alto grado de incidencia pública, reconocida por su misión evangelizadora y compromiso social, que contribuya al desarrollo</i>						
Objetivos de Largo Plazo						
<p>OLP1: Al 2021, incrementará al 50% de oyentes, visitantes a su portal y redes sociales y el 80% de los oyentes de RSM se sentirá satisfecho de la variada programación y de los servicios que les ofrece</p>	<p>OLP2: RSM en el 2021 incrementará las alianzas estratégicas con otros medios de comunicación y entidades públicas y privadas</p>	<p>OLP3: Al 2021 RSM, logrará su autofinanciamiento a fin de cubrir sus gastos operativos</p>	<p>OLP4: Consolidar un equipo capacitado encargado en fortalecer mayor confianza con las instituciones, en el que se reconozca las capacidades del personal y se reconozca su desempeño</p>	<p>OLP5: Al 2021 RSM, será reconocida por la sociedad como un medio que vive y transmite el Evangelio y por su información objetiva y de calidad.</p>	<p>OLP6: Al 2021 RSM contará con un 40% de producción propia incluyendo programas dirigidos al público juvenil e infantil apoyándose como base de material de otras radios dominicas para generar nuevas creaciones</p>	<p>OLP7: Al 2021 RSM contará con una gran plataforma informativa óptima (radio web y tv virtual) para mayor calidad de cobertura</p>
Objetivos de Corto Plazo						
<p>(OCP 1.1): Realizar monitoreo constante de la audiencia para reconocer la posición en la cual nos encontramos y hacer un respectivo análisis.</p>	<p>(OCP 2.1): Formar un departamento de relaciones públicas.</p>	<p>(OCP 3.1): Aumentar los programas concesionados y el costo por hora alquilada.</p>	<p>(OCP 4.1): Capacitar constantemente al personal a través de cursos, talleres, etc. brindarles todos los medios necesarios para el cumplimiento de su trabajo.</p>	<p>(OCP 5.1): Involucrar a los miembros de La Radio y a los radioyentes y clientes en actividades de formación pastoral y la realidad Nacional. (Realizar talleres educativos y jornadas de evangelización mensualmente.)</p>	<p>(OCP 6.1): Implementar una base de datos y archivos que contendrán audios y efectos de sonido (comentarios, historias, testimonios de vida, etc.)</p>	<p>(OCP 7.1): Asignar un departamento exclusivo y permanente de marketing en las redes sociales</p>
<p>(OCP 1.2): Analizar, replantear e innovar la programación de RSM en base y las exigencias y necesidades de la audiencia, previo estudio de mercado</p>	<p>(OCP 2.2): Realizar convenios publicitarios con medios impresos y televisivos para promocionar nuestra marca.</p>	<p>(OCP 3.2): Aumentar la publicidad en la radio y el costo por segundo.</p>	<p>(OCP 4.2): Programar y calendarizar reuniones mensuales de evaluación personal de los trabajadores y concesionarios de su propio trabajo, así como a nivel grupal.</p>	<p>(OCP 5.2): Realizar campañas de ayuda social y fortalecimiento de la identidad.</p>	<p>(OCP 6.2): Conseguir auspicios para la producción de dichos programas.</p>	<p>(OCP 7.2): Incrementar las transmisiones en vivo de programas y/o cuentos con equipos adecuados para ampliar la cobertura.</p>
<p>(OCP 1.3): Realizar un manejo dinámico interactivo actualizado y constante en las redes sociales.</p>	<p>(OCP 2.3): Implementar un directorio con aniversarios institucionales, fechas festivas conmemorativas.</p>	<p>(OCP 3.3): Reducir los gastos administrativos en 60 %</p>	<p>(OCP 4.3): Contar con equipos nuevos y modernos dirigidos por personal altamente capacitado.</p>	<p>(OCP 5.3): Realizar programas, microprogramas, spots con testimonios de vida y mensajes de reflexión de la realidad de la Iglesia.</p>	<p>(OCP 6.3): Elaborar una agenda de voluntarios y colaboradores para el manejo y banco voces.</p>	
<p>(OCP 1.4): Promocionar la radio haciendo uso de todos los medios disponibles de acuerdo al público objetivo.</p>	<p>(OCP 2.4): Suscribir convenios con instituciones de la localidad, así como empresas de la región como aliados estratégicos que inviertan en la radio.</p>	<p>(OCP 3.4): Reducir los costos operacionales en 20 %.</p>		<p>(OCP 5.4): Transmitir programas altamente reconocidos, de información de la ciudad, de la región, del país y del mundo.</p>	<p>(OCP 6.4): Fortalecer la red SODOMCO y hacer producciones en conjunto.</p>	

Fuente: Elaboración propia

10.2. RECURSOS ASIGNADOS A LOS OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

Cada estrategia requiere que se le asignen recursos; financieros, físicos, humanos y tecnológicos, que serán los insumos que permitan ejecutar las estrategias, un recurso representa el medio de cualquier clase que permite obtener aquello que se desea o se necesita.

En cuanto a los recursos financieros son representados por el dinero ya sea en efectivo, créditos bancarios, divisas, acciones o bonos.

Los recursos físicos representados por los bienes tangibles que la empresa posee; bienes, inmuebles, maquinaria, equipos, vehículos, insumos, material de oficina, entre otros.

Los recursos humanos que está formado por los profesionales y constituye el trabajo aportado por estos colaboradores o empleados de la empresa.

Y los recursos tecnológicos que son las técnicas o teorías que hacen posible el aprovechamiento del conocimiento científico, es decir, es un medio que se vale de la tecnología para cumplir su propósito.

Para el estudio se sintetiza en la Tabla 69, los recursos asignados.

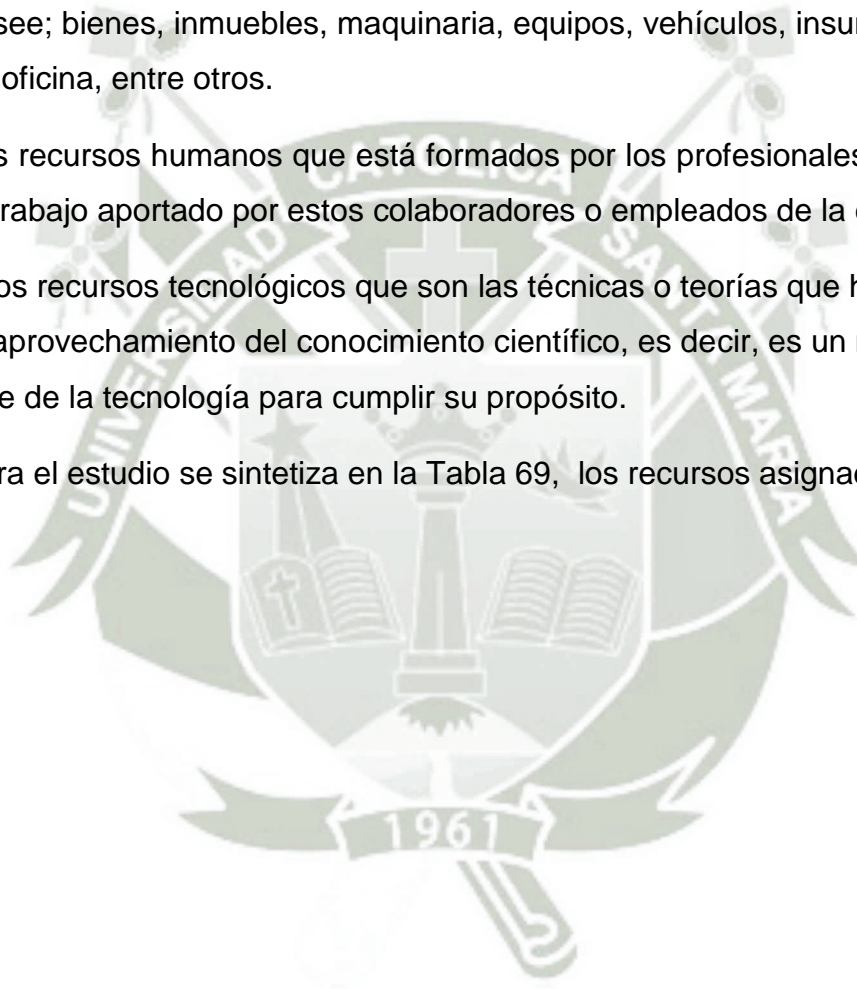


Tabla 69: Recursos asignados a los objetivos de corto plazo

Objetivo de Largo Plazo	objetivo de Corto Plazo	Recurso Financiero	Recurso Físico	Recurso Humano	Recurso Tecnológico
OLP1: Al 2022, RSM incrementará en 50% la cantidad de oyentes, visitantes a su portal y redes sociales y el 80% de los oyentes se sentirá satisfecho de la variada programación y de los servicios que les ofrece.	(OCP 1.1): Realizar monitoreo constante de la audiencia para reconocer la posición en la cual nos encontramos y hacer un respectivo análisis.	Fondos propios de la empresa para asumir costos en los que se incurra	Equipo de cómputo	Realizar encuestas y Focus Group	Utilización de software estadístico para el procesamiento e interpretación de información
	(OCP 1.2): Analizar, replantear e innovar la programación de RSM en base y las exigencias y necesidades de la audiencia, previo estudio de mercado	Fondo propios para el estudio de conocimiento de preferencias de futuros clientes	Instalaciones de la radio	Equipo de marketing	Utilización de software estadístico para el procesamiento e interpretación de información
	(OCP 1.3): Realizar un manejo dinámico interactivo actualizado y constante en las redes sociales.	Fondos propios que cubrirán los costos asociados al personal especializado	Instalaciones de la radio	Equipo de marketing - Community manager	Uso de plataformas sociales
	(OCP 1.4): Promocionar la radio haciendo uso de todos los medios disponibles de acuerdo al público objetivo.	Fondos propios para costear anuncios en otros medios	Equipo de cómputo	Equipo de marketing	Usar las técnicas del merchandising
OLP2: RSM en el 2022 incrementará las alianzas estratégicas con otros medios de comunicación y entidades públicas y privadas	(OCP 2.1): Formar un departamento de relaciones públicas.	Fondos propios asociados a cubrir costos de la gestión de personal especializado	Instalaciones de la radio para capacitaciones y lugar de trabajo	Personal de la radio que tenga conocimientos sólidos a cerca del tema	Uso de herramientas multimedia para capacitación, equipos de computo, información disponible en la Internet
	(OCP 2.2): Realizar convenios publicitarios con medios impresos y televisivos para promocionar nuestra marca.	Fondo propios para cubrir los costos asociados al pago de publicidad		Constituir un grupo de profesionales idóneos responsable en iniciar las alianzas estratégicas acorde con la misión que perseguimos de manera planificar bajo la constante orientación de un coordinador asignado	Promoción de publicidad elaborada a través de la página web y plataformas sociales de la radio
	(OCP 2.3): Implementar un directorio con aniversarios institucionales, fechas festivas conmemorativas.	Fondos propios para asumir costos asociados a la adquisición de útiles de escritorio (Papeles, lapiceros, pizarrones, etc.)	Instalaciones de la radio	Personal con sólidos conocimientos en gestión de recurso humanos	Uso de herramientas multimedia para la construcción de paneles
	(OCP 2.4): Suscribir convenios con instituciones de la localidad, así como empresas de la región como aliados estratégicos que inviertan en la radio.	Fondos propios para asumir costos asociados al diseño de oficios, solicitudes, invitaciones, folletos y otros	-	Personal con sólidos conocimientos en relaciones públicas	Uso de página web y plataformas virtuales de la radio para promocionar a los socios estratégicos
OLP3: Al 2022 RSM, logrará su autofinanciamiento a fin de cubrir sus gastos operativos	(OCP 3.1): Aumentar los programas concesionados y el costo por hora alquilada.	-	Instalaciones de la radio	Personal con sólidos conocimientos en temas de costos y presupuestos	Utilización de plantillas o software que permitan analizar ingresos, egresos, utilidades.
	(OCP 3.2): Aumentar la publicidad en la radio y el costo por segundo.	-	Instalaciones de la radio	Personal con sólidos conocimientos en temas de costos y presupuestos	Utilización de plantillas o software que permitan analizar ingresos, egresos, utilidades.
	(OCP 3.3): Reducir los gastos administrativos en 60 %	-	-	Personal con sólidos conocimientos en temas de costos y presupuestos	Utilización de plantillas o software que permitan analizar ingresos, egresos, utilidades.
	(OCP 3.4): Reducir los costos operacionales en 20 %.	-	-	Personal con sólidos conocimientos en temas de costos y presupuestos	Utilización de plantillas o software que permitan analizar ingresos, egresos, utilidades.
OLP4: Consolidar un equipo capacitado encargado en fortalecer mayor confianza con las instituciones, en el que se reconozca las capacidades del personal y se reconozca su desempeño	(OCP 4.1): Capacitar constantemente al personal a través de cursos, talleres, etc. brindarles todos los medios necesarios para el cumplimiento de su trabajo.	Fondos propios asociados a jornadas de capacitación	Instalaciones de la radio	Personal con sólidos conocimientos en recursos humanos	Los miembros de RSM deben contar con material informativo, bibliográfico además de fuentes directas y confiables sobre acontecimientos sociales y religiosos.
	(OCP 4.2): Programar y calendarizar reuniones mensuales de evaluación personal de los trabajadores y concesionarios de su propio trabajo, así como a nivel grupal.	Costos asociados a refrigerios asumidos por fondos propios	Instalaciones de la radio, cuestionarios, encuestas.	Personal con sólidos conocimientos en recursos humanos	Herramientas y material multimedia para proyectar y exponer charlas
	(OCP 4.3): Contar con equipos nuevos y modernos dirigidos por personal altamente capacitado.	Fondos propios y financiamiento	Instalaciones de la radio	Personal con conocimientos sólidos y actualizados en manejo de equipos de comunicación	Computadoras para correcta sincronización de equipos
OLP5: Al 2022 RSM, será reconocida por la sociedad como un medio que vive y transmite el Evangelio y por su información objetiva y de calidad.	(OCP 5.1): Involucrar a los miembros de La Radio y a los radioyentes y clientes en actividades de formación pastoral y la realidad Nacional.	Costo asociado a la invitación por medio de espacio publicitario asumidos por los fondos propios	Cabinas de la radio	Locutores cuya temática abarca temas pastorales y realidad nacional	Difusión por medio de señal radial y uso de plataformas virtuales de la radio
	(OCP 5.2): Realizar campañas de ayuda social y fortalecimiento de la identidad.	Fondos provenientes de donaciones y caridad de organizaciones	Instalaciones de la radio	Locutores, personal administrativo, director y otros involucrados en actividad de formación pastoral	Difusión por medio de señal radial y uso de plataformas virtuales de la radio
	(OCP 5.3): Realizar programas, microprogramas, spots con testimonios de vida y mensajes de reflexión de la realidad de la Iglesia.	-	Instalaciones de la radio	Entrevistas personas (religiosas, laicos y otros) para difundir su testimonio sobre su vida en la iglesia.	Difusión por medio de señal radial y uso de plataformas virtuales de la radio
	(OCP 5.4): Transmitir programas altamente reconocidos, de información de la ciudad, de la región, del país y del mundo.	Fondos propios para costear reportajes	Instalaciones de la radio, computadoras para la edición de reportajes	Reporteros cuyo enfoque sea la difusión de contenido turístico y con conocimiento de historia	Difusión de contenido a través de plataformas virtuales y radiodifusión
OLP6: Al 2022 RSM contará con un 40% de producción propia incluyendo programas dirigidos al público juvenil e infantil apoyándose como base de material de otras radios dominicas para generar nuevas creaciones	(OCP 6.1): Implementar una base de datos y archivos que contendrán audios y efectos de sonido (comentarios, historias, testimonios de vida, etc.)	Fondos propios para asumir costeo de la base de datos	Instalaciones de la radio y cabinas	Personal con conocimientos en creación y edición de sonidos	Computadora, Software de edición auditiva
	(OCP 6.2): Conseguir auspicios para la producción de dichos programas.	Fondos propios para asumir publicidad para promocionar programas nuevos de la radio	Publicidad impresa en periódicos	Personal con conocimientos en difusión y promoción de contenidos nuevos	Difusión por medio de plataformas (Página web, Redes sociales)
	(OCP 6.3): Elaborar una agenda de voluntarios y colaboradores para el manejo y banco voces.	-	Instalaciones de la radio	Personal con conocimientos en difusión y promoción de contenidos nuevos para guiarlos	Uso de grabadores de sonido en alta calidad
OLP7: Al 2022 RSM contará con una gran plataforma informativa óptima (radio web y tv virtual) para mayor calidad de cobertura	(OCP 6.4): Fortalecer la red SODOMCO y hacer producciones en conjunto.	-	Instalaciones de la radio	Directores y personal de las radios involucradas	Uso de transferencia de contenido a través de páginas web de cada radio y el uso de sus plataformas virtuales
	(OCP 7.1): Asignar un departamento exclusivo y permanente de marketing en las redes sociales	Fondos propios para costear salario de personal involucrado	Instalaciones de la radio, computadoras	Egresados o bachilleres especializados en marketing o publicidad	Uso de plataformas virtuales y radiodifusión
	(OCP 7.2): Incrementar las transmisiones en vivo de programas y/o cuentas con equipos adecuados para ampliar la cobertura.	Fondos propios para asumir costeo por cobertura de reportajes (pasajes)	-	Programar actividades para recaudar fondos pro-unidas móvil	Uso de teléfonos inteligentes y paquete de datos ilimitados

Fuente: Elaboración propia

10.3. POLÍTICAS DE CADA ESTRATEGIA

Las políticas representan el marco de referencia para las acciones que el sector de la radio llevará a cabo para implementar sus estrategias y lograr alcanzar los objetivos. Estas políticas están alineadas con el primer conjunto de políticas que debe mantener toda organización y estar acorde con sus valores. Además, muestran el camino para llegar a la visión, y, sin embargo, deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social que norman la dirección de organización (D'Alessio, 2008).

A continuación, se presentan las políticas propuestas para cada una de las estrategias retenidas (Ver Tabla 70).



Tabla 70: Políticas asociadas a cada estrategia

		Estrategias																			
		Estrategias Retenidas						Estrategias de Contingencia													
		E1	E4	E8	E9	E11	E16	E3	E5	E7	E2	E6	E10	E12	E13	E14	E15	E17	E18	E19	E20
Políticas	P1: Mejora continua	X	X	X	X	X	X			X		X	X		X	X	X			X	X
	P2: Asegurarse de que la información y los procedimientos para captar nuevos clientes sea clara y sencilla para así incrementar el nivel de confianza y satisfacción del cliente	X	X		X		X	X	X		X	X	X				X	X	X		
	P3: Participar en programas de fomento cultural	X					X	X	X	X			X	X			X				
	P4: Comunicar a colaboradores los logros de la empresa	X	X	X	X		X			X		X	X		X	X	X	X	X	X	X
	P5: Brindar servicio de entretenimiento ameno y modernos a los oyentes	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X				X	X		X	
	P6: Promover al personal con ideas innovadoras	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
	P7: Capacitación constante del personal	X	X		X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	P8: Gestión basada en el tablero de control balanceado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	P9: Ser autónomos en cuanto a la toma de decisiones propios a la gestión de los recursos		X	X		X	X			X											
	P10: Incentivar comunicación de buenas prácticas entre empresas del sector	X		X		X	X		X		X		X	X			X		X		

Fuente: Elaboración propia

10.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como se describió anteriormente en el Diagnóstico interno de Radio San Martín de Arequipa, la organización posee una estructura organizacional funcional en teoría ,pero luego del análisis realizado se detectó que en la práctica varios de los trabajadores del personal cumplen varios roles, y falta una especialización por cada área, se debe de retomar el cumplimiento de dicha estructura con roles y responsabilidades en particular, con especialización en cada área, fomentando una comunicación fluida y directa entre áreas de trabajo, que permita el adecuado cumplimiento del servicio.

10.5. RECURSOS HUMANOS Y MOTIVACIÓN

Radio San Martín quiere convertirse en el primer medio de comunicación líder en nuestra región además con un amplio reconocimiento en la sociedad, y una marcada diferencia de los demás medios de comunicación, por la calidad del servicio prestado , aspiración en grande pero que quiere convertir en realidad a través de este plan estratégico operacional en los posteriores años, , por lo cual el capital humano al ser una empresa de servicio se convierte en el recurso más importante que posee y el que será el responsable de llevarlo a cabo.

El personal que conforma la emisora está integrado por un grupo de profesionales comprometidos con el ideal de los valores que promueve la orden de predicadores-frailes dominicos en sintonía con el Evangelio, constituyendo así el punto de inicio para lograr lo que se desea ser como organización, a través del talento, de la gestión y del desarrollo humano. Es por eso que es muy importante el compromiso por parte del personal y de los colaboradores como también los concesionarios que a diferencia de otras organizaciones son considerados parte de la familia de la orden promotora de la emisora, por la espiritualidad y la acogida, no viéndolos como un medio sido como parte de la organización y pidiéndoles también que en esa línea también se proyecten, para todos juntos poder sacar adelante la emisora. Pero también es necesario por parte de la empresa una justa retribución al personal y un reconocimiento de sus logros alcanzados para motivarlos a que mejoren y se esfuercen mejor cada día.

Con la puesta en marcha de este plan operativo que necesariamente traerá cambios y ajustes internos en la empresa, como cualquier otro proyecto, es importante desarrollar la comunicación asertiva con el personal en las decisiones que se tome frente a cierta resistencia al cambio motivados por la inquietud, el temor y la incertidumbre que se genere por parte de algunos trabajadores, colaboradores o concesionarios de Radio San Martín. Pero que con el tiempo y el logro de los objetivos anteriormente planteados irán disminuyendo paulatinamente y permitirán alcanzar la visión y la satisfacción en general por los logros y la mejora de la competitividad estratégica que se busca y que se vaya generando, además de poder experimentar nuevos retos profesionales, convirtiéndolos en actores y a la vez beneficiados con esta implementación.

Radio San Martín, como empresa de servicios tendrá que manejar un modelo de gestión que le permita administrar adecuadamente la empresa, con una comunicación fluida entre las áreas funcionales, los grupos de interés y los clientes.

Es importante para lograr lo descrito anteriormente la cultura organizacional, que permitirá que este plan se implemente a un costo bajo y gradualmente en la organización. La dirección debe de trabajar de la mano con el personal, los colaboradores y los concesionarios, a partir de las reuniones de trabajo, que escuche sus posiciones y que sepa manejar un buen ambiente de trabajo, viendo como un todo a la organización.

10.6. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Radio San Martín de Arequipa cumple con la Norma ISO 26000, lanzada a nivel internacional en el año 2010 como un medio de comunicación reconocido por su comportamiento ético, la transparencia y veracidad de la información así como la gran responsabilidad que tiene por el impacto que genera la difusión de sus mensajes en la sociedad, contribuyendo a un desarrollo sostenible con mensajes que fomenten la seguridad y la salud de la población así como la defensa de la dignidad humana y de los valores.

Además del cumplimiento de la legislación peruana que regula los medios de comunicación en nuestro país.

Existe un compromiso como organización, documento que refiere la responsabilidad social como parte de la gestión de la organización, siendo esto un factor de gran diferenciación de la competencia y de otros medios.

Este documento se respalda por la trayectoria de 48 años de la radioemisora, caracterizándose por ser una propuesta diferente que integra vida y evangelio en los diversos espacios del ser humano, con información, cultura, educación, entretenimiento y evangelización y que busca hacer mejor la vida de las personas en medio de la sociedad tan conflictiva en la que se vive.

Radio San Martín promueve varias campañas de proyección social, lo que le permitido lograr un alto marketing social en su audiencia, en esta área muy bien trabajada.

10.7. MEDIO AMBIENTE

Radio San Martín de Arequipa, así como todos los demás medios de comunicación radial tienen un gran impacto sobre el medio ambiente por el uso de la energía y de los equipos que se demandan para su operación.

La utilización de los equipos y el consumo de la energía en Radio San Martín de Arequipa se divide en

- Energía Eléctrica.
- Servicios básicos de agua y saneamiento.
- Equipos (materiales, maquinas, computadoras, consola, antena, infraestructura, vehículo)
- Materiales administrativos (papelería, tarjetas)
- Combustible para el grupo electrógeno que se quiere instalar como para la unidad móvil para promocionar la radio)

Con la utilización de estos insumos, Radio San Martín incide sobre el medio ambiente de forma inevitable. Es necesario en este punto incidir en que como organización se vea la necesidad de la reducción del consumo de energía eléctrica, así como un óptimo uso responsable ambiental de los servicios,

equipos y materiales usados, que permitirá a la radio acreditarse ante sus clientes y la sociedad entre lo que se hace y lo que se predica.

Se propone hacer un análisis del modo y cantidad de insumos que son utilizados en la parte operativa y administrativa de Radio San Martín, con la certeza que se demostraría que se puede hacer una considerable reducción de la contaminación, así como la aplicación de técnicas de reciclar, reducir y rehacer, y el adecuado y óptimo uso permitiría ahorro de costos en beneficio para la propia organización y la contribución a la sostenibilidad ambiental.



11. **CAPÍTULO XI: LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA**



Luego de haber realizados las dos primera etapas del modelo secuencial del proceso estratégico presentado por D´ Alessio en el año 2008, la formulación (del capítulo 3 al 9) y la implementación (capitulo 10) toca ahora la tercera y última que tiene que ver con la evaluación propiamente dicha. La primera fue la más extensa para desarrollar, porque se realizó el diagnóstico y el posterior análisis. La segunda fue la más complicada por la aplicación de estrategias en un marco de incertidumbre. Esta tercera se ha venido aplicando a lo largo de todo el modelo, pues constantemente como se mostró en el inicio de este trabajo, este modelo exige constante retroalimentación.

En este último capítulo se presentará la evaluación estratégica para Radio San Martin de Arequipa con el apoyo de dos herramientas en ingeniería muy importantes: el Balance Scorecard y un Plan estratégico integral para nuestra organización.

11.1. BALANCED SCORECARD

Es un instrumento revolucionario utilizado en la conducción de empresas que tiene por finalidad mostrar cuando una organización y su personal han logrado alcanzar las metas trazadas por el planeamiento estratégico. Esta herramienta también puede ayudar a detectar puntos que se han desviado del plan estratégico y poder reconsiderarlas para tomar iniciativas para su posterior implementación

Esta herramienta permite la movilización de personas para poder alcanzar la visión y la misión por medio de la canalización del conocimiento, el talento, la habilidad que permitan lograr los objetivos de largo plazo. Sirve además de guía para evaluar el desempeño de la organización. Sus medidas se basan en cuatro perspectivas o categorías: financiera, cliente, procesos internos y por ultimo aprendizaje y crecimiento.

Es necesario para su cumplimiento poder impulsar un trabajo continuo y comprometido de toda la organización en su conjunto.

Presentaremos cada una de las perspectivas y su aplicación en nuestra organización.

Imagen 25: Perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: (Guerrero, 2011)

11.1.1. Perspectiva financiera

Motiva identificar medidas financieras de un nivel alto. Respondiendo a la pregunta en particular ¿Cómo nos miran nuestros accionistas? A partir de ciertos indicadores podemos comprobarlos como las utilidades, la rentabilidad, el flujo de caja, crecimiento de las ventas, el retorno de la inversión, etc.

En el presente cuadro identificaremos los objetivos de largo plazo en relación a esta perspectiva financiera, para nuestra empresa de Radio San Martín.

Tabla 71: Perspectiva financiera

Perspectiva	OLP	Indicador	Unidad	Meta		Inductor	Iniciativa	Fecha		Responsable	Control	
				N° de años	Porcentaje			Inicio	Fin		Forma	Periodo
Financiera	Lograr el autofinanciamiento de la empresa con el fin de cubrir los costos operativos	% incremento ingresos	Nuevos soles	5	100	E1, E4, E8, E9, E11, E3, E5, E7, E13, E14, E17, E18, E19, E20	Aumentar los programas concesionados y el costo por hora alquilada.	1/11/2017	1/11/2019	Dirección y Área de administración	Escrita	Semestral
							Aumentar la publicidad en la radio y el costo por segundo.	1/11/2019	31/10/2020	Dirección ,Área de administración y área de marketing y ventas	Escrita	Mensual
							Reducir los gastos administrativos	31/10/2020	31/10/2021	Dirección y Área de administración	Escrita	Anual
							Reducir los costos operacionales	31/10/2021	31/10/2022	Dirección y Área de administración	Escrita	Anual

Fuente: Elaboración propia

11.1.2. Perspectiva del cliente

Motiva identificar segmentos de mercado que nos permitan contestar a la pregunta ¿Cómo nos ven los clientes? A partir de indicadores como el nivel participación en el mercado, la captación de nuevos clientes y la retención de clientes importantes, etc.

En el presente cuadro identificaremos los objetivos de largo plazo en relación a esta perspectiva del cliente, para nuestra empresa de Radio San Martín.



Tabla 72: Perspectiva del cliente

Perspectiva	OLP	Indicador	Unidad	Meta		Inductor	Iniciativa	Fecha		Responsable	Control	
				N° de años	Porcentaje			Inicio	Fin		Forma	Periodo
Cliente	RSM será reconocida por la sociedad como un medio que vive y transmite el Evangelio y por su información objetiva y de calidad.	Calificación sobresaliente	Ranking de las radios con mejor credibilidad	5	100	E1, E9, E16, E2, E6, E10, E14, E17, E19, E20	Involucrar a los miembros de La Radio y a los radioyentes y clientes en actividades de formación pastoral, educativa y de la realidad Nacional.	1/11/2017	31/10/2022	Dirección y Área de Promoción	Oral y escrita	Semanal
							Realizar campañas de ayuda social y fortalecimiento de la identidad.	1/11/2017	31/10/2022	Área de Promoción	Oral y escrita	Mensual
							Realizar programas, microprogramas, spots con testimonios de vida y mensajes de reflexión de la realidad de la Iglesia.	1/11/2017	31/10/2022	Áreas de Producción y Prensa	Oral y escrita	Semanal
							Trasmitir programas altamente reconocidos, de información de la ciudad, de la región, del país y del mundo.	1/11/2017	31/10/2022	Área de Programación	Oral y escrita	Mensual

Fuente: Elaboración propia



11.1.3. Perspectiva de procesos internos

Motiva identificar medidas que nos permita contestar las preguntas
¿Cómo podemos satisfacer de la mejor manera a nuestros clientes?
¿En qué procesos debemos sobresalir para conseguir la satisfacción
de nuestros clientes? A partir de medidas como calidad, rendimientos,
régimen de innovaciones, costos unitarios, etc.

En el presente cuadro identificaremos los objetivos de largo plazo en
relación a esta perspectiva de procesos internos, para nuestra
empresa de Radio San Martín.



Tabla 73: Perspectiva de procesos internos

Perspectiva	OLP	Indicador	Unidad	Meta		Inductor	Iniciativa	Fecha		Responsable	Control	
				N° de años	Porcentaje			Inicio	Fin		Forma	Periodo
Interna	Consolidar un equipo capacitado encargado en fortalecer mayor confianza con las instituciones, en el que se reconozca las capacidades del personal y se reconozca su desempeño	Personal	Eficiencia del personal	5	100	E9, E16, E3, E2, E6, E10, E14, E15, E17, E19, E20	Capacitar constantemente al personal a través de cursos, talleres, etc. brindarles todos los medios necesarios para el cumplimiento de su trabajo.	1/11/2017	31/10/2022	Dirección	Escrita	Quincenal
							Programar y calendarizar reuniones de evaluación personal de los trabajadores y concesionarios de su propio trabajo, así como a nivel grupal.	1/11/2017	31/10/2022	Dirección	Escrita	Mensual
							Contar con equipos nuevos y modernos dirigidos por personal altamente capacitado.	1/11/2017	31/10/2022	Dirección y Área de Administración	Escrita	Semestral
	Contar con producción propia incluyendo programas dirigidos al público juvenil e infantil apoyándose como base de material de otras radios dominicas para generar nuevas creaciones	Programación	Numero de programas propios	5	40	E16, E3, E5, E7, E2, E10, E14, E15, E17, E19	Implementar una base de datos y archivos que contendrán audios y efectos de sonido (comentarios, historias, testimonios de vida, etc.)	1/11/2017	31/10/2022	Área de Producción	Digital	Quincenal
							Conseguir auspicios para la producción de dichos programas.	1/11/2017	31/10/2022	Dirección y Área de Marketing y Ventas	Escrita	Mensual
							Elaborar una agenda de voluntarios y colaboradores para el manejo y banco voces.	1/11/2017	31/10/2022	Área de Producción	Digital	Semestral
							Fortalecer la red SODOMCO y hacer producciones en conjunto.	1/11/2017	31/10/2022	Dirección y Área de Producción	Escrita y Digital	Semestral

Fuente: Elaboración propia

11.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Alienta identificar medidas para que a lo largo de la experiencia de la propia organización pueda responder a interrogantes como por ejemplo ¿Cómo seguir mejorando como organización para alcanzar la visión proyectada creando valor e innovación? A partir de indicadores como la capacidad de los sistemas de información, tiempo de desarrollo de un nuevo servicio en este caso, la productividad.

En el presente cuadro identificaremos los objetivos de largo plazo en relación a esta perspectiva de aprendizaje y crecimiento, para nuestra empresa de Radio San Martín

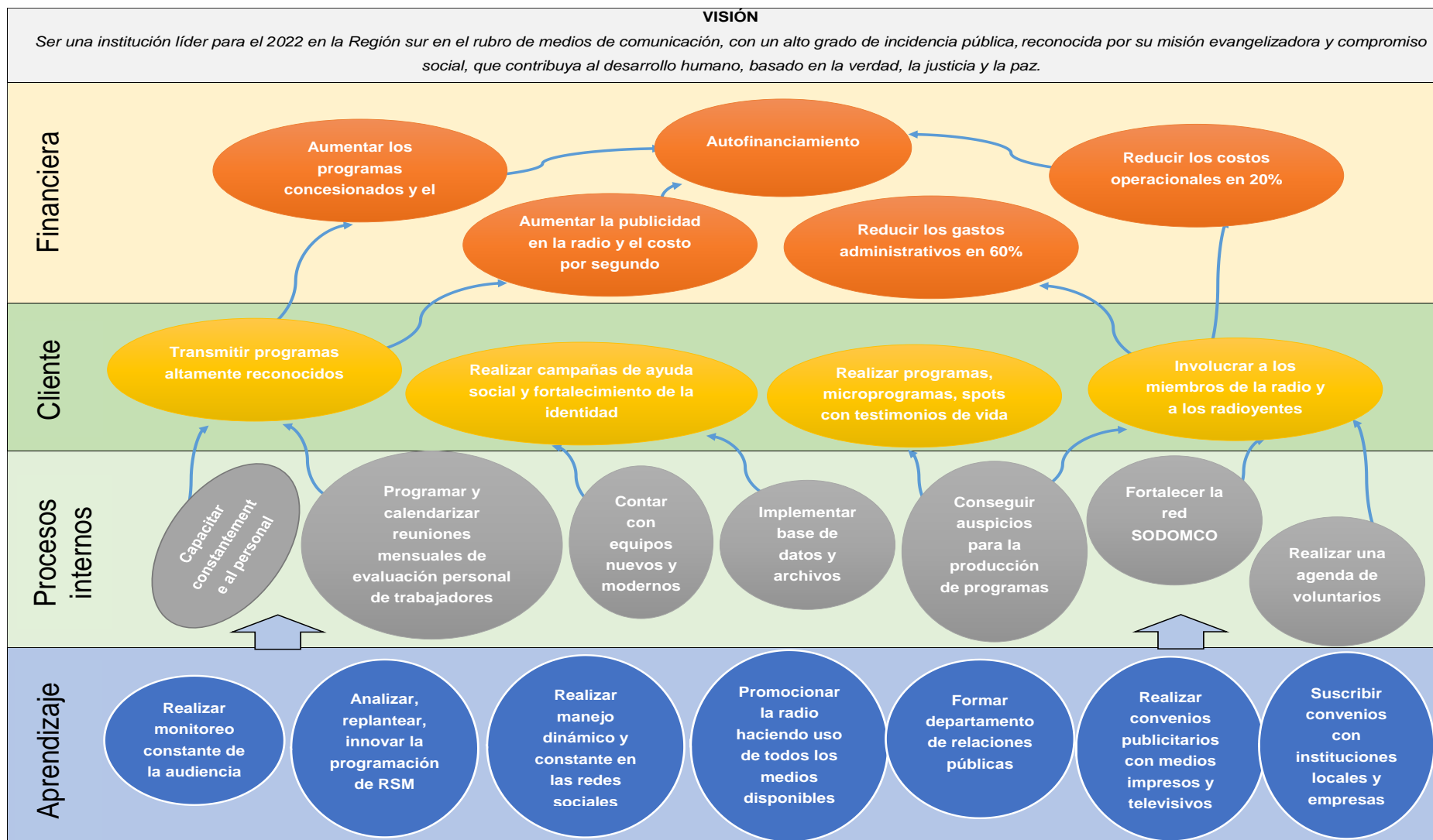


Tabla 74: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva	OLP	Indicador	Unidad	Meta		Inductor	Iniciativa	Fecha		Responsable	Control	
				N° de años	Porcentaje			Inicio	Fin		Forma	Periodo
Aprendizaje y crecimiento	Incrementar la participación en el portal web y redes sociales y el nivel de satisfacción de los oyentes	% incremento	Rating	5	50	E1, E9, E11, E16, E3, E5, E2, E6, E10, E12, E14, E17, E19, E20	Realizar monitoreo constante de la audiencia para reconocer la posición en la cual nos encontramos y hacer un respectivo análisis.	1/11/2017	1/11/2018	Dirección y Área de Marketing y ventas	Escrita	Mensual
							Analizar, replantear e innovar la programación de RSM en base y las exigencias y necesidades de la audiencia, previo estudio de mercado	1/11/2018	1/11/2019	Área de Programación	Escrita	Mensual
							Realizar un manejo dinámico interactivo actualizado y constante en las redes sociales.	1/11/2019	1/11/2021	Área de Web -Redes Sociales	Escrita	Mensual
							Promocionar la radio haciendo uso de todos los medios disponibles de acuerdo al público objetivo.	1/11/2021	1/11/2022	Área de Marketing y Ventas	Escrita	Mensual
	Incrementar las alianzas estratégicas con otros medios de comunicación y entidades públicas y privadas	% incremento de competitividad	Incremento de canales de difusión	5	100	E1, E4, E9, E16, E3, E5, E7, E2, E10, E12, E14, E15, E17, E18, E19, E20	Formar un departamento de relaciones públicas.	1/11/2017	1/11/2018	Dirección y Área de Marketing y ventas	Escrita	Mensual
							Realizar convenios publicitarios con medios impresos y televisivos para promocionar nuestra marca.	1/11/2017	1/11/2018	Dirección y Área de Marketing y ventas	Escrita	Mensual
							Implementar un directorio con aniversarios institucionales, fechas festivas conmemorativas.	1/11/2017	1/11/2018	Área de Promoción	Escrita	Mensual
							Suscribir convenios con instituciones de la localidad, así como empresas de la región como aliados estratégicos que inviertan en la radio.	1/11/2018	1/11/2019	Dirección y Área de Marketing y ventas	Escrita	Mensual
	Contar con una gran plataforma informativa óptima (radio web y tv virtual) para mayor calidad de cobertura	% incremento de suscriptores	Vistas	5	50	E4, E9, E11, E16, E5, E7, E2, E6, E10, E12, E14, E17, E19, E20	Asignar un departamento exclusivo y permanente de marketing en las redes sociales	1/11/2017	31/10/2022	Dirección	Escrita	Mensual
							Incrementar las transmisiones en vivo de programas y/o cuentas con equipos adecuados para ampliar la cobertura.	1/11/2017	31/10/2022	Áreas de Prensa y Administración	Escrita	Mensual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 75: Mapa estratégico de Radio San Martín



Fuente: Elaboración propia

Tabla 76: Balanced Scorecard para RSM

Perspectiva	OLP	Indicador	Unidad	Meta		Inductor	Iniciativa	Fecha		Responsable	Control	
				N° de años	%			Inicio	Fin		Forma	Período
Financiera	Lograr el autofinanciamiento de la empresa con el fin de cubrir los costos operativos	% incremento ingresos	Nuevos soles	5	100	E1, E4, E8, E9, E11, E3, E5, E7, E13, E14, E17, E18, E19, E20	Aumentar los programas concesionados y el costo por hora alquilada.	1/11/2017	1/11/2019	Dirección y Área de administración	Escrita	Semestral
							Aumentar la publicidad en la radio y el costo por segundo.	1/11/2019	31/10/2020	Dirección, Área de administración y área de marketing y ventas	Escrita	Mensual
							Reducir los gastos administrativos	31/10/2020	31/10/2021	Dirección y Área de administración	Escrita	Anual
							Reducir los costos operacionales	31/10/2021	31/10/2022	Dirección y Área de administración	Escrita	Anual
Cliente	RSM será reconocida por la sociedad como un medio que vive y transmite el Evangelio y por su información objetiva y de calidad.	Calificación sobresaliente	Ranking de las radios con mejor credibilidad	5	100	E1, E9, E16, E2, E6, E10, E14, E17, E19, E20	Involucrar a los miembros de La Radio y a los radioyentes y clientes en actividades de formación pastoral, educativa y de la realidad Nacional.	1/11/2017	31/10/2022	Dirección y Área de Promoción	Oral y escrita	Semanal
							Realizar campañas de ayuda social y fortalecimiento de la identidad.	1/11/2017	31/10/2022	Área de Promoción	Oral y escrita	Mensual
							Realizar programas, microprogramas, spots con testimonios de vida y mensajes de reflexión de la realidad de la Iglesia.	1/11/2017	31/10/2022	Áreas de Producción y Prensa	Oral y escrita	Semanal
							Transmitir programas altamente reconocidos, de información de la ciudad, de la región, del país y del mundo.	1/11/2017	31/10/2022	Área de Programación	Oral y escrita	Mensual
Interna	Consolidar un equipo capacitado encargado en fortalecer mayor confianza con las instituciones, en el que se reconozca las capacidades del personal y se reconozca su desempeño	Personal	Eficiencia del personal	5	100	E9, E16, E3, E2, E6, E10, E14, E15, E17, E19, E20	Capacitar constantemente al personal a través de cursos, talleres, etc. brindarles todos los medios necesarios para el cumplimiento de su trabajo.	1/11/2017	31/10/2022	Dirección	Escrita	Quincenal
							Programar y calendarizar reuniones de evaluación personal de los trabajadores y concesionarios de su propio trabajo, así como a nivel grupal.	1/11/2017	31/10/2022	Dirección	Escrita	Mensual
							Contar con equipos nuevos y modernos dirigidos por personal altamente capacitado.	1/11/2017	31/10/2022	Dirección y Área de Administración	Escrita	Semestral
	Contar con producción propia incluyendo programas dirigidos al público juvenil e infantil apoyándose como base de material de otras radios dominicas para generar nuevas creaciones	Programación	Numero de programas propios	5	40	E16, E3, E5, E7, E2, E10, E14, E15, E17, E19	Implementar una base de datos y archivos que contendrán audios y efectos de sonido (comentarios, historias, testimonios de vida, etc.)	1/11/2017	31/10/2022	Área de Producción	Digital	Quincenal
							Conseguir auspicios para la producción de dichos programas.	1/11/2017	31/10/2022	Dirección y Área de Marketing y Ventas	Escrita	Mensual
							Elaborar una agenda de voluntarios y colaboradores para el manejo y banco voces.	1/11/2017	31/10/2022	Área de Producción	Digital	Semestral
Aprendizaje y crecimiento	Incrementar la participación en el portal web y redes sociales y el nivel de satisfacción de los oyentes	% incremento	Rating	5	50	E1, E9, E11, E16, E3, E5, E2, E6, E10, E12, E14, E17, E19, E20	Realizar monitoreo constante de la audiencia para reconocer la posición en la cual nos encontramos y hacer un respectivo análisis.	1/11/2017	1/11/2018	Dirección y Área de Marketing y ventas	Escrita	Mensual
							Analizar, replantear e innovar la programación de RSM en base y las exigencias y necesidades de la audiencia, previo estudio de mercado	1/11/2018	1/11/2019	Área de Programación	Escrita	Mensual
							Realizar un manejo dinámico interactivo actualizado y constante en las redes sociales.	1/11/2019	1/11/2021	Área de Web -Redes Sociales	Escrita	Mensual
							Promocionar la radio haciendo uso de todos los medios disponibles de acuerdo al público objetivo.	1/11/2021	1/11/2022	Área de Marketing y Ventas	Escrita	Mensual
							Formar un departamento de relaciones públicas.	1/11/2017	1/11/2018	Dirección y Área de Marketing y ventas	Escrita	Mensual
	Incrementar las alianzas estratégicas con otros medios de comunicación y entidades públicas y privadas	% incremento de competitividad	Incremento de canales de difusión	5	100	E1, E4, E9, E16, E3, E5, E7, E2, E10, E12, E14, E15, E17, E18, E19, E20	Realizar convenios publicitarios con medios impresos y televisivos para promocionar nuestra marca.	1/11/2017	1/11/2018	Dirección y Área de Marketing y ventas	Escrita	Mensual
							Implementar un directorio con aniversarios institucionales, fechas festivas conmemorativas.	1/11/2017	1/11/2018	Área de Promoción	Escrita	Mensual
							Publicación autorizada con fines académicos e investigativos En su investigación no olvide referenciar esta tesis		1/11/2018	1/11/2019	Dirección y Área de Marketing y ventas	Escrita
	Contar con una gran plataforma informativa óptima (radio web y tv virtual) para mayor calidad de cobertura	% incremento de suscriptores	Vistas	5	50	E4, E9, E11, E16, E5, E7, E2, E6, E10, E12, E14, E17, E19, E20	Asignar un departamento exclusivo y permanente de marketing en las redes sociales	1/11/2017	31/10/2022	Dirección	Escrita	Mensual
							Incrementar las transmisiones en vivo de programas y/o cuentas con equipos adecuados para ampliar la cobertura.	1/11/2017	31/10/2022	Áreas de Prensa y Administración	Escrita	Mensual

Fuente: Elaboración propia

11.2. PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL

Este plan Estratégico Integral, que es un resumen sistemático de todo el modelo secuencial del proceso estratégico realizado para nuestra organización, siendo una herramienta que actúa como un comando de control del propio proceso y permite detectar ciertos reajustes que fueran necesarios modificar.

Presentamos a continuación en el presente cuadro el Plan Estratégico Integral para Radio San Martín de Arequipa.



Tabla 77: Plan estratégico integral

Misión: "Somos la primera radioemisora católica participativa del departamento de Arequipa, conformada por un equipo profesional innovador, comprometido con el desarrollo humano, que ofrece una producción entretenida y de calidad para contribuir a la evangelización y formación de personas críticas y propositivas con las que contribuyamos una sociedad con justicia y paz."	Visión: "Ser una institución líder para el 2022 en la Región sur en el rubro de medios de comunicación, con un alto grado de incidencia pública, reconocida por su misión evangelizadora y compromiso social, que contribuya al desarrollo humano, basado en la verdad, la justicia y la paz"									
	Intereses Organizacionales: 1. Incrementar la participación de mercado 2. Sostenimiento económico de la radio 3. Desarrollo del personal e integración del equipo de trabajo 4. Reconocimiento por parte del oyente y diferenciación 5. Producción operativa	Objetivos de Largo Plazo							Principios Cardinales: 1. Influencia de terceras partes: MTC, APDAYC, CNR, SODOMCO, ALER, Arzobispado y otros. 2. Lazos pasados y presentes: Idea equívoca de radio neta religiosa. RSM quiere posicionarse en mercado nacional. RSM pretende estar a la vanguardia de la tecnología y conocimiento. 3. Contrabalance de intereses: Alianza con radios con valores similares. Proyectos de evangelización. Difusión de contenido de Radio Vaticana. Fortalecimiento de lazos con radios dominicas de América. 4. Conservación de enemigos: Radio Yaraví, Radio Melodía y Radio Exitosa hace que RSM innove y mejore constantemente su contenido	
	Estrategias	OLP1: Al 2022, RSM incrementará en 50% la cantidad de oyentes, visitantes a su portal y redes sociales y el 80% de los oyentes se sentirá satisfecho de la variada programación y de los servicios que les ofrece.	OLP2: RSM en el 2022 incrementará las alianzas estratégicas con otros medios de comunicación y entidades públicas y privadas	OLP3: Al 2022 RSM, logrará su autofinanciamiento a fin de cubrir sus gastos operativos	OLP4: Consolidar un equipo capacitado encargado en fortalecer mayor confianza con las instituciones, en el que se reconozca las capacidades del personal y se reconozca su desempeño	OLP5: Al 2022 RSM, será reconocida por la sociedad como un medio que vive y transmite el Evangelio y por su información objetiva y de calidad.	OLP6: Al 2022 RSM contará con un 40% de producción propia incluyendo programas dirigidos al público juvenil e infantil apoyándose como base de material de otras radios dominicas para generar nuevas creaciones	OLP7: Al 2022 RSM contará con una gran plataforma informativa óptima (radio web y tv virtual) para mayor calidad de cobertura	Políticas	
	E1: Suscribir alianzas estratégicas con empresas de la región, para mejorar nivel competitivo y dar a conocer la imagen positiva de la radio.	X	X	X		X			P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10	P1: Mejora continua P2: Asegurarse de que la información y los procedimientos para captar nuevos clientes sea clara y sencilla para así incrementar el nivel de confianza y satisfacción del cliente.
	E4: Tomar ventaja y aprovechar la estabilidad económica para atraer mayores clientes.		X	X				X	P1, P2, P4, P5, P6, P7, P8, P9	P3: Participar en programas de fomento cultural. P4: Comunicar a colaboradores los logros de la empresa.
	E8: Desarrollar lineamientos que le permitan a la empresa la rentabilidad financiera mediante el incremento de ventas y mayor control de gastos.			X					P1, P4, P5, P6, P8, P9, P10	P5: Brindar servicio de entretenimiento ameno y modernos a los oyentes. P6: Promover al personal con ideas innovadoras.
	E9: Promover la especialización en la unidad de marketing	X	X	X	X	X		X	P1, P2, P4, P5, P6, P7, P8	P7: Capacitación constante del personal. P8: Gestión basada en el tablero de control balanceado.
	E11: Desarrollar un plan de manejo presupuestal, priorizando dentro de ello la adquisición del grupo electrógeno y tecnología.	X		X				X	P1, P5, P7, P8, P9, P10	P9: Ser autónomos en cuanto a la toma de decisiones propios a la gestión de los recursos. P10: Incentivar comunicación de buenas prácticas entre empresas del sector
	E16: Desarrollar contenido e innovar aprovechando las nuevas tecnologías y plataformas online	X	X		X	X	X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10	
	Balanced Scorecard		Objetivos de Corto Plazo						Balanced Scorecard	
Financiera			(OCP 3.1): Aumentar los programas concesionados y el costo por hora alquilada. (OCP 3.4): Reducir los costos operacionales en 20 %. (OCP 3.3): Reducir los gastos administrativos en 60 % (OCP 3.2): Aumentar la publicidad en la radio y el costo por segundo.						Financiera	
Cliente					(OCP 5.1): Involucrar a los miembros de La Radio y a los radioyentes y clientes en actividades de formación pastoral y la realidad Nacional. (OCP 5.2): Realizar campañas de ayuda social y fortalecimiento de la identidad. (OCP 5.3): Realizar programas, microprogramas, spots con testimonios de vida y mensajes de reflexión de la realidad de la Iglesia. (OCP 5.4): Transmitir programas altamente reconocidos, de información de la ciudad, de la región, del país y del mundo.			Cliente		
Interna			(OCP 4.1): Capacitar constantemente al personal a través de cursos, talleres, etc. brindarles todos los medios necesarios para el cumplimiento de su trabajo. (OCP 4.2): Programar y calendarizar reuniones mensuales de evaluación personal de los trabajadores y concesionarios de su propio trabajo, así como a nivel grupal. (OCP 4.3): Contar con equipos nuevos y modernos dirigidos por personal altamente capacitado.			(OCP 6.1): Implementar una base de datos y archivos que contendrán audios y efectos de sonido (comentarios, historias, testimonios de vida, etc.) (OCP 6.2): Conseguir auspicios para la producción de dichos programas. (OCP 6.3): Elaborar una agenda de voluntarios y colaboradores para el manejo y banco voces. (OCP 6.4): Fortalecer la red SODOMCO y hacer producciones en conjunto.		Interna		
Aprendizaje y Crecimiento	(OCP 1.1): Realizar monitoreo constante de la audiencia para reconocer la posición en la cual nos encontramos y hacer un respectivo análisis. (OCP 1.2): Analizar, replantear e innovar la programación de RSM en base y las exigencias y necesidades de la audiencia, previo estudio de mercado (OCP 1.3): Realizar un manejo dinámico interactivo actualizado y constante en las redes sociales. (OCP 1.4): Promocionar la radio haciendo uso de todos los medios disponibles de acuerdo al público objetivo.	(OCP 2.1): Formar un departamento de relaciones públicas. (OCP 2.4): Suscribir convenios con instituciones de la localidad, así como empresas de la región como aliados estratégicos que inviertan en la radio. (OCP 2.2): Realizar convenios publicitarios con medios impresos y televisivos para promocionar nuestra marca. (OCP 2.3): Implementar un directorio con aniversarios institucionales, fechas festivas conmemorativas.					(OCP 7.1): Asignar un departamento exclusivo y permanente de marketing en las redes sociales (OCP 7.2): Incrementar las transmisiones en vivo de programas y/o cuentos con equipos adecuados para ampliar la cobertura.	Aprendizaje y Crecimiento		

1. Verdad, 2. Paz, 3. Solidaridad, 4. Compromiso, 5. Amor, 6. Honestidad, 7. Responsabilidad, 8. Justicia

Valores:

Fuente: Elaboración propia

12. CONCLUSIONES

CONCLUSIÓN GENERAL

Se realizó el planeamiento estratégico para mejorar la competitividad de Radio San Martín en la ciudad de Arequipa para el periodo 2017 al 2022 a través de la metodología establecida en el planeamiento estratégico del autor D'Alessio Fernando.

CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

PRIMERA: Se estableció el marco de referencia que define el fundamento teórico, conceptual y metodológico que sirvió como base para desarrollar la presente investigación y luego para su posterior análisis.

SEGUNDA: Se reformuló la misión y visión de Radio San Martín teniendo en cuenta las características que cada una debe tener para hacer que la empresa sobresalga en su entorno siempre competitivo.

TERCERA: Se realizó el análisis del entorno externo de la empresa en estudio por medio de: el análisis PESTE donde se identificaron 10 oportunidades y 10 amenazas; y las cinco fuerzas de Porter donde se determinaron 9 factores clave de éxito. Determinándose que el entorno es favorable para la empresa y que además posee ventaja y liderazgo mayor en cuanto a sus competidores Radio Yaraví, Radio Exitosa y Radio Melodía.

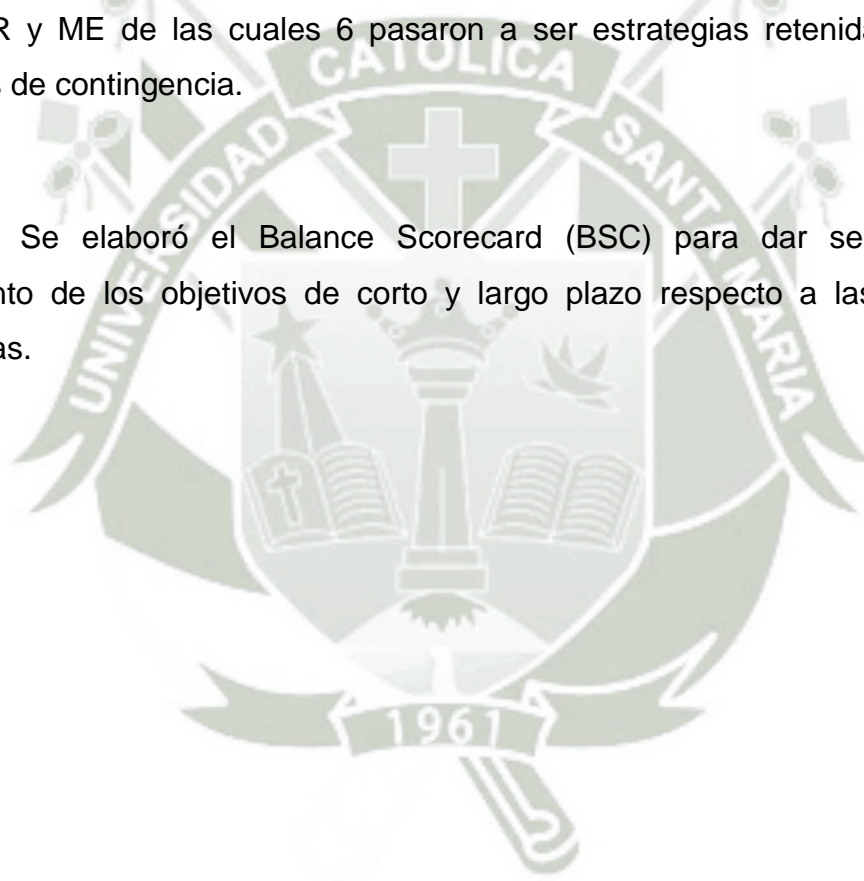
CUARTA: Se realizó el análisis del entorno interno de Radio San Martín, con el apoyo del análisis AMOFHIT donde se determinaron 12 fortalezas y 8 debilidades, concluyéndose que las fuerzas internas son favorables para la empresa dado que posee mayor fortaleza respecto a sus debilidades.

QUINTA: Se formuló 7 objetivos de largo plazo en base a los principios cardinales y elaboración de MIO y con ellos se plantearon un total de 25 objetivos de corto plazo.

Estableciéndose como objetivos que la empresa incrementará la cantidad de oyentes y la satisfacción de éstos, nuevas alianzas estratégicas con otros medios de comunicación y entidades, autofinanciamiento a fin de cubrir sus gastos operativos y consolidar un equipo capacitado, lograr ser reconocida por la sociedad como un medio que vive y transmite el Evangelio por su información objetiva y de calidad, tener mayor producción propia y por último contar con una gran plataforma informativa óptima para mayor cobertura de calidad.

SEXTA: Se elaboró 20 estrategias por medio de las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE, el total de las estrategias fueron filtradas en las matrices: MD, MCPE, MR y ME de las cuales 6 pasaron a ser estrategias retenidas, 14 a ser estrategias de contingencia.

SÉPTIMA: Se elaboró el Balance Scorecard (BSC) para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo respecto a las estrategias establecidas.



13. RECOMENDACIONES

RECOMENDACIÓN GENERAL

Se aconseja que la empresa Radio San Martín de Arequipa implemente y ponga en ejecución el presente plan estratégico porque generará importantes cambios, mejoras e innovaciones que hará que la organización crezca exponencialmente y que se ubique competitiva y estratégicamente en el sector de los medios de comunicación, para que pueda pasar de su actual situación a la situación a la que se desea llegar.

RECOMENDACIONES ESPECIFICAS

PRIMERA : La Dirección –Gerencia de Radio San Martín de Arequipa al implementar el presente plan estratégico para la empresa deberá de comunicar los fundamentos del mismo como son la visión, la misión, los valores de la radioemisora, los objetivos de largo y corto plazo y las estrategias que se implementaran para su posterior ejecución, se recomienda motivar al personal y los concesionarios constantemente para que se identifiquen y valoren su puesto de trabajo que contribuirá para alcanzar los objetivos que se desea alcanzar y que con el logro de los mismos beneficiaran a toda la organización.

SEGUNDA: El presente plan será un proceso constantemente dinámico, por lo que se recomienda dar un continuo monitoreo a los posibles cambios que puedan surgir en su implantación y ejecución, es necesario estar atentos a los cambios del entorno externo, interno, nuevas competencias, demandas y poder de esta manera modificar o alinear el presente plan, con una rápida actuación para su incorporación y respuesta.

TERCERA: Los objetivos de corto y largo plazo servirán de orientación para poder evaluar si se está logrando las metas proyectadas, por lo que se recomienda evaluar periódicamente como se vienen cumpliendo dichos objetivos, todo esto con el

propósito de retroalimentar la información y ofrecer una mejora continua para la organización.



14. BIBLIOGRAFÍA

- Ávila, J. (2004). *Introducción a la economía*. México: PyV Editores.
- Bardales, E., Benites, J., Castañeda, J., & Ruiz, V. (2012). *Planeamiento Estratégico del Sector Radio*. Lima: PUCP.
- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson Internacional.
- COMEXPERÚ. (13 de marzo de 2017). Obtenido de <http://www.comexperu.org.pe/media/files/semanario/semanario%20comexperu%20883.pdf>
- CPI. (marzo de 2011). *Cpi.pe*. Obtenido de <http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR201211-01.pdf>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima: Cetrum.
- Dario Gestión. (01 de mayo de 2017). *Diario Gestión: el diario de economía y negocios de Perú*. Obtenido de Gestión.pe: <http://gestion.pe/economia/sector-mineria-hidrocarburos-peru-disminuyo-270-marzo-nino-costero-2188649>
- Diario El Peruano . (29 de Abril de 2016). Marco Macroeconómico Multianual 2017 - 2019. *Diario El Peruano* , pág. 15.
- Diario Gestión. (29 de octubre de 2014). Sólo el 14% de solicitudes de patentes registradas en Indecopi pertenecen a peruanos. *Diario Gestión. El diario de economía y negocios de Perú*, pág. 6.
- Diario Gestión. (13 de julio de 2017). BCR redujo la tasa de interés de referencia de la política monetaria a 3.75%. *Diario Gestión: el diario de economía y negocios de Perú*.
- Diario Gestión. (14 de junio de 2017). *Gestión.pe*. Obtenido de <http://gestion.pe/mercados/riesgo-pais-peru-subio-seis-puntos-basicos-133-puntos-porcentuales-2192563>
- Diario Gestión. (02 de mayo de 2017). Herramientas digitales, cada vez más presentes en las oficinas de altos ejecutivos. Lima, Perú.
- Diario Gestión. (26 de enero de 2017). Perú retrocede una posición en el índice de desarrollo de las TIC. Lima, Lima, Perú.
- El Comercio. (23 de junio de 2017). Liquidez en soles del sector privado creció 11,33% en mayo. *Diario El Comercio*.

- Enrique, F. (2013). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio*. México: Pearson educación.
- Guerrero, M. (2011). *Gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles: Modelos y experiencias*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Hartmann, F. (1957). *Los cuatro principios cardinales*. Estados Unidos: HarperCollins College Publishers.
- INEI. (agosto de 2017). *inei.gob.pe*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_producto-bruto-interno-trimestral-2017ii.pdf
- INEI. (02 de agosto de 2017). *inei.gob.pe*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_empleo-nacional_abr-may-jun2017.pdf
- INEI. (mayo de 2017). *inei.gob.pe*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza2016.pdf
- La República. (12 de marzo de 2017). *Diario La República*. Obtenido de <http://larepublica.pe/economia/855811-peru-invirtio-s-5000-millones-en-investigacion-y-desarrollo-en-2016>
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Díaz de Santos.
- MTC. (2005). *Código de Ética*. Lima: Coordinadora Nacional de Radio.
- Muñoz, M. (15 de abril de 2016). *Encuentros regionales*. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ggpd71Dk9DQJ:www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/eer-arequipa-2016-munoz.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>
- OCDE. (2016). *Por qué una menor desigualdad beneficia a todos*.
- Olaechea, J. (18 de junio de 2017). *Diario El Peruano*. Obtenido de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-%E2%80%9Cestabilidad-politica-y-economica-pone-al-peru-primera-fila%E2%80%9D-56814.aspx>
- PUCP. (18 de mayo de 2016). *Indice de Progreso Social Regional Perú 2016*. Lima: CETRUM Publishing.
- SOCIAL WATCH. (2016). *Erradicación de la pobreza y justicia de género. Perú en la agenda 2030*. Uruguay: Social Watch Report.

Wikipedia. (2016).





BALANCE GENERAL

RADIO SAN MARTÍN													
BALANCE GENERAL													
AL 31 DE DICIEMBRE 2015 Y 31 DE DICIEMBRE 2016													
(Expresado en Soles)													
	A Diciembre 2015		A Diciembre 2016		Variación			A Diciembre 2015		A Diciembre 2016		Variación	
	Soles	%	Soles	%	Var S/.	Var. %		Soles	%	Soles	%	Var S/.	Var. %
ACTIVO							PASIVO						
ACTIVO CORRIENTE							PASIVO CORRIENTE						
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	30316.97	42.55%	266405.07	75.41%	236088.1	778.73%	Cuentas por pagar - Terceros	0	0.00%	174369.52	49.36%	174369.52	0.00%
Cuentas por cobrar - terceros	590	0.83%	41891.9	11.86%	41301.9	7000.32%	Renta de cuarta categoria	2640	3.71%		0.00%	-2640	-100.00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	30906.97	43.38%	308296.97	87.27%	277390	897.50%	Essalud	581.14	0.82%	7774.05	2.20%	7192.91	1237.72%
ACTIVO NO CORRIENTE		0.00%		0.00%	0	0.00%	Onp	46.32	0.07%	602.16	0.17%	555.84	1200.00%
Costo de adquisicion o constr	244.49	0.34%	244.49	0.07%	0	0.00%	AFP	725.79	1.02%	9890.58	2.80%	9164.79	1262.73%
Muebles-costo	5107.59	7.17%	5107.59	1.45%	0	0.00%	Sueldos y salarios por pagar	0	0.00%	65657.29	18.59%	65657.29	0.00%
Equipos Diversos- Costo	12824.78	18.00%	12824.78	3.63%	0	0.00%	Gratificaciones por pagar	0	0.00%	12694.32	3.59%	12694.32	0.00%
Equipos de comunicación-costo	4206.86	5.90%	4206.86	1.19%	0	0.00%	TOTAL PASIVO CORRIENTE	3993.25	5.61%	270987.92	76.71%	266994.67	6686.15%
Depreciación Acumulada	-4417.96	-6.20%	-4417.96	-1.25%	0	0.00%	TOTAL PASIVO	3993.25	5.61%	270987.92	76.71%	266994.67	6686.15%
Igv cuenta propia	22364.98	31.39%	27000.01	7.64%	4635.03	20.72%	PATRIMONIO		0.00%		0.00%	0	0.00%
Igv regimen de percepciones	5.65	0.01%		0.00%	-5.65	-100.00%	Acciones	56513.93	79.33%	67244.46	19.04%	10730.53	18.99%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	40336.39	56.62%	44965.77	12.73%	4629.38	11.48%	Utilidades acumuladas	10736.18	15.07%	15030.36	4.25%	4294.18	40.00%
		0.00%		0.00%	0	0.00%	TOTAL PATRIMONIO	67250.11	94.39%	82274.82	23.29%	15024.71	22.34%
TOTAL ACTIVO	71243.36	100.00%	353262.74	100.00%	282019.38	395.85%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	71243.36	100.00%	353262.74	100.00%	282019.38	395.85%

Fuente: Elaboración propia

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

RADIO SAN MARTIN ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 (Expresado en soles)					
CUENTA	A diciembre 2016		A diciembre 2015		Variación
	Soles	%	Soles	%	
Ingresos de actividades ordinarias	153635.33	100	128381.69	100	19.67
Costo de Ventas	-163333.71	-106.3125975	-170788.63	-133.0319222	-4.36
Ganancia (Pérdida) Bruta	-9698.38	-6.3125975	-42406.94	-33.03192223	-77.13
Gastos de Ventas y Distribución	-1229.5	-0.800271656	-3017.79	-2.350638942	-59.26
Gastos de Administración	-84530.15	-55.01999442	-219378.98	-170.8802712	-61.47
Ganancia (Pérdida) de la baja en Activos Financieros medidos al Costo Amortizado		0		0	0.00
Otros Ingresos Operativos	120311.93	78.31006709	290659.53	226.4026358	-58.61
Otros Gastos Operativos	-9823.54	-6.394063136	-14658.9	-11.41821704	-32.99
Otras ganancias (pérdidas)		0		0	0.00
Ganancia (Pérdida) por actividades de operación	15030.36	9.783140375	11196.92	8.721586388	34.24
Ingresos Financieros		0		0	0.00
Gastos Financieros		0	-460.74	-0.358882953	-100.00
Diferencias de Cambio neto		0		0	0.00
Otros ingresos (gastos) de las subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas		0		0	0.00
Ganancias (Pérdidas) que surgen de la Diferencia entre el Valor Libro Anterior y el Valor Justo de Activos Financieros		0		0	0.00
Diferencia entre el importe en libros de los activos distribuidos y el importe en libros del dividendo a pagar		0		0	0.00
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	15030.36	9.783140375	10736.18	8.362703435	40.00
Gasto por Impuesto a las Ganancias		0		0	0.00
Ganancia (Pérdida) Neta de Operaciones Continuas		0		0	0.00
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas, neta del impuesto a las ganancias		0		0	0.00
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio		0		0	0.00

Fuente: Elaboración propia