

Propuesta de Portafolio de Productos para los Clientes Potenciales de RCN

Radio en la Ciudad de Cúcuta

Martha Nelcy Avendaño Omaña

60.335.922

Universidad Santo Tomás

Decanatura de División de Educación Abierta y a Distancia

Facultad de Ciencias y Tecnologías

Centro de Atención Universitario Cúcuta

2021

Propuesta de Portafolio de Productos para los Clientes Potenciales de RCN

Radio en la Ciudad de Cúcuta

Martha Nelcy Avendaño Omaña

60.335.922

Trabajo de Sustentación de Prácticas como requisito para optar el título como

Administradora de Empresas

Director Mg Laura Lorena Araujo Medina

Universidad Santo Tomás

Decanatura de División de Educación Abierta y a Distancia

Facultad de Ciencias y Tecnologías

Centro de Atención Universitario Cúcuta

2021

Contenido

	pág.
INTRODUCCION.....	8
1. JUSTIFICACION.....	9
2. OBJETIVOS.....	10
2.1 General.....	10
2.2 Específicos.....	10
3. CARACTERIZACION DE LA EMPRESA.....	11
3.1 Breve Presentación de la Empresa.....	11
3.2 Portafolio de productos y Sistemas.....	14
4. DESARROLLO DE LA PRACTICA ADMINISTRATIVA.....	15
4.1 Contexto del Objetivo de Estudio.....	15
4.2 Diagnóstico.....	30
4.2.1 Análisis a través de la Espina de pescado.....	30
4.2.2 Análisis a través de las Matrices MEFI Y MEFE.....	33
4.3 Planteamiento y Formulación del Problema a Solucionar.....	40
4.3.1 Caracterización del Problema.....	40
4.4 Propuesta de Solución.....	41
4.5 Marco Referencial.....	50
4.5.1 Marco Teórico.....	50
4.5.2 Marco Legal.....	53

4.6 Plan de Acción.....	55
4.7 Integración con Balanced Score Card.....	65
4.8 Lecciones Aprendidas.....	68
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
6. BIBLIOGRAFIA.....	71

Lista de tablas

	pág.
Tabla No.1. Sistemas y portales.....	13
Tabla No. 2. Estudio Continuo de Audiencia	14
Tabla No.3 Comparativo Emisoras RCN Vs Competencia.....	16
Tabla No.4 Comparativo Redes Sociales.....	18
Tabla No.5 Organigrama Comité.....	27
Tabla No.6. Comité Regional sistema de Gestión.....	28
Tabla No.7. Comité Sistema de Gestión Cúcuta.....	28
Tabla No.8. Matriz MEFE.....	34
Tabla No.9. Matriz MEFI.....	35
Tabla No.10 Valor Venta Alternativa Uno.....	43
Tabla No.11 Costos Venta Alternativa Uno.....	43
Tabla No. 12 Valor Venta Alternativa dos.....	44
Tabla No. 13 Costos Alternativa dos.....	45
Tabla No.14 Valor Venta Alternativa tres.....	46
Tabla No. 15 Costos Alternativa tres.....	46
Tabla No. 16. Proyección de Ventas Alternativa Uno.....	48
TablaNo.17 Proyección de Ventas Alternativa dos.....	50
Tabla No. 18 Proyección de ventas Alternativa Tres.....	51
Tabla No.19 Tabla de Actividades.....	55
Tabla No.20. Plan de Acción.....	58
Tabla No.21 Indicadores de Gestión.....	65
Tabla No. 22 Tablero de Mando.....	66

Lista de figuras

	pág.
Figura 1. Mapa de Procesos empresa RCN Radio.....	17
Figura 2. Organigrama General de RCN Radio.....	24
Figura 3. Organigrama Regional de Bucaramanga.....	27
Figura 4. Organigrama Macroproceso Gestión Comercial Cúcuta.....	29
Figura 5. Esquema Espina de Pescado.....	32
Figura 6. Estado Redes Sociales en Colombia.....	39
Figura 7. 5 Fuerzas de Porter.....	41
Figura 8. Arbola de decisión.....	48
Figura 9. Empresas del sector Económico.....	52

Introducción

El presente análisis se enfoca en el portafolio de productos ofertados en el área comercial en la Ciudad de Cúcuta de la empresa RCN Radio, debido a los recientes cambios en materia de publicidad y la falta de facturación del subproceso Gestión comercial.

Así, el siguiente estudio muestra las preferencias de los clientes pautantes, teniendo un gran impacto en la innovación, la calidad y la credibilidad que siempre se ha caracterizado los servicios prestados por la cadena radial, como el incremento de los indicadores de gestión para el grupo comercial, llegando así a otros nichos de mercado que antes no se veían como posibles clientes , tales como el sector de la salud, el gastronómico y el tecnológico, porque ellos prefieren otros estilos de publicidad que no sea solo la radial.

Es de gran importancia para la empresa hacer esta evaluación, ya que con esto se solucionaría parte del problema de la baja facturación por no ofrecer productos acordes a las necesidades del mercado, aumentando sus ingresos y manteniendo su credibilidad e importancia como cadena radial.

1. Justificación

En el presente estudio se abordó la Gestión comercial de la empresa RCN Radio seccional Cúcuta, donde se identificó la falta de productos acordes a la necesidad del mercado, conllevando así a la disminución en la cantidad de clientes activos al aire e incumplimiento en el presupuesto de ventas asignado a la ciudad.

Por tal motivo, se procede a realizar una revisión del portafolio de productos ofertados en el área comercial en la ciudad de Cúcuta, para poder determinar si lo que se estaba ofreciendo era lo que el cliente estaba necesitando, esto se determina por medio de estrategias de mercadeo y promoción, aplicando matrices diagnósticas y teniendo en cuenta las teorías administrativas, luego se procedió a plantear unas alternativas de solución orientadas a la satisfacción del cliente, donde se escogió la mejor alternativa y donde se propuso un plan de acción.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Proponer un portafolio diverso de productos para los clientes potenciales de RCN radio en Cúcuta

1.2 Objetivo Específicos

- Analizar los productos ofertados por la empresa evaluando su demanda.
- Realizar talleres de co-creación con el grupo de gestión comercial para generar posibles ideas en la innovación del portafolio de productos.
- Diseñar un plan de acción dirigido a captar clientes potenciales con la innovación en el portafolio de servicios.

3. Caracterización de la Empresa

3.1 Breve Presentación de la Empresa

RCN RADIO, nació hacia el año 1948 con la transmisión de un congreso eucarístico en la ciudad de Cali, pues fue la unión de varias cadenas radiales que para tal evento se entrelazaron para transmitir ese congreso y para evitar decir tantos nombres llegaron a un acuerdo de colocar Radio Cadena Nacional.

Fue tan grande el éxito de la transmisión que los dueños de las emisoras de Radio pacífico buscaron quien les financiara económicamente la Cadena Radial y buscaron en Medellín un empresario para lograr su objetivo, quien el señor Rudecindo Echeverría en aquel entonces presidente de la compañía Fabricato y que a su vez se unió con 17 empresarios de Antioquia y obtuvieron el 50% de las acciones de la cadena y así mismo empezó adquirir varias emisoras de Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena y Caldas convirtiéndose sus dueños en socios minoritarios de ella.

Tal fue que su vida jurídica la obtuvo el 11 de febrero de 1949. Ya hoy en día cumple 72 años de transmisión ininterrumpida y con el cubrimiento del 88% del país, con sus 51 sedes estructuradas en 8 regionales que son: (Barranquilla, Boyacá, Bucaramanga, Cali, Eje Cafetero, Ibagué, Medellín, y Bogotá.)

Generando contenido de entretenimiento, información veraz y oportuna respetando al oyente, siendo la radio su mejor acompañamiento.

Como se han creado varias emisoras dirigidas a diferentes grupos objetivos y diferentes géneros musicales y diferentes maneras de contar las noticias, como también se está incursionando en la tecnología con su página WEB www.rcnmundo.com, donde desde cualquier lugar del mundo pueden sintonizar las emisoras.

Además de las redes sociales y las apps de cada emisora cada vez estando a la vanguardia para así no perder audiencia y cada día capturar nuevos oyentes. Cabe anotar que esta parte de tecnología se está solo en la ciudad de Bogotá y las ciudades de Barraquilla, Medellín y Cali, donde poco a poco van desarrollando a las ciudades intermedias la parte de lo digital, Como también RCN Radio tiene unos puntos de contacto o Ecosistemas en función del cliente, que son: Radio Hablada, RCN Radio musical, Marketing On line, Generación de Contenido, Líderes de opinión, Mercadeo social, Experiencias, B.T.L., Televisión.

Así como en su estructura interna ha abanderado la Gestión Estratégica certificándose en ISO 9001-2008 y en sistema de seguridad en el trabajo la ISO 14001 y en medio ambientes OHSAS 18001, comprometidos con la mejora continua de sus productos y en el cuidado del Medio ambiente, como en la mejora del bienestar de sus empleados. Siendo la primera cadena Radial en obtener estas certificaciones. (Manual de Sistema de Gestión, p.5).

Sector económico: de Servicios, pues su objetivo es transmitir entretenimiento, cultura e información veraz y oportuna al oyente. (Manual de sistema de Gestión, p.6)

Actividad Económica: la Actividad económica de RCN Radio está en la categoría terciaria que es la de las Comunicaciones. Según el Estudio General de Medios EGM 1-2020 tiene una participación 14.689.000 que corresponde al 25.1 de la audiencia análoga del país y 7.021.000 que corresponden al 25.8 % en experiencia de marca digital, la cadena consolida cuatro de sus principales marcas dentro de las 10 principales del país, RCN Radio, La Mega, Radio Uno y la FM. (Manual de sistema de Gestión, p.6)

Cadena de Valor: La cadena de valor de RCN Radio se divide en tres procesos: Procesos Estratégicos, Procesos Misionales y Procesos de Apoyo. (Manual de sistema de gestión, p.6)

En el Proceso Estratégico: Estos definen la visión y el foco del negocio y generan valor mediante alineamientos estratégicos está conformado por; Gestión Planeación estratégica, Gestión Jurídica, Gestión Responsabilidad social.

En el Proceso Misional: Se agrupan los procesos que dan cumplimiento a la misión y visión y que generan valor a los clientes y a RCN, los macroprocesos misionales están conformado por: Gestión de Producción y Programación y Gestión Comercial.

El Proceso de Apoyo: En este se agrupan los procesos que facilitan el desarrollo de los macroprocesos misionales y estratégicos y generan valor para toda la organización en sus diferentes frentes los macroprocesos de apoyo lo conforman: Gestión de talento humano, Gestión Financiera y Administrativa, Gestión de Infraestructura y Gestión de mejora continua.

Forma de Constitución legal: En la actualidad está constituido como una sociedad por acciones simplificada

Representante legal: Es el Dr. Fernando Molina Soto, que es el presidente de la compañía, en Cúcuta esta de Gerente Rodrigo Vásquez.

Dirección Principal: es Carrera 13 A No. 37-23 Bogotá

Dirección en Cúcuta: Calle 5 No. 0-42 Lleras (Manual de sistemas de Gestión, p.7)

3.2 Portafolio De Productos Y Sistemas De RCN Radio

RCN Radio tiene los siguientes productos que consisten en 11 sistemas radiales con sus respectivos portales, cada uno enfocado a diversos contenidos y dirigidos a diferentes grupos objetivos, a continuación, se relacionan:

Tabla No.1

Sistemas y Portales a Nivel Nacional

<u>Sistema</u>	<u>No. de Emisoras</u>	<u>Portal</u>
<u>RCN Radio</u>	<u>27</u>	www.rcnradio.com.co
<u>La Fm</u>	<u>11</u>	www.lafm.com.co
<u>La Mega</u>	<u>14</u>	www.lamega.com.co
<u>Radio Uno</u>	<u>27</u>	www.radiouno.com.co
<u>Rumba</u>	<u>17</u>	www.rumba.com.co
<u>Antena 2</u>	<u>16</u>	www.antena2.com.co
<u>Radio Red</u>	<u>3</u>	www.radiored.com.co
<u>Fiesta</u>	<u>3</u>	www.fiesta.com.co
<u>La Cariñosa</u>	<u>19</u>	www.lacariñosa.com.co
<u>Fantástica</u>	<u>1</u>	www.fantastica.com.co
<u>El sol</u>	<u>3</u>	www.elsol.com.co

Fuente: Manual de procesos RCN Radio

A continuación, se realiza el análisis específico de las emisoras existentes en la ciudad de Cúcuta en la parte radial, teniendo en cuenta los productos y su nivel de sintonía ya que lo digital no existe un sistema de medición para tener un comparativo. En la siguiente tabla se muestra el estudio continuo de audiencia radial de diciembre

del 2021 desarrollado por la empresa ECAR que mide el nivel de sintonía de las emisoras a nivel país.

Se presenta solamente el estudio de las emisoras de la ciudad de Cúcuta.

Tabla No. 2

Estudio Continuo de Audiencia Radial Ola 3 -2021 Ranking

CADENAS	PUESTO	OYENTES
OLIMPICA STERO	1	202,061
RADIO UNO	2	167.948
LA MEGA	3	125.957
TROPICANA STEREO	4	99.751
BESAME	5	59.758
LA FM	6	39.391
CARIÑOSA	7	35.020
POLICIA NACIONAL	8	30,657
LA W RADIO	9	25.095
RCN RADIO	10	24.353
CARACOL RADIO	11	21.517
INDEPENDIENTE	12	17.929
VOX DEI	13	15.391
RADIO GUAIMARAL	14	9.282
LA VOZ DEL NORTE	15	6.849
IMPACTO STEREO	16	7.779
EMISORA DEL EJERCITO	17	4.583
FIESTA	18	3.390
RADIO NAL DE COLOMBIA	19	3.600
RADIO PUNTO	20	1.941
RADIO LEMAS	21	1.451
LA VOZ DE LA GRAN COLOMBIA	22	1.434
RADIO MONUMENTAL	23	1.000
RADIO ZULIMA	24	000
COLMUNDO RADIO	25	000
RADIO TIEMPO	26	000
RADIO SAN JOSE	27	000
CULTURA STEREIO	28	000
PATIOS STEREO	29	000

Fuente: ECAR 3-2021

Las emisoras de la ciudad de Cúcuta de RCN Radio son las Resaltadas de color verde, donde se puede observar que la emisora Radio uno ocupa el segundo lugar de sintonía, la Mega el tercer lugar, la Cariñosa el sexto, La FM el séptimo, RCN Radio el décimo y Fiesta con el dieciochoavo puesto de 29 emisoras existentes en la ciudad.

Con el fin de analizar la acogida de los oyentes se procede a realizar el comparativo de emisoras dependiendo de la categoría con otras cadenas radiales obteniendo los siguientes resultados:

Tabla No. 3
Comparativo emisoras RCN Vs otras Cadenas Radiales

CATEGORIA TROPICAL	GRUPO ORO - OLIMPICA STEREO	TROPICANA-CARACOL RADIO	RADIO UNO – RCN RADIO
OYENTES	202.061	99.751	167.948
CATEGORIA JUVENIL	GRUPO ORO	OXIGENO-CARACOL RADIO	LA MEGA – RCN RADIO
OYENTES	NO TIENE EMISORA	FUERA DEL AIRE	125.957
CATEGORIA NOTICIAS	GRUPO ORO	CARACOL RADIO BASICA	RCN RADIO BASICA
OYENTES	NO TIENE	21.517	24.353
CATEGORIA NOTICIAS -POP LATINO	GRUPO ORO	W RADIO – CARACOL RADIO	LA FM – RCN RADIO
OYENTES	NO TIENE	25.097	39.391
CATEGORIA POPULAR AM	GRUPO ORO	CARACOL RADIO	LA CARIÑOSA – RCN RADIO
OYENTES	NO TIENE	NO TIENE	35.020
CATEGORIA TROPICAL AM	LA VOZ DEL NORTE	EMISORA DEL EJERCITO	FIESTA -RCN RADIO
OYENTES	6.849	4.583	3.390

Fuente: ECAR 3-2021

Al analizar el cuadro de categorías se evidencia que los productos como La Mega es una marca fuerte, su competencia la emisora Oxígeno de Caracol Radio salió fuera del aire lo que la hace única en su categoría Juvenil para esta ciudad, La emisora la Cariñosa también es una emisora que es en AM tiene una alta audiencia y no tiene competencia en su categoría Popular, la Emisora Fiesta en su categoría tropical en AM demuestra muy poca aceptación en comparación con emisoras como la Voz del Norte que no es una cadena radial y la del ejército nacional la cual se debería darse de baja porque da pérdidas para la empresa, lo que no genera facturación ni audiencia.

Como también se puede observar la emisora Radio Uno tiene un competidor fuerte que es la cadena radial Oro con su emisora Olímpica Estéreo teniendo mejor aceptación de sus productos, donde se entraría a analizar que ellos tienen productos como los concursos, activaciones de marca y productos digitales más llamativos que los de Radio Uno.

La emisora RCN Radio Básica en comparación con Caracol Radio Básica se puede constatar que tiene mejor aceptación de los oyentes dando como un producto fuerte frente a la competencia, como también en su categoría de informativo, pero en la frecuencia de las FM se encuentra que la emisora La FM en comparación con la W Radio de Caracol Radio tiene mejor aceptación colocando también este producto en un punto fuerte.

Como conclusión, los productos fuertes para la empresa RCN Radio Cúcuta son las Emisoras La Mega, La FM, RCN Radio Básica y la Cariñosa, cabe anotar que la suma de la sintonía de las 6 emisoras da 336.059 dando una penetración del 55.64% de la población total de la ciudad según el último censo realizado por el DANE en el 2018 de 711.715 de habitantes, logrando un porcentaje importante en comparación con las otras cadenas radiales como Grupo Oro con su emisora Olímpica Estéreo tiene el 28,39 de penetración y Caracol Radio con sus 4 emisoras tiene 28,96%, con este dato a favor de penetración de las emisoras se podrían crear estrategias donde se unan todas las 6 emisoras para así impactar en más oyentes y tener una mejor convocatoria.

En cuanto a lo digital en los portales de cada emisora no se puede dar una métrica de las audiencias como comparativo ya que no existe un sistema de medición donde se evidencie la sintonía de los productos digitales, dando así una debilidad para la empresa porque no se logra evidenciar si el producto está gustando a la audiencia digital y poder lograr hacer una mejora al mismo. Sin embargo, se procede a analizar las redes sociales usando como parámetro de medición los seguidores en redes como Facebook e Instagram para determinar la acogida más no la percepción de aceptación de la parrilla de contenidos:

Tabla No. 4

Comparativo redes sociales

CATEGORIA TROPICAL	OLIMPICA	TROPICANA	RADIO UNO
SEGUIDORES INSTAGRAM	60.100	26.300	20.600
SEGUIDORES FACEBOOK	40.755	60.308	41.759
CATEGORIA POP LATINO	OLIMPICA	BESAME	LA FM
SEGUIDORES INSTAGRAM	NO TIENE	18.200	12.000
SEGUIDORES FACEBOOK	NO TIENE	13.938	NO TIENE LOCAL
CATEGORIA JUVENIL	OLIMPICA	CARACOL RADIO	LA MEGA – RCN RADIO
SEGUIDORES INSTAGRAN	NO TIENE	NO TIENE	81.000
SEGUIDORES EN FACEBOOK	NO TIENE	NO TIENE	NO TIENE LOCAL

Fuente: propia

Se observa que las emisoras Radio Uno y La Fm son muy débiles en la parte de redes sociales ya que tiene muy pocos seguidores en comparación con la competencia y la emisora la Mega sigue siendo muy fuerte también en lo digital ya que en redes sociales supera en seguidores a las demás emisoras en las distintas categorías.

Teniendo en cuenta que estos son los sistemas dentro de la cadena radial, se presenta a continuación el portafolio comercial de cada uno de los sistemas:

- Cuñas radiales o spot comercial de 5 segundos a un minuto
- Directos o transmisiones en vivo de una a dos horas
- Programas radiales de 5 minutos a una hora
- Digital en los portales esta los top banner, videos perol, audio ADS
- Redes sociales: posteo en Instagram, Facebook

4. Análisis del subproceso de la Gestión Comercial RCN Radio Cúcuta

4.1 Contexto del objeto de estudio

Para contextualizar el subproceso donde se va centrar a trabajar está dentro del proceso misional y el subproceso de Gestión comercial , se da a conocer como está constituida la empresa según el Sistema Integrado de Gestión (SIG) de RCN Radio que está documentado a través de respectivo Manual actualizado a agosto del año 2018, determinando en éste que el alcance del sistema aplica para los procesos de los servicios: Producción, programación y difusión de contenidos y actividades promocionales Mercadeo y venta de espacios publicitarios. Procesos estratégicos y de apoyo (Manual de sistemas de gestión, p.21).

Como políticas del SIG se identifican:

- Promover el desarrollo sostenible como un factor presente en todas nuestras actividades.
- Generar contenidos, productos y servicios que satisfagan y superen las necesidades y expectativas de nuestros oyentes, usuarios y anunciantes.
- Garantizar el bienestar y la calidad de vida de nuestros trabajadores y sus familias.

- Diversificar nuestro negocio buscando nuevas fuentes de ingresos rentables.
- Contar con una cultura de calidad, innovación, mejoramiento continuo y rentabilidad de nuestros productos y servicios”.

Frente a la interacción de procesos el SIG determina la siguiente tipología:

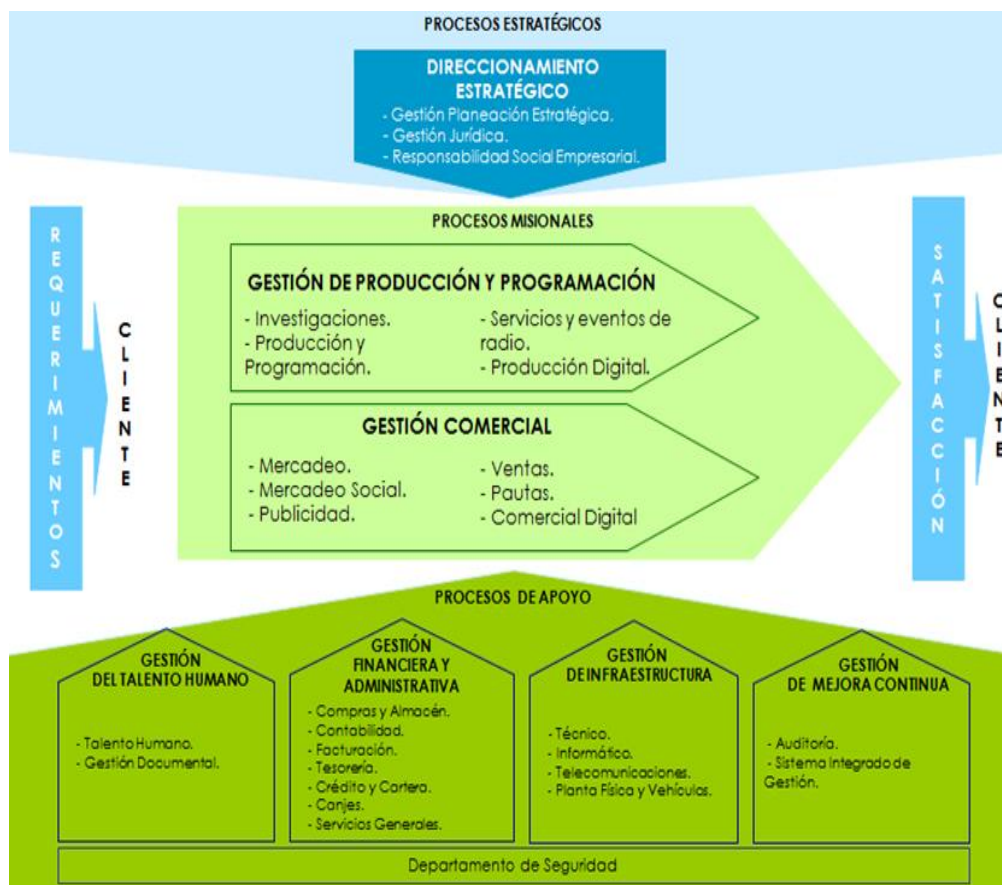
Estratégicos: Se agrupan los procesos que definen la visión o foco del negocio y que generan valor mediante los lineamientos estratégicos. El macroproceso estratégico de la Cadena es el Direccionamiento Estratégico. (Manual de sistemas de gestión, p.21).

Misionales: Se agrupan los procesos que dan cumplimiento a la misión y visión y que generan valor a los clientes y a RCN Radio, en ellos se identifican: Gestión Comercial · Gestión de Producción y Programación. (Manual de sistemas de gestión, p.21).

Apoyo: agrupan los procesos que facilitan el desarrollo de los macroprocesos misionales y estratégicos y generan valor para toda la Cadena en sus diferentes frentes. En éstos se identifican: Gestión del Talento Humano · Gestión Financiera y Administrativo · Gestión de Infraestructura · Gestión Mejora Continua · Seguridad. (Manual de sistemas de gestión, p.21).

Figura No. 1

Mapa de Procesos Empresa RCN Radio.



Fuente: Tomado Manual de sistemas de gestión

La adopción del sistema integrado de Calidad es una opción que tomó la empresa para organizar mejor sus procedimientos a nivel global y así tener una base sólida en sus iniciativas de desarrollo sostenible.

Entre los procesos que tiene la empresa en Cúcuta se decidió trabajar con el macroproceso de Gestión Comercial, como los objetivos de las normas ISO son el ciclo PHVA que es Planificar, Hacer, Verificar y Actuar y el pensamiento basado en riesgos, estos permiten a la organización planificar sus procesos y sus interacciones.

Planear

El ciclo PHVA permite que la organización que sus procesos cuenten con los recursos necesarios para que se gestionen adecuadamente y que las oportunidades de mejora que se llegasen a presentar se actúen en consecuencia.

Como el pensamiento basado en riesgos permite a la organización prever que factores podrían causar que sus procesos y SGC se desvíen de los resultados esperados y así poner en acción los correctivos necesarios para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades que puedan ir saliendo.

Basados en los principios de la norma que son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso con las personas
- Enfoque en los procesos
- Mejora
- Toma de decisiones basadas en la evidencia
- Gestión de las relaciones

Debido a lo anterior en el proceso del ciclo el Planear se tiene como objetivo del macroproceso de la Gestión comercial es brindar asesoría integral a los clientes, interpretar y satisfacer sus necesidades cumpliendo un presupuesto para la cadena.

El responsable del Macroproceso es el vicepresidente de mercadeo y ventas

El macroproceso de Gestión comercial pertenece al Proceso Misional de la empresa.

Los recursos necesarios para este macroproceso son:

- **Humanos:** Conformado por:
 - El vicepresidente de mercadeo y ventas ubicado en la ciudad de Bogotá
 - Gerente Regional de Ventas ubicado en la ciudad de Bucaramanga
 - Gerente de Ventas ciudad en este momento es asumido por el Gerente administrativo
- Asesores comerciales: Conformado por 5 asesores
- Analista de Mercadeo ubicado en la ciudad de Bucaramanga.
- **Infraestructura:** Oficina de ventas, sala de juntas Internet, sistema de cómputo.
- **Financiero:** Presupuesto asignado para el desarrollo de la gestión manejado desde la ciudad de Bogotá.

Hacer

Los Proveedores que están compuesto por:

- **Gestión de Producción y Programación:** este está compuesto a su vez por toda la parte de investigación como los periodistas, los directores nacionales y locales de cada emisora quien son los que elaboran la producción de contenido y su debida parrilla de programación.
- **Direccionamiento Estratégico:** Conformado por la Junta directiva de la empresa y a su vez se divide en tres macroprocesos que son el de planeación estratégica que dirige el rumbo de la organización planeando según los objetivos propuestos por la cadena, Jurídica y responsabilidad social.
- **Gestión de Talento Humano:** Conformado por la Vicepresidencia de Recursos humanos la encargada de brindar el bienestar y la satisfacción del cliente interno de la cadena.
- **Gestión de Infraestructura:** Conformado por toda la parte técnica la cual hace posible la emisión al aire de todas las emisoras que son los técnicos, informática y telecomunicaciones, la planta física de toda la cadena como los vehículos o móvil de transmisión.

- **Gestión de Mejora continua:** Está conformado por Auditoria el cual está pendiente de que todas las normas y formatos se lleven y el sistema de gestión de cada macroproceso.

Las entradas están compuestas por:

- **Producto al aire:** Estas son las cuñas, programas especiales o programación musical que se emite al aire
- **Definición de Objetivos:**
- **Recurso Humano:** Está conformado por todas las personas que interactúan para el desarrollo del macroproceso de Gestión comercial, la cual tienen una capacitación o formación y el bienestar de los mismos.
- **Respuesta a estudio de créditos:** El jefe de cartera es el que aprueba los créditos de las órdenes de transmisión o solicitudes de canje.
- **Desarrollo y mantenimiento de software e instalación de hardware y equipos:** Este procedimiento se realiza desde Bogotá y el ingeniero de planta de cada ciudad.
- **Documentación del sistema de calidad actualizada:** Este proceso lo realiza el auditor interno de la ciudad, la cual cada 3 o 6 meses se realiza una auditoría interna.

Clientes:

Compuestos por:

- **Clientes Externos:** Son personas naturales o jurídicas que deseen promocionar su empresa, servicio por las emisoras de la cadena.
- **Clientes Internos:** Está compuesto por todos los procesos que tiene relación con la gestión comercial como son: Direccionamiento estratégico, gestión de talento humano, gestión financiera, gestión de infraestructura, gestión de mejora continua.

Las Salidas están compuestas por:

- **Portafolio comercial:** Son la presentación de cada una de las emisoras que tiene la ciudad de Cúcuta, con sus perfiles de oyentes y su último ranking de sintonía, con los paquetes comerciales que se ofertan cada mes.
- **Estructuración del presupuesto:** Este el indicador de gestión donde se tiene una cuota de facturación por ejecutivo a cumplir cada mes.
- **Requerimiento de Recurso Humano bienestar y formación:** Procedimiento que se tiene estructurado, pero no se lleva a cabo en cuanto a la formación de los asesores comerciales en las últimas tendencias de ventas y en tecnología.
- **Solicitud de estudio de Crédito:** Este se realiza a través de un formato donde se llenan los datos del cliente y se adjuntan los documentos de RUT, cámara de comercio y fotocopia de la cédula del representante legal., para la solicitud de canje se procede con otro documento donde se realiza la solicitud a la principal de la necesidad de este requerimiento para su aprobación. La orden de publicidad es el documento donde queda plasmado la pauta que se va a transmitir al aire en cuanto a tiempo de duración en segundos, salidas al aire, tiempo en días o meses y el costo de este.
- **Solicitud de soporte informático y técnico:** Realizado por el ingeniero de la ciudad donde pasa un informe sobre cómo están los computadores de cada emisora y el departamento de pautas en cuanto a su capacidad de almacenamiento, software y hardware.
- **Necesidad de documentación para el sistema de gestión de calidad:** Realizado por el auditor interno donde solicita los documentos soporte de cada proceso para la realización de las auditorías internas.

Verificar

En este proceso de soporta por los siguientes indicadores:

- **Documentos Soporte:** que son los manuales de procesos y procedimientos de la gestión comercial. Políticas comerciales que son establecidas por la vicepresidencia de mercadeo y ventas las cuales los ejecutivos se deben registrar
- **Mercadeo:** Este departamento está ubicado en la ciudad de Bucaramanga la cual opera para toda la regional como apoyo a la gestión comercial la cual se

encarga de hacer el análisis de oportunidades y argumentación a clientes, elaboración y diseño de ofertas comerciales, imagen publicitaria de la cadena en la ciudad, elaboración de apoyos corporativos en la ciudad, desarrollo de proyectos promocionales y sociales.

- **Ventas:** Está a cargo del gerente de ventas donde de cumplir los presupuestos asignados, manejo del banco de clientes, elaboración de ofertas comerciales, medición de la satisfacción del cliente.
- **Pautas:** El pautador debe encargarse de ubicar las cuñas radiales vendidas en las emisoras contratadas y los horarios solicitados por los clientes, dejando un registro de dicha programación como son la confirmación de los horarios al cliente.

Actuar

Son todas las matrices que tienen los indicadores.

4.1.2 Organigrama y descripción de Cargos

La Alta Dirección de RCN Radio está representada en su Comité Ejecutivo y Estratégico que define, despliega y comunica las estrategias de la Cadena a todos sus equipos de trabajo.

Tabla No .5

Organigrama Comité

Presidente	Fernando Molina Soto
Vicepresidente Operaciones	José Antonio Succar Lega
Vicepresidente de Mercadeo y Ventas	Jorge Eduardo Correa Robledo
Vicepresidente Financiero	Hernán Mosquera Villa
Vicepresidente de Talento Humano y Sistemas de Gestión	Agustín Ramírez Caro
Gerente Nacional Jurídico	Javier Márquez Vargas
Gerente Ejecutivo Nacional de Producción y Programación	Jorge Enrique Roa Angulo
Gerente de Responsabilidad Social Empresarial O.A.L.	Ana María Guerrero Carvajal
Gerente de Telecomunicaciones	Orlando Castaño Boada
Gerente Digital	Hugo Leonardo Rodríguez Moreno
Directora Nacional de Contabilidad	María Victoria Mejía Isaza
Coordinador Nacional de Auditoría	Wilson Báez Oliveros

Fuente: Manual de sistemas de gestión

En las ciudades de Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Ibagué, Medellín, Pereira y Duitama cada gerente Regional tiene un Comité conformado por su equipo de primera línea.

Figura No.2

Organigrama General de RCN Radio.

9.6 Organigrama RCN Radio



Fuente Manual de sistemas de gestión

La plaza de Cúcuta pertenece a la Regional Bucaramanga.

En atención a lo anterior se presenta a continuación elementos de su misión, visión, objetivos, políticas, valores.

Entre las autopistas estratégicas tiene:

- La defensa del Core business (esencia del negocio)
- Reforzar el Core Business (esencia del negocio)

- Diversificación

El alcance del sistema de Gestión de calidad de RCN Radio tiene en cuenta los procesos la calidad de los servicios:

Producción, programación y difusión de contenidos y actividades promocionales
Mercadeo y venta de espacios publicitarios. Procesos estratégicos y de apoyo.

Misión:

“RCN Radio, es un medio de comunicación que transmite cultura, entretenimiento e información veraz y oportuna, con responsabilidad social empresarial. Con sus colaboradores y aliados, lidera proyectos para ofrecer a su audiencia y anunciantes productos y servicios que contribuyen a su desarrollo económico y social, procurando justo rendimiento económico a sus accionistas”. (Manual de sistemas de Gestión, p 18)

Visión:

Continuar y consolidar el liderazgo como la mejor empresa radial de Colombia a la altura de las más prestigiosas del mundo, aumentando su base de contenidos en diferentes formatos, novedosos y de calidad, llegando a todo tipo de audiencias mediante el uso de las tecnologías más avanzadas”. (Manual de sistemas de Gestión, p18)

Políticas:

“RCN Radio, apoyada en su talento humano ofrece productos y servicios a su audiencia y anunciantes basándose en la cultura de la calidad, el mejoramiento continuo y el cumplimiento de sus compromisos”. (Manual de sistemas de Gestión, p18)

Objetivos:

- Ser reconocidos como la mejor empresa de radio de Colombia
- Desarrollar contenidos y actividades promocionales a partir de la interpretación de la opinión de los oyentes, que permitan buscar los niveles de audiencia requeridos por la compañía.

Cumplir con los presupuestos de ingresos establecidos para la Compañía, ofreciendo portafolios de productos y servicios que satisfagan las necesidades de nuestros anunciantes cumpliendo los compromisos adquiridos con ellos.

- Contar con la tecnología requerida para el cumplimiento de los objetivos y estrategias del negocio.
- Generar un clima laboral basado en una cultura del servicio, donde el bienestar, compromiso, competencias y valores del talento humano faciliten el logro de la estrategia de RCN Radio.
- Garantizar el crecimiento y sostenibilidad económica de la Cadena (Manual de sistemas de Gestión, p19)

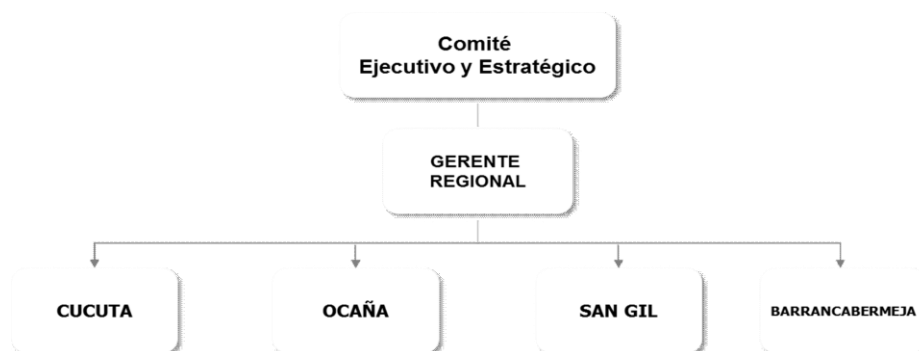
El Comité de Sistema Integrado de Gestión

El Comité de Sistema Integrado de Gestión de RCN Radio está conformado por colaboradores de diferentes procesos, tienen como responsabilidad garantizar la adecuada implementación del Sistema Integrado de Gestión y participar como auditores internos en los procesos de evaluación de la Cadena. Hay un Comité de Sistema Integrado de Gestión en la ciudad de Bogotá y 4 Comités de Calidad en la ciudad de Barranquilla, Bucaramanga, Cali y Medellín.

En las demás ciudades de la empresa se cuenta con el Representante de la Dirección al S.G.C en la ciudad que de acuerdo con el tamaño de esta hace las veces del Coordinador de Sistema Integrado de Gestión.

Comité Estratégico Regional Bucaramanga

Figura No.3 Organigrama Regional Santander.



Fuente: Manual de Sistema de Gestión

En la Regional está conformado por:

Tabla No. 6

Comité Regional de Sistemas de Gestión

Gestión de Calidad - Ciudad	Fernando Ardila Plata Gerente Regional Bucaramanga
Coordinador de Calidad – Ciudad	saturnio Galvis Caicedo - Auditoria
Integrantes	
Producción y Programación	Jerson Yair Lázaro Quintero
	Carlos Alberto Cruz Meza
	Duván Alexander Sánchez Aguirre
	John Mauricio Díaz Duran
	Nelson David Cipagauta Velandia
	Alberto Niño Agudelo
Técnico	Álvaro Guevara Conde
	José Antonio Caballero Machuca
Ventas	Claudia Naliny Acero Rojas
	Sandra L. Florián Uribe
Pautas	María Helena Núñez Cadena
Mercadeo	María Natalia Escalante Pinilla
Servicios Generales	Esmeralda Quiroz Torres
Talento Humano y SG	Fernando Ardila Plata
	Claudia Patricia Martínez Gallo
Auditoría	saturnio Galvis Caicedo

Fuente: Manual de Sistema de Gestión RCN Radio

Para Cúcuta está Conformado por:

Tabla No. 7

Comité Ciudad de Cúcuta de Sistemas de Gestión

Gestión de Calidad - Ciudad	Rodrigo Vázquez Gerente Ciudad Cúcuta
Coordinador de Calidad – Ciudad	Jhony Alejandro Gómez – director Mega
Integrantes	
Producción y Programación	Jonier Henao
	Jhony Gómez
	Charles Niño
	Olga Lucia Cotámo
	Rodolfo Rodríguez
	María Claudia Ortega
Técnico	Ing. German Taborda
Ventas	Rodrigo Vásquez Miladi Monteverde
Pautas	Luis Alberto Cárdenas
Mercadeo	María Natalia Escalante Pinilla
Servicios Generales	Marta Cecilia Vivas
Talento Humano y SG	Rodrigo Vásquez
	Marta Cecilia Vivas
Auditoría	Saturnio Galvis Caicedo

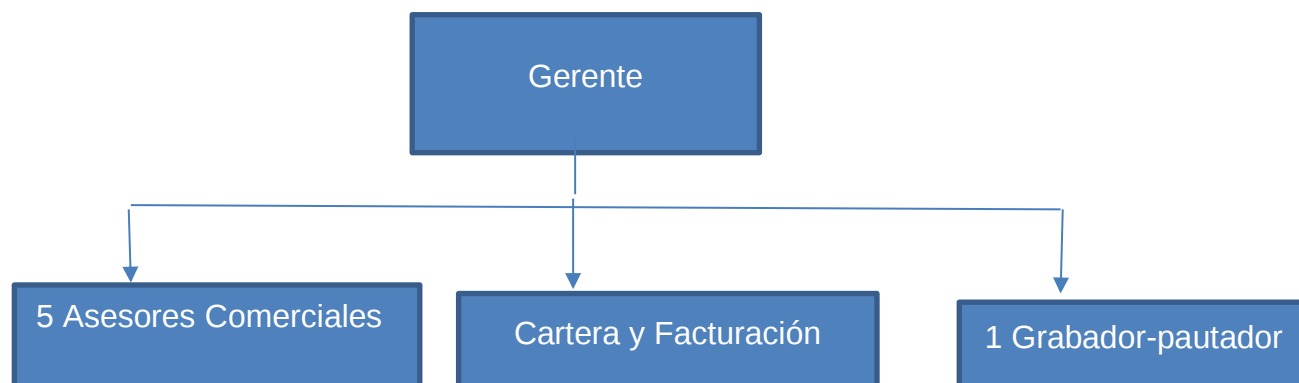
Fuente: Manual de sistema de Gestión RCN Radio

4.1.3 Identificación del Proceso que va a intervenir con relación con los clientes externos de la empresa

El macroproceso de Gestión Comercial de Cúcuta

Figura No. 4

Organigrama del Macroproceso Gestión Comercial Cúcuta



Fuente. Propia

4.2 Diagnostico

Teniendo en cuenta el análisis interno de las emisoras con un nivel inferior de sintonía frente a la competencia se evidencia que Radio Uno es una de la emisoras donde no se está teniendo una demanda adecuada que permita una facturación satisfactoria debido a que su categoría de tropical es una de las más demandadas por los oyentes porque les proporciona entretenimiento, compañía, premios y los informa, por lo tanto es necesario realizar un análisis más profundo, encontrar debilidades en el proceso de estructuración de parrillas de programas y venta de los mismos.

Dentro de este contexto, se pasa a caracterizar y describir el problema causal que incida en el cumplimiento al 100% del presupuesto de facturación que tiene a cargo el proceso de Gestión Comercial de RCN Radio en la plaza de Cúcuta, considerando el análisis del entorno, se procede a utilizar el esquema causa efecto para analizar varias variables como herramienta de diagnóstico, para tener una mejor comprensión de los productos que presenta RCN Radio actualmente.

Para efectos del presente análisis se escoge la emisora Radio Uno la emisora con mayor potencial dentro de la gama de productos que ofrece la cadena RCN para así fortalecer su portafolio de servicios.

4.2.1 Análisis con la Espina de Pescado o diagrama Ishikawa

“La Espina de Pescado o diagrama Ishikawa fue concebido por el licenciado en química japonés Kaoru Ishikawa en 1943, este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa-efecto entre las diversas variables que intervienen en un programa de teoría general de sistemas , es un diagrama causal es un tipo de diagramas que muestra gráficamente las entradas o causas , el proceso, y las salidas o efectos de un sistema, con su respectiva retroalimentación para el subsistema de control” (Cárdenas,1997, p.78).

“Este diagrama tiene unas ventajas al utilizarlo como son:

- ☐ Los diagramas de espina de pescado permiten un análisis en profundidad, evitando así dejar de lado las posibles causas de una necesidad.
- ☐ La técnica de espina de pescado es fácil de aplicar y crea una representación visual fácil de entender de causas, categorías de causas y necesidades.
- ☐ Utilizando un diagrama de espina de pescado, se podrá llamar la atención del grupo sobre la "situación en su conjunto" desde el punto de vista de las causas o factores que pueden tener un efecto en un problema/necesidad.

□ Incluso después de abordar la necesidad, el diagrama de espina de pescado indica las debilidades que se pueden rectificar – una vez presentadas – antes de que éstas causen mayores dificultades.

Como también presenta algunas desventajas que pueden ser:

□ La simplicidad de un diagrama de espina de pescado puede representar tanto una fuerza como una debilidad. Una debilidad, porque la simplicidad de este tipo de diagrama puede dificultar la representación de la naturaleza tan interdependiente de problemas y causas en situaciones muy complejas.

□ A menos que no se disponga de un espacio suficientemente grande como para dibujar y desarrollar el diagrama, puede ocurrir que no se cuente con las condiciones necesarias para ahondar en las relaciones de causa-efecto como sería deseable”. (IBM herramienta de trabajo 2.007).

Figura No. 5

Espina de Pescado RCN Radio Cúcuta



Fuente : Propia

Se observa en el esquema de Ishikawa que existen las siguientes causas: falta de actividades de activación de marca diferentes a una simple transmisión, falta de equipos en buen estado para conexión a internet, competencia desleal por las demás cadenas radiales y nuevos medios digitales regionales, falta de capacitación en marketing digital para el grupo de asesores por ende falta de estrategias digitales, falta de personal como un gerente comercial que en camino al grupo comercial, no se cumple con los indicadores de gestión porque no hay ventas, todo esto ocasiona el efecto de la pérdida de clientes y por ende el incumplimiento de facturación.

4.2.2 Análisis con las Matrices MEFE Y MEFI

Considerando el problema detectado, que son la pérdida de clientes y previamente caracterizado por el esquema de causa y efecto, se pasa a profundizar el diagnóstico, de la problemática detectada considerando las matrices MEFE Y MEFI.

La Matriz MEFE es la Matriz de evaluación de factores externos es la encargada de analizar las oportunidades o amenazas fuera de la organización, permite evaluar a través de un sistema de ponderaciones, en donde se califica del 1 al 4 los determinantes, donde 4 es la puntuación más alta y 1 la más baja, indicando niveles de no conformidad, además nos permite comparar información y situaciones externas, ya sea en el sector político, social, económico, jurídico, etc. que influyen en el objetivo de la organización.

La Matriz MEFI nos permite evaluar los factores internos es la que se encarga de evaluar e identificar las fortalezas y debilidades de la organización, la diferencia con la otra matriz radica en que la MEFI se dirige hacia el sector interno, el área funcional y sus relaciones, como trabajan sus pros y sus contras de manera que puedan anticiparse y prevenir riesgos dentro de la organización. ("Blog planificación y control estratégico, 2018")

Considerando el problema detectado que son la pérdida de clientes y previamente caracterizado por el esquema de causa y efecto, se pasa a profundizar el diagnóstico, de la problemática detectada considerando las matrices MEFE Y MEFI, los factores que se presentan en la siguiente matriz son el resultado del análisis de la espina de pescado aplicado a RCN Cúcuta.

Tabla No. 8

MATRIZ MEFE

MATRIZ MEFE RCN RADIO CÚCUTA - PUNTO DE CONTACTO: RCN RADIO MUSICAL				
CLAVES	FACTORES EXTERNOS	VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES				
	Convenios con otros medios de publicidad del mismo grupo empresarial (RCN TV, la república)	0,05	4	0,20
	Cubrimiento del 90% del departamento en la capacidad de señal satelital	0,15	3	0,45
	Creación de oportunidades de negocio: diseño de eventos	0,11	3	0,33
	Participación en el mercado por perfiles de clientes	0,10	3	0,30
	Convenios con las universidades para tener pasantes de comunicadores sociales	0,10	1	0,01
SUBTOTAL OPORTUNIDADES				1.29
AMENAZAS				
	Las emisoras de competencia con una mejor infraestructura tecnológica	0,10	1	0,1
	Situación económica del contexto a la pandemia genera una baja facturación en todos los mercados	0,10	1	0,1
	Rating de otras emisoras debido a productos innovadores	0,10	3	0,3
	Mejor gestión talento humano en otras emisoras	0,09	1	0,09
	Ingreso de nuevos competidores pauta digital (redes sociales)	0,10	2	0,02
SUBTOTAL AMENAZAS				0.61
TOTAL PONDERADO		1.00		1.90

Fuente: Propia

El total ponderado es de 1.90 esto indica que la organización esta por debajo de la media , en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas .

TABLA NO. 9
MATRIZ MEFI

MATRIZ MEFI RCN RADIO CÚCUTA - PUNTO DE CONTACTO: RCN RADIO MUSICAL			
FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
FORTALEZA			
Clima Laboral	0,10	4	0,40
Infraestructura física de propiedad de la emisora	0,07	4	0,28
Trabajo en equipo	0,10	3	0,30
Reconocimiento de La Marca	0,13	3	0,39
Capacidad del cubrimiento radial en el departamento	0,10	4	0,40
SUBTOTAL FORTALEZA			1,77
DEBILIDADES			
Decrecimiento de las ventas a causa del contexto de pandemia	0,11	1	0,11
Inadecuada gestión del talento humano	0,09	2	0,18
Parrilla de programación que no es llamativa que se encuentran aún vigente	0,10	1	0,10
Carencia de equipos para implementación digital	0,10	1	0,10
Falta de capacitación del personal en los ambientes digitales	0,10	2	0,20
SUBTOTAL DEBILIDADES			0,69
TOTAL, PONDERADO	1.0		2,46

Fuente: Propia

La suma total ponderado de la matriz es de 2,46, está por debajo del promedio (2.5) significando que la empresa es débil y no aprovecha sus fortalezas para crear productos y estrategias para cumplir sus objetivos.

Analizando la matriz MEFI, está con un promedio de 2.46, es una calificación inferior al promedio, lo que significa que no tiene una posición de fortaleza interna, ya que no se incentiva al empleado con salarios acordes a sus funciones, teniendo en cuenta que su salario es el salario mínimo, se identifica que no cuenta con bonificaciones por cumplimiento de metas en ventas, en aumento de rating de sintonía a los directores de emisoras y dj, lo que genera desmotivación en los colaboradores al comparar los beneficios laborales que tienen los colaboradores de la competencia.

Se identifica que la empresa desaprovecha las iniciativas o los conocimientos de su personal para incursionar en medios digitales generando un valor agregado e innovador a los productos ofertados, lo que deriva en la baja facturación de los productos que ofrece la emisora.

Como también se aprecia en la matriz MEFE tiene un ponderado de 1,90 que está por debajo del estándar, dando a entender que tiene varias amenazas que debe superar como es la llegada de los medios digitales ocasionando esto una evolución en la manera de hacer publicidad los clientes, lo cual RCN radio no tiene productos acordes a la necesidad del mercado dando así la oportunidad que llegue nuevos competidores a robarle parte de la torta del mercado publicitario ocasionando la baja facturación.

Como una de sus fortalezas es el posicionamiento que tiene como marca por el tiempo que lleva en el medio dando credibilidad a los anunciantes y oyentes lograr aprovechar esta fortaleza para la creación de productos digitales donde tenga el respaldo de la empresa y así evitando las mal llamadas noticias falsas que se ven en los medios digitales sin el respaldo de una marca y dando poca credibilidad.

4.3 Planteamiento y formulación del Problema a Solucionar

4.3.1 Caracterización del Problema

Teniendo en cuenta las diferentes matrices de análisis como la MEFI, MEFE y la Espina de Pescado Ishikawa, se identifica que la empresa RCN Radio Cúcuta presenta el siguiente problema:

“La llegada de la competencia digital como medio alternativo de publicidad como son las redes sociales y el desaprovechamiento de las iniciativas y conocimientos de los colaboradores para abordar los medios digitales”.

La digitalización es un medio que viene creciendo a pasos agigantados y con la llegada de la pandemia se hizo uno de los medios más utilizados para hacer publicidad, tomando gran parte de la torta de la participación del mercado que era de Radio, creando así una crisis en RCN Radio y no solamente para esta cadena radial sino para todo el sector de radio como de otros medios alternativos tradicionales como prensa y TV, afectando el Core del negocio de la cadena como son:

- La disminución de ingresos por parte de las ventas en pautas o cuñas radiales
- La pérdida de clientes activos que eran fieles a la empresa en la publicidad radial
- Pérdida de efectividad y eficacia al momento de hacer publicidad, ya que con las redes sociales se puede medir la efectividad y la interacción con el cliente, lo cual la radio no lo puede hacer

Teniendo en cuenta lo anterior, surge el siguiente interrogante:

¿Cuáles serían las estrategias que RCN Radio Cúcuta puede aplicar para innovar en su portafolio de productos comerciales, que permitan el aumento de la facturación y los clientes pautantes?

4.4 Alternativa de Solución

Para buscar alternativas de solución se basó en utilizar la matriz de las 5 fuerzas de Porter, con esta matriz se puede identificar oportunidades y buscar la mejor estrategia para la empresa, comparar las ventajas competitivas, conocer el entorno de la empresa para anticipar acciones, en esta oportunidad se plantean varios escenarios donde la tecnología podría afectar la empresa.

Tabla No. 10

*Rivalidad entre competidores***I) RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA**

FACTOR	Muy poca influencia	Poca influencia	Neutro	Hay influencia	Existe mucha influencia	Valoración
Acceso de Tecnología	4	5	5	5	5	4,8
Alianzas entre empresas	4	4	4	5	5	4,4
Barreras emocionales	1	1	1	1	2	1,2
Costos de salida	1	1	1	2	2	1,4
Curva de la experiencia del sector	5	4	4	4	4	4,2
Economía de escala	3	3	4	4	4	3,6
Existe mucha diferenciación en el servicio	5	5	5	5	5	5
Guerras de precios	4	4	4	4	4	4
Lealtad a la marca	5	5	5	5	5	5
Nivel endeudamiento	4	4	5	5	5	4,6
Número de competidores	4	4	5	5	5	4,6
Reconocimiento de la marca	5	5	5	5	5	5
Reducción de precios	2	2	2	2	2	2
Restricciones gubernamentales y sociales	3	3	3	3	3	3
Volumen de compra (contratos periodos largos)	4	4	4	4	5	4,2
Competencia desleal	4	4	4	5	5	4,4
Capacidad instalada	3	3	3	4	4	3,4
Calificación promedio						3,81

Fuente: propia

Tabla No. 11

*Entrada de nuevos competidores***II) ENTRADA DE NUEVOS
COMPETIDORES**

FACTOR	Muy poca influencia	Poca influencia	Neutro	Hay influencia	Existe mucha influencia	Valoración
Economías de escala	5	4	3	4	5	4,2
Lealtad del cliente (o "de marca")	5	5	4	5	4	4,6
Costo de cambio	4	3	5	4	4	4
Requerimientos de capital *****	5	5	1	1	2	2,8
Acceso a canales de distribución	5	5	5	4	5	4,8
Experiencia y efectos de aprendizaje	4	4	4	5	5	4,4
Regulación de la empresa	3	3	3	3	3	3
Diferenciación de producto/servicio	5	5	5	5	5	5
Acceso a la tecnología	5	5	5	5	5	5
Política gubernamental	4	4	5	4	4	4,2
Entrada de competidores extranjeras	5	5	4	5	5	4,8
Calificación promedio						4,20

Fuente: propia

Tabla No. 12

*Productos sustitutos***III) PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**

FACTOR	Muy poca influencia	Poca influencia	Neutro	Hay influencia	Existe mucho influencia	Valoración
Disponibilidad de productos sustitutos cercanos	5	5	4	5	4	4,6
Costo de cambio para el cliente	4	4	5	4	4	4,2
Agresividad	4	5	5	5	4	4,6
Contraste relación valor-precio	5	5	4	4	4	4,4
Calificación promedio						4,45

Fuente: Propia

Tabla No. 12

*Proveedores***IV) PROVEEDORES**

FACTOR	Muy poca influencia	Poca influencia	Neutro	Hay influencia	Existe mucho influencia	Valoración
Poder de negociación	3	3	3	4	4	3,4
Precio	3	3	4	4	4	3,6
Dependencia *****	4	4	4	4	5	4,2
Localización	2	2	2	2	2	2
Grado de confianza	2	2	2	2	2	2
Relación	2	3	4	3	3	3
Peligro de integración hacia delante	3	3	3	3	3	3
Presencia de productos sustitutivos	1	1	1	2	2	1,4
Costo de cambio de proveedor	1	1	2	2	2	1,6
Calidad del producto	4	4	4	5	5	4,4
Calificación promedio						2,86

Fuente: Propia

Tabla No. 13

*Cientes***V) CLIENTES**

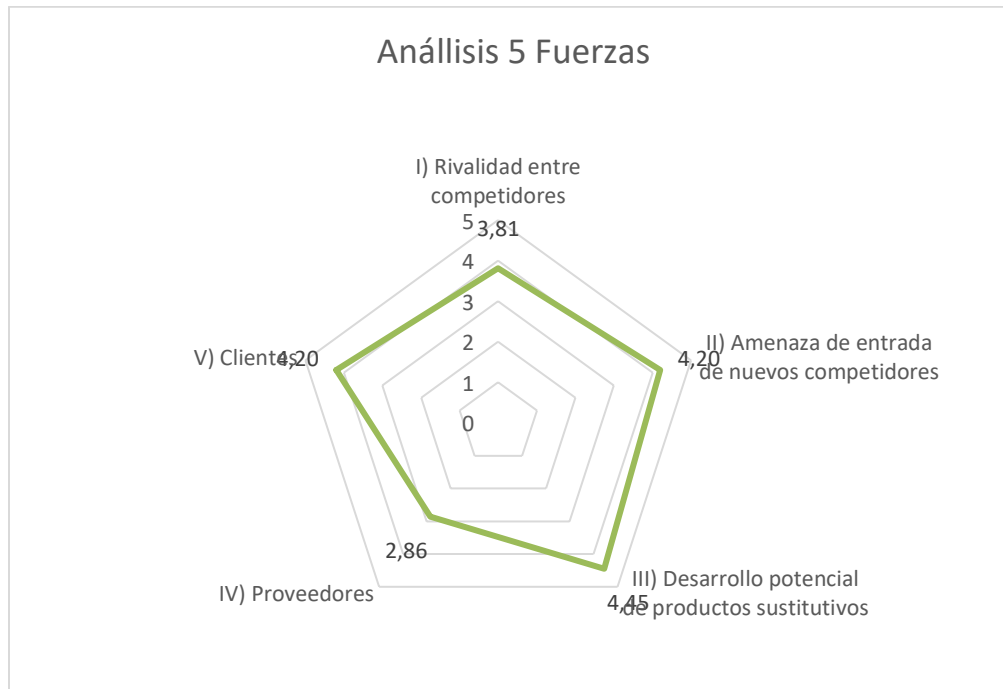
	Muy poca influencia	Poca influencia	Neutro	Hay influencia	Existe mucho influencia	Valoración
Coste de cambio del cliente	5	5	5	5	5	5
Número de clientes importantes sobre el total	5	5	5	5	4	4,8
Amenaza de integración hacia atrás	2	2	2	2	2	2
Facilidad para encontrar productos sustitutivos	5	5	5	5	5	5
Facilidades de Pago	5	4	4	4	4	4,2
Tiempo de pago	4	4	4	4	4	4
Poder de negociación	5	5	4	4	4	4,4
Calificación promedio						4,20

Fuente: Propia

Resumen de los Resultados

Fuerzas de Porter	Posición de la empresa
I) Rivalidad entre competidores	3,81
II) Amenaza de entrada de nuevos competidores	4,20
III) Desarrollo potencial de productos sustitutivos	4,45
IV) Proveedores	2,86
V) Clientes	4,20
Calificación promedio de la empresa	3,9

Figura No.6

5 Fuerzas de Porter

Fuente: Propio

Se procede a analizar cada una de las fuerzas:

Rivalidad entre competidores: En lo que respecta a la competencia actual, en Colombia cuenta con varias empresas que compiten en el sector, siendo las más grandes el Grupo Oro- Olímpica Estero y Grupo prisa con Caracol Radio, quienes hacen uso de las redes sociales tales como Facebook e Instagram para fidelizar clientes , el grupo Oro tiene una gran parte de la cuota del mercado , para pauta publicitaria digital Google ofrece gran variedad de productos y servicios , lo que disminuye la capacidad de facturación de las emisoras con sistemas publicitarios tradicionales

Amenaza de entrada de competidores: el mayor competidor en lo radial es Olímpica estero y las Redes sociales, es importante resaltar que la tendencia muestra constante creación de nuevas marcas en lo digital, basadas en la producción de redes sociales como Facebook, Instagram y ahora Tik Tok entre otras, lo cual amplía la oferta, los obliga a tener que competir también con estos nuevos modelos de hacer publicidad.

Desarrollo potencial de productos sustitutos: En cuanto a productos sustitutos presentan varios, como son la TV, prensa, Revistas, Vallas, y lo digital en cuanto a las redes sociales estas teniendo un costo inferior que los medios tradicionales y poseen un mayor radio de acción, lo cual es una debilidad para la empresa ya que de esta forma pierde participación en la torta del mercado.

Proveedores: El poder de negociación con los proveedores es bastante escaso en cuanto a los servicios públicos como el de la energía que es una de las materias primas principales para la producción solo se cuenta con un único proveedor al igual que el servicio de agua, los otros proveedores como los servicios de internet hay 3 en la ciudad para poder negociar, como los insumos de artículos de aseo y papelería se cuenta con un poder de negociación alto por la gran oferta de ellos.

Clientes: Analizando el poder de negociación de los clientes es muy elevado, porque depende de el nivel de saturación al mercado que se pretende llegar, estos son los comerciantes y pymes, estos sectores económicos son los que predominan la ciudad, donde nuestros competidores tienen una gran reputación debido a que tienen productos acordes a sus necesidades y precios que pueden pagar, lo cual esto aporta un gran poder de negociación para los clientes, ya que se encuentran en la competencia y de partida los prefieren.

Teniendo en cuenta el análisis de las 5 fuerzas de Porter realizado, se plantea los siguientes posibles escenarios:

ESCENARIOS

1. **Escenario Tecnológico:** como apoyo e innovación frente a los medios tradicionales para difusión.
2. **Escenario preferencia por pauta digital únicamente:** Los Clientes opten 100% por medios digitales que les permita controlar costos y masificar la pauta
3. **Escenario fortalecimiento de la Competencia:** Aprovechamiento de la tecnología por la competencia para el desarrollo de nuevos productos e incursionar en el mercado, mientras la emisora Radio Uno no incursione en el escenario tecnológico.

El escenario elegido fue el Escenario Tecnológico: teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la emisora Radio uno se elige el escenario tecnológico ya que es importante incursionar el programas y pautas publicitarias que permitan la captación de nuevos clientes y fidelización de los clientes ya existentes. Es evidente que el no fortalecer el escenario tecnológico se presenta como una amenaza frente al escenario tres ya que esto disminuiría sustancialmente la participación en la torta de mercado a Radio Uno.

Es necesario realizar una análisis de la capacidad instalada el edificio, análisis de la infraestructura tecnológica y su proveedor de internet, para así garantizar la realización de transmisiones en vivo y la generación de pauta digital con eficiencia.

Otras de las estrategias es identificar el producto, a través de un análisis del sector, como también talleres de co-creación con el proceso comercial y el de producción donde se buscará un producto que pueda ser demandado por los clientes con precio

podrían pagar los servicios para así llegar con un producto que sea del agrado del cliente como el oyente y a un precio que sea razonable pagar.

Es importante tener en cuenta la gestión del talento humano ya que por medio de ella se puede identificar los perfiles que pueden dar respuesta a las necesidades de la emisora tradicional como las generadas por la incursión en el escenario tecnológico.

Identificada la problemática se plantean tres alternativas de solución para analizar cuál de ellas soluciona en gran medida la situación encontrada.

Primera Alternativa de Solución

- **Radio Mas Redes sociales:**

Esta alternativa es muy dinámica porque mezcla la parte radial en cuanto los impactos diarios para dar a conocer la temática a trabajar e invitar tanto al oyente como al empresario a participar de dicha actividad, también tiene la transmisión en vivo desde el lugar del cliente donde le permite a este ser más específico y dar a conocer su producto o empresa y adicional la parte visual con los posteos en un sitio en la web como es el Instagram red social utilizada para hacer publicidad,” Según estudios del MINTIC entre los datos interesantes se encontró que las redes sociales más utilizadas en la Región Oriente del país compuesta por Boyacá, Meta, Norte de Santander y Santander, Facebook (86.4%) WhatsApp (86.3%) YouTube (50.2%) las menos que usan son Instagram (32.5%) y el Twitter (22.2%)” (El Tiempo, 2018, galería).

El beneficio de este producto es la mezcla de las dos actividades en el momento del cliente tomar la pauta publicitaria, ya que se vería en las redes sociales y tendría un alto impacto con la frecuencia al aire en la parte radial. El producto creado sería las semanas temáticas dirigidas a diferentes sectores económicos de la ciudad, que entre ellos están el sector comercial que es el que impera en la ciudad y otros sectores como gastronómico, pastelero, salud, peletero, turístico, impulsando la economía de estos sectores que no son dados hacer solo la publicidad radial, ya que ellos son más visuales, con esta alternativa se podría conquistar un nuevo nicho de mercado.

Tabla No. 10

Valor Venta Alternativa Uno

Sin Redes		Con redes sociales	
Ingreso	Probabilidad	Ingreso	Probabilidad
\$1.000.000	10%	\$1.000.000	20%
\$850.000	20%	\$800.000	40%
\$550.000	30%	\$600.000	60%

Fuente: Propia

Tabla No. 11 *Costo Del Servicio Alternativa Uno*

SERVICIO	COSTO/BENEFICIO
Costo por de las cuñas semana temática	\$300.000 /Muchos impactos por bajo valor
Costo pauta de redes sociales	\$200.000/ valor bajo incremento de seguidores
Costos transmisión en vivo por radio	\$700.000 / costo bajo y activación del punto de venta

Fuente: Propia

Segunda Alternativa de Solución

- **Activación de Marca por medio de Radio y Redes sociales (Radio en Vivo más Facebook Instagram live)**

El Beneficio de esta alternativa es que el cliente puede hacer una transmisión en vivo desde su negocio en la parte radial y en redes sociales, logrando hacer ventas inmediatas porque motiva tanto al oyente como el cibernauta a movilizarse a su punto

de venta, esta alternativa se puede utilizar en el sector automotriz, vivienda , inauguración de locales comerciales , entre otros, ya que podemos mostrarle al oyente y visitante digital a motivarlo a realizar una ruta de prueba del último automóvil porque se realizaría en vivo, como el paseo por una vivienda prototipo de un proyecto , esto le daríamos la sensación de cómo vivir esa experiencia.

Tabla No. 12

Valor Venta Alternativa Dos

Activación de Maca Radio en vivo		Activación de marca con Redes	
Ingreso valor Hora	Probabilidad	Ingreso valor hora	Probabilidad
\$1.000.000 (dos horas)	30%	\$2.000.000 (2 horas)	10%
\$640.000 (una hora)	40%	\$1.200.000 (1 hora)	40%

Fuente: Propia

Tabla No. 13

Costo Del Servicio Alternativa Dos

Servicio	Costo/Beneficio
Costo por de hora de transmisión en vivo	\$400.000/ Activación punto de venta
Costo por hora transmisión en redes sociales en vivo	\$400.000/ aumento de ventas, incentivando el interés de vivir la experiencia en vivo
Costos transmisión en vivo por radio por dos horas	\$1.000.000/ reacción del oyente, incremento de visitas

Fuente: Propia

Tercera alternativa de Solución

- **Concurso de redes sociales más radio (giveaway)**

Beneficio este es un concurso por redes sociales, donde el oyente tendrá un regalo a cambio de cumplir una meta, esta depende de lo que quiere el cliente como conseguir más seguidores, más interacción o atraer tráfico, aumentar las ventas, adicional hacer una recordación de marca con el alto impacto de menciones al aire de la marca.

Tabla No. 14

Valor Venta Tercera Alternativa

Concurso menciones de marca Radio			Concurso radio + redes		
Ingreso	valor	Probabilidad	Ingreso	valor	Probabilidad
Plan Uno	\$ 600.000	30%	Plan uno	\$ 800.000	10%
Plan dos	\$ 350.000	40%	Plan dos	\$550.000	40%

Fuente: Propia

Tabla No.15

Costo Del Servicio Alternativa Tres

Servicio	Costo/Beneficio
Costo por de las menciones de marca	\$200.000/ Costo bajo y alto impacto
Costo de los posteos en las redes	\$200.000/ aumento de ventas, seguidores, interacción, etc.

Fuente: Propia

Cabe anotar que estos costos de servicio son ajustados a la ciudad y a las circunstancias que se están viviendo, ya que cada ciudad tiene una tarifa diferente la cual es calculada por la población según el último estudio del DANE.

Para poder tomar una decisión por cuál de las tres alternativas irse, existe un método que se llama el Árbol de decisión, es un esquema que representa las alternativas disponibles para el que va a tomar la decisión, como también las circunstancias y las consecuencias de cada elección, su nombre proviene de la semejanza de un árbol y las ramificaciones que tiene este diagrama.

Los árboles de decisión vienen representados por nodos los cuales representan: Los Nodos Cuadrados o de decisión: donde representan las alternativas de disponibles a elegir y nodos circulares o de probabilidad: donde representan las ramificaciones los hechos fortuitos que tiene una probabilidad de ocurrencia.

Las Ramificaciones representan: Las Alternativas: cada una representa un resultado posible y la Alternativa rechazada: una vez realizado el árbol se representan con doble línea que son las alternativas no escogidas.

La Empresa RCN tiene tres alternativas de solución con la cual se calcula una proyección de ventas a cada actividad

- La primera alternativa se tiene los siguientes supuestos de ventas con la alternativa más posible de \$640.000

Tabla No. 16

Proyección de Ventas Alternativa Uno

Actividad	Valor Paquete	Costo X Actividad	Proyección Venta A 20 Clientes	Proyección De 6 Semanas En El Año
Semana Temática	\$640.000	1.200.000	\$12.800.000	\$76.800.000

Fuente: Propia

- La Segunda alternativa tiene los siguientes supuestos de ventas con la alternativa más posible de la activación de una hora \$1.200.000

Tabla No. 17

Proyección de Ventas Alternativa Dos

Actividad	Valor Hora	Costo X Actividad	Proyección Venta A 2 Clientes X Mes	Proyección De El Año
Activación de Marca	\$1.200.000	\$800.000	\$2.400.000	\$28.800.000

Fuente: Propia

- La tercera alternativa tiene los siguientes supuestos de ventas con la alternativa más posible el paquete de \$550.000

Tabla No. 18

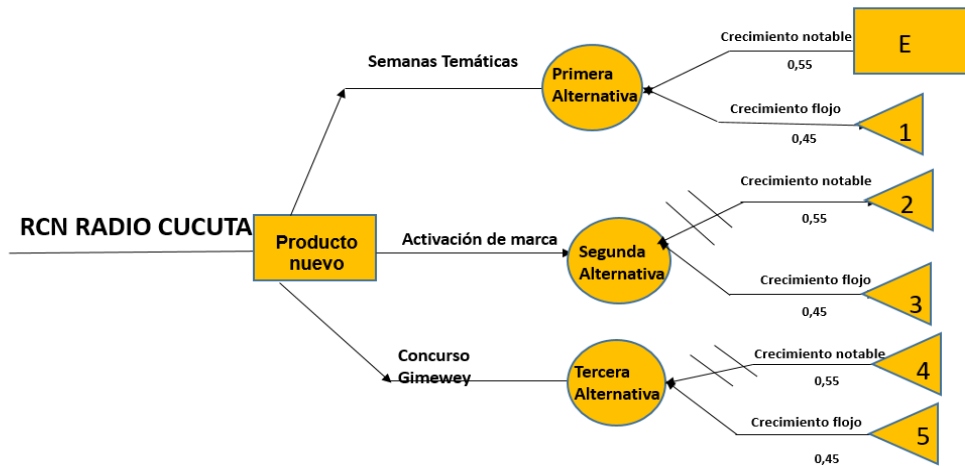
Proyección de Ventas Alternativa Tres

Actividad	Valor Paquete	Costo X Actividad	Proyección Venta X Cada Temporada A 20 Clientes	Proyección En El Año De 4 Temporadas
Giveaway	\$ 550.000	\$400.000	\$11.000.000	\$44.000.000

Fuente: Propia

Figura 7. Árbol de decisión

ARBOL DE DECISIONES



Fuente Propia

Analizado el árbol de decisiones se ve que la alternativa primera la de las semanas temáticas es la mejor alternativa donde en ella se evidencia que tiene lo que los clientes están buscando que es activación de marca, digital y la complementa la pauta radial, donde también se puede llegar a varios sectores económicos como el gastronómico, el de la salud, tecnológico entre otros, llegando así al cumplimiento de los indicadores de gestión en el cumplimiento de los presupuestos de facturación y clientes activos.

Imagen No.1 Propuesta para presentar a los clientes del sector gastronómico, Temática de la semana del Arroz



Esta imagen es un modelo de la propuesta a presentar a los clientes del sector gastronómico, dando cumplimiento a la alternativa de solución escogida.

4.5 Marco Referencial

4.5.1 Marco Teórico

Las empresas modernas en el siglo XXI , se caracterizan por tener un enfoque hacia el servicio al cliente donde todos los empleados están en pos de la búsqueda del cumplimiento de este objetivo , dado a si todas las personas que pertenecen a una empresa deben estar con un enfoque de las necesidades de los clientes , conscientes de los movimientos de la competencia y las oportunidades de negocio , como estar atentos a los cambios constantes del entorno empresarial , ya que las empresas con esta orientación se consideran que son más rentables , como es sustentada esta teoría por Jack Welch Ceo 1981-2001 donde dice : “Que el marketing de una empresa no es responsabilidad de nadie en particular sino es responsabilidad de todos” , por tal motivo se dio el análisis del portafolio de los productos de RCN radio , con el equipo de subproceso comercial , producción y parte del área técnica.

En base en la teoría de satisfacción del cliente expuesta por Westbrook en 1987 y Oliver en 1991 donde se basan en la evaluación cognitiva entrando a valorar los atributos de los productos , la confirmación de las expectativas , la satisfacción y las emociones generadas por el producto o servicio vemos como los productos ofertados por la empresa RCN Radio sede de Cúcuta no cumple con las expectativas esperadas por los clientes ya que no tienen pauta digital , activación de marca , estrategias para posicionamiento de marca para sus productos , ya que la satisfacción del cliente se consigue es en los conceptos de sus deseos , necesidades y expectativas.

Como antecedente de la situación del sector de medios de comunicación se han hecho análisis como el del columnista del diario de la República, el desarrollo del mundo digital como la aparición de nuevos jugadores en el medio han hecho que los

medios tradicionales de comunicación queden relegados y tengan un mayor reto para no perder sus audiencias.

Otro análisis es el de la afirmación de Tulio Ángel (2.019) miembro de la Asociación de medios (ASOMEDIOS) “Comenta que, con la llegada de Facebook, Google y los influenciadores hacen que estos medios deban reinventarse para seguir compitiendo en este mercado y no perder pauta”. Como también comentó Werner Zitzmann (2.019) director ejecutivo de la asociación Colombiana de Medios (AMI) “Asegura que en igual medida que la pauta comercial es uno de los ingresos más altos para los medios, pero estos están teniendo un reacomodo por los medios digitales y los influenciadores”.

Las compañías de Radio en el año 2.018 no tuvieron pérdidas , tuvieron un leve incremento pero no estuvieron entre las 100 mejores empresas a nivel país, como lo expresa el diario la Republica (2.019) “ Donde denota unos apartes de sus ingresos que fueron : Caracol Radio se llevó el primer puesto con una facturación de \$197.989 millones, que representaron una variación positiva de 10,36%, por su parte RCN se llevó el segundo puesto, al facturar \$166.615 millones en 2018, 1,66% más que el año inmediatamente anterior.”

La Organización Radial Olímpica S.A, en tercer lugar, tuvo ingresos operacionales por \$92.686 millones, que fueron 3,84% más que en 2017 y se ubicó en el tercer lugar. . (La República, Laura Neira, 28 mayo 2.019)

Como se ve uno de los principales problemas externos son la llegada de competidores en la parte de tecnología, es un medio que viene creciendo a pasos agigantados tomando gran parte de la torta de la participación del mercado que era de la Radio, creando así una crisis en RCN Radio y no solamente para esta cadena Radial sino para todo el sector de radio como de otros medios alternativos como prensa y TV.

Por tal motivo es uno de los causales de la disminución de ingresos por parte de las ventas en pautas o cuñas radiales, son que el cliente hace la comparación en precios y efectividad y este medio de las redes sociales les sale más económico y eficaz porque es medible y llega al grupo objetivo que es.

Debido al último estudio hecho por la Cámara de comercio de Cúcuta (2.018), ya que por motivos de la pandemia no se tienen datos actualizados. afirma que “ La actividad económica de mayor peso en la economía regional corresponde a comercio al por mayor y al por menor, el 43,9% de los negocios son de este sector (17.650 registros), seguido industria manufacturera con el 15,2% (6.110 registros) y el tercero es alojamiento y servicios de comida con el 9,5% (3.837 registros) del total de vigentes a corte del 31 de diciembre de 2018., evidenciando el sector de alojamiento y servicios de comida como el tercer sector de la economía con mayor crecimiento y posibilidades de que estos sean clientes potenciales.

Figura No. 8 Empresas del Sector Económico Cúcuta

**Número de empresas por sector económico
Corte al 31 de diciembre
2017 – 2018**

Actividad Económica	31-dic 2017	31-dic 2018	Var. Emp.
Comercio	15.668	17.650	12,6%
Industria Manufacturera	5.809	6.110	5,2%
Alojamiento y serv. de comida	3.351	3.837	14,5%
Construcción	1.710	1.688	-1,3%
Activid. Profesional y científica	1.670	1.622	-2,9%
Otras actividades de servicios	2.752	1.514	-45,0%
Actividades de servicios.	1.128	1.237	9,7%
Transporte y Comunicaciones	1.265	1.512	19,5%
Actividades financieras	912	849	-6,9%
Otros	4.008	4.196	4,7%
Total	38.273	40.215	5,1%

Fuente: Cámara de Comercio

4.5.2 Marco Legal

El reconocimiento de los aspectos legales que rigen al sector en que se inscribe RCN Radio y su actividad económica se fundamenta a partir de la caracterización del marco normativo que ampara el objeto social de la empresa, en tal sentido se describen a continuación las regulaciones que atañen:

La primera norma que se encuentra sobre el servicio de radiodifusión es el Decreto 3418 de 1954, "por el cual se dictan normas sobre telecomunicaciones en general", el cual fue reglamentado posteriormente por el Decreto 2427 de 1956. Este

sirvió de base para la conformación del marco legal, el cual además está consagrado en las siguientes normas:

- Ley 74 de 1966, "Por la cual se reglamenta la transmisión de programas por los servicios de radiodifusión.
- La ley 23 de 1982 artículo 158 que exige a los conductores de transporte público y cualquier establecimiento que coloque música ya sea radio, cds, USB u otro mediodonde se reproduzca música por los derechos de autor deben pagar un impuesto a Sayco y Acinpro.
- Ley 51 de 1984, "Por la cual se dictan algunas disposiciones en materia de radiodifusión sonora"
- Decreto 1900 de 1990, dado por el Ministerio de Comunicaciones "Por el cual se reforman las normas y estatutos que regulan las actividades de telecomunicaciones y afines";
- Ley 80 de 1993, "Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública".

Decreto 1480 de 1994 del Ministerio de Comunicaciones "Por el cual se reglamenta el servicio de radiodifusión sonora".

- Decreto 1445 de 1995 del Ministerio de Comunicaciones "Por el cual se adopta los Planes Técnicos Nacionales de Radiodifusión Sonora en Amplitud Modulada (A.M.) y en Frecuencia Modulada (F.M.) y se dictan otras disposiciones".
- Decreto 1446 de 1995. Por La Presidencia de la República "Por el cual se clasifica el servicio de radiodifusión sonora y se dictan normas sobre el establecimiento, organización y funcionamiento de las cadenas radiales".
- Decreto 1447 de 199 del. Ministerio de Comunicaciones "Por el cual se reglamenta la concesión del servicio de radiodifusión sonora en gestión directa e

indirecta, se define el plan general de radiodifusión sonora y se determinan los criterios y conceptos tarifarios y las sanciones aplicadas al servicio".

- Decreto 348 de 1997. Del Ministerio de Comunicaciones "Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 1446 de 1995".
- Decreto 1439 de 1998 del Ministerio de Comunicaciones "Modifica el Decreto 1447 de 1995 - Servicio de Radiodifusión Sonora".
- Decreto 555 de 1998 del Ministerio de Comunicaciones "Por el cual se adopta el Cuadro Nacional de Atribución de Bandas de Frecuencias y se dictan otras disposiciones".
- Decreto 1021 de 1999 Del Ministerio de Comunicaciones "Por el cual se determinan los alcances de las expresiones aportes, colaboraciones, auspicios y patrocinios de que tratan los decretos 1446, 1447 de 1995 y 348 de 1997".
- Decreto 1972 de 2003 del Ministerio de las Telecomunicaciones "Por el cual se establece el régimen unificado de contraprestaciones, por concepto de concesiones, Autorizaciones, permisos y registros en materia de telecomunicaciones y los trámites para su liquidación, cobro, recaudo y pago.
- Decreto 2063 de 2003 del Ministerio de Educación "Por el cual se crea la Comisión Intersectorial para la programación educativa y cultural en medios masivos de comunicación.
- Decreto 243 de 2005 Ministerio de Comunicaciones "Por medio del cual se modifica el Decreto 1446 de 1995"
- Ley 1150 de 2007. "Por medio de la cual se introducen medidas de eficiencia y transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos" (ASOMEDIOS)

4.6 Plan de acción

Mediante el método de CPM (equivalente a la sigla en inglés Critical Path Method), la cual es frecuente la utilización de este método en el desarrollo y control de proyectos, su objetivo principal es determinar la duración del Proyecto, comprendiendo este unas secuencias de actividades entre sí, donde cada una tiene una duración estimada. Por tal motivo los tiempos de las actividades son conocidos y de ello no existe la incertidumbre.

A Continuación, se relacionan las actividades para luego plasmarlos en el diagrama.

Tabla No. 19

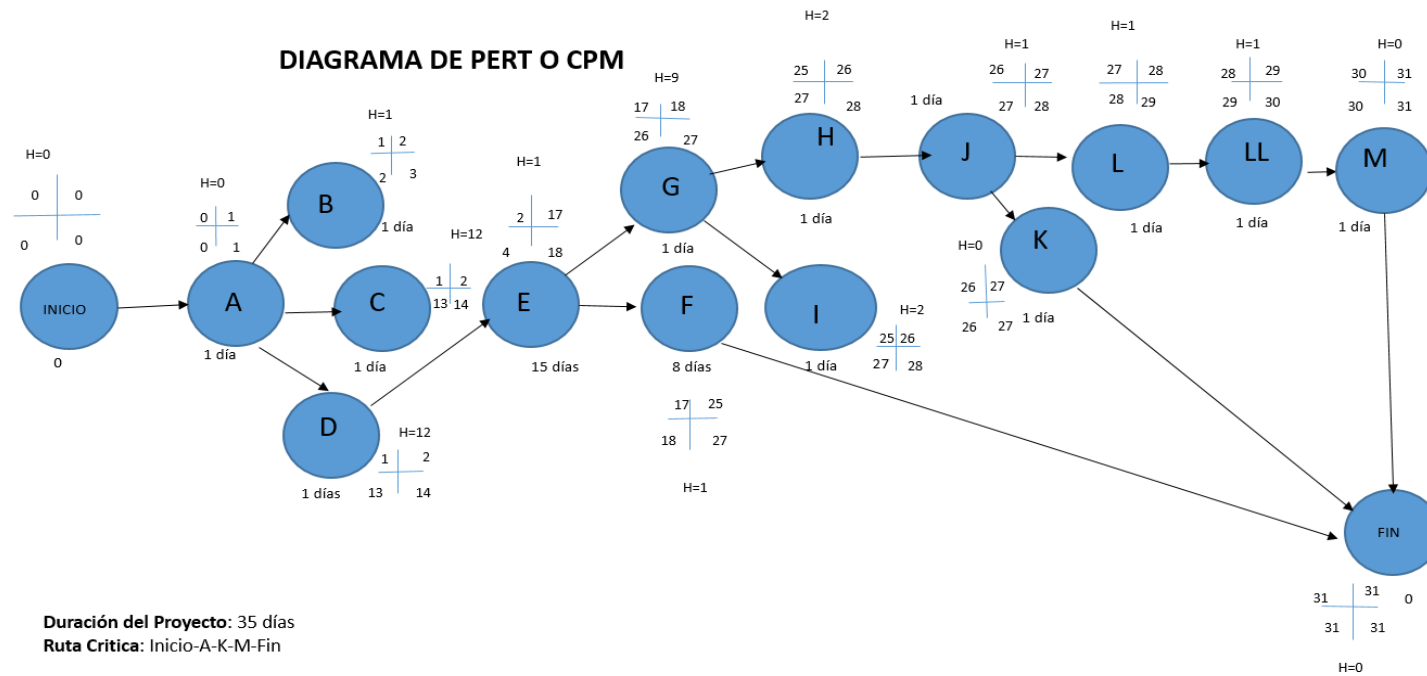
Cuadro de Actividades

CODIGO	ACTIVIDADES	PRODECENCIAS	TIEMPO DE REALIZACION DIAS	NUMERO DE EMPLEADOS
A	Escoger la Semana temática dependiendo del sector		1	6
B	Elaboración de la propuesta	A	1	1
C	Asignación de presupuesto en ventas para cada asesor	A	1	1
D	Planeación de cada asesor de clientes potenciales a visitar	A	1	5
E	Visita de clientes planeados por cada asesor	D	15	5
F	Concretar los clientes que mostraron interés para participar	E	8	5
G	Elaboración de Orden de publicidad al cliente concretado	E	1	1
H	Elaboración de Texto cuña	G	1	1
I	Elaboración de la orden de transmisión	G	1	2
J	Grabación del texto de la cuña	H	1	2
K	Entrega cuña grabada para aprobación del cliente	J	1	2
L	Aprobación del cliente	J	1	2
LL	Pautar cuña en la emisora contratada para que salga al aire	L	1	2
M	Producto al aire	LI	1	1

Fuente: propia

Figura No.9

Diagrama de PERT o CPM



Fuente: Propia

El diagrama PERT se puede percibir que la duración del proyecto es de 35 días, como también tiene una ruta crítica marcada por los nodos A, K y M a donde nos da una fecha límite realista y un flujo óptimo de los procesos para tener un el mejor resultado; como también se observa que se pueden presentar cuellos de botella en la procedencia C , D y G ya que se pueden tomar más tiempo del establecido en la visita a los clientes , en la toma de decisión y elaboración de los textos publicitarios , dando así a retrasos en la actividad

Tabla No. 20
Plan de Acción

		PLAN DE ACCION					
PROPUESTA SELECCIONADA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	COSTO /BENEFICIO	INDICADOR	RIESGO
	PROMOCION AL AIRE POR LAS 6 EMISORAS A PARTICIPAR DEL EVENTO	Grabar el Texto de la promoción	1 día	Grabador	costo ninguno Beneficio la inmediatez de tener la cuña al aire	Numero de pautas grabas 100%	* El grabador no cumpla el tiempo establecido para grabar la cuña
SEMANAS TEMATICAS	ENTREGA DE PROPUESTAS A LOS CLIENTES POTENCIALES	* Elaborar la propuesta física para la entrega a los clientes.	1 día	Gerente de Ventas	* Costo \$100 beneficio entrega de la propuesta física al cliente para que pueda decidir	Número de propuestas entregadas por cada asesor comercial en este caso que se asignan 20 clientes por asesor	* El asesor no entregue la cantidad de propuestas a los clientes asignados. *La propuesta no sea aceptada por el cliente
		* Visitar los clientes potenciales y entregar las propuestas	15 días antes que salga la promoción al aire	Asesores Comerciales	* Costo es el tiempo del asesor estimado en 15 días de trabajo y rodamiento del vehículo para hacerlo \$400.000. Beneficio cierre de venta	* Presupuesto establecido para cada asesor en facturación del evento compromiso 5 cierres efectivos que son \$3.000.000	*El asesor no tenga ningún cierre. * El asesor tenga menos de los cierres propuestos

		* Hacer seguimiento de las propuestas entregadas	10 días	Asesores Comerciales	* Costo la llamada telefónica a \$100 minuto por 20 clientes visitados promedio de tiempo de la llamada 10 minutos para un costo de \$20.000. Beneficio que el cliente tome la propuesta y haga el cierre.	Registro de llamadas en formato de visita a los clientes	*No se haga el seguimiento a las propuestas entregadas. * El cliente no conteste el teléfono o no de una cita para concretar la venta.
		* Concretar las propuestas a través de una orden de publicidad	5 días	Asesores Comerciales	* Costo valor del documento donde se plasma la venta y tiempo del asesor \$5.583. Beneficio la venta \$640.000	* Registro de la venta en el cuadro de indicadores de gestión	* El cliente no firme la orden de publicidad. * No tenga los documentos para el crédito (Rut, Cámara de Cío)
		*Elaboración del material de cada cliente que va a salir al aire	1 día	Asesores Comerciales	* Costo ninguno. * Beneficio que la cuña esta lista en el tiempo requerido	* Orden de transmisión para salir la cuña al aire	* No se cumpla el tiempo establecido para grabar la cuña
	POSTEOS EN INTRAGRAM INVITANDO A PARTICIPAR DEL EVENTO	Elaborar el arte o la imagen del evento para postearla en el Instagram	1 día	Asesores Comerciales	* Costo ninguno porque el cliente tiene que proveer el arte. Beneficio que se ahorra este costo la empresa	* Orden de pauta para ser enviada a Bogotá para el posteo	* el cliente no provea el arte del Instagram
	COMENTARIOS EN VIVO DE LA ACTIVIDA POR LAS 6 EMISORAS	Elaborar el Texto de los comentarios	1 día	Gerente de Ventas	* costo ninguno. * Beneficio la inmediatez de tener el texto hecho	* Número de comentarios al aire	* Los DJS no lean los comentarios.
	TRANSMISION EN VIVO DE LAS EMISORAS	* Separar el Móvil para las transmisiones	1 día	Gerente de ventas	* Costo ninguno. * Beneficio que esté disponible para las transmisiones	* Orden de salida del móvil	* El móvil se encuentre averiado y no pueda salir. * Daño en uno de los equipos para la transmisión. * Se enferme el

							conductor del móvil
		* Programar las visitas a los clientes con horarios, fechas y emisoras que van a transmitir	1 día	Gerente de ventas	* Costo ninguno. * Beneficio que este programadas las salidas y el personal para el evento	* Cuadro de programación salidas a las transmisiones	* Un DJS no vaya a la transmisión porque se enferme. * No estén funcionando los equipos. * No este abierto el local
		* Elaborar la salida de móvil	1 día	Servicios Generales	* Costo ninguno. * Beneficio que el móvil esté disponible para hacer la transmisión	* Documento firmado por el vigilante autorizando la salida	* El vigilante no autorice la salida.
		* Ejecutar la transmisión en vivo	1 día	Conductor- remotista del móvil	* Costo valor la gasolina del móvil \$ 100.000 la taqueada. * Beneficio que está disponible para que se haga la transmisión	* Formato donde se indica el estado el móvil antes de salir de la empresa.	* No haya dinero en efectivo o en caja menor para taquear el móvil.

Fuente: Propia

Al colocar en marca la actividad escogida puede presentar impactos positivos y negativos

✓ **Impactos Positivos**

- Aumento de Clientes activos
- Aumento de indicador de Ventas
- Llegar a otros sectores económicos que no se habían podido llegar
- Diferencial con la competencia como un producto nuevo en el mercado
- Conocimiento de los oyentes y clientes de las redes sociales de las emisoras.

✓ **Impactos Negativos**

- Demasiado impacto radial ocasionando cambio de emisora por tanto comercial al aire
- La competencia haga algo mejor y opaque la estrategia
- Los asesores comerciales no acepten la estrategia y no visiten la cantidad de clientes potenciales para el logro de los objetivos
- Bajo costo del producto, representando mayor cantidad de visitas para lograr el objetivo y aumento en los indicadores de ventas, se requiere mayor esfuerzo por la fuerza de ventas
- Ocupación de los break comerciales con cuñas a menos costo

4.7 Integración del Balance Score Card

El Balance Score Card es una herramienta que permite integrar la estrategia de la organización con su parte operativa en un solo modelo que reúne las áreas involucradas, la cual ayuda a establecer a través de objetivos, planes estratégicos e indicadores, cómo cada una de las áreas ayuda al cumplimiento de la misión y la visión general.

Tabla No. 21

*Indicadores de Gestión***LISTADO DE INDICADORES DE GESTIÓN**

No.	AREA FUNCIONAL	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	FORMULA INDICADOR
1	PRODUCCION	Cantidad de Pauta al aire	Eficiencia	Controlar la cantidad de pauta en cada break	Evaluar la cantidad de pauta en cada break y determinar que cantidad de minutos se estan dejando de pautar por falta de ventas	Departamento de Pautas	Humano	$\frac{\text{Total de minutos disponibles en cada break}}{\text{Total de las ventas para cada break}} \times 100$
2	COMERCIAL	Nivel de cumplimiento en cuota de facturación y clientes activos	Eficacia	Entregas oportunas y efectivas a los clientes	Cumplimiento a la hora de la entrega del producto al cliente	Departamento Comercial	Humano	$\frac{\text{Total de ventas no hechos}}{\text{Total de facturación y clientes activos}} \times 100$
3	TALENTO HUMANO	Evaluación de la capacitación sobre alineamiento estratégico de la empresa	Efectividad	Alinear los objetivos de las áreas y personas de la empresa con la estrategia corporativa	Grado de asimilación por parte de los colaboradores de la empresa sobre el alieneamiento estrategico de la compañía	RRHH	Humano	$\frac{\text{S calificacion de evaluacion}}{\text{Totalde trabajadore de la empresa}}$

Fuente: Propia

Tabla No. 22

Tablero de Mando

Menú Principal TABLERO DE MANDO										
No.	AREA FUNCIONAL	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO	ESTRATEGIA	FORMULA	RESPONSABLE	RECURSO	META	RENDIMIENTO INDICADOR	SEMÁFORO
1	PRODUCCION	Desperdicio de break sin cuñas	Eficiencia	Informar la cantidad de break disponibles para que no se vayan sin cuñas	$\frac{\text{Total de break en desperdicio}}{\text{Total de la ventas de los break}} \times 100$	Departamento Produccion	Humano	90%	4%	
2	COMERCIAL	Nivel de cumplimiento en facturación y clientes activos	Eficacia	Entregas de ofertas comerciales oportunas e innovadoras	$\frac{\text{Total de ventas hechas}}{\text{Total de cuota de facturación}} \times 100$	Departamento Comercial	Humano	100%	85%	
16	TALENTO HUMANO	Evaluación de la capacitación sobre alineamiento estratégico de la empresa	Efectividad	Alinear los objetivos de las áreas y personas de la empresa con la estrategia corporativa	$\frac{\text{S calificación de evaluacion}}{\text{Total de trabajadores de la empresa}}$	Departamento RRHH	Humano	80%	52%	
								grave	0-40%	
								aceptable	40-70%	
								bueno	70-100 %	

Fuente: Propia

Al analizar la misión y visión de la empresa en función a las perspectivas, su misión está en ofrecer productos y servicios que contribuyan al desarrollo económico y social como contenidos en diferentes formatos, novedosos y de calidad, lo cual es a lo que quiere llegar, por lo tanto, las estrategias planteadas llegan a tal fin, logrando implementar estas estrategias se cumpliría con los indicadores de gestión del grupo de asesores comerciales, como el de pautas.

4.8 Lecciones aprendidas

En este proceso de la construcción de estas prácticas aprendí, que muchas las teorías administrativas aprendidas son importantes aplicarlas, pues a veces como estudiantes vemos que son sin aplicabilidad, pero yendo a la realidad si son necesarias para llegar a grandes cambios administrativos, como la aplicación de estrategias para lograr los objetivos de cada empresa.

También logre aprender que la organización, la administración del tiempo son claves para lograr sacar adelante cualquier proyecto tanto empresarial como personal, que, a pesar de los inconvenientes del tiempo, del dinero y la salud, hay que ser persistentes cuando se tienen una meta establecida y nunca hay que dejar de estudiar por más que ya se haya culminado una etapa, hoy en día el mundo es cambiante con la tecnología y la administración tan bien lo es.

Esta materia de prácticas administrativas es muy importante que se siga en el pénsum académico de la universidad, porque en ella nos acerca a la realidad y a plasmar nuestro conocimiento adquirido, para no llegar al mundo laboral sin ningún conocimiento de que es en realidad trabajar en una empresa.

5. Conclusiones y Recomendaciones

Se puede concluir que esta práctica en la empresa RCN Radio Cúcuta, se analizaron varios puntos de vista, que anteriormente no se habían tenido en cuenta que estaban afectando la facturación de la empresa, ya que se estaba viviendo en el confort de un Wood Will que tiene la empresa por ser una de las primeras cadenas radiales en Colombia, y el portafolio de productos en la parte comercial no se pasaba de las simples cuñas radiales, esto conllevó a un sacudón y a colocar a pensar a todo el personal involucrado en el proceso con el de producción para generar ideas y dejar el conformismo y sacar adelante la empresa.

Como también de ahí salió la estrategia que ya se realizó desde el año 2020 con un éxito en el momento que el sector gastronómico estaba tan golpeado por la pandemia y este año nuevamente se está realizando la segunda versión, logrando gran aceptación, incremento en la facturación y clientes activos, de ahí que también salieron otras ideas para llevar a cabo como las transmisiones en vivo tanto en radio y en redes sociales, eventos virtuales como bingos entre otros.

Se le recomienda a la empresa RCN Radio que siga con el mismo entusiasmo que han recibido estas ideas, que son innovadoras ya que la tendencia mundial es cada día la comunicación y la publicidad será cada vez más digital, donde se verá el aumento de la facturación por este rubro, permitiéndole así cada día tener una oportunidad de mejora en sus productos comerciales.

Referencias Bibliográficas

Tawfiq, L. (1.993) *Administración de la Producción*, México, México, Mac Graw Hill

Hiller, F. M. (2.015) *Métodos Cuantitativos para la Administración*, México, México, Mac Graw Hill

<https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/151386:Colombia-siguió-mejorando-las-cifras-de-conectividad-en-el-primer-trimestre-del-año>

Tomado de: <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2020-2021/>

Tomado de: Asociación Nacional de Medios de Comunicación. (ASOMEDIOS) *Normatividad Interna de la Radio*, tomado de: http://www.asomeditos.com/wpcontent/uploads/2017/07/normatividad_interna_01.pdf

Pulido. G. (2.012) *Responsabilidad Social en Medios de Comunicación*, Análisis Caso RCN

Cárdenas. P. (2.008). Organización Internacional del Trabajo, *Análisis de la Espina de pescado* tomado de: <http://managing-ils-reporting.itcilo.org/es/herramientas/analisis-de-causa-raiz-el-diagrama-de-espina-de-pescado>

Planificación y Control Estratégico, *Definición de MEFI, MEFE* tomado del blog:

<http://daylin-plani.blogspot.com/2018/04/definicion-foda-mefe-y-mefi.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones (MINTIC)
Normativas de la Radio difusión en Colombia

Cámara de Comercio de Cúcuta, *Datos de Registro mercantil año 2.019*, tomado de:

<http://www.datacucuta.com/images/Registromercantil2018.pdf>

Cámara de Comercio de Cúcuta, Informe anual de calidad de vida (2.017).

Recuperado de:

<http://datacucuta.com/images/Cucutacomovamos2018.pdf>

Radio Cadena Nacional (2.018) *Manual de Sistema de Gestión Integrado*, Todo su integrado y el Proceso de Gestión Comercial

Departamento Nacional de Estadística (DANE), *Histórico tasa del desempleo 2.009 al 2.018*

Departamento Nacional de Estadísticas (DANE), *Estudio de Participación publicitaria en Colombia 2.017*)