



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PLANEACIÓN TÁCTICA DE *MARKETING* COMO  
HERRAMIENTA PARA GESTIÓN DE UNA EMISORA**

**José Fernando Zúñiga Soria**

Asesorado por el Ing. Erwin Danilo González Trejo

Guatemala, mayo de 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PLANEACIÓN TÁCTICA DE *MARKETING* COMO  
HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE UNA EMISORA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**JOSÉ FERNANDO ZÚÑIGA SORIA**

ASESORADO POR EL ING. ERWIN DANILO GONZÁLEZ TREJO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, MAYO DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL I	
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Narda Lucía Pacay Barrientos
VOCAL V	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

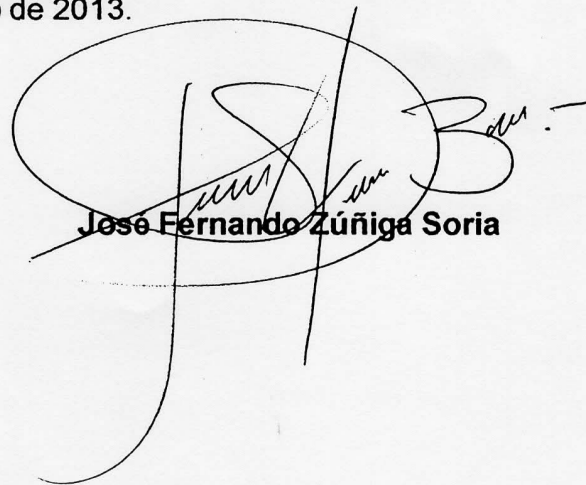
DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
EXAMINADORA	Inga. Mayra Sadeth Arriaza Martínez
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor García Tobar
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### PLANEACIÓN TÁCTICA DE *MARKETING* COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE UNA EMISORA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 15 de febrero de 2013.



Handwritten signature of José Fernando Zúñiga Soria, consisting of stylized initials and a surname.

**José Fernando Zúñiga Soria**

Guatemala, 24 de octubre de 2014

Ingeniero  
Cesar Ernesto Urquizú Rodas  
Director  
Escuela Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Director:

Le informo que he asesorado y revisado el trabajo de graduación titulado PLANEACIÓN TÁCTICA DE MARKETING COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE UNA EMISORA, elaborado por el estudiante José Fernando Zúñiga Soria, previo a obtener el título de Ingeniero Industrial.

Habiendo determinado que dicho trabajo cumple con lo establecido, y reconociendo la importancia del tema, doy mi respectiva aprobación, agregando que lo encuentro completamente satisfactorio.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

  
Ing. Danilo González Trejo  
INGENIERO INDUSTRIAL  
COLEGIADO ACTIVO 6182

Ing. Danilo González Trejo

Colegiado No. 6182

Asesor

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA

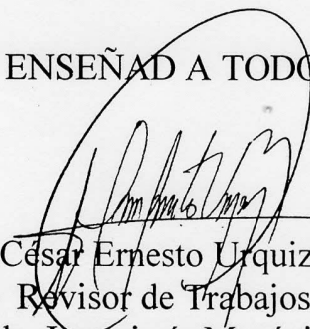


FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.043.015

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PLANEACIÓN TÁCTICA DE MARKETING COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE UNA EMISORA**, presentado por el estudiante universitario **José Fernando Zúñiga Soria**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, abril de 2015.

/mgp



REF.DIR.EMI.084.015

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PLANEACIÓN TÁCTICA DE MARKETING COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE UNA EMISORA**, presentado por el estudiante universitario **José Fernando Zúñiga Soria**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
DIRECTOR  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, mayo de 2015.

/mgp



DTG. 230.2015

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Civil, al Trabajo de Graduación titulado: **PLANEACIÓN TÁCTICA DE MARKETING COMO HERRAMIENTA PARA GESTIÓN DE UNA EMISORA**, presentado por el estudiante universitario: **José Fernando Zúñiga Soria**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Angel Roberto Sic Garcia  
Decano



Guatemala, 26 de mayo de 2015

/gdech



## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **Dios**

Por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante en mi formación profesional, por bendecirme y brindarme lo que siempre necesitaba en el momento justo, eternamente gracias.

### **Mi madre**

Verónica Elizabeth Soria Flores, por permitirme alcanzar una meta más en mi vida; por enseñarme y acompañarme en el camino; por tu inmenso amor, cariño, apoyo y consejos, por ser mi inspiración. Te estoy agradecido por esto, pero principalmente por haberme convertido en el hombre que soy, te amo mucho.

### **Mis hermanos**

Karen Johanna, María Isabel y Cesar Daniel Zúñiga Soria, por todo lo que hemos vivido juntos, por su cariño, apoyo y comprensión, por estar siempre conmigo, los amo.

### **Mis sobrinos**

José Andrés y María Alejandra Fernández Zúñiga, por ser las personas que me hacen ser mejor cada día, los amo.

### **Mi prometida**

Gracilene Vaz, por todo tu amor y cariño, por ayudarme en todos los momentos difíciles, por

ser el regalo que Dios puso en mi camino, te amaré siempre.

**Mis abuelos**

Eduardo Soria Santiago y Lidia Consuelo Flores Aguilar, por su gran apoyo, dedicación, por siempre estar para mí en todos los momentos, por su cariño y amor, por ser los pilares de esta familia y los encargados de enseñarme la importancia de la misma, los amo.

**Mis tíos**

Por ser un ejemplo de vida y unidad, por sus consejos, por su apoyo en los momentos más difíciles. Especialmente a Gustavo Adolfo Soria Flores y Luis Fernando Soria Flores (q. e. p. d) los sigo extrañando, los amo.

**Mis primos**

Por su cariño y amor, por tantos momentos compartidos, los quiero.

**Toda mi familia**

Por su gran apoyo.

**Mis amigos y amigas**

Por todos esos momentos alegres que compartimos, por todas esas dificultades que sorteamos juntos, por su amistad, siempre los llevaré en el corazón.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**Universidad de San  
Carlos de Guatemala**

Alma máter.

**Facultad de Ingeniería**

Por acogerme, ser una fuente de  
sabiduría y conocimiento.

**Escuela de Mecánica  
Industrial**

Por haber contribuido a mi formación  
profesional.

**Ingeniero Danilo González  
Trejo**

Por su amistad, asesoría y consejos,  
infinitas gracias.



## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	XVII
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. Información general .....	1
1.1.1. Ubicación .....	5
1.1.2. Misión.....	5
1.1.3. Visión .....	7
1.1.4. Políticas .....	9
1.2. Tipo de organización.....	10
1.2.1. Organigrama .....	11
1.2.2. Descripción de puestos.....	12
1.3. Características de la emisora .....	19
1.3.1. Antecedentes .....	20
1.3.2. Frecuencia .....	21
1.3.3. Programación.....	21
1.3.4. Locución.....	27
1.3.5. Análisis de la programación .....	27
1.3.6. Cobertura .....	31
2. SITUACIÓN ACTUAL.....	33
2.1. Análisis de mercado .....	33

2.1.1.	Mercado meta objetivo .....	33
2.1.2.	Nicho de mercado.....	34
2.2.	Análisis de la empresa .....	35
2.2.1.	Análisis de servicio .....	36
2.2.2.	Análisis del ciclo de vida de la empresa .....	39
2.3.	Análisis de los clientes .....	42
2.3.1.	Tipos de clientes.....	43
2.3.2.	Localización geográfica .....	44
2.3.3.	Inversión en publicidad de los clientes .....	44
2.4.	Análisis de la competencia .....	45
2.4.1.	Competencia directa.....	46
2.4.2.	Competencia indirecta.....	48
2.4.3.	Posición en el mercado .....	51
2.4.4.	<i>Mapping</i> de precios .....	52
2.5.	Comportamiento del mercado .....	54
2.5.1.	Aspectos sociodemográficos .....	54
2.5.2.	Hábitos de audiencia .....	55
2.5.3.	Preferencia por segmento de programación.....	55
2.5.4.	Criterios de selección de una emisora.....	57
2.5.5.	Preferencia del contenido radial .....	58
2.5.6.	Participación de mercado .....	59
2.5.7.	Perfil de oyentes por rango de edad.....	61
2.6.	Fuerza de ventas.....	62
3.	PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA DE <i>MARKETING</i> .....	65
3.1.	Resumen ejecutivo .....	65
3.2.	Análisis Foda de la empresa .....	70
3.2.1.	Análisis de la situación externa.....	71
3.2.1.1.	Oportunidades .....	71

3.2.1.2.	Amenazas .....	72
3.2.2.	Análisis de la situación interna .....	72
3.2.2.1.	Fortalezas .....	72
3.2.2.2.	Debilidades .....	73
3.2.3.	Generación de estrategias .....	78
3.2.4.	Análisis de la principal competencia .....	79
3.2.4.1.	Métodos de recolección de información .....	80
3.2.4.2.	Tabulación de la información .....	81
3.3.	Diseño de tácticas .....	82
3.3.1.	Metas .....	82
3.3.2.	Objetivos .....	83
3.4.	Tácticas de producto.....	84
3.5.	Tácticas de precio.....	86
3.6.	Tácticas de plaza .....	87
3.7.	Tácticas de promoción.....	87
3.8.	Programación .....	88
3.8.1.	Diseño de nuevos programas .....	88
3.8.2.	Programación de la tarde y noche .....	89
3.8.3.	Programación fin de semana .....	90
3.9.	Plan de contingencia .....	90
3.10.	Plan de medios .....	91
3.10.1.	Publicidad .....	92
3.10.2.	Propaganda .....	93
3.10.3.	Patrocinio de eventos.....	94
3.10.4.	Alianzas tácticas .....	94
3.11.	Fuerza de ventas .....	95
3.11.1.	Diseño de procedimiento .....	97
3.11.2.	Capacitación de personal.....	98

3.12.	Diseño de presupuesto.....	99
3.12.1.	Presupuesto de operación .....	99
3.12.2.	Presupuesto de inversión .....	100
3.12.3.	Presupuesto de contingencia .....	102
3.13.	Análisis financiero.....	102
3.13.1.	VAN .....	102
3.13.2.	TIR.....	104
3.13.3.	B/C.....	105
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	107
4.1.	Planificación de táctica de plaza .....	107
4.2.	Planificación de tácticas de producto .....	107
4.3.	Nuevos programas .....	108
4.4.	Espacios publicitarios .....	111
4.5.	Propuesta ejecutiva de ventas .....	117
4.6.	Evaluación mensual de ventas.....	119
4.7.	Evaluación mensual de audiencia .....	125
4.8.	Cronograma de actividades de implementación de la propuesta .....	126
5.	SEGUIMIENTO .....	127
5.1.	Criterio de mediciones .....	127
5.2.	Monitoreo continuo del plan .....	129
5.3.	Acciones a seguir para mejorar continuamente el plan táctico de <i>marketing</i> .....	136
	CONCLUSIONES.....	139
	RECOMENDACIONES .....	141
	BIBLIOGRAFÍA.....	143



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Organigrama de Radio Capital 1420 AM .....	12
2.	Preferencias señaladas por la audiencia son las siguientes .....	56
3.	Criterios de selección.....	57
4.	Preferencia del contenido radial.....	58
5.	Participación de mercado.....	60
6.	Diagrama de flujo del dinero, en quetzales .....	103
7.	Manta vinílica diseño 1.....	113
8.	Manta vinílica diseño 2.....	113
9.	Volante publicitario.....	115
10.	Afiche Radio Capital .....	116
11.	Formato de control de audiencia.....	125
12.	Formato de control de programas.....	128
13.	Control de anuncios publicitarios .....	129

### TABLAS

I.	Programación de Radio Capital .....	24
II.	Tiempo de aire, en minutos, según categorías de programación .....	28
III.	Tiempo de aire, en minutos, de categoría musical.....	29
IV.	Tiempo de aire, en minutos, de categoría programación .....	30
V.	Categorías de programación según su duración, en porcentaje .....	30
VI.	Tarifa de tiempo radial .....	36
VII.	Tarifa del tiempo radial de lunes a viernes .....	37

VIII.	Descripción de <i>spots</i> .....	38
IX.	Análisis del ciclo de la vida de la empresa .....	41
X.	Descripción de la competencia directa.....	47
XI.	Competencia indirecta.....	49
XII.	Valor promedio por programa.....	53
XIII.	Valor promedio por cuñas .....	53
XIV.	Aspectos sociodemográficos .....	54
XV.	Hábitos de audiencia .....	55
XVI.	Participación de mercado .....	59
XVII.	Edad y hábito de la audiencia .....	61
XVIII.	Inversión requerida, en quetzales .....	68
XIX.	Matriz Foda.....	75
XX.	Descuento al cliente.....	86
XXI.	Programación de la tarde y noche .....	89
XXII.	Programación fin de semana .....	90
XXIII.	Plan de medios .....	92
XXIV.	Diseño de presupuesto en quetzales .....	100
XXV.	Presupuesto de inversión en quetzales.....	101
XXVI.	Presupuesto de contingencias en quetzales .....	102
XXVII.	Diseño de programa informativo.....	108
XXVIII.	Formato de programa informativo .....	109
XXIX.	Diseño de programa infantil.....	109
XXX.	Formato de programa infantil .....	110
XXXI.	Diseño de programa deportivo .....	110
XXXII.	Formato de programa deportivo .....	111
XXXIII.	Formato del registro mensual de ventas .....	120
XXXIV.	Formato de la hoja de reporte de registro de ventas.....	120
XXXV.	Formato para el registro de cartera de clientes.....	125
XXXVI.	Cronograma de actividades. ....	126

## GLOSARIO

<b>Audiencia</b>	Conjunto de personas que siguen un programa radial.
<b>Ciclo de vida de producto</b>	Herramienta de administración de la mercadotecnia que permite conocer y rastrear la etapa en la que se encuentra una determinada categoría o clase de producto.
<b>Cuña</b>	Forma de publicidad radiofónica que se caracteriza por el hecho de ser breve, repetible y sin relación con la programación en la cual se inserta, por lo que sus contenidos son transferibles en cualquier momento.
<b>Dial</b>	Escala gradual de los receptores de radio que permite localizar la emisora deseada.
<b>Enfoque táctico</b>	Consiste en convertir una de las opciones básicas de la estrategia básica de <i>marketing</i> en el foco central de la acción táctica.
<b>Estrategia</b>	Dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del <i>marketing</i> que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas.

**Estrategia básica del *marketing***

Define la plataforma estratégica global para la empresa, o para uno o varios de sus productos o servicios.

**Frecuencia radial**

Es una modulación angular que transmite información a través de una onda portadora variando su frecuencia. En aplicaciones analógicas, la frecuencia instantánea de la señal modulada es proporcional al valor instantáneo de la señal moduladora. Datos digitales pueden ser enviados por el desplazamiento de la onda de frecuencia entre un conjunto de valores discretos, una modulación conocida como modulación por desplazamiento de frecuencia.

**Fuerza de venta**

Es todo aquel sistema de información usado en *marketing*, que automatiza algunas funciones de ventas y de administración. Debe estar conformados por un plan integral de mercadotecnia, para ayudar a mejorar la contribución de la mercadotecnia en la empresa y que la información fluya desde el mercado a la empresa o viceversa.

**Lealtad**

Aumentar los niveles de fidelidad hacia la empresa y/o sus marcas.

***Marketing***

Es un proceso que comprende la identificación de necesidades y deseos del mercado meta, la formulación de objetivos orientados al consumidor, la

construcción de estrategias que creen un valor superior, la implantación de relaciones con el consumidor y la retención del valor del consumidor para alcanzar beneficios.

**Mercado**

Cualquier conjunto de transacciones de procesos o acuerdos de intercambio de bienes o servicios entre individuos o asociaciones de individuos. También es el ambiente social (o virtual) que proporciona las condiciones para el intercambio. Debe interpretarse como la institución u organización social a través de la cual los ofertantes (productores, vendedores) y demandantes (consumidores o compradores) de un determinado tipo de bien o servicio, entran en estrecha relación comercial a fin de realizar abundantes transacciones.

**Metas**

Son objetivos parciales, específicos y cuantificables, que se deban alcanzar para, en conjunto, cumplir el objetivo establecido con anterioridad.

**Misión**

Es la razón de ser de una empresa, el motivo por el cual existe. Asimismo es la delimitación de la o las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

**Nicho de mercado**

Se refiere a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y

necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general.

**Plan de contingencia**

Es un tipo de plan preventivo, predictivo y reactivo. Presenta una estructura estratégica y operativa que ayudará a controlar una situación de emergencia y a minimizar sus consecuencias negativas. Propone una serie de procedimientos alternativos al funcionamiento normal de una organización, cuando alguna de sus funciones usuales se ve perjudicada por una contingencia interna o externa.

**Plan de medios**

Aquel que debe seguir una empresa para tener claridad en las metas a las que quiere llegar, además de un orden para verificar que sean las estrategias correctas para llegar a los objetivos.

**Planificación táctica**

Consiste en formular planes a corto plazo que pongan en relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización. A corto plazo se define como un periodo que se extiende solo a un año o menos.

**Política de calidad**

Declaración pública y documental del compromiso que asume la dirección, de manejar la empresa según un sistema de gestión de calidad; partiendo de establecer objetivos de calidad que conduzcan a la mejora continua en la gestión de la organización; aportando los recursos necesarios; difundiendo la

política y objetivos a todos los miembros de la empresa y formándolos para que se trabaje en la consecución de dichos objetivos, bajo los criterios establecidos según el sistema de gestión de calidad.

**Posicionamiento en el mercado**

Manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación con los productos de la competencia.

**Precio**

Valor de mercado de los bienes, medido en términos de lo que un comprador está dispuesto a dar para obtenerlos.

**Presupuesto**

Cálculo y negociación anticipada de los ingresos y egresos de una actividad económica de la empresa, durante un periodo, por lo general en forma anual.

**Propaganda**

Forma de comunicación que tiene como objetivo, influir en la actitud de una comunidad respecto a alguna causa o posición, presentando solamente un lado o aspecto de un argumento. Es usualmente repetida y difundida en una amplia variedad de medios con el fin de obtener el resultado deseado en la actitud de la audiencia.

<b>Publicidad</b>	Forma de comunicación persuasiva que pretende informar y, sobre todo, convencer a los destinatarios para que actúen de una forma determinada.
<b>Servicio</b>	Se refiere a la relación que hay entre un proveedor de productos o servicios y aquellas personas que utilizan o compran sus productos o servicios. Es la suma total de lo que hace una organización para satisfacer las expectativas de los clientes y producir su satisfacción.
<b>Spots</b>	Anuncio musicalizado, con una duración máxima de 30 segundos.
<b>Táctica</b>	Conjunto de acciones organizadas y coordinadas que se ejecutan para lograr una meta a corto plazo dentro de una estrategia global.
<b>Visión</b>	Es una declaración o manifestación que indica hacia donde se dirige una empresa o aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo.



## RESUMEN

La presente investigación se basa en la necesidad de diseñar una planeación táctica de *marketing* para la emisora Radio Capital 1 420 AM y, con los resultados obtenidos, fijar metas y estrategias mercadológicas para redireccionar los esfuerzos que se realizan en la búsqueda de mejores resultados mercadológicos para dicha empresa.

Radio Capital es una emisora guatemalteca que transmite desde la ciudad de Guatemala, en AM ubicada en el 1 420. Su transmisión radial consta de 14 horas diarias, de lunes a sábado en AM y 24 horas en la web, o radio en línea. La programación de la emisora tiene un enfoque religioso, por lo que todos los programas que difunde tienen esa orientación, pero realizados con diversos formatos. Los géneros musicales que predominan en la programación son alabanza, adoración, pop urbano, grupero, ranchero. En la madrugada privilegian la música, con diversos géneros musicales.

Las políticas de la empresa radial se encaminan a las mejoras de procesos a través de innovaciones tecnológicas, y mediante el liderazgo y desarrollo, cumpliendo con las disposiciones legales y ofreciendo un servicio de calidad constante y eficiente. Por medio del análisis del ciclo de vida de la empresa, se deduce que la emisora se encuentra en etapa de crecimientos.

La competencia directa de Radio Capital está conformada por las 29 emisoras que operan y tiene cobertura en los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez. Estas emisoras han diseñado su programación para satisfacer las exigencias del mercado, trabajando en función de los gustos y preferencias de

los habitantes de esta zona. La competencia indirecta, está conformada por las 60 radios que tiene una cobertura fuera de los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez. Estas emisoras enfocan su programación a los oyentes residentes en los departamentos. La fuerza de ventas de Radio Capital 1 420 está constituida por tres operadores que, fuera de su horario laboral, ejercen el proceso de venta.

Los objetivos del proyecto están encaminados a establecer las directrices de la planeación táctica de *marketing* que le permitan a la emisora adecuarse a las necesidades exigentes del mercado actual y ser más competitiva, se determinaran las características del nicho de mercado meta y su comportamiento, asimismo, se realizó el Foda de la emisora. Se creó un presupuesto, acorde al mercado meta, tácticas publicitarias y un plan de acción para implementarlas.

Las principales estrategias que se utilizaron para conseguir los objetivos son: estrategias competitivas, estrategias comparativas, estrategias financieras, estrategia de posicionamiento y estrategias promocionales.

# OBJETIVOS

## General

Realizar una planeación táctica de *marketing* como herramienta para la gestión de una emisora.

## Específicos

1. Establecer las características del nicho de mercado meta y su comportamiento.
2. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Foda) que posee la emisora, con el fin de mejorar la eficiencia de la misma y ofrecer un servicio de óptima calidad.
3. Crear un presupuesto como herramienta táctica, para disminuir los costos de funcionamiento e incrementar las utilidades.
4. Determinar tácticas de *marketing* rentables, que permitan alcanzar el mercado meta establecido.
5. Establecer tácticas publicitarias eficientes para posicionar la marca (nombre, logo, entre otros) de la emisora.

6. Establecer los costos de la implementación del plan táctico.
7. Determinar la viabilidad y rentabilidad de la propuesta de inversión mediante análisis financieros.

## INTRODUCCIÓN

La planeación táctica es un proceso de decisión que busca que la empresa esté permanentemente adaptada a su entorno de la manera más adecuada, preparando las decisiones empresariales y los medios para llevarlas a cabo. Tiene por objetivo poner a disposición de los dirigentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados, asegurándole una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial.

Este proceso puede desglosarse en tres actividades claves: el análisis de la situación, dirigido a definir las oportunidades y problemas estratégicos del mercado; la programación e implantación de los recursos necesarios para aprovechar dichas oportunidades y solventar las posibles amenazas; y el control estratégico de las decisiones adoptadas.

Radio Capital es una emisora guatemalteca, que transmite desde la ciudad de Guatemala en AM, o amplitud modulada, que en el dial se ubica en el 1 420. Su transmisión radial consta de 14 horas diarias, de lunes a sábado en AM y 24 horas en la web, o radio en línea.

La programación de la emisora posee un enfoque religioso, por lo que todos los programas que difunde tienen esa orientación, pero realizados en diversos formatos. De igual manera, la música que transmite es de diversos géneros.

La presente investigación se basa en la necesidad de diseñar una planeación táctica de *marketing* para la emisora y, con los resultados obtenidos,

fijar metas y estrategias mercadológicas para la emisora, con el fin de redireccionar los esfuerzos realizados en la búsqueda de mejores resultados mercadológicos para dicha empresa de comunicación.

Se proyecta ejecutar este trabajo mediante recolección y análisis de datos referentes a clientes, audiencia, programación musical y otros formatos radiales. De igual manera, se desarrollará la observación directa e indirecta, el análisis de datos de los diferentes procesos dentro de la gestión que realiza Radio Capital, así como la recolección bibliográfica de estrategias para *marketing*.

# 1. ANTECEDENTES GENERALES

## 1.1. Información general

En 1968, Eduardo Soria Santiago, un joven empresario guatemalteco, fundó la primera radiodifusora del municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, departamento de Escuintla, llamada Radio Sol. Años más tarde y con la experiencia adquirida en el ámbito radial, se le presenta la oportunidad de adquirir una radiodifusora en la ciudad capital, por lo que opta por adquirirla en sociedad con su hermano Jorge Pablo. La emisora se llamaba Dial 14 Radio y se encontraba en el 1420 del dial.

Los hermanos Soria Santiago realizaron la negociación con la propietaria de la emisora (María Luisa Espiraly de Andreu) y convinieron en elaborar un contrato de promesa de compra-venta a cumplirse en dos años plazo.

Mientras se cumple el tiempo pactado para realizar el convenio de compra, los hermanos Santiago realizan un arrendamiento de la emisora, comprometiéndose a cancelar mensualmente Q 400,00, lo que para ese momento, significaba un gran reto. Como referencia, Eduardo Soria Santiago, narra que la propietaria de la radio recibía del estado, por ser viuda de un empleado público, la cantidad de Q 40,00 mensuales.

De esa manera, la emisora fue arrendada y, antes de cumplir el primer mes se venden espacios para programas y varios spots publicitarios, que se traducen en un buen ingreso económico. Este éxito se logra luego de capacitar para la venta a 15 empleados.

La estrategia de venta tuvo su base principal en una encuesta de acercamiento al cliente para conocer sus necesidades. Algunas de las preguntas, innovadoras para la época, eran:

- ¿Ha anunciado alguna vez su negocio en radio?
- ¿Qué piensa de anunciarse en radio?
- ¿Cree que anunciándose en radio obtendría ganancias?

Posteriormente, los promotores realizaban la venta de espacios radiales para programas y *spots* ofreciendo este servicio.

Sin embargo, los contratiempos y vicisitudes no se hicieron esperar. Antes de cumplir el mes de arrendamiento, la Dirección General de Comunicaciones suspende a Dial 14 Radio por que producía interferencia (heterodino) a Radio Rumbos. El tiempo de suspensión duro año ocho meses. Esto provocó que los hermanos Soria Santiago no percibieran el pago correspondiente por los programas y *spots* pautados y vendidos.

Para solucionar la problemática, se contraron los servicios de un técnico radial para determinar las razones y solución del heterodino. Durante nueve meses se realizaron pruebas y reparaciones, pero no se pudo encontrar el origen del problema. El técnico aseguró que lo único que quedaba por hacer era revisar los 120 radiales, los cuales están a 60 centímetros de profundidad en el suelo y son de 25 metros de largo. Esta solución resultaba muy onerosa para los hermanos Soria Santiago, pues la emisora no estaba en funciones; para cubrir los pagos del arrendamiento de la radio, lo hacían con los dividendos que percibían de la Radio Sol.



Finalmente, lograron disminuir la interferencia con la utilización de medio kilovatio para la transmisión. Cumplidos los dos años del convenio de compra-venta, los hermanos Soria Santiago se ven en la necesidad de vender la emisora Radio Sol para adquirir en propiedad, el 30 de abril de 1973, la emisora Dial 14 Radio.

En 1976, se produjo un terremoto en Guatemala de magnitud 7,3 en la escala de Richter y la torre de transmisión fue derribada por la fuerza tectónica. Solventando los problemas económicos y físicos que una catástrofe de esa magnitud conllevan, solicitan a la Dirección General de Comunicación transmitir desde la avenida Bolívar de la zona 3 de la ciudad de Guatemala, con una antena y un transmisor pequeño, trasladando la torre de transmisión de San Ignacio (Mixco) a la colonia La Comunidad (Mixco). Con el cambio de torre y la instalación de los nuevos radiales, se resuelve el problema del heterodino. Dial 14 Radio realiza un cambio no solo físico sino también de imagen y se convierte en Radio Capital 1 420 AM. De igual manera, se adquieren mejores equipos de transmisión, ya que los que originalmente tenían, eran equipos de construcción nacional y en malas condiciones para los requerimientos de entonces. La señal se escuchaba clara en la ciudad.

La programación que ofrecía era variada, con segmentos de música ranchera, boleros, romántica, marimba, programas educativos, infantiles, noticiosos y religiosos cristiano-evangélicos (eran pocas las emisoras que brindaban este espacio a programas evangélicos). El tiempo autorizado para transmitir eran 24 horas, sin embargo la programación iniciaba a las 6:00 de la mañana y concluía a las 11:00 de la noche. De esta manera y de 1971 a 1984, Radio Capital 1 420 AM estuvo administrada por los hermanos Soria Santiago.

- Personal de la radio:
  - Director: Jorge Pablo Santiago
  - Gerente: Eduardo Santiago
  - Contador, locutor, conserje, grabador, técnico.

En marzo de 1984, el periodista y catedrático universitario, Jorge Pablo Soria Santiago, fallece en un accidente automovilístico mientras efectuaba un viaje al interior de la República como relacionista público de la Secretaría de la Presidencia, quedando la emisora bajo la responsabilidad del periodista y empresario, Eduardo Soria Santiago.

El 4 de abril de 1994, Radio Capital es arrendada al pastor evangélico, Harold Caballeros y cambia el nombre comercial a Radio VIVA, más tarde Radio Verdad.

En el año 2009, el señor Eduardo Soria Santiago adquiere en propiedad un terreno en la aldea La Cumbre del Guayabo Chinautla, Guatemala para ubicar la planta de transmisión.

Se inauguran los estudios de Radio Capital 1 420 AM en la 13 avenida 19-31, zona 1 de la ciudad capital. De ser una empresa privada se convierte en sociedad anónima, en 2013, y los socios determinan que se continúe con la línea comercial y bajo una programación cristiano-evangélica.

- Nombre de la emisora: Radio Capital
- Eslogan: “ La frecuencia espiritual”
- Oficinas centrales: 13 avenida 19-31 zona 1, Guatemala, C.A.
- Correo electrónico: radiocapitalguatemala@gmail.com
- Página web: www.radiocapital1420am.com.gt
- Ubicación en el dial: 1 420 kilociclos AM (amplitud modulada)
- Ubicación de la planta: Cumbre del Guayabo, Chinautla, kilómetro 9, Guatemala.
- Potencia: 3 kilovatios, al 100 % de modulación alcanza los 4,5 kilovatios.

#### **1.1.1. Ubicación**

Oficinas centrales: 13 avenida 19-31 zona 1, Guatemala, C.A.

Ubicación en el dial: 1 420 kilociclos AM (amplitud modulada)

Ubicación de la planta: Cumbre del Guayabo, Chinautla, kilómetro 9, Guatemala.

#### **1.1.2. Misión**

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Asimismo, es la delimitación de la o las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, los productos y servicios a ofertar. Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

- Tipos de misión
  - Misiones muy amplias: este tipo permite dejar unos márgenes de actuación muy flexibles a la empresa, lo que puede ocasionar

confusión porque los miembros de la empresa no tiene muy claro la visión de la organización.

- Misiones muy estrechas: el limitar la capacidad de desarrollo a futuro de la organización permite que esta se centre en una sola dirección, evitando confusiones.
- Importancia de la misión

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente porque permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuales son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- Aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas. El llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa, logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.

- Indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo, tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que esta abarca.
- Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

La misión de Radio Capital es :

Llevar el poderoso mensaje de salvación, permitiendo a toda la familia escuchar una programación amena, variada y con contenido cristiano que permita ministrar a quienes la escuchen.

### **1.1.3. Visión**

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que formen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto, de tal manera que las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con esta.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles, además ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia; pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

- Ventajas que tiene el establecer una visión:
  - Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
  - Incentiva a que, desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión.
  - Una adecuada visión evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

La visión de Radio Capital es:

Ser un ministerio radial interdenominacional que funcione como canal de bendición para la expansión del reino de Dios, en Guatemala y el mundo, mientras se constituye en una empresa guatemalteca líder en el campo evangélico.

#### **1.1.4. Políticas**

Las políticas son un recurso útil que permiten comunicar, de forma explícita, los principios básicos de la compañía para la toma de decisiones. Este proceso debe ser coherente con los objetivos globales de la empresa, es decir, las decisiones que se tomen deben ir orientadas a la consecución de las metas propuestas, de lo contrario, se habrá perdido todo el esfuerzo.

Las políticas de la organización son guías para orientar la acción, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre algún problema que se repita dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

- Políticas de calidad: mejorar constantemente los procesos a través de innovaciones tecnológicas por medio del liderazgo y desarrollo de los recursos humanos, cumpliendo con las disposiciones legales y ofreciendo un servicio de calidad constante y eficiente.
  
- Políticas generales de comercio:
  - Comercialización de espacios publicitarios con empresas de bienes y servicios, de manera directa o indirecta, a través de empresas de publicidad, con clientes nacionales o extranjeros.
  
  - Comercialización de espacios radiales para la difusión de programas con contenido de índole religioso, educativo, informativo, social y deportivo.

- Políticas laborales:
  - En caso de que se genere una vacante, se dará preferencia al personal estable de la compañía que se ajuste al perfil del cargo, mediante un concurso interno. En caso de declararse desierto el concurso debido a que no existe personal que cumpla con el perfil requerido, se buscarán fuentes de reclutamiento externo.
  - No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.
  - La contratación de personal nuevo se hará bajo el reglón de servicios profesionales (029).
  - No se aceptarán reingresos de exempleados.
- Políticas tecnológicas: establecer una dirección para la modernización de la plataforma tecnológica actual de la empresa, su crecimiento y desarrollo, además de la incorporación de nuevos productos y servicios, en función de las tendencias tecnológicas y del mercado.

La empresa dará prioridad al fortalecimiento de la infraestructura de datos a través del uso de nuevas tecnologías que permitan la provisión de nuevos servicios de valor agregado.

## **1.2. Tipo de organización**

La organización es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un



objetivo común. Es, por tanto, la estructura organizacional de la empresa la que permite la asignación expresa de responsabilidades en las diversas funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales.

La organización jerárquica es una estructura organizativa donde cada entidad en la organización, excepto uno, está subordinada a una entidad única. Está formada normalmente por un grupo singular y de poder en la parte superior, con los niveles posteriores por debajo de ellos.

Los miembros de las estructuras jerárquicas de organización se comunican principalmente, con su superior inmediato y con sus subordinados inmediatos. La estructuración de las organizaciones de este modo es útil en parte, porque puede reducir la sobrecarga de comunicación, restringiendo el flujo de información, lo cual es también su principal limitación. Una jerarquía suele visualizarse como una pirámide, donde la altura de la clasificación representa su estado de energía y la anchura de ese nivel representa cuántas personas o divisiones de negocio están en ese nivel en relación con el todo.

### **1.2.1. Organigrama**

El organigrama también es definido como un modelo sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización

Sus finalidades son las siguientes:

- Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.

- Es un instrumento para el análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada

Para su funcionamiento, Radio Capital 1 420 AM está organizada de la siguiente forma.

Figura 1. **Organigrama de Radio Capital 1420 AM**



Fuente: elaboración propia.

### **1.2.2. Descripción de puestos**

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además, bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la

organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Es importante observar que la descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

Organización de Radio Capital 1 420 AM:

- Gerente: la responsabilidad fundamental del gerente de la emisora reside en determinar las políticas generales de la empresa y verificar que las mismas orienten la planeación de la programación, el *marketing*, la investigación, organización, la coordinación, el control y la evaluación del esfuerzo de los trabajadores para el logro de los objetivos y metas de la empresa.
- Director: cumple las funciones de administración general, programación y control de ventas, es el responsable de conducir el negocio radiofónico. Sus funciones se detallan a continuación:
  - Coordinar y dirigir las actividades radiales desarrolladas.
  - Encargarse de las gestiones encaminadas a incrementar y adecuar los medios personales, financieros y materiales, para mantener y aumentar en lo posible la calidad y adecuación a los fines de las emisoras de radio que tenga a su cargo.
  - Velar por el mantenimiento y buen uso de los equipos técnicos de la emisora.
  - Planificar la programación de la radio, así como las funciones de los trabajadores en general.

- Ejecutar todos los acuerdos de la Junta Directiva.
- Cuantas otras funciones se deriven de la necesidad de cumplir los objetivos marcados en el reglamento y el buen funcionamiento de la emisora.
- Jefe Recursos Humanos: debe seleccionar, contratar, formar y emplear al personal de locución, vendedores y los operativos.

A continuación se hace una descripción de personal operativo de Radio Capital 1 420 AM.

- Locutor: persona que se dedica a presentar programas o noticias en una radio, puede trabajar como conductor/a, animador/a o presentador/ a. Sus funciones son las siguientes:
  - Conducir los programas de propuesta religiosa, educativa, formativa y/o musical, de acuerdo a las necesidades de programación de la emisora.
  - Cumplir con los compromisos referentes a contenido, carácter y horario de programación.
  - Informar con antelación cualquier cambio en el contenido de su programa.
  - Proyectar una imagen ejemplar a futuros profesionales del área y con quienes interactúe en la emisora.

- Producir los programas a su cargo en el formato establecido y elevarlos a consideración de la Dirección.
- Valorar la interacción de los radioescuchas cuando estos se comunican durante su programa.
- Grabador: debe grabar programas radiales de diversa índole, editando las grabaciones realizadas y operando equipos del área, a fin de garantizar grabaciones oportunas, nítidas y de buena calidad. Sus funciones son las siguientes:
  - Recibe las pautas de grabación de la programación diaria.
  - Graba programas de diversa índole de acuerdo a las pautas establecidas.
  - Graba y edita las voces de locutores para los distintos formatos: anuncios, *spots*, promocionales, presentaciones, despedidas entre otras.
  - Verifica que las grabaciones estén igual que el guion de grabación.
  - Realiza correcciones en las grabaciones cuando presentan disparidad con el guion de grabación.
  - Edita las grabaciones realizadas, incorporándoles música y efectos de sonido.

- Realiza la cortina musical de los programas, mezclando la melodía y armonía de diversos instrumentos musicales.
- Realiza el montaje de las grabaciones, pasándolas al formato de salida al aire.
- Opera el equipo de programación digital para la grabación y edición de programas.
- Controla el tiempo de duración de las grabaciones.
- Identifica los *spots* y/ o discos grabados, indicando su contenido.
- Lleva relación de las grabaciones efectuadas y las envía a su supervisor inmediato.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidas por la organización.
- Ejecutivo de ventas: encargado de realizar ventas de espacios radiales para programas y publicidad. Sus funciones son las siguientes:
  - Persuadir al cliente de adquirir el servicio de publicidad o espacio radial para programas.
  - Promover la imagen de la empresa.
  - Obtener la atención del consumidor (clientes potenciales, empresas afiliadas, entre otras).

- Secretaria: debe ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su jefe inmediato, aplicando técnicas secretariales a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad. Sus funciones son las siguientes:
  - Redacta correspondencia, oficios, actas, memorandos, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad.
  - Transcribe a máquina o en computadora correspondencia como: oficios, memorandos, informes, listados, actas, resultados de exámenes, notas y documentos diversos.
  - Llena a máquina o a mano formatos de órdenes de pago, recibos, requisiciones de materiales, órdenes de compra y demás formatos de uso de la dependencia.
  - Recibe y envía correspondencia, llevando registro de la misma.
  - Opera la máquina fotocopidora y fax.
  - Realiza y recibe llamadas telefónicas. Toma mensajes y los transmite
  - Actualiza la agenda de su superior.
  - Vela por el suministro de materiales de oficina de la unidad.

- Técnico: encargado del funcionamiento y mantenimiento del equipo de grabación, transmisión, cómputo y planta de energía eléctrica. Sus funciones son las siguientes:
  - Velar por el buen funcionamiento de los equipos de transmisión y recepción de la emisora.
  - Reparar los equipos de transmisión y recepción dañados.
  - Manejar con destreza los equipos de audio y sonido de la Radio
  - Controlar la calidad de la señal emitida por la Radio
  - Hacer buen uso de los equipos y velar por su seguridad.
  - Solicitar el mantenimiento de los equipos según necesidad.
- Contador: el encargado de trabajar todo lo correspondiente a la contabilidad de la emisora. Sus funciones son:
  - Apertura de los libros de contabilidad.
  - Estudios de estados financieros y sus análisis.
  - Certificación de planillas para pago de impuestos.
  - Aplicación de beneficios y reportes de dividendos.
  - Elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.



- Realizar los pagos pertinentes en la Superintendencia de Administración Tributaria y velar por que se cumplan con estricto apego a la ley.
- Personal de servicio de limpieza: encargado de la limpieza de las instalaciones de la emisora. Sus funciones son:
  - Higiene de las áreas de Secretaria, Dirección, Gerencia, cabina, controles, área de grabación.
  - Limpieza de los servicios sanitarios.

### **1.3. Características de la emisora**

En relación con otros medios de comunicación, la radio genera una situación comunicativa muy particular, en la que emisor y receptor se ven sin ser vistos, ya que la radio, en aquel que la escucha, genera constantemente imágenes mentales. Esta capacidad es, sin duda, la principal especificidad de la radio como medio de comunicación, aunque tradicionalmente también se le han atribuido otras propiedades importantes como inmediatez, personalización y multisensorial, las cuales se detallan a continuación.

La inmediatez permite escuchar los hechos que suceden justo en el momento en el que ocurren, como un desastre natural, un bloqueo o una noticia de trascendencia para la sociedad.

La personalización, se refiere a que la radio crea sentido de pertenencia, a pesar de ser un medio masivo de comunicación, cada persona se imagina de diferente forma al locutor que está hablando a través de la radio.

Lo multisensorial se refiere al hecho de que alguien puede escuchar la radio y estar realizando otras actividades simultáneas. Al entrar el sonido por el oído, uno puede estar viendo otras cosas y estar escuchando la radio.

La radio, pese a los avances que han experimentado otros medios gracias a la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, sigue siendo, en la actualidad, la más rápida y la más instantánea, sobre todo a la hora de transmitir acontecimientos noticiosos de última hora.

De la misma manera, la radio no ha perdido la virtud de llegar a todos los públicos, porque, entre otras cosas, sus mensajes son sencillos y fáciles de entender, su escucha es compatible con el desarrollo de otras actividades, entretiene, no es necesario saber leer, es gratuita y, a diferencia de la prensa, la televisión o el cine, para algunas personas discapacitadas no interpone barreras.

Otras de las características de la radio son su frecuencia, programación y locución que se describen a continuación.

### **1.3.1. Antecedentes**

La radio, en los últimos tiempos, ha desempeñado un importante rol en los procesos educativos, sociales y culturales, tanto en las zonas urbanas como en las metropolitanas.

En los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez, la radio se ha constituido como el pilar fundamental dentro del proceso de desarrollo de sus habitantes, sectores sociales y productivos, convirtiéndose en protagonista de cambios trascendentales y decisivos.

La radio juega un papel muy importante en la comunidad, ya que, a pesar de ser de carácter religioso, se involucra en temas como salud, comercio, seguridad, política, sectores productivos y educación.

### **1.3.2. Frecuencia**

El término se emplea para nombrar a las frecuencias del espectro electromagnético que se utilizan en las radiocomunicaciones. Las señales son emitidas mediante ondas electromagnéticas, llamadas también ciclos y hertz. La frecuencia se refiere al número de ondas por segundo que se generan.

Las frecuencias de amplitud modulada (radio AM) están en el rango de frecuencias de 535 a 1 605 kHz. Las frecuencias de las portadoras de 540 a 1 600 kHz están asignadas a intervalos de 10 kHz.

Radio Capital transmite en amplitud modulada (AM) en la frecuencia sonora 1 420, con un kilowatts de potencia en la República de Guatemala.

### **1.3.3. Programación**

La programación se caracteriza por una oferta variada que incluye una propuesta de índole interdenominacional radial que inicia a las 6:00 a.m. y culmina a las 6:00 p.m.

La estación transmite 12 horas de programación en la frecuencia nacional AM y las 24 horas del día en radio en línea. Contempla programación musical, de orientación cristiana, programas variados y de proyección social. La Gerencia considera que estos productos radiofónicos están dentro del gran objetivo

comunicacional. La distribución de los horarios de la programación de Radio Capital varía, respecto a la compra de tiempo radial.

En Guatemala, la programación radial se puede estructurar por programas y por bloques. Radio Capital está orientada al modelo de radio por programas, ello permite que la programación sea abierta. Debido a la venta de espacios radiales con este modelo, se pretende captar la atención de tres segmentos de audiencia: fieles de las iglesias de pastores que pautan programas radiales, trabajadores de pequeñas empresas formales e informales, tales como tiendas de barrio, panaderías, talleres mecánicos y talleres de costura, y amas de casa.

La dirección y producción admite que se maneja estrategias para competir en el mercado radiofónico. Las estrategias se reflejan según los responsables de la radio, estas estrategias son:

- Una programación musical amena y variada que se actualiza constantemente con la inserción de nuevas alabanzas y géneros que gustan a la audiencia.
- Informativa y formativa, permitiendo la apertura de espacio radial gratuito con proyección social a sectores vulnerables, como niñez, mujeres, adultos de la tercera edad; en donde los invitados son instituciones que recrean todo un sistema de apoyo y que con su trabajo contribuyen al desarrollo de Guatemala.
- Programas de formación religiosa de conserjería matrimonial y familiar.

- Apoyo al artista guatemalteco, promocionando discografía de autoría propia.
- Programas de índole humanitaria, en los cuales se realizan entrevistas y campañas a organizaciones que velan por la salud integral de la niñez y de animales abandonados.

Los géneros musicales que predominan en la programación son alabanza, adoración, pop urbano, grupero, ranchero. En la madrugada se privilegia la música de diversos géneros.

Actualmente, Radio Capital transmite dos programas de la emisora, los cuales se difunden de lunes a jueves, de 9:00 a 10:00 a.m. Estos programas captan una audiencia altamente participativa. El programa que se transmite lunes y miércoles se denomina, por un mundo mejor, en él se entrevistan a personeros de instituciones gubernamentales y no gubernamentales (ONG), que aportan ideas, proyectos o alternativas de beneficio social, dando a conocer la misión, visión y objetivos de la institución al servicio de la población guatemalteca en riesgo. Los días martes y jueves, se transmite el programa Los secretos de los siervos, programa encaminado a dar a conocer, qué están haciendo los siervos de Dios para difundir la palabra, sus retos, logros, programas y proyectos en beneficio de la comunidad y de su ministerio.

Tabla I. Programación de Radio Capital

P R O G R A M A C I Ó N						
HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABÁDO
6:00 a 7:00	MUJERES CON PODER	RANCHERO	MUJERES CON PODER	RANCHERO	MUJERES CON PODER	GENERO RANCHERO
7:00 a 7:30	IMPACTO DE AMOR					
7:30 a 8:00	ACEPTANDO A CRISTO					
8:00 a 8:30	UNA VOZ QUE CLAMA EN EL DESIERTO					
8:30 a 9:00	A D O R A C I Ó N					
9:00 a 10:00	POR UN MUNDO MEJOR	SECRETOS DE LOS SIERVOS	LOS SIERVOS MEJOR	SECRETOS DE LOS SIERVOS	GENERO A LA BANZA	
10:00 a 10:30	LLEGÓ JESÚS	JESÚS EL ANCLA DE LA FE	P O P C R I S T I A N O			VEN A LOS PIES DE JESÚS Y LA VOZ DE LA VERDAD
10:30 a 11:00	P O P C R I S T I A N O					
11:00 a 12:00	G R U P E R O					
12:00 a 13:00	G R U P E R O					
13:00 a 13:30	COMO UN VIENTO RECIO					
13:30 a 14:00	MERENGUE, BACHATAY Salsa					
14:00 a 15:00	A L A B A N Z A					
15:00 a 16:00	ADORACIÓN	EN MANOS DEL ALFARERO		ADORACIÓN		SENDAS ANTIGUAS
16:00 a 17:00	P O P C R I S T I A N O					
17:00 a 17:30	S A L V O P O R G R A C I A					
17:30 a 18:00	J E S Ú S V I E N E					
						JESUS EL BUEN PASTOR
						MARANATHA
						CAMINANDO POR SENDAS DE JUSTICIA
						EL MANÁ ESCONDIDO LA HORA DE VIDA

Fuente: elaboración propia.

- Programas de orientación religiosa: utilizan el tiempo radial exclusivamente para realizar prédicas sin contenido musical. Los programas que utilizan este formato son:
  - Jesús el Buen Pastor
  - Aceptando a Cristo
  - Impacto de vida
  - Llego Jesús
  - Caminando por sendas de justicia
  - Como un viento recio
  - Sendas antiguas
  - Salvo por gracia
  - Ven a los pies de Jesús y la hora de la verdad
  
- Programas de orientación religiosa con segmento musical: utilizan el tiempo radial para predicar, intercalando durante su programación música para dinamizar el programa. Los programas que utilizan este formato son:
  - Mujeres con poder
  - Maranatha

- En manos del alfarero
- El maná escondido
- La hora de vida
- Jesús el ancla de la fe
- Programas de orientación religiosa con complacencia musical: utilizan el tiempo radial para dar mensajes cortos de enseñanzas religiosas y complacencias musicales a través de correo electrónico, teléfono y mensajes de texto. Los programas que utilizan este formato son:
  - Una voz que clama en el desierto
  - Jesús viene
- Programas de entrevistas: utilizan el tiempo radial para realizar entrevistas y dar a conocer temas de interés para la audiencia. Los programas que utilizan este formato son:
  - Los secretos de los siervos
  - Por un mundo mejor



#### **1.3.4. Locución**

Las características que debe tener la locución son, entre otros el timbre, el tono, la intensidad, la entonación, el acento, la modulación, la velocidad y los intervalos; estos matices son los que determinan el estilo de la radio. Es necesaria una buena vocalización y leer con naturalidad para no caer en errores de tipo gramatical y que se comprenda bien el mensaje que se desea transmitir. Radio Capital cuenta con personal calificado con credenciales, adscritos a la Cámara de Radiodifusión de Guatemala.

#### **1.3.5. Análisis de la programación**

Es una reflexión en torno al papel que están cumpliendo las radios en el proceso de globalización de la comunicación que se ha dado a nivel mundial. El examinar el rol que ellas cumplen en la formación de opinión, permite delinear algunas de las características que perfilan este modo de pensar y hacer radio.

Se realiza, entonces, un estudio cuyo objetivo es analizar la programación radial en señal abierta, dentro del horario de 06:00 a 18:00 horas. Los principales temas considerados fueron el tiempo de transmisión del programa y el tiempo de transmisión de música.

Para realizar el análisis de la programación se dividió la programación de Radio Capital en las siguientes categorías:

- Musical
- Orientación religiosa
- Orientación religiosa con segmentos musical
- Orientación religiosa con complacencia musical
- Programas de entrevistas

En las tablas II, III y IV se presenta el tiempo de aire de los programas y franjas musicales.

**Tabla II. Tiempo de aire, en minutos, según categorías de programación**

PROGRAMAS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	MINUTOS TOTALES
MUJERES CON PODER	58	0	58	0	58	0	174
IMPACTO DE AMOR	28	28	28	28	28	0	140
ACEPTANO A CRISTO	28	28	28	28	28	0	140
JESUS EL BUEN PASTOR	0	0	0	0	0	58	58
UNA VOZ QUE CLAMA EN EL DESIERTO	28	28	28	28	28	0	140
MARANATHA	0	0	0	0	0	58	58
POR UN MUNDO MEJOR	58	0	58	0	0	0	116
LOS SECRETOS DE LOS SIERVOS	0	58	0	58	0	0	116
LLEGÓ JESÚS	58	0	0	0	0	58	116
JESÚS EL ANCLA DE LA VIDA	0	28	0	0	0	0	28
VEN A LOS PIES DE JESÚS Y LA VOZ DE LA VERDAD	0	0	0	0	58	0	58

Continuación de la tabla II.

<b>CAMINANDO POR SENDAS DE JUSTICIA</b>	0	0	0	0	0	58	58
<b>COMO UN VIENTO RECIO</b>	28	28	28	28	28	28	168
<b>EN MANOS DEL ALFARERO</b>	0	0	58	0	0	0	58
<b>SENDAS ANTIGUAS</b>	0	0	0	0	0	58	58
<b>EL MANÁ ESCONDIDO</b>	0	0	0	0	0	58	58
<b>LA HORA DE VIDA</b>	0	0	0	0	0	58	58
<b>SALVO POR GRACIA</b>	28	28	28	28	28	0	140
<b>JESÚS VIENE</b>	28	28	28	28	28	0	140
<b>TOTAL TIEMPO PROGRAMAS</b>	342	254	342	226	284	434	1 882

Fuente: elaboración propia.

Tabla III. **Tiempo de aire, en minutos, de categoría musical**

<b>GÉNEROS MUSICALES</b>	<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIÉRCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>	<b>SÁBADO</b>	<b>MINUTOS TOTALES</b>
<b>RANCHERAS</b>	28	86	28	86	28	58	314
<b>ADORACIÓN</b>	86	86	28	86	86	0	372
<b>GRUPERO</b>	116	116	116	116	116	58	638
<b>ALABANZA</b>	58	58	58	58	116	116	464
<b>POP</b>	58	86	116	116	58	0	434
<b>URBANO</b>	28	28	28	28	28	28	168
<b>TOTAL TIEMPO MUSICAL</b>	374	460	374	490	432	260	2 390

Fuente: elaboración propia.

Tabla IV. **Tiempo de aire, en minutos, de categoría programación**

CATEGORÍAS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	TOTAL
ORIENTACIÓN RELIGIOSA	170	112	112	112	170	260	936
ORIENTACIÓN RELIGIOSA CON SEGMENTO MUSICAL	58	28	116	0	58	174	434
ORIENTACIÓN RELIGIOSA COMPLACENCIA MUSICAL	56	56	56	56	56	0	280
PROGRAMAS DE ENTREVISTAS	58	58	58	58	0	0	232
SEGMENTO MUSICAL	374	460	374	490	432	260	2 390
<b>TOTAL</b>	<b>716</b>	<b>714</b>	<b>716</b>	<b>716</b>	<b>716</b>	<b>694</b>	<b>4 272</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla V. **Categorías de programación según su duración, en porcentaje**

CATEGORÍAS	% TOTAL
ORIENTACIÓN RELIGIOSA	21,91011
ORIENTACIÓN RELIGIOSA CON SEGMENTO MUSICAL	10,15918
ORIENTACIÓN RELIGIOSA CON COMPLACENCIA MUSICAL	6,554307
PROGRAMAS DE ENTREVISTAS	5,430712
SEGMENTO MUSICAL	55,94569
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia.

Se puede apreciar que la emisora es de orientación religiosa y musical, estos segmentos representan el 21,91 % y 55,94 % del total de la programación respectivamente.

### **1.3.6. Cobertura**

Es el área geográfica que cubre la estación específica de telecomunicaciones.

Radio Capital tiene un área de cobertura en los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez.



## **2. SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1. Análisis de mercado**

Es una de las funciones de la mercadotecnia que se encarga de obtener y proveer datos e información para la toma de decisiones relacionadas con la práctica de la mercadotecnia, dando a conocer qué necesidades o deseos existen en un determinado mercado, quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, cuáles son sus características, cuál es el grado de predisposición para satisfacer sus necesidades o deseos, entre otros.

Para analizar el mercado es necesaria una investigación de campo, definir el mercado meta y las oportunidades en un nicho de mercado, analizar el servicio que se brinda y los clientes que se tienen, estudiar a la competencia y conocer la posición que se ostenta dentro del mercado.

#### **2.1.1. Mercado meta objetivo**

El mercado objetivo es un grupo de personas que responden a un determinado perfil demográfico y socioeconómico al cuales se quiere ofrecer un producto o servicio.

Una vez establecido el mercado objetivo, utilizando variables más cualitativas, se puede segmentar dicho mercado y orientar la oferta a un determinado subgrupo (segmento) en función de sus hábitos, costumbres y valores.

Designa la totalidad de un espacio preferente donde confluyen la oferta y la demanda, para el intercambio de bienes y servicios. Entre sus elementos más importantes comprende el alcance geográfico, los canales de distribución, las categorías de productos comerciados, el repertorio de competidores directos e indirectos, los representantes de la demanda entre los que se encuentran influenciadores, prospectos, compradores y también el grupo meta. De modo que, la acepción de mercadotecnia para el término es sustancialmente más amplia y no debe confundirse con la utilizada para fines publicitarios.

Las proyecciones de población para el 2011 según el Instituto Nacional de Estadística (INE) el departamento de Guatemala cuenta con 2 541 581 personas, siendo 1 221 379 de género masculino y 1 320 202 de género femenino. El departamento de Sacatepéquez que cuenta con 316 638 personas, siendo 155 892 de género masculino y 160 746 de género femenino.

### **2.1.2. Nicho de mercado**

Para el *marketing*, un nicho de mercado es un segmento de mercado en el cual los individuos tienen características y necesidades homogéneas que no están siendo satisfechas por la oferta. Hablar de un nicho de mercado, por lo tanto, es hablar de una oportunidad que brinda la economía para desarrollar cierta actividad comercial o productiva con elevadas posibilidades de éxito ante las condiciones del mercado.

En concreto, es una fracción de un segmento del mercado. Varias son las características significativas que se pueden resaltar de un nicho de mercado, no obstante, entre todas ellas se destaca una serie de necesidades muy específicas, es complejo, se cuenta con una voluntad palpable por satisfacer aquellas y suele ser un grupo reducido.



El nicho de mercado reconoce en la segmentación a una oportunidad de negocio, surgida a partir de necesidades insatisfechas. Por eso, los especialistas suelen recomendar centrarse en nichos de mercado y no en un mercado demasiado amplio para tener éxito, al menos en la primera etapa de una empresa.

Para Radio Capital el nicho de mercado es la población de radioescuchas a la que se pretende llegar, que tiene necesidades y características comunes. Esta población practica la religión cristiana evangélica, son hombres y mujeres con edad entre los 25 y 40 años, trabajadores de la pequeña y mediana empresa, trabajadores informales (tiendas de barrio, panaderías, talleres) y amas de casa. El diseño de la programación se estructura para la población de nivel socioeconómico medio y medio-bajo.

## **2.2. Análisis de la empresa**

Es una metodología de gestión esencial en la dirección empresarial, aportando un gran valor con el diagnóstico de los puntos fuertes y débiles de la empresa. De este modo puede evaluarse el potencial de la empresa para alcanzar los objetivos establecidos.

El análisis interno de la empresa consiste en un conjunto de técnicas utilizadas para investigar acerca de los factores centrales de esta, es decir, de las características de los recursos, medios, habilidades y capacidades de los que dispone la empresa para mantener y desarrollar una ventaja competitiva que le permita hacer frente al entorno y así lograr sus objetivos.

La finalidad del análisis interno de la empresa es el diagnóstico de los puntos fuertes o fortalezas (factores internos positivos que contribuyen al logro

de los objetivos de la empresa) y de los puntos débiles o debilidades (factores internos negativos que impiden el logro de los objetivos) de modo que pueda ser evaluado su potencial para desarrollar la estrategia que permita lograr los objetivos establecidos.

### 2.2.1. Análisis de servicio

El modelo de negocio de Radio Capital 1 420 AM consiste básicamente en comercializar su tiempo de aire, es decir, se entrega un espacio dentro de la programación de la emisora a personas naturales, empresas u otras instituciones, que necesitan espacio radial o publicitario, a cambio de una tarifa o precio.

Tabla VI. **Tarifa de tiempo radial**

TIEMPO	PRECIO	TOTAL TIEMPO	PRECIO TOTAL
<b>1 HORA</b>	Q 150,00	4 o 5 horas/ mes	Q 600,00
<b>1/2 HORA</b>	Q 100,00	4 o 5 medias horas/ mes	Q 400,00

Fuente: elaboración propia.

El precio de tiempo radial de una hora o media hora incluye: transmisión del programa del cliente 4 o 5 veces al mes, tanto en la banda de radio AM como en internet mediante la página [www.radiocapital1420am.com.gt](http://www.radiocapital1420am.com.gt). Difusión de 6 spots publicitarios del programa durante toda la programación. Como valor agregado,

se incluye el diseño, grabación y edición de la presentación y despedida del programa.

- **Presentación del programa:** es la grabación al inicio del programa la cual debe tener: nombre del programa, del conductor y del ministerio o iglesia responsable. También debe incluir la información general del contenido u objetivo del mismo, con un tema musical que lo identifique.
- **Despedida del programa:** es la grabación que se difunde al final del programa. Incluye la despedida, horario y días de difusión. En suma, la información general del programa, también es musicalizada con el tema de identificación.

La emisora se reserva dos minutos de la hora contratada y un minuto de la media hora, para identificación de la radio y/o publicidad o promociones. Además, los clientes son los responsables del contenido de los programas. Esto se deja estipulado en el contrato realizado entre el cliente y la radiodifusora.

**Tabla VII. Tarifa del tiempo radial de lunes a viernes**

TIEMPO	TOTAL TIEMPO	PRECIO TOTAL
<b>1 HORA</b>	22 horas / mes	Q 2 400,00
<b>1/2 HORA</b>	22 medias horas/ mes	Q 1 300,00

Fuente: elaboración propia.

El precio de una hora o media hora incluye: transmisión del programa del cliente 22 veces al mes, en la banda de radio AM y en internet por la página [www.radiocapital1420am.com.gt](http://www.radiocapital1420am.com.gt). Difusión de 8 *spots* publicitarios del programa

durante toda la programación. Se incluye el diseño, grabación y edición de la presentación y despedida del programa.

- Anuncios publicitarios: es un soporte auditivo que transmite un mensaje de breve duración.
- Cuñas: anuncio de bienes o servicios, leídos por el locutor de turno, deben contener la información básica. Duración máxima, 15 segundos.
- Spots: anuncio grabado, con una duración máxima de 60 segundos. El precio incluye diseño, edición, musicalización y grabación.

Tabla VIII. **Descripción de spots**

<b>Spots diarios</b>	<b>Descripción</b>	<b>Total Spots</b>	<b>Precio unitarios</b>	<b>Precio paquete</b>
1	Cuña	26 spots	7	182
2	Cuñas	26 spots	6.5	338
3	Spots	26 spots	6	468
5	Spots	26 spots	5	650
10	Spots	26 spots	4.5	1 170,00

Fuente: elaboración propia.

### **2.2.2. Análisis del ciclo de vida de la empresa**

El ciclo de vida es el proceso mediante el cual los productos o servicios que se lanzan al mercado atraviesan una serie de etapas que van desde su concepción hasta su desaparición por otros más actualizados y más adecuados acorde al interés del cliente.

Las cuatro etapas del ciclo de vida del servicio son las siguientes:

- Etapa de introducción: es el momento en el que el producto se introduce en el mercado. El volumen de ventas es bajo, dado que aún no es conocido en el mercado. Los costes son muy altos y los beneficios inapreciables. En esta etapa es muy importante invertir en promocionar el producto.
- Etapa de crecimiento: en esta etapa aumentan las ventas, al aumentar el interés del cliente. Los beneficios empiezan a crecer y el producto necesita mucho apoyo para mantenerse.
- Etapa de madurez: el crecimiento de las ventas se ralentiza y estabiliza en el mercado. El producto está asentado y consolidado en el mercado y los beneficios son altos.
- Etapa de declive: las ventas comienzan a decrecer significativamente y el producto se prepara para salir del mercado normalmente ya saturado. La causa principal suele ser la obsolescencia.

Según la Dirección, los factores que se utilizaron para evaluar el ciclo de vida de la emisora son:

- Rentabilidad: refiere a la contribución marginal del producto.
- Penetración: indica la participación de mercado alcanzada.
- Aprendizaje: implica el grado de percepción y conocimiento del producto.
- Competencia: el grado de presencia de la misma frente al producto de la empresa.
- Clientes: la discriminación de aquellos que consumen el producto, de los potenciales a incorporar.
- Volumen de ventas: la cantidad de productos vendidos en un periodo.
- Evolución tecnológica: El grado de desarrollo del producto respecto al avance de las investigaciones en el sector.

En la tabla IX se evalúan estos factores para cada una de las etapas del ciclo de vida del producto.

Tabla IX. **Análisis del ciclo de la vida de la empresa**

FACTORES ETAPAS	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
<b>RENTABILIDAD</b>	Negativo	Positivo y en crecimiento	Máxima e insuperable	Positiva y en disminución
<b>COBERTURA DE MERCADO</b>	Baja	Alta	Máxima	En disminución
<b>PENETRACIÓN (participación relativa)</b>	≤ 5 % del objetivo final	≥ 10 % del objetivo final	Máximo de acuerdo con el objetivo	En descenso continuo
<b>APRENDIZAJE</b>	No hay percepción	Conocimiento y diferenciación alta	Percepción total	Alta percepción bajo deseo
<b>COMPETENCIA</b>	No ha reaccionado	Con acciones participativas	Máxima expresión	Superior
<b>CLIENTES</b>	Conjunto reducido	Más del 50 % de los clientes integrados	No quedan clientes importantes	En retracción
<b>VOLUMEN DE VENTAS</b>	En consonancia con participación	En ascenso permanente	Máximo y estable	En descenso permanente
<b>EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA</b>	Mayor a igual a la del sector	Igual a la del sector	Igual o menor a la del sector	Menor a la del Sector

Fuente: elaboración propia.

El análisis comparativo de la tabla anterior refiere que la emisora se encuentra en etapa de crecimiento, ya que la rentabilidad es positiva y en crecimiento, la cobertura de mercado es alta, la penetración es mayor al 10 %, el aprendizaje es de conocimiento y diferenciación alta, la competencia está con acciones participativas, los clientes actualmente son casi el 50 %, el volumen de las ventas se encuentra en ascenso permanente y la evolución tecnológica es igual a la del sector.

### **2.3. Análisis de los clientes**

El *marketing* trata de descubrir las necesidades no satisfechas y vender el producto que las satisfaga. Es necesario definir con precisión a quiénes se envían los mensajes de la empresa, por ello se debe conocer a los clientes.

Si el mercado actual está formado por los compradores o consumidores del producto concreto (cualquiera que sea su tasa de fidelidad a la marca), los clientes de una empresa se definen en relación con la frecuencia de compra o de consumo de sus productos. Es este determinado grado de fidelidad a la empresa, al producto o a su marca lo que realmente define a los clientes, y no es únicamente la compra esporádica no recurrente.

Por tanto, hay cierta restricción conceptual con respecto a lo que es o no mercado, lo que obliga a realizar una serie de estudios e investigaciones especialmente dirigidas a la identificación de compradores y consumidores - reales y potenciales- y, entre ellos, a la detección de los clientes futuros a partir del análisis de la frecuencia de compra o de consumo, y de los hábitos de su comportamiento.

Se debe distinguir también entre clientes actuales y clientes potenciales, diferenciación que se efectúa según la identificación que cada empresa haga de su propio mercado. Así, los clientes actuales o reales serán los clientes efectivos (compradores o consumidores reales del producto o de la marca) cuya diferenciación conviene especificar.



### **2.3.1. Tipos de clientes**

En *marketing* se suele distinguir entre distintas clases de clientes. Los clientes activos son los que, en la actualidad, concretan compras de manera frecuente. Los clientes inactivos, en cambio, hace tiempo que no realizan una compra, por lo que es probable que estén satisfaciendo sus necesidades con la competencia.

Por otro lado, existen los clientes satisfechos o clientes insatisfechos, de acuerdo al tipo de resultado que haya tenido el intercambio comercial. Los clientes tienen necesidades que la empresa o el vendedor debe satisfacer. Estas necesidades generan en el individuo una serie de expectativas con respecto al producto o servicio. Si dichas expectativas son frustradas, es decir, si las necesidades no son satisfechas, es muy probable que el cliente deje de comprar en aquel sitio o, más específicamente, el producto en cuestión.

Radio Capital tiene como clientes a los radioescuchas y a las empresas.

- Radioescuchas: los oyentes de la emisora se convierten en clientes cuando utilizan los servicios de publicidad no tradicional y contratación de tiempo para programas. La transacción se realiza directamente entre el contratante y la emisora.
- Empresas: las empresas contratantes de publicidad son de carácter público y privado. Ambos tipos de empresas buscan pautar en la emisora como parte de sus estrategias publicitarias. Sin embargo, las empresas públicas, además de promocionar sus bienes y los servicios que ofrecen, utilizan la emisora como medio de difusión de eventos, comunicaciones o disposiciones que inciden en la vida social, personal o de interés general.

El contrato publicitario se realiza, directamente entre la empresa y la emisora. En ocasiones la empresa privada envía la orden de trabajo a la emisora, y forma parte del proceso creativo del mensaje a transmitir.

### **2.3.2. Localización geográfica**

La ubicación de un negocio determina en gran medida su clientela, su duración y, en resumen, su éxito. Los clientes pueden ser empresas que estén ubicadas en cualquier punto a nivel nacional, pero que deseen promocionar o publicitar sus productos o servicios a los habitantes y visitantes de los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez, área de cobertura de Radio Capital.

### **2.3.3. Inversión en publicidad de los clientes**

La publicidad desempeña un papel de gran importancia en cualquier empresa, ya que esta sirve para comunicar a muchas personas el mensaje de un patrocinador a través de un medio impersonal y está diseñada para convencer a una persona para que compre un producto, para apoyar a una causa o incluso para obtener menor consumo.

La publicidad tiene una gran influencia sobre el consumidor; a través de una buena publicidad se puede lograr vender grandes volúmenes de mercancías, todo depende de la capacidad que esta tenga para convencer al público.

Es importante para los anunciantes porque atrae más clientes para ellos y así incrementa sus ganancias. Esto también representa un beneficio para el consumidor, porque cuando se venden mercancías en grandes cantidades, pueden producirse en masa y la producción masiva reduce el costo para el

consumidor. La demanda de los consumidores también contribuye a que los productos sean mejores, ya que los fabricantes saben que un producto mejorado ayudará a conservar viejos clientes y atraer a nuevos.

La publicidad no necesariamente tiene la misma importancia para todas las empresas, difiere entre industrias y entre firmas dentro de la misma industria. La publicidad puede ser importante para una empresa y muy insignificante para otras, ya que algunas organizaciones prefieren usar estrategias diferentes. Por ejemplo, una compañía podría escoger invertir dinero para incentivar al distribuidor, promociones de ventas para el consumidor y producir los gastos para publicidad o viceversa. El grado en que una organización use la publicidad depende de la confianza que la gerencia tenga en ella como una herramienta importante de mercadotecnia.

Los oyentes, personas naturales o empresas que desean publicitar sus productos o servicios en una estación de radio, basan su decisión en tres aspectos principales que son: *rating*, cobertura (alcance) y *target* de la emisora.

#### **2.4. Análisis de la competencia**

La competencia es el número de competidores en el área del mercado donde se piense establecer en relación con el mercado potencial. Esto dará un indicador de la necesidad de una empresa que se quiera establecer en esa área. Por supuesto que, si las empresas existentes no están proporcionando servicios o productos adecuados, un nuevo competidor habrá de captar una parte sustancial del mercado.

Al identificar a los competidores, es importante saber que estos pueden ser directos o indirectos. Es fácil saber quiénes son los competidores directos, dado

que venden el mismo producto o servicio que la empresa. Para identificarlos, basta con consultar la sección amarilla, recorrer el área en la cual se pretende establecer, consultar los periódicos locales, entre otros. Por otro lado, los competidores indirectos son los que venden productos o servicios a su mercado aunque no exactamente los mismos, es decir, ellos compiten por el dinero del mercado.

#### **2.4.1. Competencia directa**

Son las empresas o negocios que venden un producto igual o casi igual en el mismo mercado en el que se está, lo que hace que ambas empresas busquen a los mismos clientes para venderles lo mismo.

La competencia directa de Radio Capital, está conformada por las 29 emisoras que operan y tienen cobertura en los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez. Estas emisoras han diseñado su programación para satisfacer las exigencias del mercado, trabajando en función de los gustos y preferencias de los habitantes de esta zona.

En la tabla X se pueden observar las 29 emisoras que conforman la competencia directa de Radio Capital y los diales en los que operan.

Tabla X. **Descripción de la competencia directa**

<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Nombre</b>
<b>0,535</b>	0,545	IGLESIA MINISTERIO DE MOTIVACIÓN
<b>0,575</b>	0,585	RADIO PROGRESO SOCIEDAD ANÓNIMA
<b>0,605</b>	0,615	ALIANZA EVANGÉLICA DE GUATEMALA
<b>0,665</b>	0,675	MIGUEL ALFREDO GONZÁLEZ GAMARRA
<b>0,725</b>	0,735	CULTURALES CRISTIANAS
<b>0,755</b>	0,765	IGLESIA DE CRISTO ELIM CENTRAL
<b>0,815</b>	0,825	CULTURALES ASEC
<b>0,845</b>	0,855	RADIO CIRO'S TRUST
<b>0,875</b>	0,885	ANÓNIMA (RASA)
<b>0,905</b>	0,915	RADIO EMPERADOR COMPAÑÍA LIMITADA
<b>0,935</b>	0,945	CORONADO JUAREZ
<b>0,965</b>	0,975	LIONEL VIZCAINO DARDÓN
<b>1,025</b>	1,035	DE PANIAGUA
<b>1,115</b>	1,125	DE QUIÑONEZ
<b>1,145</b>	1,155	DE GIRÓN LEMUS MARIA GUADALUPE
<b>1,175</b>	1,185	LA GARRIGA SOCIEDAD ANÓNIMA
<b>1,205</b>	1,215	MI-EL
<b>1,215</b>	1,225	CIRCUITO DOS SOCIEDAD ANÓNIMA
<b>1,235</b>	1,245	MARÍA ESTELA MAZA MEZA
<b>1,255</b>	1,265	ADIESTRAMIENTO CRISTIANO
<b>1,265</b>	1,275	IGLESIA MINISTERIO DE MOTIVACIÓN
<b>1,325</b>	1,335	ADVENTISTAS DEL SÉPTIMO DÍA
<b>1,355</b>	1,365	JOSE MAX PANIAGUA SARAVIA

Continuación de la tabla X.

<b>1,385</b>	1,395	RADIO ISTMANIA SOCIEDAD ANÓNIMA
1,445	1,455	HOSANNA MISIONERA SOCIEDAD ANÓNIMA
<b>1,475</b>	1,485	ANÓNIMA
1,505	1,515	CARLOS EDUARDO PEINADO JACOBS
<b>1,565</b>	1,575	ASOCIACIÓN LA VOZ EVANGELICA DE AMERICA
<b>1,595</b>	1,605	ARTURO GUILLERMO LÓPEZ LÓPEZ

Fuente: elaboración propia.

#### **2.4.2. Competencia indirecta**

Son las empresas o negocios que intervienen en el mismo mercado y clientes, buscando satisfacer sus necesidades con productos sustitutos o de forma diferente.

La competencia indirecta está conformada por las 60 radios que tienen una cobertura fuera de los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez. Estas emisoras enfocan su programación a los oyentes residentes en los departamentos.

En la tabla XI se pueden observar detalladamente las 60 radiodifusoras y los diales en los que operan las emisoras que conforman la competencia indirecta de Radio Capital.

**Tabla XI. Competencia indirecta**

<b>Límite inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Nombre</b>
0,555	0,565	ARACELY MONTEALEGRE ALCANTARA
0,565	0,575	FERNANDO TRES GARCÍA
0,585	0,595	DIÓCESIS DE SANTA CRUZ DEL QUICHÉ
0,595	0,605	SOCIEDAD ANÓNIMA
0,615	0,625	ELISEO REYNA GONZÁLEZ
0,635	0,645	DIRECCION GENERAL DE RADIODIFUSIÓN
0,655	0,665	DIRECCIÓN GENERAL DE RADIODIFUSIÓN
0,675	0,685	SOSA
0,685	0,695	MARÍA SILVIA LUCRECIA UTRERA
0,705	0,715	CULTURALES CRISTIANAS
0,715	0,725	EDUARDO ALFONSO LIU TANCHEZ
0,735	0,745	SANDRA ESTELA RUBIO DE PANTOJA
0,745	0,755	CIRCUITO DOS SOCIEDAD ANÓNIMA
0,765	0,775	DIÓCESIS DE QUETZALTENANGO
0,775	0,785	RUDY ARMANDO CALDERÓN OCHOA
0,775	0,785	COMPAÑÍA LIMITADA
0,795	0,805	ALIUS
0,805	0,815	DIRECCIÓN GENERAL DE RADIODIFUSIÓN
0,825	0,835	RADIO CADENA LANDÍVAR SOCIEDAD ANÓNIMA
0,835	0,845	DIRECCIÓN GENERAL DE RADIODIFUSIÓN
0,855	0,865	DIRECCIÓN GENERAL DE RADIODIFUSIÓN

Continuación de la tabla XI.

<b>0,865</b>	0,875	ALFONSO MEDINA RAMÍREZ
<b>0,885</b>	0,895	RADIO ESCUINTLA LIMITADA
<b>0,895</b>	0,905	RADIO AMATIQUE S. A.
<b>0,915</b>	0,925	CULTURALES CRISTIANAS
<b>0,925</b>	0,935	JOSE LUIS RUBIO MARTÍNEZ
<b>0,945</b>	0,955	EUGENIA ALCÁZAR DE HERRERA
<b>0,975</b>	0,985	RADIO CADENA LANDÍVAR SOCIEDAD ANÓNIMA
<b>0,985</b>	0,995	RADIO PERLA DE ORIENTE S. A.
<b>0,995</b>	1,005	DIRECCIÓN GENERAL DE RADIODIFUSIÓN
<b>1,005</b>	1,015	FUNDACIÓN EMMANUEL
<b>1,005</b>	1,015	COMPAÑÍA LIMITADA
<b>1,015</b>	1,025	CARLOS HORACIO ALCÁZAR FLORES
<b>1,035</b>	1,045	ARNOLDO MORALES HERNANDEZ
<b>1,045</b>	1,055	ALFARO OVALLE Y COMPAÑÍA LIMITADA
<b>1,065</b>	1,075	JOSE THEODORE YLLESCAS PERETIATKO
<b>1,075</b>	1,085	ALIUS
<b>1,095</b>	1,105	MARIO PLINIO QUINTANA VALDEZ
<b>1,105</b>	1,115	MARINALA SOCIEDAD ANÓNIMA
<b>1,125</b>	1,135	JORGE EDGARDO ARCHILA MARROQUÍN
<b>1,135</b>	1,145	CARLOS EBILIO MANCILLA OLIVA
<b>1,155</b>	1,165	CARLOS ENRIQUE MOLINA
<b>1,165</b>	1,175	RADIO CADENA LANDÍVAR SOCIEDAD ANÓNIMA
<b>1,195</b>	1,205	MERCANTIL INTERNACIONAL S. A.



Continuación de la tabla XI.

1,225	1,235	JAIME ARCHILA RODRIGUEZ
1,245	1,255	ASOCIACIÓN BENEDICTINA DE ESQUIPULAS
1,245	1,255	GERMÁN AURELIO RODAS DE LEON
1,285	1,295	RADIO MIRAMUNDO LA VOZ DEL EJÉRCITO
1,305	1,315	JOSUÉ CAESAR GARCÍA PORRAS
1,365	1,375	QUETZALTENANGO
1,375	1,385	MIGUEL ALFREDO GONZÁLEZ GAMARRA
1,405	1,415	JORGE ROLANDO OLIVA VILLAGRÁN
1,425	1,435	MAURO GUZMÁN MERIDA
1,435	1,445	DIRECCIÓN GENERAL DE RADIODIFUSIÓN
1,455	1,465	PETENERA S. A.
1,485	1,495	MIGUEL ALFREDO GONZÁLEZ GAMARRA
1,495	1,505	ASOCIACIÓN CHAJULENSE
1,515	1,525	EDNA SOTO TARACENA
1,555	1,565	ASOCIACIÓN CIVIL GEDEON
1,585	1,595	CHAVEZ XOYON CUXIL Y COMPAÑIA

Fuente: elaboración propia.

### 2.4.3. Posición en el mercado

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes, en relación con los productos de la competencia. Un producto o servicio también

puede posicionarse directamente en contra de un competidor. Finalmente, el producto también puede posicionarse entre diferentes clases de productos.

El posicionamiento estratégico es un proceso de transformación, es un modelo que se puede aplicar a un negocio, a un comercio, a una fábrica, a nivel profesional y es secuencial, sus pasos son:

- Oportunidad: todos los negocios, las entidades económicas, nacen de una oportunidad, que es el soplo divino, la chispa que arranca todo un concepto.
- Diferenciación: se articula la diferencia con el resto, se dice de una manera muy sencilla pero es muy difícil, resume la frase del negocio.

Se puede observar que el mercado para Radio Capital se encuentra en un 7 %. Esto quiere decir que de 100 personas que escuchan emisoras en amplitud modulada, 7 escuchan Radio Capital.

#### **2.4.4. *Mapping de precios***

A continuación se presenta el valor promedio por programa y por cuñas según duración en las principales radios que transmiten en los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez.

Tabla XII. **Valor promedio por programa**

Duración de tiempo radial	Valor promedio, en quetzales				
	Cultural	Ve a	Alianza	Exclusiva	Tic Tac
1/2 hora diaria	4 000	1 600	2 500	1 200	1 100
1 hora diaria	7 000	3 000	5 000	2 300	2 000
1/2 hora fines de semana	1 400	500	700	400	250
1 hora fines de semana	2 800	1 000	1 400	800	500

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. **Valor promedio por cuñas**

Duración de cuñas	Valor promedio, en quetzales				
	Cultural	Ve a	Alianza	Exclusiva	Tic Tac
10	0	0	0	0	0
15	0	0	0	0	0
30	0	0	0	0	0
60	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia.

Las emisoras en amplitud modulada con contenido cristiano no comercializan espacios publicitarios con *spots* de marcas.

## 2.5. Comportamiento del mercado

Es el estudio de la conducta que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que, consideran, satisfarán sus necesidades.

Los parámetros de comportamiento de mercado que se estudiarán son: aspectos sociodemográficos, hábitos que tiene la audiencia, preferencia por algún segmento de programación, criterios de selección de una emisora, preferencia del contenido radial, participación de mercado y perfil del oyente. Estos parámetros serán detallados a continuación.

### 2.5.1. Aspectos sociodemográficos

En la tabla XIV se puede observar que del total de 377 encuestados, el 44,56 % fueron hombres y el 55,46 % mujeres. El promedio de edad de los entrevistados está en los rangos de 30-35 y 35-40 años.

Tabla XIV. Aspectos sociodemográficos

	Cantidad		Cantidad en porcentaje		
	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	
RANGO DE EDAD	Menos de 15	7	5	4.17 %	2.39 %
	15 – 20	13	6	7.74 %	2.87 %
	20 – 25	15	16	8.93 %	7.66 %
	25 – 30	22	38	13.10 %	18.18 %
	30-35	45	66	26.79 %	31.58 %
	35 - 40	66	78	39.29 %	37.32 %
	Total	168	209		

Fuente: elaboración propia.

### 2.5.2. Hábitos de audiencia

En la tabla XV se puede ver los horarios en que la audiencia está en sintonía. Del total de encuestados un 8,70 % acostumbra escuchar radio entre las 6 y las 8 de la mañana. Un 8,70 % manifestó que escucha la radio en el horario de 8 a 10 de la mañana. Un 36,52 % expresa que escucha radio en el horario de las 10 de la mañana a las 12 de la tarde. Un 24,35 % afirma que escucha la emisora en horario de las 12 a las 2 de la tarde. Mientras que el 15,65 % y el 6,09 % declararon que acostumbran escuchar la radio en los horarios de 14:00 a 16:00 horas y de las 16:00 a las 18:00 horas respectivamente.

Tabla XV. Hábitos de audiencia

---

Horario que acostumbran a escuchar radio

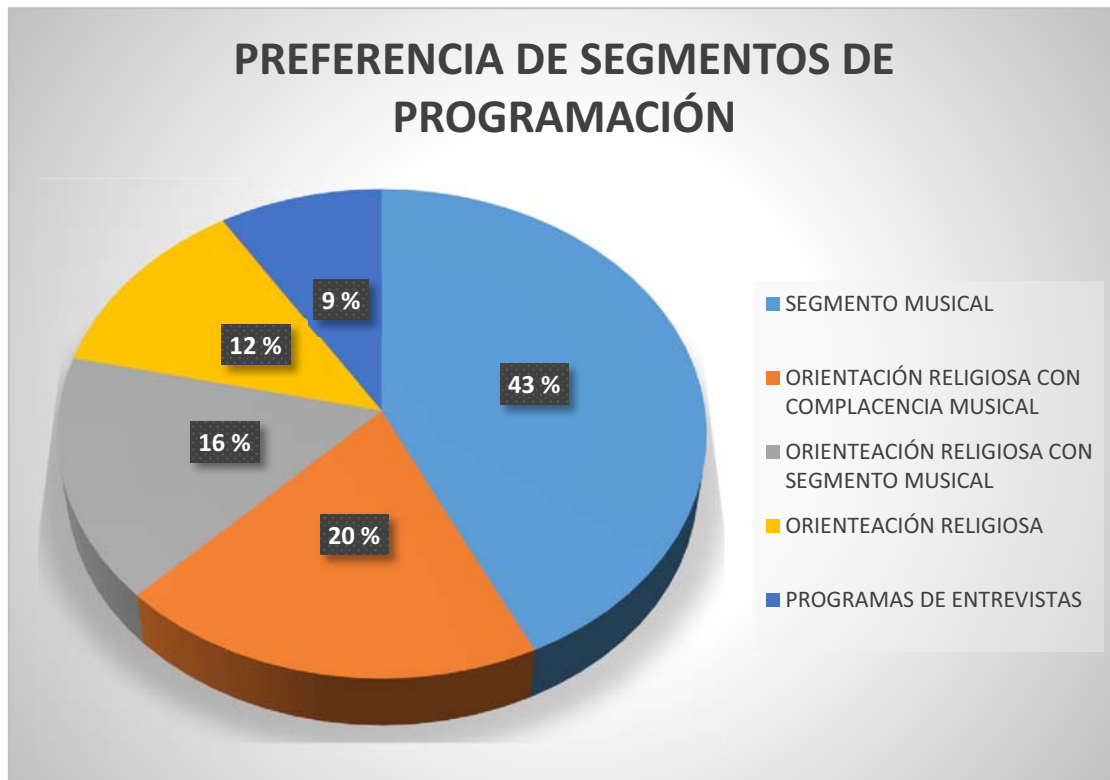
6 a.m. a 8 a.m.	8,70 %
8 a.m. a 10 a.m.	8,70 %
10 a.m. a 12 p.m.	36,52 %
12 p.m. a 2 p.m.	24,35 %
2 p.m. a 4 p.m.	15,65 %
4 p.m. a 6 p.m.	6,09 %

Fuente: elaboración propia.

### 2.5.3. Preferencia por segmento de programación

Se observa que el 43 % de la audiencia eligió el segmento musical, el 20 % escogió los programas de orientación religiosa con complacencia musical, el 16 % los de orientación religiosa con segmento musical, el 12 % se decidió por programas de orientación religiosa y el 9 % eligió programas de entrevistas.

Figura 2. **Preferencias señaladas por la audiencia son las siguientes**

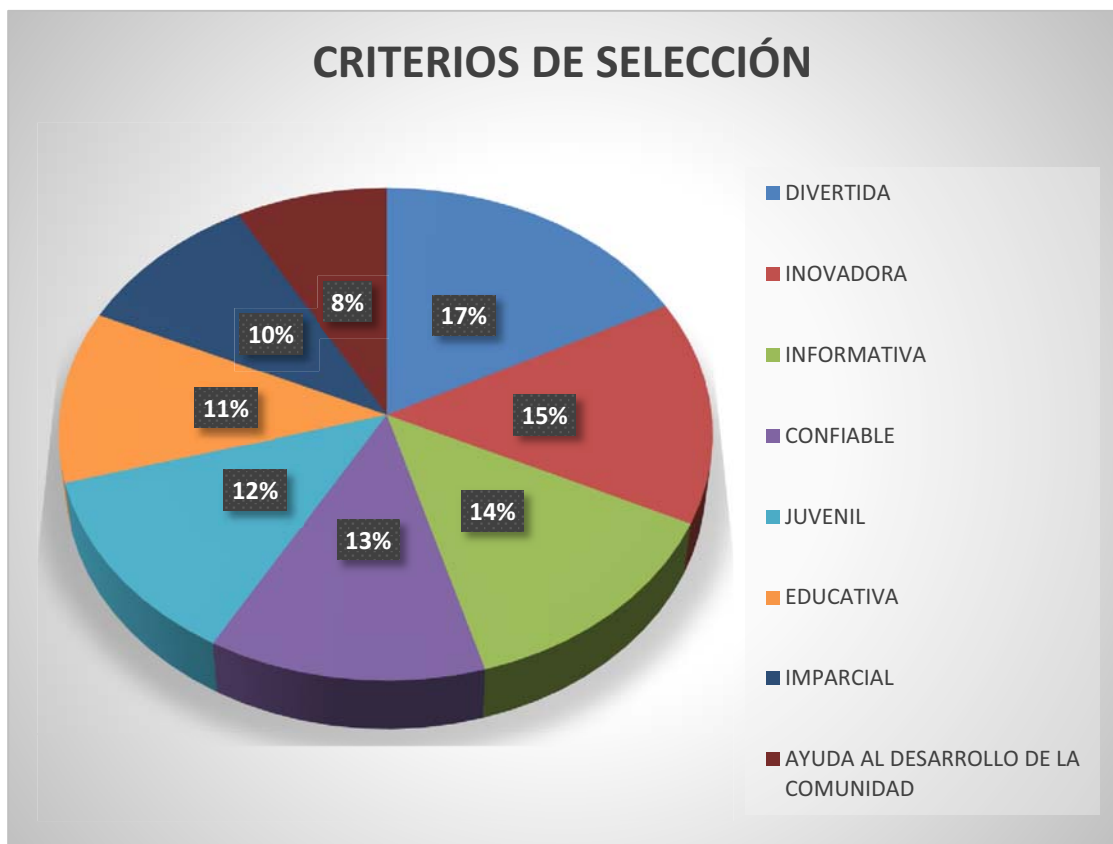


Fuente: elaboración propia.

#### 2.5.4. Criterios de selección de una emisora

Los criterios seleccionados por los radioescuchas son 17 % divertida, 15 % innovadora, 14 % informativa, 13 % confiable, 12 % educativa, 11 % juvenil, 10 % imparcial, 8 % ayuda al desarrollo social.

Figura 3. Criterios de selección

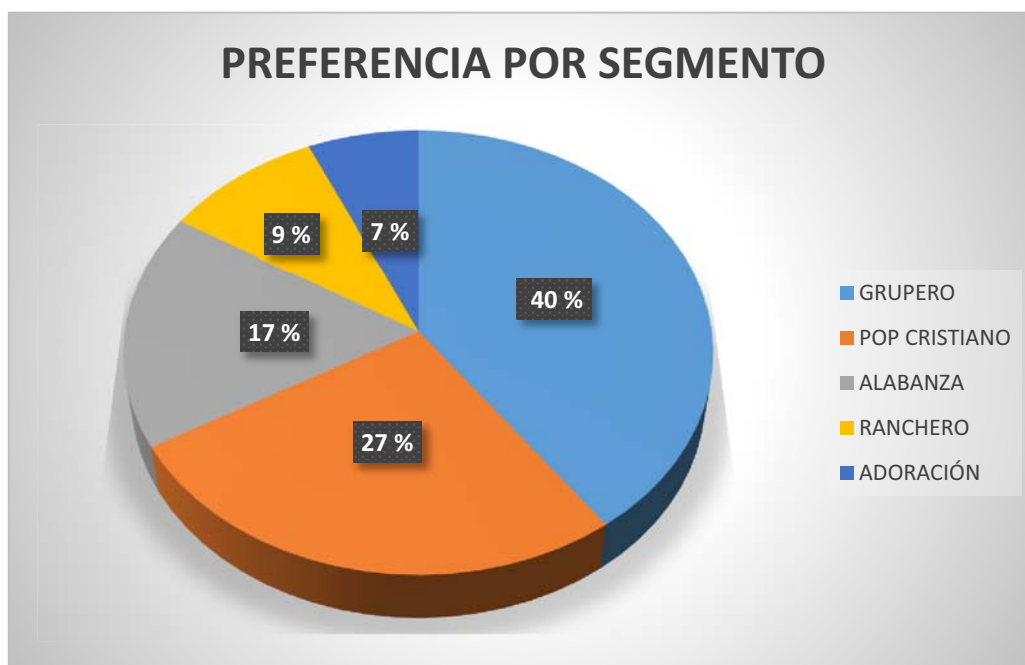


Fuente: elaboración propia.

### 2.5.5. Preferencia del contenido radial

La preferencia musical de los oyentes está segmentada de la siguiente forma: género grupero 40 %, pop cristiano 27 % de alabanza 17 %, género ranchero 9 % y de adoración 7 %.

Figura 4. Preferencia del contenido radial



Fuente: elaboración propia.



### 2.5.6. Participación de mercado

La participación de mercado es, sin duda, el indicador de desempeño de mercadotécnica más utilizado, tal vez por ser relativamente fácil de comprender y generar. Este le permite a la empresa identificar si la estrategia a seguir para crecer en el mercado es a través de quitarle consumidores a la competencia o de aprovechar una tendencia creciente del mercado.

En la tabla XVI se observa cómo está repartido el segmento de mercado y que la Radio Cultural es la que mayor segmento de mercado tiene, con el 31,65 %, y Radio Capital se encuentra en la sexta posición con 7,91 %.

Tabla XVI. Participación de mercado

Participación de mercado	
Cultural	31,65 %
Vea	17,27 %
Exclusiva	15,11 %
Alianza	12,23 %
Tic Tac	11,51 %
Capital	7,91 %
Centroamericana	2,88 %
Resto	1,44 %

Fuente: elaboración propia

Figura 5. **Participación de mercado**



Fuente: elaboración propia

En la figura anterior se constata que Radio Cultural es la que tiene una mayor participación de mercado, teniendo el 31,65 %, mientras el 17,27 % fue para Radio Vea, Radio Exclusiva obtuvo el 15,11 %, la Radio Alianza obtuvo 12,23 %, Radio TicTac fue elegida por el 11,51 %, Radio Capital obtuvo el 7,91 %, Radio Centroamericana fue elegida por el 2,88 % y el resto obtuvo el 1,44 %.

### 2.5.7. Perfil de oyentes por rango de edad

Es un conjunto de rasgos peculiares que engloba las características que posee un grupo de personas sobre las que se tiene un interés.

A continuación se pueden analizar los hábitos de audiencia que tienen los oyentes de Radio Capital 1 420 AM.

Tabla XVII. **Edad y hábitos de la audiencia**

Horario \ Edad	Hábito de la audiencia					
	Menos de 15	15 - 20	20 - 25	25 – 30	30-35	más de 40
<b>6 a.m. a 8 a.m.</b>	19,05 %	17,24 %	17,14 %	6,25 %	5,26 %	11,11 %
<b>8 a.m. a 10 a.m.</b>	14,29 %	13,79 %	14,29 %	9,38 %	7,89 %	22,22 %
<b>10 a.m. a 12 p.m.</b>	28,57 %	24,14 %	22,86 %	25,00 %	18,42 %	17,78 %
<b>12 p.m. a 2 p.m.</b>	23,81 %	31,03 %	34,29 %	28,13 %	36,84 %	28,89 %
<b>2 p.m. a 4 p.m.</b>	9,52 %	10,34 %	5,71 %	18,75 %	18,42 %	11,11 %
<b>4 p.m. a 6 p.m.</b>	4,76 %	3,45 %	5,71 %	12,50 %	13,16 %	8,89 %

Fuente: elaboración propia.

A partir de la tabla XVII se deduce que el horario más escuchado es entre las 10 de la mañana y las 2 de la tarde.

## 2.6. Fuerza de ventas

La fuerza de ventas es el conjunto de personas responsables de contactar y tratar con los clientes de una organización, de una empresa, sean estos:

- Clientes reales, que ya adquieren los productos o servicios de la organización.
- Clientes potenciales, susceptibles de adquirirlos en el futuro.

Esta fuerza de ventas puede ser propia de la organización, formada por personal de la misma, o externa, que son las establecida sobre una base contractual, por ejemplo el caso de la venta a través de agentes, comisionistas, representantes autónomos, entre otros, cuya remuneración habitualmente consiste en una comisión sobre las ventas obtenidas.

- Funciones de la fuerza de ventas
  - La primera de sus funciones es la de la venta propiamente dicha, es decir, la comunicación de las características y ventajas de utilización del producto y la obtención de pedidos.
  - La segunda función consiste en mantener y desarrollar las relaciones con los clientes y en mejorar la imagen y posición de la compañía ante ellos.
  - La tercera función es la de recoger información y transmitirla a su central. El vendedor está en disposición de detectar acciones que realiza la competencia, informar sobre lo que piensan los clientes, los

problemas que tienen los productos o servicios, las perspectivas de futuro que pueda ofrecer el mercado, entre otros.

- Objetivo de la fuerza de venta

Tradicionalmente se ha considerado que el objetivo fundamental de la fuerza de ventas es precisamente conseguir ventas, obtener pedidos; probablemente este sea el caso de la mayoría de las empresas.

En consecuencia, la formación que se dé al personal de ventas y el perfil que se buscaría en el reclutamiento de dicho personal irían encaminados a identificar y formar a las personas idóneas para relacionarse con los clientes, ofrecer y promocionar adecuadamente los productos de la compañía, y conseguir resultados a corto plazo. Sin embargo, este tipo de vendedor probablemente no sea el ideal para una compañía orientada al *marketing*, en la que se esperaría que los vendedores estuviesen más enfocados a obtener, no tanto ventas como beneficios, sabiendo distinguir el beneficio que proporcionan los diversos productos de la compañía así como los distintos clientes a los que contacta.

Se trata de conocer los problemas y las necesidades de los clientes, y ayudarles a encontrar una solución con los medios a su disposición, poniendo menos énfasis en la venta a corto plazo y más en cimentar una sólida relación con ellos que ayude a fidelizarlos y garantice las ventas futuras.

Se podría decir que se trata de dos visiones que, llevadas al extremo, serían casi opuestas.

De un lado hay objetivos de venta a corto plazo, visita y persuasión al cliente y empleo del precio como herramienta de ventas.

Del otro lado se requiere de una mentalidad más analítica, un conocimiento de los beneficios con los que contribuye cada producto y la búsqueda de la maximización del beneficio, no de las ventas, planificando la actividad de ventas en función del potencial de los clientes para generar beneficios, quizá a plazo más largo.

El hecho de que la organización de ventas de la empresa está más inclinada al *marketing* o a la venta propiamente dicha, dependerá de la cultura de la compañía, del tipo de productos comercializados, del mercado, etc. Lo deseable es que incluso en aquellas empresas orientadas fuertemente a la venta, la organización de ventas preste debida atención al beneficio y a la resolución de los problemas de los clientes.

La fuerza de ventas de Radio Capital 1 420 AM está constituida por los tres operadores que, fuera de su horario laboral, ejercen proceso de venta.

### 3. PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA DE *MARKETING*

#### 3.1. Resumen ejecutivo

- Datos de la empresa
  - Nombre del proyecto: planeación táctica de *marketing* para una emisora.
  - Oficinas centrales: 13av. 19-31 zona 1 ciudad de Guatemala.
  - Ubicación de la planta: Cumbre del Guayabo, Chinautla, kilómetro 9, Guatemala.
  - Ubicación del dial: 1 420 kilociclos AM (amplitud modulada)
  - Tipo de empresa: radiodifusora.
- Descripción del negocio
  - Radio Capital es una emisora de carácter cristiano que transmite en frecuencia modulada (AM), con un mercado meta de personas entre los 30 y 40 años que se dedica a la comercialización de espacios radiales y anuncios publicitarios.

- Características diferenciadoras

Los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez son lugares en donde una escasa porción de las empresas y profesionales emite publicidad radial en emisoras cristianas. La ubicación de varios municipios del departamento de Guatemala y Sacatepéquez ofrece a nuestros anunciantes la oportunidad de darse a conocer no solo dentro de la ciudad, sino también a la población proveniente de estos sectores. La calidad de emisora local permite la posibilidad de emitir campañas enfocadas en este mercado a un costo accesible. La inmediatez, además, contribuye a ser canales de expresión ciudadana, contrariamente a la mayoría de las cadenas radiales que están físicamente alejadas de los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez que emiten campañas publicitarias a todo el país a un alto costo.

- Ventajas competitivas

Con la digitalización, las radios de amplitud modulada alcanzarán una mayor cobertura, al poder ser escuchadas por un público más amplio. La posibilidad de visualizar la web en su versión móvil la sitúa con un punto a favor para colocarse como una forma de información y entretenimiento diaria.

- Visión y misión

- Misión: Llevar el poderoso mensaje de salvación, permitiendo a toda la familia escuchar una programación amena, variada y con contenido cristiano que permita ministrar a quienes la escuchen.



- Visión: ser un ministerio radial interdenominacional que funcione como canal de bendición para la expansión del reino de Dios, en Guatemala y el mundo, mientras se constituye en una empresa guatemalteca líder en el campo evangélico.
- Objetivos del plan táctico de *marketing*
  - General
    - Realizar una planeación táctica de *marketing* como herramienta para la gestión de una emisora.
  - Específicos
    - Establecer las características del nicho de mercado meta y su comportamiento.
    - Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Foda) que posee la emisora.
    - Crear un presupuesto como herramienta táctica.
    - Determinar tácticas rentables que permitan alcanzar el mercado meta establecido.
    - Establecer tácticas publicitarias eficientes.
    - Establecer los costos de la implantación del plan táctico.
    - Determinar la viabilidad y rentabilidad de la propuesta de inversión mediante análisis financieros.

- Estrategias
  - Las principales estrategias que se utilizarán para conseguir los objetivos son competitivas, comparativas, financieras, de posicionamiento y estrategias promocionales.

- Equipo de trabajo

El equipo de trabajo se encuentra organizado por la Junta Directiva, gerente general, director, jefe de Recursos Humanos, personal operativo, secretaria, grabador, locutor, ejecutivo de ventas, contador, técnicos, personal de servicios de limpieza.

- Inversión requerida

La inversión requerida para el año es de Q 316 500,00 esto será detallado en los incisos 3.12.1 y 3.12.2.

**Tabla XVIII. Inversión requerida, en quetzales**

Inicial	30 000
Enero	25 650
Febrero	22 800
Marzo	23 900
Abril	22 800
Mayo	23 900
Junio	24 550
Julio	26 100
Agosto	25 000

Continuación de la tabla XVIII.

Septiembre	26 100
Octubre	25 000
Noviembre	27 400
Diciembre	28 300

Fuente: elaboración propia.

- Rentabilidad del plan táctico de *marketing*.

Este parámetro se obtiene de la relación entre las utilidades obtenidas y el valor de la inversión efectuada. Se calcula de la siguiente manera:

Rendimiento sobre el capital invertido (IR) = (ganancia neta/inversión) \* 100

$$IR = (Q 331 500 / Q 489 000) * 100 = 67,79 \%$$

La rentabilidad sobre la inversión proporciona un rendimiento de 67,79 %, lo que significa que por cada quetzal invertido, se obtendrá una ganancia de Q 0,6779, lo cual se considera bueno.

- Las conclusiones plan táctico de *marketing*.
  - Se elaboraron directrices en la planeación táctica de marketing, para fortalecer a la emisora Radio Capital 1 420 AM en las necesidades y exigencias del mercado actual.

- Se establecieron las características del nicho de mercado meta y su comportamiento.
- Se elaboró el (Foda) de la emisora, a efecto de conocer la situación competitiva de la empresa en el mercado y su situación interna.
- Se creó un presupuesto como herramienta táctica, con el objeto de cumplir a corto, mediano y largo plazo la meta prevista.
- Se formularon las tácticas, mediante la identificación del mercado meta a alcanzar y sus características (como piensa, sus gustos, factores demográficos y el tamaño del mercado).
- Se establecieron las tácticas publicitarias para lograr la satisfacción total del cliente.
- Se elaboró un plan de acción para implementar las tácticas, con el objetivo de aumentar la cobertura, y mayor presencia en los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez.

### **3.2. Análisis Foda de la empresa**

Es un instrumento de análisis que nos permite determinar la situación de una empresa, identificando sus características internas (fortalezas y debilidades) y las externas (oportunidades y amenazas).

### **3.2.1. Análisis de la situación externa**

Se refiere al ambiente que rodea a la organización, este ayudará a descubrir aquellas oportunidades y amenazas del mercado en el que se encuentre la empresa.

#### **3.2.1.1. Oportunidades**

- Los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez son lugares en donde una escasa porción de las empresas y profesionales emite publicidad radial en emisoras cristianas.
- La ubicación de varios municipios de los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez ofrece a los anunciantes la oportunidad de darse a conocer no solo dentro de la ciudad, sino también a la población proveniente de estos sectores.
- La calidad de emisora local, permite la posibilidad de emitir campañas enfocadas a este mercado a un costo accesible. La inmediatez, además, contribuye a ser canales de expresión ciudadana, contrariamente a la mayoría de las cadenas radiales que están físicamente alejadas de los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez, que emiten campañas publicitarias a todo el país a un alto costo.
- Con la digitalización, los radios de amplitud modulada alcanzarán una mayor cobertura al poder ser escuchadas por un público más amplio. La posibilidad de visualizar la web en su versión móvil la sitúa con un punto a favor para colocarse como una forma de información y entretenimiento diaria.

### **3.2.1.2. Amenazas**

- La falta de control de organismos reguladores que llevan a la proliferación de estaciones que operan sin los respectivos permisos de funcionamiento (radios piratas).
- La programación de las radios líderes ha fidelizado a sus oyentes, quienes pueden tener costos de cambio muy altos.
- Una mayor apertura de los medios de radiodifusión o el ingreso de nuevos competidores podría generar un interés de los anunciantes de invertir con ellos, en decremento de Radio Capital.
- Una situación de recesión económica que puede llevar a los clientes a invertir menos en publicidad.

### **3.2.2. Análisis de la situación interna**

Está constituida por factores que forman parte de la misma organización. Este permitirá, por tanto, extraer una serie de conclusiones y definir una estrategia en concreto.

#### **3.2.2.1. Fortalezas**

- Cuenta con el apoyo de uno de los mejores sitios *shoutcast* del mundo (radio en línea), y se conoce como [www.radiocapital1420am.com.gt](http://www.radiocapital1420am.com.gt) que es el servidor principal en la web.

- Disposición de trabajar en conjunto con los clientes, teniendo una mayor apertura a nuevos formatos publicitarios.
- Conexión las 24 horas del día en internet, con una programación amena y variada.
- La realización de estudios de audiencia, permitirá desarrollar una programación basada en los gustos de la gente.
- La capacidad de automatización, además de utilizar la sala de control como locutorio, permite un mejor manejo de los recursos humanos.
- La posición geográfica permite el fácil acceso a nuestros clientes y su movilización dentro de la metrópolis.
- Tener infraestructura adecuada y personal calificado.
- Poseer un estudio de grabación dentro de la empresa facilita el realizar los procesos de grabación en menor tiempo.
- Destinar fondos para realizar reinversiones, brinda ventajas ante los demás competidores. Una posible introducción de la radiodifusión digital podría significar una reinversión en tecnología

#### **3.2.2.2. Debilidades**

- El hecho de tener que posicionar la marca en el mercado significará que la empresa deberá invertir en publicidad y ver sacrificada su rentabilidad en su primera etapa de funcionamiento, con el fin de obtener clientes y auditores.

- Lo anterior también implicará que deberá hacerse una fuerte inversión en capital de trabajo, de tal forma que se logre absorber los flujos negativos.
- El abaratar costos utilizando una dotación de personal inferior a la de los competidores más fuertes, implica que esta deberá ser versátil y tener la capacidad de desenvolverse en varias funciones.
- Respecto a la señal de transmisión, por ser de amplitud modulada, es difícil sintonizar la emisora, o la misma se pierde en ciertos sectores.



Tabla XIX. **Matriz Foda**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Interno/Externo</b>	<p><b>F1.</b> Se cuenta con radio en internet.</p> <p><b>F2.</b> Trabajo en conjunto con el cliente para apertura nuevos formatos de publicidad.</p> <p><b>F3.</b> Diseño de programación basada en los gustos de la gente.</p> <p><b>F4.</b> Contar con infraestructura adecuada y personal calificado.</p>	<p><b>D1.</b> Para posicionar la marca en el mercado la empresa deberá invertir en publicidad en su primera etapa de funcionamiento, con el fin de obtener clientes.</p> <p><b>D2.</b> Deberá hacerse una fuerte inversión en capital de trabajo, de tal forma que se logre absorber los flujos negativos.</p> <p><b>D3.</b> El abaratar costos utilizando una dotación de personal inferior a la de los competidores más fuertes, implica que esta deberá ser versátil y tener la capacidad de desenvolverse en varias funciones.</p> <p><b>D4.</b> Respecto a la señal de transmisión, por ser de amplitud modulada, es difícil sintonizar la emisora, o la misma se pierde en ciertos sectores.</p>

Continuación de la tabla XIX.

<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>O1.</b> Los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez son lugares en donde una escasa porción de las empresas y profesionales emite publicidad radial en emisoras cristianas.</p> <p><b>O2.</b> Ofrece a los anunciantes la oportunidad de darse a conocer no solo dentro de la ciudad, sino también a la población proveniente de estos departamentos.</p> <p><b>O3.</b> La calidad de emisora local, permite la posibilidad de emitir campañas enfocadas a este mercado a un costo accesible.</p> <p><b>O4.</b> Con la digitalización, los radios de amplitud modulada alcanzarán una mayor cobertura al poder ser escuchadas por un público más amplio.</p>	<p><b>F1, O1</b> Aprovechar la radio en línea como un valor agregado para adquirir una mayor cantidad de contratos publicitarios con empresas en los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez.</p> <p><b>F2, O2.</b> Trabajar conjuntamente con los clientes para diseñar nuevos formatos de publicidad que les permitan darse a conocer en otros departamentos.</p> <p><b>F3, O3. Implementar</b> encuestas en la población local para tabular preferencias en música, programas temáticos y temas religiosos. Asimismo por medio de redes sociales.</p> <p><b>F4, O4.</b> El equipo de transmisión actual de la emisora permite convertir la señal análoga actual en señal digital, optimizándose con ello la fidelidad del sonido de transmisión.</p>	<p><b>D1, O1.</b> Deberá realizarse alianzas estratégicas con otros medios de publicidad, para ofrecer paquetes publicitarios y con ello incentivar a las empresas de Guatemala y Sacatepéquez a publicitarse en los diversos medios.</p> <p><b>D2, O2.</b> Aprovechar el recurso humano y técnico, así como las redes sociales para impulsar y fijar el nombre de la marca en las poblaciones aledañas a la ciudad.</p> <p><b>D3, O3.</b> La calidad del equipo transmisor actual, así como la radio en línea, permitirá ofrecer servicios de programación y publicidad que responda a los requerimientos del mercado.</p> <p><b>D4, O4.</b> Con el ingreso de nuevas tecnologías (aprobación de la ley por la SIT), la señal de AM digitalizada, brindará una fidelidad sonora mayor y de mejor cobertura.</p>
--	---	--

Continuación de la tabla XIX.

<p><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>A1.</b> La falta de control de organismos reguladores que llevan a la proliferación de estaciones, que operan sin los respectivos permisos de funcionamiento (radios piratas).</p> <p><b>A2.</b> La programación de las radios líderes, han fidelizado a sus oyentes, quienes pueden tener costos de cambio muy altos.</p> <p><b>A3.</b> Una mayor apertura de los medios de radiodifusión o el ingreso de nuevos competidores, podrían generar un interés de los anunciantes de invertir en ellos, en decremento nuestro.</p> <p><b>A4.</b> Una situación de recesión económica también es una amenaza, ya que puede llevar a los clientes a invertir menos en publicidad.</p>	<p><b>A1, F1.</b> Utilizar la radio en línea para realizar campañas de concientización para saber las consecuencias de la utilización de emisoras que trabajan fuera de la ley.</p> <p><b>A2, F2</b> Trabajar en conjunto con los oyentes para conocer sus preferencias y así persuadirlos para que sean nuestros clientes.</p> <p><b>A3, F3.</b> El diseño de programación constante, en respuesta del estudio de mercado, permitirá generar una competencia sana que ofrezca dinamismo, actualización y creatividad, para competir con los otros medios de comunicación.</p> <p><b>A4, F4.</b> Utilizando de manera óptima los recursos humanos y técnicos, (creatividad, versatilidad y originalidad) ofrecer servicios de calidad a precios competitivos.</p>	<p><b>A1, D1.</b> Exigir al estado, mediante las organizaciones no gubernamentales (ONG), como cámaras y otros, el cumplimiento de la ley de radiodifusión de Guatemala, para el control de emisoras no reguladas por el estado, que realizan competencia desleal.</p> <p><b>A2, D2.</b> Capturar oyentes para la emisora con el diseño de estrategias comunicacionales y publicitarias utilizando diversos medios.</p> <p><b>A3, D3.</b> Capacitación constante del personal de Radio Capital así como la renovación y actualización periódica de la programación.</p> <p><b>A4, D4.</b> Creación de un fondo económico para emergencias, lograr con ello mantenerse en funcionamiento, renovación y mejora del equipo.</p>
--	---	--

Fuente: elaboración propia.

### 3.2.3. Generación de estrategias

Las estrategias en *marketing* son acciones que son llevadas a cabo para lograr un objetivos, como captar mayor número de clientes, incrementar las ventas, dar a conocer el servicio, lograr una mayor cobertura o exposición del mismo. Estas pueden ser estrategias competitivas, comparativas, financieras, promocionales o de empuje.

- Estrategias competitivas: su objetivo es definir las acciones a seguir para obtener un mejor resultado en todas las áreas que componen la estructura de la emisora. Es necesario determinar diferentes fuentes como son recursos, habilidades especiales, posición que se ocupa o una combinación de todas las formas.
- Estrategias comparativas: enfocada a demostrar las ventajas de la marca frente a la competencia, enfocará sus esfuerzos en resaltar las bondades de la emisora.
- Estrategias financieras: buscará destinar los recursos de una manera eficiente para obtener mayores beneficios sin sacrificar la calidad.
- Estrategia de posicionamiento: el objetivo es dar a la marca un lugar en la mente del consumidor frente a la competencia, a través de la asociación de los valores afines al consumidor apoyándose en el ser de la empresa.
- Estrategias promocionales: busca mantener e incrementar la adquisición del servicio, contrarrestar algunas acciones de la competencia.

### **3.2.4. Análisis de la principal competencia**

El análisis de la competencia consiste en el estudio de las estrategias, ventajas, fortalezas, debilidades y demás características de los actuales y potenciales competidores, con el fin de que con base en dicho análisis, se tomen decisiones o diseñen estrategias que permitan competir de la mejor manera posible.

El análisis de la competencia no solo permite prevenir los nuevos movimientos o acciones realizados por los competidores, sino también aprovechar sus falencias o debilidades, bloquear o hacer frente a sus virtudes o fortalezas, y tomar como referencia sus productos o las estrategias que les estén dando buenos resultados.

Las principales competencias en el mercado son las emisoras Cultural, Veá, Exclusiva y Alianza que son emisoras líderes con el mismo segmento de mercado, la misma cobertura y con más tiempo de transmitir por lo que han fidelizado a los oyentes.

- Radio Cultural  
Mercado meta: hombres y mujeres entre 20 y 40 años que residan en los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez.  
Participación de mercado: 31,65 %.  
Dirección: 4a. avenida 30-09, zona 3, Guatemala.
- Radio Veá  
Mercado meta: hombres y mujeres entre 20 y 40 años que residan en los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez.  
Participación de mercado: 17,27 %

Dirección: 30 avenida a 7-33 zona 7 colonia Tikal I, Guatemala.

- Radio Alianza  
Mercado meta: hombres y mujeres entre 20 y 40 años que residan en los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez.  
Participación de mercado: 12,23 %  
Dirección: 34 avenida A 7-60, zona 7, colonia Tikal II, Guatemala.
- Radio Exclusiva  
Mercado meta: hombres y mujeres entre 20 y 40 años que residan en los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez.  
Participación de mercado: 15,11 %  
Dirección: 7 avenida. 15-13, zona 1, edificio ejecutivo, nivel 8, Guatemala.

#### **3.2.4.1. Métodos de recolección de información**

Existe una variedad de métodos que permiten recopilar los datos sobre una situación existente, como entrevistas, cuestionarios o inspecciones de registros. Estos varían de acuerdo a cuatro dimensiones importantes: estructura, confiabilidad, injerencia del investigador y objetividad. La presencia de estas dimensiones se reduce al mínimo en los estudios cualitativos, mientras que adquieren suma importancia en los trabajos cuantitativos, raramente se tiene la posibilidad de adaptar la estrategia a las necesidades. Cuando la investigación está altamente estructurada, se utilizan instrumentos o herramientas para la recolección formal de datos.

- La entrevista: es una forma específica de interacción social. A partir de una serie de preguntas y respuestas habrán de surgir los datos de interés. Se

establece así un diálogo, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra se presta como fuente de estas informaciones.

- El entrevistado: deberá ser siempre una persona que interese a la comunidad. El entrevistado es la persona que tiene alguna idea o alguna experiencia importante que transmitir.
- El entrevistador: es el que dirige la entrevista, debe dominar el diálogo, presenta al entrevistado y el tema principal, hace preguntas adecuadas y cierra la entrevista.
- La encuesta: es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.
- La observación: consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo, concretamente un ejercicio constante encaminado a seleccionar, organizar y relacionar los datos referentes al problema. Como técnica de investigación su propósito es múltiple ya que permite al analista determinar qué se está haciendo, cómo se está haciendo, quién lo hace, cuándo se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace.

#### **3.2.4.2. Tabulación de la información**

Este proceso se define como un método para organizar y resumir los datos en una tabla estadística. En sentido estadístico, un elemento puede ser algo con existencia real (tangible y observable), o algo más abstracto como la temperatura, un voto, o un intervalo de tiempo.

### **3.3. Diseño de tácticas**

Las tácticas son estrategias que se pretenden utilizar para llegar a los clientes objetivos.

Dentro de las herramientas a utilizar están:

- Publicidad (impresa, radio, televisión)
- Folletos
- Eventos
- Volantes
- Anuncios clasificados
- Servicio comunitario
- Concursos
- Establecimiento de redes
- Letreros/carteleras al aire libre

#### **3.3.1. Metas**

Las metas articulan lo que se quiere conseguir y ayudan a mantener la dirección. Responden a la pregunta ¿qué se quiere? cuando se hayan organizado las metas, se puede decidir qué contenidos y métodos serán los más adecuados para conseguirlas. Las metas establecen lo que debería ser capaz de realizar; no describen el proceso, deben ser claras y alcanzables, se deben nombrar los conceptos amplios más importantes.

Las metas son amplias pero a su vez declaraciones definidas y claras. Escritas en forma simple y breve, una meta no es un deseo pero si una declaración destinada para ser realizable. Las metas deben evitar la ambigüedad



y al mismo tiempo retener una flexibilidad que les prevenga el quedarse grabadas en piedra.

Las metas para el plan táctico de *marketing* son:

- Estructurar un plan de capacitación dirigido a los vendedores de Radio Capital.
- Estructura un programa de capacitación para directores de programas radiales de Radio Capital.
- Diseñar un registro con la cartera de clientes de Radio Capital.

### **3.3.2. Objetivos**

Los objetivos expresan resultados finales, deseados y medibles para una organización, expresados en términos de medición. Los objetivos describen cómo una organización determina su éxito alcanzando cada meta.

Los objetivos para el plan táctico de *marketing* son:

- Aumentar en un 15 % la venta de espacio radial para programas en el siguiente año.
- Incrementar en un 50 % la venta de espacio radial para anuncios publicitarios.
- Aumentar en un 25 % la participación en el mercado.

### **3.4. Tácticas de producto**

Las tácticas se enfocan en los atributos, forma de presentación, nombre y servicios complementarios del bien. El nombre es la distinción del servicio, este debe ser subjetivo, ser soporte de publicidad y estar dirigido a los clientes.

El común denominador entre los oyentes es la percepción de la personalidad de la marca. Cuando se menciona que Radio Capital es una emisora cristiana, es porque su eslogan así lo vende (La frecuencia espiritual), además de ser seria y vanguardista.

Entre los servicios adicionales para mejorar la relación con los clientes, están los servicios de asesoramiento. Las tácticas a utilizar son:

- Relaciones públicas: tienen la misión de integración como centro humanizador de las organizaciones y facilitador del cumplimiento de los objetivos, ya que promueven la convivencia humana con procesos comunicacionales éticos, legales y coherentes.

Las relaciones públicas ayudan a crear, vender y mantener una imagen positiva de la organización. Tiene dos componentes fundamentales: público interno y público externo, que interaccionan a través de la comunicación y el diálogo.

- Alianza estratégica: es una relación entre dos o más entidades que acuerdan compartir los recursos para lograr un objetivo de beneficio mutuo. Por ejemplo, una empresa fabrica y distribuye un producto en los Estados Unidos y desea venderlo en otros países. Otra compañía quiere expandir su línea de productos con el tipo de producto que la primera empresa fabrica

y tiene un canal de distribución en todo el mundo. Las dos compañías establecen una alianza para ampliar la distribución del producto de la primera compañía.

Una alianza estratégica exitosa es mutuamente beneficiosa para las dos empresas involucradas. Cada una debe ver un beneficio claro del acuerdo. Las responsabilidades de cada empresa en la implementación de la alianza deben estar claramente identificadas. Ambas partes deben ponerse de acuerdo sobre los objetivos de la relación y ser flexibles y adaptables en la operación de la alianza. Cada empresa puede tener una cultura diferente y un método de hacer negocios.

- *Telemarketing*: es una forma de *marketing* directo en la que un asesor utiliza el teléfono o cualquier otro medio de comunicación para contactar con clientes potenciales y comercializar los productos y servicios.

Los clientes potenciales se identifican y clasifican por varios medios como su historial de compras, encuestas previas, participación en concursos o solicitudes de empleo. Los nombres también pueden ser comprados de la base de datos de otra compañía obtenidos de la guía de teléfonos de otra lista pública o privada.

El proceso de clasificación sirve para encontrar aquellos clientes potenciales con mayores probabilidades de comprar los productos o servicios que la empresa en cuestión ofrece.

El *telemarketing* es un medio de comunicación, un canal de información y un espacio para la venta tan válido, como lo es por ejemplo la radio o la televisión.

### 3.5. Tácticas de precio

El precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Dentro de las tácticas de precio que Radio Capital utilizará, serán las de precios fijos, precios negociables y descuentos.

- Precios fijos: son los que no varían en función del tiempo y serán aplicados en los horarios donde se encuentra la mayoría audiencia.
- Precios negociables: serán aplicados a los clientes bajo las condiciones que siguen.

En cuanto a espacio radial, se hará descuento al cliente que solicite un bloque de espacio radial mayor a 2 horas diarias, según la siguiente tabla de descuento.

Tabla XX. **Descuento al cliente**

Cantidad de horas	Porcentaje de descuento
Después de dos horas diarias	10 %
Después de tres horas diarias	12 %
Después de cuatro horas diarias	15 %

Fuente: elaboración propia.

- Precios de descuentos: los precios de descuentos serán aplicados en los horarios donde existe menor cantidad de radioescuchas

### **3.6. Tácticas de plaza**

Para Radio Capital, la plaza es el lugar donde se origina y desde donde se transmite la información a los oyentes. La tecnología vanguardista permite transmitir desde cualquier zona de los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez. Las instituciones que se utilizarán como plaza serán:

- Iglesias cristianas: en las zonas donde se reporta mayor audiencia de los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez.
- Parques: los de mayor afluencia en los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez.
- Mercados cantonales: los mercados que están en las zonas 1, 2, 3, 5, 6, 18 y 25.
- Colegios cristianos: del área metropolitana y Sacatepéquez.

### **3.7. Tácticas de promoción**

Para Radio Capital, la promoción son las distintas actividades que se desarrollan en la empresa para comunicar los méritos de nuestro servicio y persuadir al público objetivo para que lo adquieran.

- Volante: para evitar que las personas desechen el volante y nos garanticen la sintonía del mismo se escribirá: “con la presentación de este volante estarás participando por premios al instante el día del evento”.

- Afiches: deberán ser colocados en puntos estratégicos en las principales calles de los municipios mencionados, colegios, comercios, escuelas, universidades entre otros.
- Almanagues y calendarios: se diseñarán almanagues y calendarios con publicidad de los servicios, los cuales serán enviado a todos los clientes y proveedores.
- Mantas Vinílicas: se diseñarán dos tipos de mantas, la primera de un metro y medio (1,5 m) por un metro (1 m) y la segunda con tres metros (3 m) por dos (2 m).

### **3.8. Programación**

Programar es una técnica, pero, al mismo tiempo, también es un arte: la técnica y el arte de idear, realizar y presentar unos contenidos que brinden un servicio al tipo de audiencia al que se dirige la emisora acorde con los principios editoriales de la empresa, los recursos humanos y técnicos de los que se dispone, y los parámetros reales del mercado en el que se emite. Además de la relación comunicativa que una emisora entabla con su audiencia, la programación también es el modo y la forma de idear y organizar el tiempo radiofónico de acuerdo a una actuación concreta.

#### **3.8.1. Diseño de nuevos programas**

Se diseñarán nuevos programas con el fin de alcanzar mejorar el servicio y alcanzar nuevos clientes.

- Programa informativo: informará a los oyentes sobre los hechos diarios más importantes del país y del mundo.
- Programa deporte: narrará los acontecimientos más relevantes del deporte nacional e internacional.
- Programa infantil: atraerá al segmento infantil con transmisión los días sábados.
- Programa de salud integral: informará sobre la salud física, mental, social y espiritual.

### 3.8.2. Programación de la tarde y noche

En la tabla XXI se detalla la programación para la tarde y noche dando prioridad a los segmentos más escuchados.

#### XXI. Programación de la tarde y noche

PROGRAMACION TARDE Y NOCHE					
HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
13:00 a 14:00	POP CRISTIANO				
14:00 a 15:00	ALABANZA				
15:00 a 16:00	ADORACIÓN				
16:00 a 17:00	GÉNERO GRUPERO				
17:00 a 18:00					

Fuente: elaboración propia.

### 3.8.3. Programación fin de semana

La programación del fin de semana debe incluir programas infantiles con enseñanzas de valores, segmento deportivo, segmento informativo y segmentos musicales.

Tabla XXII. Programación fin de semana

PROGRAMACION FIN DE SEMANA		
HORARIO	SÁBADO	DOMINGO
06:00 a 07:00	MATUTINO	
07:00 a 08:00	POP CRISTIANO	
08:00 a 09:00	FRANJA INFANTIL	
09:00 a 10:00		
10:00 a 11:00	FRANJA DEPORTIVA	
11:00 a 12:00	GENERO GRUPERO	
12:00 a 13:00		
13:00 a 14:00	ALABANZA	
14:00 a 15:00	ADORACIÓN	
15:00 a 16:00	POP CRISTIANO	
16:00 a 17:00	RANCHERO	
17:00 a 18:00		

Fuente: elaboración propia.

### 3.9. Plan de contingencia

La contingencia táctica significa tener planes en marcha para hacer frente a lo inesperado, como afrontar carencias de ventas o hacerle frente a los desastres que pueden ocurrir, tales como cortes de energía.

Las redes sociales cuentan con un enorme poder publicitario y pueden ser el medio que perfecto para difundir los valores de la marca entre miles de personas. Se sabe que la proliferación de virus en las redes sociales exige un gran cuidado en su manejo. De lo contrario, nuestra estrategia de medios sociales



se verá más expuesta a peligrar por la ocurrencia de eventos indeseables e inesperados:

- Pérdida de acceso a la cuenta por usurpación de la contraseña.
- Publicación, por parte del responsable de la cuenta, de contenido desagradable, erróneo, confidencial o que exprese ideas opuestas a los valores de la marca.
- Difusión de noticias negativas sobre nuestros productos o servicios, que puedan motivar comentarios hostiles por parte de nuestra comunidad de usuarios.

Estos y otros eventos pueden dañar la reputación de la marca en internet, desalentando el consumo de los productos. Por eso, es importante actuar con rapidez, para eliminar la amenaza y recuperar el prestigio perdido.

### **3.10. Plan de medios**

Es la respuesta a la necesidad de llegar al público objetivo y lograr que este reciba el mensaje del anunciante. Se realiza mediante la planificación y procedimientos que aplican diferentes técnicas para solventar cómo difundir masivamente un mensaje de la manera más rentable y eficaz.

Tabla XXIII. **Plan de medios**

Medio	Vehículo	Descripción	Tiempo	Costo total (en quetzales)
Impreso	Revista Actitud	Anuncio de 3 X 5 pulgadas en la página 4.	Enero	300
			Marzo	300
			Mayo	300
			Julio	300
			Septiembre	300
			Noviembre	300
			Diciembre	300
Audio	Radio Impulso	Mención de 4 spots diarios en los horarios de mayor audiencia	Febrero	1 300
			Abril	1 300
			Junio	1 300
			Agosto	1 300
			Noviembre	1 300
			Diciembre	1 300
Exterior	Vallas	3 vallas de 1 metro X 2 metros.	Julio	2 200
			Agosto	2 200
			Septiembre	2 200
			Octubre	2 200
			Noviembre	2 200
			Diciembre	2 200

Fuente: elaboración propia.

### 3.10.1. Publicidad

La publicidad es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

Su objetivo es persuadir al mercado sobre las ventajas y beneficios ofrecidos por Radio Capital. Se elaborarán cuñas publicitarias persuasivas

dirigidas a clientes actuales y potenciales. Estas deben ser diseñadas de tal manera que transmitan amor, alegría y diversión.

### **3.10.2. Propaganda**

La propaganda es un tipo de publicidad que se realiza en medios masivos de comunicación para difundir ideas políticas y religiosas.

El propósito de la propaganda radial es fijar una idea en la conciencia de la audiencia, esta se clasifica según su contenido en:

- Indirecta: es aquella donde el mensaje que se quiere transmitir a la audiencia lleva tiempo en su realización y se puede profundizar en él.
- Directa: vía más efectiva para lograr que se introduzca una idea o un conocimiento en sus oyentes. En todo caso, se propone cambiar o modificar una forma de conducirse de manera individual o social.

Como estrategia de propaganda se utilizará el testimonio y el eslogan. Los testimonios tienen una dinámica sencilla, una persona aparece testificando a favor del servicio. Para ello se usaran tipos personas, las personas comunes y las personas que son conocidas en el medio.

Los testimonios de personas comunes son aquellos dados por gente normal y corriente. Su principal objetivo es la credibilidad, por lo tanto son declaraciones espontáneas. Los testimonio de personas conocidas en el medio son aquellos dados por personas con conocimiento en el tema, el personaje célebre aporta imagen y convicción

El eslogan es una frase que hace referencia a una marca, busca grabar en la memoria la marca y el producto, además captar la atención de forma que lleve a escuchar el resto del mensaje.

### **3.10.3. Patrocinio de eventos**

Esta actividad busca mantener un evento, actividad, persona u organización suministrando dinero u otros recursos a cambio de algo, generalmente publicidad. Puede ser un acuerdo para intercambiar publicidad a cambio de asumir la responsabilidad de apoyar un evento popular o entidad.

Dentro la programación de la emisora, se calendarizara mensualmente este tipo de actividades, con miras al posicionamiento de marca, búsqueda de nuevos clientes e incremento de audiencia.

Para el patrocinio de eventos, la emisora aportará:

- Diseño y elaboración de anuncios (locución, grabación, edición).
- Cuñas publicitarias.
- Espacio radial para difusión del evento (entrevistas), programas con edición especial.
- El patrocinador brindará los espacios necesarios para realizar la presencia de la marca.

### **3.10.4. Alianzas tácticas**

Un aliado táctico es otra compañía que se dirige al mismo mercado, pero no es competencia directa. Como aliado táctico, se trabajará con el medio escrito La Palabra. Este semanario es el segundo periódico de circulación nacional y el

primero en el segmento religioso y se distribuye en todo el departamento de Guatemala.

Como parte de esta alianza, Radio Capital brindará la transmisión de 10 cuñas diarias de 30 segundos cada una durante los siguientes 6 meses. Las cuñas se transmitirán el horario de 11:00 a 11:30, el conductor de turno en la emisora deberá publicitar de manera cordial y dialogada, asimismo difundirá los impresos de cada semana.

Mediante esta alianza estratégica Radio Capital recibirá un espacio publicitario, denominado *sintió*, a *full color*, promocionando el logo de la radio, la página web y, cada semana, la información de un programa distinto.

### **3.11. Fuerza de ventas**

La fuerza de ventas o equipo de ventas es el conjunto de vendedores con que cuenta una empresa. Esta actúa como punto de enlace entre la empresa y sus clientes actuales y potenciales. Por un lado representa a la empresa ante los clientes, brindándoles a estos información, asesorándolos y aclarando sus dudas.

La primera función de la gestión o administración de la fuerza de ventas consiste en su organización, la cual empieza por diferenciar a la fuerza de ventas interna (los vendedores que trabajan dentro de las instalaciones de la empresa), de la fuerza de ventas externa (los vendedores que salen al campo para visitar a los clientes).

Para los vendedores externos es necesario determinar su estructura, ya que esta puede ser estructura por territorio o por clientes.

- Estructura por territorio: a cada vendedor se le asigna un determinado territorio geográfico en el que venderá todos los productos o servicios con que cuente la empresa. Bajo esta estructura el vendedor tiene la posibilidad de entablar relaciones duraderas con los clientes.
- Estructura por cliente: cada vendedor se especializa en la venta a determinados clientes. Esta estructura permite atender a los clientes según su nivel de consumo, algunos vendedores atenderán a clientes que compren bastante, mientras que otros atenderán a los que compran regular o poco.

La administración de la fuerza de ventas tiene diversas funciones, entre ellas se pueden mencionar:

- Selección de vendedores: gran parte de éxito de la fuerza de ventas de una empresa dependerá de la buena selección de los vendedores que la conformarán. La selección de vendedores empieza por determinar los requisitos que deberá cumplir un vendedor para que pueda postularse al puesto que se está ofreciendo. Una vez que se han determinado los requisitos, se procede a buscar a los vendedores que cumplan con ellos.
- Capacitación de vendedores: en el caso de los nuevos vendedores se les debe dar a conocer las instalaciones de la empresa, presentarles a sus supervisores y compañeros, instruirlos sobre el mercado y los clientes de la empresa y, sobre todo, instruirlos sobre el producto o servicio que venderán.
- Supervisor de vendedores: los vendedores que suelen contar exclusivamente con una remuneración fija, por lo general, suelen requerir una mayor supervisión que aquellos que reciben exclusivamente una

remuneración variable. Existen varias formas de supervisar a los vendedores, algunas de ellas consisten en observar directamente el comportamiento que tienen con los clientes, y solicitarle a cada vendedor la elaboración de reportes o informes de ventas periódicos en donde señalen las ventas, gastos y actividades que han realizado.

- Evaluación de vendedores: para llevar a cabo esta tarea, la evaluación de los vendedores es posible tomar en cuenta el reporte o informe de ventas de cada vendedor, el desempeño de las ventas (en donde se comparan las ventas obtenidas con las esperadas), el informe presentado por los jefes o supervisores, las encuestas realizadas a clientes, las pláticas con otros vendedores, entre otras.

#### **3.11.1. Diseño de procedimiento**

A continuación se presenta el procedimiento para la venta directa en oficinas centrales:

- Recibir solicitud de compra de espacio radial del consumidor por hora o por treinta minutos.
- Cobrar el importe de la venta y se llenar el recibo y/o factura que la acredita.
- Depositar el importe de la venta en la cuenta de banco.
- Elaborar mensualmente un informe de ingresos por venta en original y copia, dirigido a la Dirección General.
- Integrar expediente y archivar para su control y resguardo.

### **3.11.2. Capacitación de personal**

La capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para un mejor desempeño.

Se debe diseñar un programa que tenga como misión entrenar a vendedores bajo una perspectiva profesional. Normalmente, los vendedores se hacen y con este recurso se busca otorgarles conocimientos y procedimientos técnicos profesionales. Esta herramienta de trabajo es utilizada para la motivación y desarrollo de habilidades profesionales en ventas.

- Metodología utilizada: este programa se orienta al desarrollo de habilidades de ventas. Se denomina ventas activas, debido a que prioriza o solo utiliza la acción del equipo comercial para buscar a los clientes. Es un programa que inicia la profesión de vendedores ya que revisa todo el proceso de ventas.
  
- Curso de capacitación de personal: el objetivo del programa es brindar herramientas de trabajo para la motivación y el desarrollo de habilidades profesionales en ventas, incluye los siguientes temas.
  - Tendencia en las ventas
  - Conceptualización de ventas
  - Tipología de clientes
  - Características del vendedor actual
  - El proceso de la venta activa
  - El prospecto
  - La selección



- La obtención de citas
- La entrevista
- La oferta
- Manejo de las objeciones
- Cierre de ventas

El curso será impartido en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (Intecap), tiene una duración total de 8 horas divididas en 4 módulos de 2 horas y tendrán un costo de 125 quetzales por participante

### **3.12. Diseño de presupuesto**

El presupuesto es una de las herramientas más poderosas de la planeación y control, se expresa y se mide en términos financieros. En él se analiza objetivamente todas las actividades de una unidad operativa en un lenguaje común.

El control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos. El planear y controlar las operaciones constituyen la esencia de la planificación de las utilidades, y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de las operaciones como un todo.

#### **3.12.1. Presupuesto de operación**

Es una proyección a largo plazo que describe los planes vinculados a las actividades propias de la ejecución.

Tabla XXIV. **Diseño de presupuesto en quetzales**

Rubro	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ag.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Personal administrativo	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000
Personal operativo	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000
Total	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000

Fuente: elaboración propia.

El personal administrativo está constituido por lo siguiente:

- Director del plan de *marketing* que devenga un salario de Q 7 000,00.

El personal operativo está constituido por:

- Tres locutores operadores que trabajan en turnos de 4 horas y devengan un salario de Q 2 200,00 cada uno.
- Un guardia de seguridad que trabaja para empresa SERPRO S. A., la que se le pagan Q 3 700,00.
- Una señora para la limpieza que devenga un salario de Q 2 700,00.

### **3.12.2. Presupuesto de inversión**

Es una proyección a largo plazo que la cuantifica las necesidades de capital derivadas de la planificación táctica.

Tabla XXV. **Presupuesto de inversión en quetzales**

Rubro	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ag.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Asesoría	3 000	--	3 000	--	3 000	--	3 000	--	3 000	--	3 000	3 000
Afiches	--	900	--	900	--	900	--	900	--	900	--	900
Calendarios	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Trifoliales	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Mantas promocionales	1 750,00	--	--	--	--	1 750,00	--	--	--	--	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>5 350</b>	<b>1 500</b>	<b>3 600</b>	<b>1 500</b>	<b>3 600</b>	<b>3 250</b>	<b>3 600</b>	<b>1 500</b>	<b>3 600</b>	<b>1 500</b>	<b>3 600</b>	<b>4 500</b>

Fuente: elaboración propia.

A continuación se hace la descripción de los rubros de la tabla XXIV:

- **Asesoría:** consiste en la contratación de profesionales de diseño gráfico. Su función será transmitir una información determinada por medio de composiciones gráficas, imágenes, colores, líneas gráficas, tipografía y elementos de apoyo que llegarán al público destinado por medio de diferentes soportes.
- 45 afiches *full color* de 40 cm X 60 cm, con un costo de Q 20,00 cada uno, para un total de Q 900,00.
- 20 calendarios publicitarios, con un valor de 10 quetzales cada uno para un total de Q 200,00.
- 80 trifoliales tamaño carta *full color* con un costo de 5 cada uno para un total de Q 400,00.

- 4 mantas promocionales full color de 1,5 m X 1 m con un costo de Q 300,00 cada una y una manta de 3 m X 2 m full color, con un valor de Q 550,00.

### 3.12.3. Presupuesto de contingencia

Es una herramienta de las finanzas que realiza una reserva de dinero en caso de imprevistos. Puesto que el futuro es incierto.

Tabla XXVI. **Presupuesto de contingencias en quetzales**

Rubro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Programador	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000

Fuente: elaboración propia

### 3.13. Análisis financiero

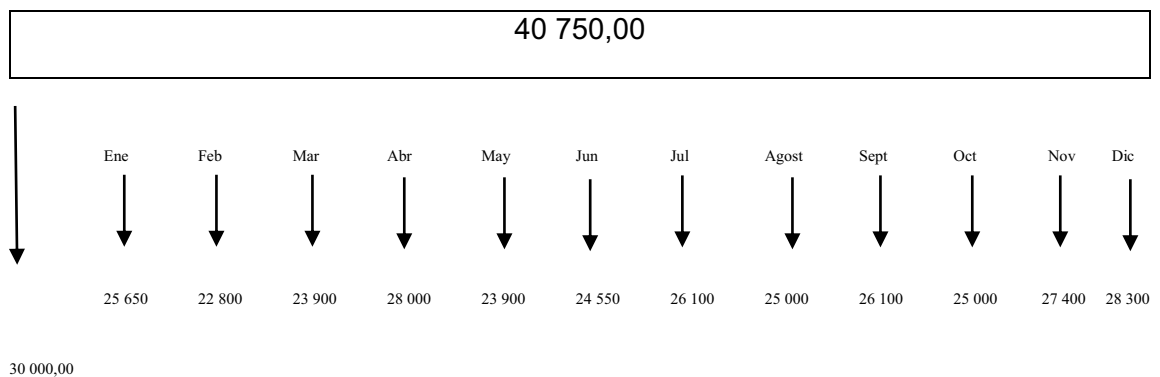
Es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno. Constituyen una forma de información sobre la marcha de la entidad.

#### 3.13.1. VAN

El valor actual neto (VAN) es un método de valoración de inversiones que puede definirse como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión.

Proporciona una medida de la rentabilidad del proyecto analizado en valor absoluto, es decir expresa la diferencia entre el valor actualizado de las unidades monetarias cobradas y pagadas.

Figura 6. Diagrama de flujo del dinero, en quetzales



Fuente: elaboración propia.

La fórmula para el cálculo del VAN es:

$$VAN = - P + \sum_{n=1}^n \frac{FE_n}{(1+i)^n}$$

Donde:

P = inversión inicial

FE = flujo neto de efectivo

i = tasa de rendimiento de capital

P= Q 30 000,00

I= 30 %

$$VAN = -(30\,000,00) + (15\,100,00) / (1,30) + (17\,950,00) / (1,30)^2 + (16\,850,00) / (1,30)^3 + (17\,950,00) / (1,30)^4 + (16\,850,00) / (1,30)^5 + (16\,200,00) / (1,30)^6 + (14\,000,00) / (1,30)^7$$

$$650,00) / (1,30)^7 + (15 750,00) / (1,30)^8 + (14 650,00) / (1,30)^9 + (15 750,00) / (1,30)^{10} + (13 350,00) / (1,30)^{11} + (12 450,00) / (1,30)^{12}$$

VAN = Q 22 154,00

El VAN es positivo, por lo tanto indica que la inversión es rentable.

### 3.13.2. TIR

La tasa interna de retorno o de rentabilidad (TIR) es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados, generados por una inversión, en términos relativos, es decir en porcentaje.

Tomando en cuenta los datos de la sección anterior, se busca la tasa con la que el VAN se hace cero, la cual es la tasa interna de retorno. La tasa obtenida significa el rendimiento de la inversión tomando en consideración que el dinero tiene un costo a través del tiempo.

La tasa interna de retorno se calcula como sigue:

Con  $i = 30 \%$

$$\text{VAN} = -(30\,000,00) + (15\,100,00) / (1,30) + (17\,950,00) / (1,30)^2 + (16\,850,00) / (1,30)^3 + (17\,950,00) / (1,30)^4 + (16\,850,00) / (1,30)^5 + (16\,200,00) / (1,30)^6 + (14\,650,00) / (1,30)^7 + (15\,750,00) / (1,30)^8 + (14\,650,00) / (1,30)^9 + (15\,750,00) / (1,30)^{10} + (13\,350,00) / (1,30)^{11} + (12\,450,00) / (1,30)^{12}$$

VAN = Q 22 154,00

Con  $i = 60\%$

$$\text{VAN} = -(30\,000,00) + (15\,100,00) / (1,60) + (17\,950,00) / (1,60)^2 + (16\,850,00) / (1,60)^3 + (17\,950,00) / (1,60)^4 + (16\,850,00) / (1,60)^5 + (16\,200,00) / (1,60)^6 + (14\,650,00) / (1,60)^7 + (15\,750,00) / (1,60)^8 + (14\,650,00) / (1,60)^9 + (15\,750,00) / (1,60)^{10} + (13\,350,00) / (1,60)^{11} + (12\,450,00) / (1,60)^{12}$$

$$\text{VAN} = Q - 2\,736,51$$

Interpolando para hallar la TIR:

30 %	-----	22 154,00
i	-----	0
60 %	-----	- 2 736,51

$$\text{TIR} = (60 - 30) / (60 - i) = -2\,736,51 - (22\,154,00) / (2\,736,51 - 0)$$

$$\text{TIR} = 54\%$$

### 3.13.3. B/C

La relación beneficio costo tiene como objetivo fundamental proporcionar una medida de la rentabilidad de un proyecto, mediante la comparación de los costos previstos con los beneficios esperados en la realización del mismo.

Tasa de descuento 2 % mensual

$$\text{B/C} = \text{VPN}_{(\text{ingreso})} / \text{VPN}_{(\text{egresos})}$$

$$\text{VPN}_{(\text{ingreso})} = 40\,750 / (1,02)^1 + 40\,750 / (1,02)^2 + 40\,750 / (1,02)^3 + 40\,750 / (1,02)^4 + 40\,750 / (1,02)^5 + 40\,750 / (1,02)^6 + 40\,750 / (1,02)^7 + 40\,750 / (1,02)^8 + 40\,750 / (1,02)^9 + 40\,750 / (1,02)^{10} + 40\,750 / (1,02)^{11} + 40\,750 / (1,02)^{12}$$

$$\text{VPN}_{(\text{ingreso})} = 252\,420,7$$

$$\text{VPN}_{(\text{egresos})} = 30\,000 + 25\,650/(1,02)^1 + 22\,800/(1,02)^2 + 23\,900/(1,02)^3 + 22\,800/(1,02)^4 + 23\,900/(1,02)^5 + 24\,550/(1,02)^6 + 26\,100/(1,02)^7 + 25\,000/(1,02)^8 + 26\,100/(1,02)^9 + 25\,000/(1,02)^{10} + 27\,400/(1,02)^{11} + 28\,300/(1,02)^{12}$$

$$\text{VPN}_{(\text{egresos})} = \text{Q } 183\,083,86$$

$$\text{B/C} = 252\,420,7 / 183\,083,86$$

$$\text{B/C} = 1,38$$

Como el resultado fue mayor a 1, se dice que el proyecto es benéfico para la organización, pues los beneficios fueron mayores a los egresos invertidos.



## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **4.1. Planificación de táctica de plaza**

Se diseñará un espacio para el desarrollo de un programa radial cristiano y cultural que se transmita en los municipios y zonas de la ciudad capital, involucrando a las municipalidades de Guatemala y Sacatepéquez, iglesias evangélicas y comercios. Se dará a conocer las sagradas escrituras, música cristiana guatemalteca, los distintos lugares turísticos de la ciudad capital y del municipio de Sacatepéquez, el tipo de población que tienen, actividades sociales que realicen y publicidad comercial. También se espera publicitar las bondades de anunciarse en radio, para incrementar las ventas de espacio radial y publicidad. El objetivo de este programa es captar interés en la audiencia para la compra de tiempo radial y publicidad.

Además se pretende concretar la presencia de Radio Capital con la utilización de medios alternativos de publicidad, como mantas, volantes con el logo e información de la emisora. Esto puede llevarse a cabo en lugares como parques, mercados cantonales, en actividades educativas, sociales y culturales.

### **4.2. Planificación de tácticas de producto**

Con la finalidad de ofrecer y depurar la calidad de los servicios, se han desarrollado los siguientes criterios:

- Evaluar las necesidades del cliente.

- Satisfacción total del cliente mediante uso de internet y de las redes sociales, por la cobertura que beneficia a nuestros anunciantes.
- Prontitud en la presentación de cotizaciones.
- Supervisar la correcta atención al cliente durante la transmisión de un programa, por parte del operador de la emisora.
- Mantenimiento al equipo de grabación.
- Mantenimiento de equipo de transmisión.

#### 4.3. Nuevos programas

Son una serie de emisiones que se transmiten por vía radiofónica con una cierta periodicidad (todos los días, una vez por semana, entre otras.).

Tabla XXVII. **Diseño de programa informativo**

Radio difusora	Características		Tipo	
Radio Capital 1420	Transmisión de los contenidos de actualidad		Información del acontecer nacional e internacional	
Serie	Duración	Día	Productor	Publico meta
En la hora	1 hora	Fin de semana	Radio Capital 1 420	Adulto

Fuente: elaboración propia.

**Tabla XXVIII. Formato de programa informativo**

Estación	Radio Capital 1 420 AM
Horario	6:00 a.m. - 7:00 a.m.
Objetivo	Informe noticioso nacional e internacional
Temática	Información
Formato	Noticioso
Estructura	Presentación del programa por la emisora
	Bienvenida al programa por el conductor
	Panorama general del contenido del programa (sumario)
	Información nacional
	Entrevista
	Reportajes
	Segmento Capsula informativa (las novedades más importantes y recientes de la actualidad informativa)
	Minuto bursátil (información del tipo de cambio en la moneda)
	Sección Descubriendo mi país ( segmento que describe lugares turísticos de Guatemala)
	Situación de las carreteras (segmento de información)
	Estado del tiempo
	Noticias internacionales
	Editorial (reflexiona y opina sobre algunos de los temas que han marcado la actualidad del día)
	Despedida

Fuente: elaboración propia.

**Tabla XXIX. Diseño de programa infantil**

Radio difusora	Características		Tipo	
Radio Capital	Juegos y canciones cristianas tradicionales		Despertar el interés por historias y juegos de antaño, a través del tiempo.	
Serie	Duración	Día	Productor	Publico Meta
El show de Eliana la Tortuga	2 horas	Fin de semana	Radio Capital 1 420	Niños y niñas

Fuente: elaboración propia.

**Tabla XXX. Formato de programa infantil**

Estación	Radio Capital
Horario	8:00 a.m. -10:00 a.m.
Objetivo	Estimular la imaginación
Temática	Juegos tradicionales, cuentos, adivinanzas, canciones cristianas.
Formato	Miscelánea infantil
Estructura	Presentación del programa por la emisora (grabada)
	Bienvenida al programa por el conductor
	Panorama general del contenido del programa
	Música
	Cuento del día
	Corte
	Entrada con música al segundo bloque
	Presentación de la siguiente sección
	Sección de reminiscencias, históricas de juegos y rondas de Guatemala
	Sección de adivinanzas (invitación a llamar)
	Recepción de llamadas
	Música
	Saludo a los cumpleaños
	Adelanto del tema a tratar en el siguiente programa
	Despedida

Fuente: elaboración propia

**Tabla XXXI. Diseño de programa deportivo**

Radio difusora	Características		Tipo	
Radio Capital	Información deportiva nacional e internacional		Entretenimiento	
Serie	Duración	Día	Productor	Publico Meta
Fuera de juego	1 hora	Fin de semana	Radio Capital 1 420	Adultos y jóvenes

Fuente: elaboración propia.

**Tabla XXXII. Formato de programa deportivo**

Estación	Radio Capital 1 420 AM
Horario	10:00 a.m. – 11:00 a.m.
Objetivo	Información del acontecer deportivo nacional e internacional
Temática	Deporte
Formato	Deportivo
Estructura	Presentación del programa por la emisora
	Bienvenida al programa por el conductor
	Sumario del panorama general del contenido del programa
	Segmento de: Información del tráfico
	Deporte nacional
	Polémica más relevante en el deporte
	Segmento de opinión chapina
	El deporte internacional
	Héroes nacionales (segmento donde se destacan triunfos de deportistas nacionales)
	Información del tiempo
	Información del tráfico
	Saludo a los cumpleaños
	Adelanto del tema a tratar en el siguiente programa
	Despedida

Fuente: elaboración propia

#### **4.4. Espacios publicitarios**

Se deben ubicar puntos en lugares seleccionados dentro de la ciudad de Guatemala y Sacatepéquez que aprovechen los factores de tráfico, percepción y accesibilidad de usuarios potenciales de Radio Capital. El objetivo será atraer la atención de la población para captar audiencia y posibles clientes.

Los puntos deben ubicarse en calles de alto tránsito de personas en la ciudad, estos son:

- Calle Martí
- Sexta avenida, zona 01
- Avenida Elena
- Periférico norte

- Calzada Roosevelt
- Calzada San Juan
- En Sacatepéquez deberán seleccionarse las vías principales de entrada a los diversos municipios.

Se proponen dos diseños de mantas vinílicas. La primer propuesta presenta en la parte superior la identificación, el logotipo de la radio y un elemento auxiliar; en la parte media se encuentra la información general sobre la emisora y en la parte inferior aparece la dirección de página de internet para ser contactados. La segunda propuesta ofrece la misma información general que la primera, pero en la parte media se describen los programas que se transmiten en la emisora.

Las mantas tienen las medidas de 1,50 x 1 metros y de 3 x 2 metros. El mensaje está dirigido tanto a niños como a padres de familia, invitándolos a conocer y participar en los programas. Se colocarán en las iglesias de los pastores que pautan en la emisora, durante las actividades culturales de los municipios o zonas de la ciudad capital programadas por la emisora y con la participación de la Municipalidad.

- Medio: exterior
- Cliente: pastores
- Servicio: programas que participan dentro de la programación de Radio Capital
- Campaña: informativa
- Tamaño: 1,5 x 1,0 metros y 3 x 2 metros
- Material: impresión digital *full color* y manta vinílica

Figura 7. Manta vinílica diseño 1



Fuente: Inso Publicidad.

Figura 8. Manta vinílica diseño 2



Fuente: Inso Publicidad.

La entrega de volantes es una estrategia de mercadeo muy utilizada actualmente, pertenece al rubro de mercadeo (BTL) *below the line* ya que es una herramienta con bajos costos (en comparación con anuncios en medios masivos y similares) y con una alta efectividad de comunicación.

El éxito que tiene este medio, se logra, en gran parte, gracias al diseño de los mismos, el cual debe llamar la atención del público.

Se debe, entonces, resaltar algún producto o promoción en especial. Este método consiste en dar a conocer ofertas, rebajas o precios especiales. Generalmente esto es lo que principalmente llamará la atención de los clientes, para después redirigir su atención a otros productos y así lograr un cliente o consumidor fijo.

En el caso de las instituciones u otro tipo de organizaciones, es común ver que recurran a los anuncios en volantes como un tipo de invitación para eventos o fechas especiales, esto se puede hacer con volantes publicitarios.

Pero, la efectividad de este medio publicitario no se debe solo a un diseño bien elaborado. Se debe tomar en cuenta que la tarea de distribución es vital para esta herramienta, así, que se debe definir estratégicamente las áreas y lugares en donde distribuirán. Esta labor le concierne al repartidor de volantes, quien debe tener cualidades de amabilidad y dinamismo.

Para evitar que las personas desechen el volante y garanticen la sintonía del Radio Capital, colocamos al pie del volante “con la presentación de este volante estarás participando por premios al instante el día del evento”.



Figura 9. Volante publicitario



Fuente: Inso Publicidad.

Se presenta también una propuesta de un trifoliar *full color* para los programas que se transmiten, con un tamaño de 8,5 x 11 pulgadas. Se utilizaron los mismos colores que en las mantas vinílicas, incluyéndose fotografías e información de las actividades del programa. Se distribuirán en los comercios, iglesias evangélicas, parques y colegios dos días antes de un evento, como estrategia para dar a conocer la misión, visión, programación y cobertura de Radio Capital como medio de publicidad y proyección cristiana.

- Medio: material POP
- Cliente: pastores
- Servicio: programa que participan dentro de la programación de Radio Capital

- Campaña: informativa
- Tamaño: 8,5 x 11 pulgadas
- Material: impresión *full color* y papel cuché

Además incluyen dos propuestas de afiche con un tamaño de 16,5 x 22,5 pulgadas. Siguiendo la continuidad visual de la campaña, se utilizaron los mismos colores que en las mantas vinílicas, además de especificar la dirección, números telefónicos y dirección de la página de internet. Una de las propuestas se utilizará para ser llenada cuando se requiera promocionar una actividad específica, mientras que la otra contiene información general sobre el programa. Los afiches deberán ser colocados en puntos estratégicos, en las principales calles de los municipios mencionados, colegios, comercios, escuelas, universidades, entre otros.

Figura 10. **Afiche Radio Capital**

<p>ESCUCHA A TU PASTOR <u>ALEX RODRIGUEZ</u></p> <p>EN EL PROGRAMA</p> <p><b>"LOS SECRETOS DE LOS SIERVOS"</b></p> <p>ESTE</p> <p>JUEVES 1 DE FEBRERO.</p> <hr/> <p>DE 9:00 A 10:00 DE LA MAÑANA.</p> <p><b>!APOYALO!</b></p>	 <p>Escúchanos en tu Radio</p> <p><b><u>1420 A.M.</u></b></p> <p>Escúchanos también en Internet Página Web:</p> <p><a href="http://www.radiocapital1420am.com.gt">www.radiocapital1420am.com.gt</a></p> <p>Tel. Cabina 2230-0363</p>
---	--

Fuente: Inso Publicidad.

Se hará un tiraje de calendarios para distribuirlos en las actividades que realice la administración de Radio Capital durante los distintos meses del año.

Se presenta también una propuesta de boceto para periódico, el mismo será *full color* con un tamaño de 4,917 x 9,333 pulgadas periódico La Palabra y 1/4 de página para Nuestro Diario. Ambos serán idénticos y mantendrán la continuidad visual de las anteriores piezas creativas utilizando los mismos colores.

Dichos bocetos contendrán información general sobre los programas que se transmiten en la emisora, además de la dirección, números telefónicos y dirección de la página de Internet, donde las personas se pueden comunicar.

- Medio: periódico
- Cliente: programas que se transmiten en Radio Capital
- Campaña: informativa
- Tamaño: 4,917 x 9,333 pulgadas y 1/4 de página
- Material: impresión *full color*

#### **4.5. Propuesta ejecutiva de ventas**

Consiste en implementar ejecutivos para la venta de espacios radiales y espacios publicitarios de la empresa, dichos ejecutivos tienen la labor de establecer una relación de ventas sostenible a largo plazo con clientes nuevos y actuales. Tiene como beneficio el contacto directo con el cliente y el conocimiento de sus necesidades. El objetivo será el de aumentar la venta de espacios radiales y publicidad en la empresa.

Mercado meta: iglesias evangélicas, comercios cristianos evangélicos y no cristianos.

El perfil idóneo de los ejecutivos de ventas estará determinado por los siguientes factores:

- Poseer creatividad, para captar nuevos clientes
- Ser hábil para lograr identificar necesidades de cada cliente
- Hábil para cerrar la venta en el momento propicio, y con ello evitar la pérdida del cliente.
- Prestar servicios de posventa de excelencia.
- Ser escucha activo.
- Poseer inteligencia emocional.
- Facilidad de expresión.
- Preparación académica media.

Los retos del vendedor se describen a continuación:

- Garantizar la cuota de venta
- Garantizar dos clientes nuevos mensuales
- Cumplir con las responsabilidades del puesto
- Objetivo claro de ventas
- Asesorar a los clientes
- Incrementar la base de clientes
- Respetar los precios establecidos por la directiva
- Planificar una visita mensual a todos los clientes de la cartera

Las actividades y tareas de los vendedores son

- Visitar a los clientes institucionales actuales y potenciales, ofreciendo tanto los diferentes paquetes tarifarios de tiempo radial y publicitario, como promocionales.
- Revisar la cartera de clientes 2 veces por mes con la administración de Radio Capital.
- Informar sobre la introducción de posibles competidores.
- Elaborar un plan de remuneración.
- El sueldo del vendedor, estará compuesto por dos partes: base fija y comisión por venta:
  - La base fija será de Q 2 300,00
  - 25 % de comisión sobre venta mensual, mientras el anuncio se mantenga.
  - 40 % de comisión sobre venta en espacio radial, una sola vez, cuando se efectúe el contrato.

#### **4.6. Evaluación mensual de ventas**

La evaluación mensual de ventas consiste en identificar y confrontar los logros de las metas propuestas para las ventas de mes, mediante la utilización del documento del registro mensual de ventas. Se realizará la evaluación en dos momentos, con la directiva de la empresa y con el Departamento de Ventas. Para obtener los datos, se utilizará el registro siguiente:

**Tabla XXXIII. Formato del registro mensual de ventas**

Mes	
Responsable	
Nombre del cliente	
Nombre del vendedor	
Dirección	
Unidad o paquete de compra de tiempo radial	
Meta proyectada	
Meta lograda	
Tiempo de contrato establecido	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla XXXIV. Formato de la hoja de reporte de registro de ventas**

Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Total

Fuente: elaboración propia.

La función de control, que ya es muy compleja en sí misma, se complica todavía más en el caso del equipo de ventas que trabaja fuera de la supervisión inmediata.

El vendedor tiene una personalidad especial (se quiere autocorregir, no acepta ciertas normas de comportamiento, entre otros), y la Dirección de Ventas debe conseguir que él acepte la evaluación y de la propuesta de acciones correctivas, además que comprenda la importancia que tiene el control para controlador y controlado:

- Para el vendedor
  - Una apreciación comparativa de los valores individuales
  - Una ayuda para su carrera profesional
  - Una ayuda para mejorar su formación y orientación
  
- Para la empresa
  - Una mejor asignación de los vendedores a los diferentes tipos de clientes
  - Favorecer la promoción interna y mejorar la selección externa
  - Descubrir las necesidades de formación

El ejercer la función de control implica definir unos estándares de referencia como elementos de comparación para los resultados reales. Los estándares deben ser, por tanto, conceptos cuantitativos que permitan una visión medible y objetiva. Básicamente, se utilizarán tres tipos de estándares o indicadores:

- Fijos o absolutos: el indicador fijo por excelencia es la cuota anual de ventas. La consecución o no de las metas anuales establecidas constituyen un estándar absoluto que ofrece una medida de la realidad. Sus inconvenientes son: falta de información sobre las causas del deficiente rendimiento y la imposibilidad de reaccionar a tiempo para reestablecer el equilibrio.
- Variables: comparan los resultados reales con los objetivos planificados mensual, semanal o diariamente. Estos indicadores permiten descubrir más rápidamente las desviaciones producidas, pero tampoco descubren el origen de los problemas.
- Analíticos o de diagnóstico: ayudan a descubrir por qué el rendimiento del vendedor se aparta del objetivo previsto. Son cuatro las medidas habitualmente utilizadas, relativas a la actividad del vendedor.
  - El número de visitas
  - La frecuencia de visitas
  - Los clientes visitados
  - El contenido de las visitas

Estos estándares ayudan además a detectar posibles problemas antes de que aparezcan.

El proceso de fijación de estándares para controlar las ventas puede depurarse dependiendo a las necesidades particulares de cada situación:



- Los objetivos son susceptibles de desglose por líneas de productos, en compras nuevas y repetitivas.
- La tasa de visitas puede dividirse entre visitas eficaces y no eficaces, visitas a clientes o a potenciales.

Si se establecen estándares para los gastos de venta, bastará con analizar solo los gastos excepcionales.

La mejor forma de fijar un nivel para cada tipo de estándar es analizar datos históricos, examinar lo que ocurre en otros departamentos y, si es posible, tomar referencias de otras empresas del sector. Para asegurarse que se han determinado estándares más apropiados, la Dirección de Ventas debe comprobar si cumplen con los principios siguientes:

- Ser cuantitativos, en lo posible, con objeto de poder medir las variaciones que se produzcan.
- Cubrir todos los objetivos que deba lograr el equipo de ventas.
- Medir los progresos del equipo y predecir los posibles resultados.
- Servir para diagnosticar las causas del rendimiento del equipo.
- Detectar las posibles desviaciones con tiempo suficiente para poder adoptar las medidas oportunas.

Las relaciones duraderas entre proveedor y cliente son importantes, pero en un contexto industrial y desde el punto de vista del proveedor, una apuesta relacional no siempre está justificada.

Lógicamente se debería intentar retener a aquellos clientes que presentaran índices de rentabilidad importantes a largo plazo, pero sin olvidarse

de la posible evolución futura de los mismos. Por lo tanto, se analizará cada cuenta/cliente desde el punto de vista actual y potencial.

Considerando los criterios de fidelidad y rentabilidad, se puede calificar los clientes como:

- Clientes fieles y rentables, donde la empresa deberá centrar sus esfuerzos, profundizando y fortaleciendo la relación.
- Clientes fieles pero no rentables, la empresa debería mantener la relación ya que un cliente puede no ser rentable ahora, pero sí en el futuro.
- Clientes rentables pero no fieles, el objetivo será fortalecer la relación y asegurar la fidelidad del mismo.
- Clientes no fieles y no rentables, grupo que no presenta ningún atractivo para la empresa y a los que, por lo tanto, no deberían dedicar recursos para retenerlos.

Para conocer la cartera de clientes se debe hacer una hoja de recolección de datos, presentada en la tabla XXXV.

Tabla XXXV. **Formato para el registro de cartera de clientes**


<b>Nombre del cliente</b>	
<b>Nombre del vendedor</b>	
<b>Dirección</b>	
<b>Unidad o paquete de compra de tiempo radial</b>	
<b>Observaciones</b>	

Fuente: elaboración propia.

#### 4.7. Evaluación mensual de audiencia

El operador será el encargado de registrar todas las llamadas recibidas en su turno para determinar horario de sintonía, sexo del o la oyente, lugar donde escucha y preferencia musical, para lo cual se utilizará el siguiente formato.

Figura 11. **Formato de control de audiencia**



Hoja de control de audiencia			
Hora	Nombre	Dirección	Preferencia musical

Fuente: elaboración propia.

#### 4.8. Cronograma de actividades de implementación de la propuesta

Es un esquema básico donde se organiza y distribuyen en forma secuencial un conjunto de actividades diseñadas a lo largo de un curso,

Tabla XXXVI. Cronograma de actividades

Rubro	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
Asesoría	■		■		■		■		■		■	
Mantas Promocionales	■	■	■			■	■	■				
Afiches		■		■		■		■		■		■
Calendarios	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Trifoliales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia.

## 5. SEGUIMIENTO

### 5.1. Criterio de mediciones


Son indicadores que determinan el nivel de desempeño de un proceso, estos se encuentran relacionados directamente con los objetivos previamente establecidos. Mediante los indicadores se pretende demostrar los progresos de los procesos en concreto, y determinar si las acciones que se desarrollan son exitosas o si por el contrario, no reflejan lo esperado.

Los indicadores son mediciones financieras o no financieras utilizadas para cuantificar el cumplimiento de los objetivos. Ello permitirá reflejar el rendimiento de las estrategias actuales y definir una línea de acción futura.

- Indicadores de audiencia (no financiero): buscan determinar el incremento de audiencia de Radio Capital y para ello se utilizará 3 índices: llamadas telefónicas, página web y redes sociales, estos serán medidos mensualmente, para ir determinando el comportamiento de la audiencia.
  - Indicador de llamadas telefónicas: mostrará la cantidad de personas que sintonizan la emisora día a día y determinará el incremento en la audiencia mes a mes.
  - Indicador página web: mediante el servidor se podrá constatar el número de visitas al sitio web [www.radiocapital1420am.com.gt](http://www.radiocapital1420am.com.gt) y la cantidad de mensajes enviados a través de la página web.

- Indicador redes sociales: las redes sociales son utilizadas como fuente de información, se podrá determinar la actividad con la frecuencia de publicaciones por parte de los fans. Por lo tanto se determinará el tamaño de la comunidad y la audiencia estimada en cada una de las redes sociales.
- Indicadores de ventas (financiero): establecerán el incremento en las utilidades de Radio Capital, estos serán: ventas de espacios radiales y de publicidad.
  - Venta de espacios radiales: cada fin de mes se recopilará la información de las ventas de espacios radiales, mediante la utilización de la ficha de control de programas.

Figura 12. **Formato de control de programas**




Hoja de control de programas			
Tiempo	Cantidad de programas		Valor (Q)
1/2 hora			
1 hora			
mes			

Fuente: elaboración propia.

- Venta de publicidad: cada fin de mes se recopilará la información de las ventas de espacios publicitarios realizados, mediante la utilización de la ficha de control de anuncios publicitarios.

Figura 13. **Control de anuncios publicitarios**



Control de anuncios publicitarios			
Tiempo	Cantidad de anuncios		Valor (Q)
15 segundos			
30 segundos			
45 segundos			
60 segundos			
mes			

Fuente: elaboración propia.

## 5.2. Monitoreo continuo del plan

El monitoreo es el proceso continuo y sistemático con ayuda del cual se verifica la eficiencia y la eficacia de un plan, mediante la identificación de sus logros, debilidades y, en consecuencia, se recomiendan medidas correctivas para optimizar los resultados esperados. Es, por lo tanto, una condición para la rectificación o profundización de la ejecución y para asegurar la retroalimentación entre los objetivos y presupuestos teóricos y las lecciones aprendidas a partir de la práctica. Asimismo, es el responsable de preparar y aportar la información que hace posible sistematizar resultados y procesos, es un insumo básico para la evaluación.

El monitoreo se relaciona directamente con la gestión administrativa y consiste, además, en un examen continuo o periódico que se efectúa durante la implementación de los planes, en las etapas de inversión y/u operación. Se realiza con el objeto de hacer un seguimiento del desarrollo de las actividades programadas, medir los resultados de la gestión y optimizar sus procesos a través del aprendizaje que resulta de los éxitos y fracasos detectados al comparar lo

realizado con lo programado, con algún estándar (promedio u óptimo) y/o con otros programas o proyectos. El monitoreo se desarrolla en distintos niveles de la gestión, con el objetivo de conocer sobre los insumos, actividades, procesos y productos, cuyos principales indicadores se relacionan con el tiempo, la cantidad, la calidad y el costo que tiene cada uno.

Para que el monitoreo sea exitoso, se requiere del establecimiento de un sistema de información gerencial, identificando a los usuarios y usuarias, tipos de información prioritaria, vinculando las necesidades, estableciendo métodos apropiados para efectuar la recopilación de datos e identificando los recursos necesarios.

La evaluación, es el proceso integral y continuo de investigación y análisis de los cambios más o menos permanentes que se materializan en el mediano y largo plazo, como una consecuencia directa o indirecta del quehacer de un proyecto en el contexto, la población y las organizaciones participantes. Por ello, se constituye en una herramienta para la transformación que arroja luz sobre las alternativas para la mejora permanente de las intervenciones presentes y futuras, o sea transfiere buenas prácticas

Los planes de *marketing* tiene que ser monitoreados y controlados continuamente, por ello es de vital importancia definir los sistemas de monitoreo que permitan la retroalimentación de los planes establecidos. Estos pueden ser acciones permanentes, rentabilidad, eficiencia y acciones estratégicas.

- Control de acciones permanentes: estas permiten verificar que los objetivos establecidos han sido alcanzados durante el desarrollo de las actividades.



- Control de contenido: constantemente se evaluarán los contenidos de los programas y de los segmentos musicales.
- Control de sonido: continuamente se monitoreará el sonido de la emisora, para tener un servicio con la mejor calidad.
- Control de rentabilidad: se realiza con base a cuantificaciones y es reducible a estadísticas, tiene como finalidad medir los beneficios o las pérdidas que aporta cada elemento aislado. Así, se realizan mediciones sobre los beneficios o pérdidas que aporta un producto particular, un determinado segmento de territorio, un canal de distribución dado o incluso –mediante el tamaño de sus pedidos- un cliente específico.

En este caso la rentabilidad se ha determinado en un 15 % para los espacios radiales y en un 50 % para los anuncios publicitarios, estos datos deben ser medidas y comparadas con la inversión inicial.

- Control de eficiencia: se realiza con base en cualidades evaluables en grados, tiene como objetivo considerar el desempeño de los diversos participantes del proceso y su impacto ya sea benéfico o perjudicial en los objetivos del plan. Así, se analiza la eficiencia de las herramientas estratégicas como la publicidad, la promoción de ventas o la distribución, o de los actores individuales como los vendedores o incluso del propio Departamento de *Marketing*.

Se debe evaluar la eficiencia de las estrategias de *marketing* establecidas, esto corresponderá directamente a la Dirección, así como el enfoque estratégico, realizando auditorias de *marketing* y de servicio.

Otros controles importantes son: el control cuantitativo de la ejecución del programa de *marketing*, que examina si los resultados están siendo alcanzados en relación con los tiempos pautados y el control cualitativo de las elecciones de la empresa, que analiza las oportunidades de mercado, producto y canales, además de sopesar la plausibilidad de eventuales variaciones.

De esta manera, los controles de rentabilidad y eficiencia permiten corregir desvíos y poder superar los obstáculos, cada parte del programa funciona en concordancia con la totalidad y, por lo tanto, la totalidad del proceso está en condiciones de encaminarse hacia el éxito.

- Control estratégico: está orientado a buscar detalles de lo ocurrido en el pasado y tiene una fuerte connotación contable, por cuanto se circunscribe a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los reportes financieros. En nuestro medio es el concepto o enfoque más frecuente.

En el control estratégico la verificación de lo pasado tiene como propósito fundamental la identificación de los problemas relacionados con el logro de los objetivos del plan táctico, el análisis de sus causas y efectos para diseñar las acciones correctivas que garanticen la buena marcha hacia el futuro. Enfrenta, por lo tanto, problemas diferentes de acuerdo con el área en donde se ejerce el control y es necesario diseñar estrategias específicas para su aplicación.

El control estratégico está fuertemente orientado a la identificación de los errores y, como consecuencia, el hallazgo de los responsables o culpables. Su metodología tiene un enfoque de vigilancia y su efecto más visible y menos deseable es un sentimiento de inseguridad y desconfianza

generalizada dentro de la organización. Paralelamente, el diseño de su estructura es muy rígido lo que también genera un sentimiento de temor para el personal, por cuanto el sistema controla más a las personas que a los procesos mismos y los resultados.

Como consecuencia, la organización se torna lenta porque mide sus movimientos y se afecta la diligencia y efectividad de las operaciones. Habitualmente surge una atmósfera de entorpecimiento general, lo que podía llamarse la parálisis contralora o controladora.

Lo más importante es que, a pesar de todos los esfuerzos de los nuevos controles y del costo por el temor generado, no se recupera lo perdido, simplemente se documenta. Tampoco se logra crear una barrera de protección para futuros errores.

El control desarrolla su esfuerzo en hacer perfecto o perfeccionar el ayer, se centra en lo contable, probablemente por una mala definición de su objetivo fundamental.

El proceso de control estratégico en la organización comprende tres pasos distintos pero interrelacionados. Estos pasos consisten en medir el rendimiento de la organización, comparar el rendimiento con los objetivos y estándares y adoptar las medidas correctivas que se estimen necesarias.

- Medir el rendimiento de la organización: antes de que los administradores puedan planear acciones para hacer más eficaz el proceso de administración estratégica, han de partir de alguna medida del rendimiento actual de la organización. Para una mejor comprensión de las medidas del rendimiento y de la manera de

realizar tales mediciones, es preciso introducir se en el análisis dos temas importantes:

- La auditoría estratégica: es el examen y evaluación de las operaciones de una organización que están afectadas por el proceso de administración estratégica. El alcance de esta clase de auditoría puede ser muy amplio, haciendo hincapié en todos los aspectos propios de un proceso de administración estratégica, o puede ser más reducido enfocándola desde un punto de vista más limitado, poniendo en relieve algún aspecto concreto del proceso, como puede ser el análisis ambiental.

Por otra parte, la auditoría estratégica puede tener un carácter muy formal, adhiriéndose estrictamente a lo establecido en las normas y procedimientos vigentes en la organización, o muy informal, dejando a la discreción de los administradores la decisión sobre las mediciones organizativas que hay que aplicar y cuándo hay que aplicarlas.

Tanto si tiene un objetivo amplio o limitado, tanto si es formal o informal, la auditoría estratégica ha de promover la integración de funciones interrelacionadas. Para cumplir este requisito, estas auditorías estratégicas muchas veces están a cargo de equipos directivos transfuncionales. No puede prescribirse un método exclusivo para llevar a cabo una auditoría estratégica, de modo que cada organización ha de diseñar e implantar sus propias auditorías que satisfagan sus necesidades concretas.

- Métodos de medición en la auditoría estratégica: Los directivos miden el rendimiento de la organización a través de métodos que son de aceptación general. Una manera de categorizar estos métodos es dividiéndolos en dos clases: métodos cualitativos y métodos cuantitativos. Si bien esta pauta es útil para desarrollar un entendimiento de los métodos de medición que son propios de la auditoría estratégica, existen otros métodos que no se ajustan plenamente a estas dos categorías, sino que representan una combinación de ambas clases.

Dentro de estos métodos de medición, existen las mediciones cualitativas de la organización, las cuales proporcionan valoraciones de la organización en forma de datos no numéricos que se resumen y organizan de forma subjetiva antes de extraer conclusiones en las que puedan basarse las actividades de control estratégico. Muchos directivos sostienen que las mejores mediciones cualitativas que pueden realizarse en la organización son simples respuestas a preguntas críticas formuladas para reflejar aspectos importantes de las operaciones de la organización.

- Emprender la acción correctiva necesaria: una vez que los directivos han recogido las mediciones organizativas y las han comparado con los objetivos y estándares preestablecidos, deberán tomar las medidas correctivas que se consideren necesarias.

La acción correctiva se define como un cambio en las operaciones de la organización que asegure que se puedan lograr sus objetivos con la mayor eficiencia y eficacia y que funcionará apegándose a los estándares establecidos. La acción correctiva puede ser algo tan

simple como cambiar el precio de un producto, o tan complicado como una trifulca de sala del consejo que termine con el despido del consejero. El control estratégico también puede dar lugar a cambios tan notables como la modificación de los productos que la compañía lanza al mercado.

Un conocimiento completo de los pasos en el proceso de control estratégico y de sus relaciones con las etapas principales del proceso de administración estratégica servirá de guía para la acción correctiva. En muchas ocasiones no hay necesidad de acciones correctivas si la empresa está logrando sus objetivos y estándares, en cuyo caso deberían emprenderse acciones correctivas para hacerlos más estimulantes.

### **5.3. Acciones a seguir para mejorar continuamente el plan táctico de *marketing***

La mejora continua, si se quiere, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, porque como sabemos, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente.

La mejora continua no solo tiene sentido para una empresa de producción masiva, sino que también en empresas que prestan servicios es perfectamente válida y ventajosa principalmente porque al tener un sistema de mejora continua entonces se tienen las siguientes características:

- Un proceso documentado: esto permite que todas las personas que son partícipes de dicho proceso lo conozcan y todos lo apliquen de la misma manera cada vez.
- Algún tipo de sistema de medición que permita determinar si los resultados esperados de cierto proceso se están logrando (indicadores de gestión).
- Participación de todas o algunas personas relacionadas directamente con el proceso ya, que son estas personas las que día a día tienen que lidiar con las virtudes y defectos del mismo.

Viéndolo desde este punto de vista, una de las principales ventajas de tener un sistema establecido de mejora continua es que todas las personas que participan en el proceso tienen capacidad de opinar y proponer mejoras lo que hace que se identifiquen más con su trabajo y además se tiene la garantía que la fuente de información es de primera mano, ya que quien plantea el problema y propone la mejora conoce el proceso y lo realiza todos los días.

Así, estas personas planean lo que van a hacer para optimizar, ejecuta paso a paso su estrategia, verifican mediante indicadores de gestión o medición de variables que se estén obteniendo los resultados esperados, actúan de acuerdo a los valores de las mediciones que está obteniendo para corregir o continuar por el mismo camino y empezar nuevamente el ciclo, ya sea para seguir mejorando o lograr los objetivos planteados en un principio.

En conclusión, la mejora continua es una forma de trabajar para hacer más productivo y agradable nuestro sitio de trabajo. Además, tiene la gran ventaja que se puede hacer en lo personal de una manera simple, basándose únicamente en

el círculo de Deming o se puede llevar a gran escala, aplicando otras metodologías ideadas para varios tipos de procesos.

Acciones a seguir:

- Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- Analizar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.
- Negociar la estrategia a seguir.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.



## CONCLUSIONES

1. Se estableció que las características del nicho de mercado meta y su comportamiento son personas adultas entre los 30 y 40 años pertenecientes a la religión cristiana de diversas denominaciones. De igual manera, se estableció que la preferencia de horario de la audiencia está entre 10:00 y 14:00 horas. Respecto a la programación general se establece que la preferencia de los oyentes son los segmentos musicales, siendo entre ellos el de música grupera el más aceptado.
2. Se elaboró el Foda que posee la emisora, estableciéndose que por la cobertura y posibilidad de llegar a muchos sectores de la República así como por sus bajos costos de funcionamiento, puede ofrecer un servicio a un menor precio. Se determinó que existe una competencia desleal en el mercado de radiodifusión en el país, ya que funcionan muchas emisoras piratas, no reguladas ni establecidas por la Superintendencia de Telecomunicaciones (SIT). Además, para optimizar los recursos, el personal de la empresa realiza diversas funciones que deterioran la calidad del servicio.  
El estudio de mercado permite establecer audiencia, horarios, música y programas preferentes, para ofrecer una programación basada en los gustos de los oyentes.
3. Con la implementación de un presupuesto como herramienta táctica, se logra optimizar recursos, funciones y utilidades. Asimismo, se puede incrementar clientes y audiencia.

4. Se formularon las tácticas de *marketing*, mediante la identificación del mercado meta a alcanzar y sus características, gracias a esto se obtendrán mejoras en el funcionamiento, servicios y programación.
5. Las tácticas publicitarias que se establecieron lograrán incrementar el posicionamiento de la marca, permitiendo que el mercado conozca sobre Radio Capital.
6. El resultado de los análisis financieros, en donde se utilizaron diferentes métodos para comprobar la rentabilidad, demuestran que el proyecto genera un alto porcentaje de ganancias respecto a la inversión realizada, lo que garantiza que la implementación sea exitosa.

## RECOMENDACIONES

1. Se debe aplicar el estudio del Foda, para fortalecer y posicionar la empresa Radio Capital 1 420 AM en el mercado.
2. Desarrollar el plan de marketing y un sistema de evaluación constante del mismo, para proponer las acciones a desarrollar en un futuro, así como un sistema de seguimiento y control.
3. Se debe estar a la vanguardia del conocimiento de las redes sociales en la publicidad, afín de obtener mayor cobertura. A través de esta propuesta se demuestra que las redes son utilizadas como fuente de información para la audiencia en general. Con ello, se determina la actividad, que es la frecuencia de publicaciones por parte de los fans, el tamaño de la comunidad y la audiencia estimada en cada una de las redes sociales.
4. La Dirección debe evaluar la eficiencia de las estrategias de *marketing* establecidas, realizando auditorias de *marketing* y de servicio.
5. Elaborar viñetas publicitarias para dar a conocer a la audiencia las bondades de anunciarse en radio, y así para incrementar las ventas de espacio radial y publicidad.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. *Plan de mejoras*. [en línea]. <<http://www.uantof.cl/acreding/Documentos/Plan%20de%20Mejoras.pdf>>. [Consulta: 17 de junio de 2013].
2. GARCÍA PARDO, Pedro J. *Estrategias competitivas*. [en línea]. <<http://pedrojgarcia.files.wordpress.com/2008/04/tema-09-estrategias-competitivas-marketing-de-guerra.pdf>>. [Consulta: 17 de junio de 2013].
3. HILL, Brian. *Planeamiento de marketing de contingencia*. Bobadilla, Carolina (trad.). [en línea]. <[http://www.ehowenespanol.com/planeamiento-marketing-contingencia-info\\_84036/](http://www.ehowenespanol.com/planeamiento-marketing-contingencia-info_84036/)>. [Consulta: 17 de junio de 2013].
4. GITMAN, Lawrence; WESLEY Adisson. *Principios de administración financiera*. México: Pearson, 2003. 50 p.
5. Instituto Nacional de Estadística. *Caracterización estadística de Guatemala*. [en línea]. <<http://www.ine.gob.gt/index.php/estadisticas/caracterizacion-estadistica>>. [Consulta: 13 de julio de 2013].
6. ITURRIZ DEL CAMPO, Javier. *Valor actualizado neto*. [en línea]. <<http://www.expansion.com/diccionario-economico/valor-actualizado-neto-van.html>>. [Consulta: 27 de junio de 2013].

7. KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de marketing*. 6a. ed. México: Prentice Hall, 2004. 250 p.
8. LOZOYA, Julio. *Alianzas tácticas*. [en línea]. <<http://loreandgoods.wordpress.com/2013/09/20/alanzas-tacticas/>>. [Consulta: 10 de julio de 2013].
9. MUÑIZ, Rafael. *Etapas del plan de marketing*. [en línea]. <<http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>>. [Consulta: 10 de junio de 2013].
10. NUÑEZ MONTENEGRO, Enrique. *6 consejos para elegir tu nicho de mercado*. [en línea]. <<http://www.fundapymes.com/blog/6-consejos-para-elegir-su-nicho-de-mercado/>>. [Consulta: 17 de junio de 2013].