

RADIORESPUESTAS.COM

**Trabajo de grado para optar por el título Master en Creación y Dirección de
Empresas**

**Abel Andrés Parra Alonso
Javier Enrique Sánchez Neiza**

**Asesor:
Dr. Gonzalo Vilorio Martínez**

**Universidad de Nebrija
Nebrija Business Scholl
Maestría en Creación y Dirección de Empresas
Madrid, España
2013**

1. INDICE GENERAL

1. INDICE GENERAL	2
2. INDICE DE FIGURAS ILUSTRATIVAS.....	5
3. INDICE DE TABLAS.....	6
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	7
4. CONCEPTO DE NEGOCIO.....	10
5. INVESTIGACION DE MERCADOS	14
Situación actual de la radio en Colombia	15
Radio comercial.....	15
Radio comunitaria.....	16
Algunos datos sobre el mercado y sus precios.....	16
Cifras de publicidad en medios en Colombia	19
6.....	21
2. PLAN ESTRATÉGICO	22
Visión.....	22
Misión.....	22
Valores	22
Objetivos Estratégicos	23
Análisis externo	23
Evaluación del macroentorno general	23
Análisis del entorno	23
Diagnóstico del servicio de radiodifusión.....	24
Análisis Económico.....	26
Análisis Legal.....	27
Análisis Político.....	29
Políticas para la radiodifusión	31
Fortalecer el derecho a la información.....	31
Dinamizar la responsabilidad social.....	32
Orientar la programación a los fines del servicio.....	33
Promover el desarrollo de la radiodifusión.....	33
Estrategia Competitiva	34
3. PLAN DE MARKETING	35
El Precio.....	35
De cara al habitante rural.....	35
De cara al anunciante o patrocinador.....	35
Política del producto.....	36
Características del producto.....	36
De cara al sector rural	39
De cara al Anunciante o Patrocinador	39
La necesidad de Radiorespuestas.com para los pautantes	39
Descripción del producto.....	42
Precio Producto.....	43
Modelo de las 5 Fuerza de Porter	44

Amenaza de nuevas entradas.....	44
Poder de negociación de los clientes.	44
Poder de negociación de los proveedores.	44
Amenaza de productos sustitutos.....	45
Rivalidad entre competidores.....	45
Publicidad.....	45
Punto de venta.....	47
Posicionamiento de la marca.....	47
Marca: imagen de “Radiorespuestas.com”.....	47
Proposición actual de valor.....	47
Identidad de marca (propuesta).....	48
Marca como producto.....	48
Marca como organización.....	49
Marca como persona.....	49
Marca como símbolo.....	49
7. PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS.....	51
Garantía.....	51
Elementos técnicos para el desarrollo del producto.....	53
Análisis funcional de producto.....	55
Importancia estratégica de los Recursos Humanos.....	55
Organigrama.....	56
Sistemas y flujos de información.....	56
Sistema de Información de datos operacionales.....	56
Sistema de información de Recursos Humanos.....	57
Descripción flujo de información de cara al cliente rural.....	58
Descripción flujo de información de cara al cliente comercial.....	58
Políticas de información.....	60
Análisis y descripción de cargos.....	61
Director General y de Recursos Humanos.....	62
Director de Recursos Humanos (contenido dir. General).....	65
Director Comercial.....	68
Director Rural.....	70
Director de Proyectos y Tecnologías.....	72
Jefe de Calidad.....	74
Supervisor de Respuestas.....	76
Operarios del Centro de llamadas.....	78
Valoración de puestos de trabajo.....	79
Inventario de los puestos de trabajo.....	79
8. PLAN FINANCIERO.....	83
Inversión y financiación.....	83
Gastos fijos.....	85
Proyecciones de ventas y costos.....	86
Balance General.....	88
Cuenta de Resultados.....	90
Presupuesto de Tesorería Inicial.....	91
Calculo del Punto de equilibrio o Punto Muerto.....	93
VAN y TIR.....	96
Análisis de Riesgo.....	96
9. CONCLUSIONES.....	99

10.....	100
11. BIBLIOGRAFIA	101

2. INDICE DE FIGURAS ILUSTRATIVAS

Figura 1 - Relación de precios pauta emisoras comerciales.....	17
Figure 2 - Propuesta comercial de pauta en emisora comunitaria.....	18
Figure 3 - Participación de la radio en la torta de medios en Colombia 2011 y 2012.....	20
Figure 4 – Torta de medios en Colombia 2011 y 2012.....	21
Figure 5 - Fijación de precios.....	36
Figure 6 - Organigrama.....	56
Figure 7 - Diagrama de Flujo de Datos (DFD) de cara al Cliente Rural.....	58
Figure 8 - Diagrama de Flujo de Datos (DFD) de cara al Cliente Comercial.....	59
Figure 9 - Sistema de Información de cara al Cliente Rural.....	60
Figure 10 - Sistema de Información de cara al Cliente Comercial.....	60
Figure 11 - Punto de equilibrio (mes 13).....	95
Figure 12 - Ventas anuales Radiorespuestas.com.....	95

3. INDICE DE TABLAS

Table 1 - Inventario de puestos de trabajo.	79
Table 2 - Hoja de análisis de puestos de trabajo.	80
Tabla 3 - Inversión y financiación.....	83
Tabla 4 - Inversiones iniciales.....	84
Tabla 5 - Gastos fijos.....	85
Tabla 6 - Gastos fijos totalizados.....	86
Tabla 7 Ingresos por ventas.....	87
Tabla 8 - Costo de venta primeros 5 años.....	87
Tabla 9 - Balance General.....	88
Tabla 10 - Cuenta de resultados.....	90
Tabla 11 - Presupuesto tesorería inicial.....	91
Tabla 12 - Cálculo de punto de equilibrio.....	93
Table 13 - Compras y suministros.....	93
Tabla 14 - Margen bruto.....	94
Tabla 15 - Ingresos por ventas.....	94
Table 16 - VAN y TIR.....	96
Tabla 17 - Riesgo: escenario reducción de ventas del 10% anual.....	97
Tabla 18 - Riesgo: Cifras Ingresos por ventas reducción 10% anual.....	97
Tabla 19 - Riesgo: VAN y TIR en el escenario negativo.....	98

1. RESUMEN EJECUTIVO

¿En qué consiste el negocio?

El negocio de Radiorespuestas.com consiste en la creación de un servicio radial promovido a través de las emisoras comunitarias, al que se accesa mediante las redes de telefonía celular y que interconecta a los habitantes de las zonas rurales de Colombia con las diferentes redes de información, para que puedan consultar desde datos académicos hasta información diversa a la cual no tienen acceso por no contar con Internet ni computadoras.

A través de las llamadas de voz los habitantes rurales, generalmente productores agropecuarios, plantearán las preguntas e inquietudes como si fuera un buscador de Internet como Google y las respuestas a sus inquietudes serán transmitidas por un Servidor de Llamadas que llamará a los usuarios y les reproducirá, de manera gratuita, mensajes pregrabados de máximo 2 minutos de duración.

¿Cuáles son las fuentes de ingresos?

La venta de 5 paquetes publicitarios con diversos tipos de pauta, en donde el anunciante de cualquier sector de la economía, según su tipo de inversión tendrá presencia mensual y anual dentro del programa. Los paquetes se comercializarán dependiendo de las necesidades de comunicación del cliente.

¿A quien va dirigido?

Va dirigido a Anunciantes y entidades que quieran integrarse de una manera novedosa y eficaz con la población rural (ONGs, Entidades Públicas, Entidades Privadas, Multinacionales, Petroleras, etc.), mediante un programa con contenidos educativos, que les permita hacer labores de Responsabilidad Social y servicios integrales a la comunidad.

¿Cuál es la inversión a realizar?

Se necesitan 38.548 euros para la puesta en marcha del proyecto, así como 20 mil euros adicionales para capital de trabajo durante el 1er año. La universidad EAN financiara con su programa de emprendimiento el 50% del dinero (19.274 euros) y los Socios Abel Parra y Javier Sánchez el 50% restante dividido en partes iguales. Los 20 mil euros para capital de trabajo también serán suministrados por los socios.

¿Cuándo se llegará a punto muerto o punto de quiebre?

En el mes 13 se llegará al umbral de rentabilidad. Con un total de 48 clientes y una facturación de 224.186 euros anuales.

¿Qué se hará para desarrollar y fidelizar a los clientes?

A los clientes potenciales que estén interesados en pautar en nuestro programa, les daremos 15 días de pauta gratis para que puedan verificar la calidad del producto, certificando las altas dosis de responsabilidad social que manejamos y la acogida del proyecto en el sector rural

A su vez los primeros anunciantes que hayan comprada alguno de los paquetes, recibirán un descuento del 10% en su primera factura, y la posibilidad de tener un descuento año del 20% si deciden pautar durante los 12 meses

Permitiremos que los anunciantes hagan parte integral del programa, interactuando telefónicamente con los niños para que sean consientes de la calidad del servicio

¿Quiénes son los emprendedores?

CEO: Abel Parra. Ingeniero Electrónico de la Universidad Santo Tomas con Especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad santo Tomas

Director Comercial: Javier Sánchez. Comunicador Social del Politécnico Grancolombiano con Especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN.

¿Qué experiencia tienen?

Abel Parra profesional en Ingeniería Electrónica de la Universidad Santo Tomas de Bogotá, egresado en el año 2005, Especialista en Gerencia de Proyectos, egresado en el año 2010, con amplias relaciones personales y comerciales, facilidad de hacer relaciones públicas, amplia experiencia en el campo de la radio en Colombia. Fundador de Garita Radio emisora on-line y vinculado de manera activa con los diferentes proyectos de radio comunitaria en Colombia.

Javier Sánchez tiene experiencia en departamentos Comerciales hace mas de 7 años, trabajando en la parte Ejecutiva, Dirección y Capacitación de equipos Comerciales. En su trayectoria trabajó más de 4 años en los Medios de Comunicación masiva, lideres en el mercado Colombiano. RCN Y Caracol. Dentro de esta experiencia logro consolidar fuertes relaciones comerciales con personas influyentes de Agencias de Publicidad, Centrales de Medios ,Agencias de Marketing y clientes directos que van a ser la fuente de ingresos para Radiorespuestas.com

Para más información sobre el Plan de Negocios, contactar con: abelparra@msn.com

4. CONCEPTO DE NEGOCIO

Según el “Informe de Desarrollo Humano 2011, Colombia Rural – Razones para la esperanza”, desarrollado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el 94.4% del territorio colombiano es rural. Esta cifra contrasta con la arrojada por el Censo del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) para el 2005, que indica que el 74.36% de la población del país habita el perímetro urbano de los municipios y tan solo el 25.64% restante habita esta amplia extensión rural.

En el año 2000 el 80% de la población en America Latina habitaba las zonas urbanas y para el 2020 esta cifra será del 87% (Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, PNUD, 2011), siendo la región del mundo con el mayor porcentaje de sus habitantes viviendo en el sector urbano. Es de aclarar que la tendencia es de tipo mundial, citar algunas otras cifras del mismo documento permite ubicarse mejor en el contexto: Europa 73% actual, 75% para el 2020; America del norte 82% actual, 85% para el 2020; África del sur 59% ahora y el 63% para el 2020.

Por otra parte, el Ministerio de Agricultura de Colombia, reportó que la tierra con vocación agrícola es de 14 millones de hectáreas, de las cuales solo se explotan en promedio 5 millones y que en 2004 los campesinos e indígenas participaron con el 67% de la tierra cultivada en productos agrícolas.

El 94.4% del territorio colombiano es habitado por un 25.6% de la población de la nación. Ese 25.6% de la población colombiana es el que aporta el 67% de la tierra cultivada en productos agrícolas.

“En 2011, el IPM muestra una pobreza nacional de 29,4%. El porcentaje de personas pobres por IPM para las cabeceras (zonas urbanas) fue de 22,2%, mientras que en el resto el porcentaje de personas pobres fue de 53,1%. La pobreza en el resto representa 2,39 veces la pobreza en las

cabeceras, en 2010 esta relación fue 2,26, es decir, la pobreza medida por IPM se ha acentuado en las zonas rurales con relación a las urbanas.

(DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2012).”

Esta situación de pobreza del campesinado colombiano le margina y le impide desarrollar sus capacidades y aprovechar sus potencialidades. El problema que se identificó es que no existe un modelo de desarrollo equitativo que incluya al sector rural. Sin embargo, a diferencia de los pobres que habitan las ciudades, los campesinos son en muchos casos propietarios de tierra y agricultores.

Radiorespuestas.com es una idea del ingeniero Electrónico Abel Parra, quién ha trabajado con estaciones de radio comunitarias en Colombia por más de 15 años. Consiste en el establecimiento de una red de información que sirve de apoyo a los habitantes de las zonas rurales más aisladas de tal manera que, a través de la radio comunitaria y de las redes de telefonía celular, puedan acceder a una serie de beneficios que son característicos de la era de la información y que facilitarán su desarrollo social y económico. A su vez, esta red, capta información que le permite promover el aprovechamiento de la capacidad de producción comunitaria agrícola y la implementación de estrategias para su acceso a los mercados de las zonas urbanas de manera directa y diferenciada. *Radiorespuestas.com* responde al objetivo de conectar el campesino productor con el ciudadano consumidor responsable, facilitando la sinergia entre los mismos mediante el desarrollo sostenible.

Para determinar la viabilidad del proyecto se desarrolló una investigación de mercado que, en su parte antropológica, incluyó un ejercicio en el cual se convivió durante 2 semanas con algunas familias que representaban una muestra del habitante rural, observando que son agricultores natos, quienes resignados ante la falta de acceso a mercados y a precios justos prefieren los cultivos de autoabastecimiento (agricultura de supervivencia) y alquilan su capacidad de trabajo a quienes tienen mejores posibilidades para producir y comercializar dentro de sus propias comunidades y

regiones. Se encuentran en general aislados de los beneficios de la era de la información, pues se observó que la amplia mayoría no contaba con Internet, algunos sin acceso a computadores y otros tantos viviendo a varios kilómetros de la escuela más cercana.

Seguidamente, se desarrolló un análisis operativo que permitió determinar que las redes de radio comunitaria y las redes de telefonía celular son las únicas que predominan en el sector rural, con una cobertura de más del 90% de los municipios colombianos¹. Se diseñó entonces una estrategia que permitiera aprovechar dichos medios, radio y celular, para la promoción de redes sociales y comunitarias y para la generación de información que facilitará el aprovechamiento de la capacidad de producción comunitaria y permitiera promover alternativas de desarrollo sostenible.

Para hacer la idea rentable se identificaron además diferentes organizaciones públicas (entidades del gobierno, ONG's y demás) y privadas (grandes compañías industriales de lácteos, ganaderas, cafeteras, arroceras y petroleras) quienes están interesados en socializar sus marcas y proyectos en el sector rural.

Radiorespuestas.com es una marca actualmente registrada en Colombia y consiste en un sistema que utiliza la radio comunitaria para ofrecer a los habitantes de zonas rurales un servicio de Centro de Llamadas, al cual pueden acceder desde sus celulares para plantear todo tipo de inquietudes; niños preguntando tareas, definiciones, traducciones; adultos preguntando acerca de trámites, noticias, etc. Al comunicarse con dicha línea los habitantes rurales ingresan su información y a partir de esta se generan bases de datos que permiten el desarrollo de productos de publicidad y promoción que son ofrecidos a diferentes organizaciones públicas y privadas, quienes tienen la opción de patrocinar el servicio y a su vez vincular la imagen positiva del mismo con sus respectivas marcas, imágenes y productos. Radiorespuestas.com cuenta con espacios contratados dentro de las parrillas de programación de las diferentes radios

¹ Oliveros Rivera, Adela Liseth, (2010), Estado actual del servicio de telefonía móvil en Colombia. Un documento de la Contraloría General de la Republica de Colombia. Autora.

comunitarias a través de los cuales promociona su servicio y sus respectivos patrocinadores.

El presente documento utiliza *Radiorespuestas.com* como caso de estudio y desarrolla un *Plan de Negocio* para el mismo como requisito académico establecido por la Universidad EAN y la Universidad Antonio de Nebrija para que los autores opten al título de Master en Creación y Dirección de Empresas.

5. INVESTIGACION DE MERCADOS

Después de realizar una investigación antropológica en las zonas rurales que abarcan la cobertura de algunas emisoras de radiodifusión comunitaria, se determinó que los habitantes de dichas regiones no cuentan con computadores, Internet, ni bibliotecas cercanas, por lo cual cuando tienen inquietudes se ven aislados de la información necesaria para resolverlas.

Se observó además, que las escuelas del sector rural quedan ubicadas entre 10 y 60 minutos de camino a pie de los hogares de los estudiantes y cuentan con bibliotecas modestamente dotadas y con algunos computadores cuyo acceso es controlado y supervisado por los profesores. Internet aún no es una realidad para muchas de estas comunidades rurales.

Existe en el sector rural una necesidad latente al acceso a la información que es común encontrar en el sector urbano.

Mientras que en los municipios y zonas urbanas las personas que requieren averiguar algún tipo de información, académica o de cualquier otro tipo, simplemente acceden la Internet desde sus residencias o desde cualquier sitio a través de sus celulares y las redes de datos, en el campo y en general en las zonas rurales los habitantes no tienen medios para acceder las redes de información.

Se planteó la hipótesis de que a través de la radio comunitaria y de la telefonía celular se pueden establecer redes de información y aprovecharlas para establecer un servicio adaptado a las condiciones particulares de dicho sector y posteriormente comercializar el patrocinio de dicho servicio con diferentes clientes interesados en realizar campañas a nivel rural.

Y es que a pesar de su limitada capacidad de adquisición, los habitantes de las zonas rurales son un segmento de gran interés para grandes empresas que compran sus productos agropecuarios o que tienen intención en socializar proyectos de explotación minera o petrolera.

Situación actual de la radio en Colombia

En Colombia, de acuerdo con la clasificación del servicio de radiodifusión y en función de la programación, el estado de cada una de las modalidades radiales es el siguiente:

Radio comercial

La radiodifusión comercial, dirigida por empresas de comunicación con ánimo de lucro, algunas asociadas a los orígenes de la radio en Colombia, tiene una operación orientada hacia los programas informativos, de entretenimiento y musicales.

En cuanto a número de estaciones la radio comercial ocupa el primer lugar con 656 emisoras, que representan el 50.8% respecto al total. En radio comercial hay un mayor número de emisoras en AM, 399 respecto a 257 que operan en FM.

Dentro de la modalidad de radiodifusión comercial hay un segmento minoritario de emisoras, con una marcada vocación social y cultural, a cargo de universidades privadas, fundaciones y corporaciones.

Según las potencias de operación, las emisoras comerciales están clasificadas como estaciones clase A, B y C, con potencias que oscilan entre 1 Kw. y máximo 250 Kw., de acuerdo con la tecnología de transmisión (FM o AM).

Radio comunitaria

A comienzos de la década de los 90, con el nuevo ordenamiento constitucional que garantizó el derecho a la información y la libertad de fundar medios masivos de comunicación, las comunidades organizadas lideraron procesos de comunicación social en el nivel local que dieron origen a la radio comunitaria. En 1995, se realizó la primera convocatoria para adjudicar las licencias. Las primeras concesiones datan del 11 de marzo de 1997.

Hay 469 emisoras de radio comunitaria que operan en igual número de municipios, es decir, 36.3% respecto al total. Estas emisoras están a cargo de comunidades organizadas, funcionan en FM y se clasifican como estaciones clase D con un cubrimiento local restringido y una potencia promedio de 250 W, dado el carácter local de este servicio. La mayoría de estas emisoras se ubican en municipios con menos de 50 mil habitantes, y tienen además una importante cobertura del territorio nacional a nivel rural.

Algunos datos sobre el mercado y sus precios.

Como podemos ver en las *figuras 1 y 2* que aparecen a continuación, las diferencias económicas entre el costo de la pauta entre emisoras comunitarias regionales y emisoras comerciales regionales es desproporcionada.

En el cuadro de la *figura 1* observamos los precios de pauta de las emisoras regionales más importantes del país, filiales de RCN Radio que es una de las cadenas radiales más antiguas y poderosas del país.

NOTICIEROS LOCALES - EMISORAS AFILIADAS						
Emisoras	Ciudad	Horario	VEZ	Valor Bruto Cuña 30"		
				MES	Sección	
EMISION MATINAL						
1	La Voz de Yopal	Yopal	07:00 a 08:30	L/V	94.000	2.063.000
2	Voces de Occidente	Buga	06:30 a 07:30	L/S	80.000	2.063.000
3	Radio Las Lajas*	Ipiales	06:00 a 07:00	L/V	90.000	1.970.000
4	101.7 FM Rumba*	Ipiales	06:00 a 07:00	L/V	90.000	1.970.000
5	Radio Robledo	Cartago	07:15 a 08:00	L/S	71.000	1.831.000
6	Putumayo St.	Mocoa	06:30 a 07:30	L/V	67.000	1.473.000
7	Radio Sindamanoy	Mocoa	06:30 a 07:30	L/V	67.000	1.473.000
8	Buturama St.	Aguachica	07:00 a 08:00	L/V	66.000	1.445.000
9	Cadena Radial Boyacense	Tunja	06:00 a 09:00	L/V	50.000	1.096.000
10	Radio Garzón	Garzón	07:00 a 08:30	L/V	38.000	822.000
11	La Makina	Puerto López	07:00 a 08:00	L/V	36.000	778.000
12	Voz de Aguachica	Aguachica	05:00 a 09:00	L/V	34.000	740.000
13	La Voz del Guaviare	S. José del Guaviare	07:00 a 09:00	L/V	32.000	695.000
14	Voz del Chocó	Quibdó	06:00 a 08:00	L/V	32.000	695.000
15	La Voz de Cimitarra	Cimitarra	06:00 a 06:30	L/V	26.000	546.000
16	Radio Cariongo	Pamplona	07:15 a 08:00	L/V	26.000	546.000
17	Voz de la Conquista	Granada	06:00 a 06:30	L/V	23.000	485.000
18	Brisas del san Juan St.	Itsmína	07:00 a 08:00	L/V	16.000	337.000
19	Dulce St.	Pacho	07:00 a 07:30	L/V	11.000	210.000
20	Armonías del Palmar	Palmira	06:30 a 07:30	L/V	8.000	138.000
* Enlace						
EMISION MEDIODIA						
Emisoras	Ciudad	Horario	VEZ	Valor Bruto Cuña 30"		
				MES	Sección	
1	Voces de Occidente	Buga	12:00 a 13:00	L/S	79.000	2.053.000
2	Putumayo St.	Mocoa	13:00 a 13:30	L/V	90.000	1.970.000
3	Buturama St.	Aguachica	12:00 a 12:30	L/V	90.000	1.970.000
4	Radio Sindamanoy	Mocoa	13:00 a 13:30	L/V	90.000	1.970.000
5	La Voz de yopal	Yopal	12:00 a 13:00	L/V	90.000	1.970.000
6	Radio Robledo	Cartago	12:00 a 12:30	L/S	71.000	1.831.000
7	Radio Las Lajas	Ipiales	12:00 a 13:00	L/V	76.000	1.666.000
8	101.7 FM Rumba*	Ipiales	12:00 a 13:00	L/V	76.000	1.666.000
9	Radio Garzón	Garzón	12:00 a 13:00	L/V	37.000	811.000
10	La Makina	Puerto López	12:00 a 13:00	L/V	35.000	767.000
11	La Voz del Guaviare	S. José del Guaviare	12:00 a 12:30	L/V	30.000	640.000
12	La Voz de Cimitarra	Cimitarra	12:30 a 13:00	L/V	25.000	536.000
13	Radio Cariongo	Pamplona	12:50 a 13:30	L/V	25.000	536.000
14	Voz de la Conquista	Granada	12:00 a 12:30	L/V	23.000	485.000
15	Armonías de Ingrumá	Riosucio	12:00 a 13:00	L/V	13.000	253.000
16	Ondas del Porvenir	Samacá	12:30 a 13:30	L/S	10.000	232.000
17	Dulce St.	Pacho	12:00 a 12:30	L/V	11.000	220.000
18	Armonías del Palmar	Palmira	13:00 a 13:45	L/V	8.000	155.000
* Enlace						
EMISION VESPERTINA						
Emisoras	Ciudad	Horario	VEZ	Valor Bruto Cuña 30"		
				MES	sección	
1	Voces de Occidente	Buga	18:00 a 18:30	L/V	90.000	1.971.000
2	La Voz de Yopal	Yopal	18:00 a 19:00	L/V	90.000	1.971.000
3	Radio Sindamanoy	Mocoa	18:30 a 19:00	L/V	67.000	1.468.000
4	Radio Robledo	Cartago	18:30 a 19:00	L/V	54.000	1.171.000
5	Brisas del san Juan St.	Itsmína	18:00 a 19:00	L/V	16.000	326.000
6	Armonías de Ingrumá	Riosucio	18:00 a 18:30	L/V	13.000	254.000
7	Dulce St.	Pacho	19:00 a 19:30	L/V	11.000	221.000
8	Armonías del Palmar	Palmira	18:00 a 18:45	L/V	8.000	144.000

Figura 1 - Relación de precios pauta emisoras comerciales.

En la *figura 2* vemos una propuesta comercial o cotización de Brisas del Tonóa, Emisora Comunitaria con sede en Cubarral, en el departamento del Meta, que tiene una cobertura en aproximadamente 12 municipios de la zona.



RESOLUCIÓN 000459 DEL 07 DE MARZO DE 2008
EMANADA POR EL MINISTERIO DE COMUNICACIONES REPUBLICA DE COLOMBIA
ASOJUNTAS CUBARRAL
PERSONERIA JURIDICA No. 2696/ 22-10-86.
NIT. 900008472-4

COTIZACIÓN

-Una (1) cuña grabadas al día
máximo 30".....\$2.000

-Una (1) cuña grabadas al día
máximo 40".....\$3.000

-cuatro(4) cuñas al día de 30" por un mes
.....\$200.000

-ocho(8) cuñas al día de 40" por un mes
.....\$300.000

CUBRIMIENTO EN LOS MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DEL META

-CUBARRAL
-EL DORADO
-SAN MARTIN
-GUAMAL
-CASTILLA LA NUEVA
-ACACIAS
-SAN CARLOS DE GUAROVA
-EL CASTILLO
-SECTOR RURAL DE VILLAVICENCIO
-REAL AUDIO EN TODO EL MUNDO

Figure 2 - Propuesta comercial de pauta en emisora comunitaria.

Mientras una cuña de 30" en la emisora la Voz de Yopal tiene un costo de 94.000 mil pesos y solo cubre esa ciudad, una cuña de la misma duración en Brisas del Tonóa cuesta 2.000 pesos, cubre 9 municipios aledaños. Se ve aún más acentuada esta diferencia si vemos lo que cuesta tener cuatro cuñas por día durante un mes (8 millones aproximadamente en la voz de Yopal y 200 mil pesos en Brisas del Tonoa).

Esto nos demuestra que con el 5% de la inversión que realiza un anunciante durante un mes en Emisoras Comerciales, puede pautar en emisoras todo el mes en una comunitaria.

Esto puede resultar muy atractivo para los anunciantes, teniendo en cuenta que con muy bajo presupuesto pueden hacer campañas extraordinarias, con tarifas económicas y con mucha presencia en las emisoras, permitiéndoles involucrarse de una manera mas directa al público rural.

Cifras de publicidad en medios en Colombia

Según Anidiarios y la Revista Publicidad y Mercadeo el crecimiento de la pauta radial del año 2011 al 2012 fue en promedio del 6% en Colombia, solo siendo superada por la Tv Nacional que estuvo en un 6.2. Estas cifras son determinantes a la hora de escoger la radio como plataforma de comunicación, ya que nos permite ingresar en un nicho en constante crecimiento y con oportunidades de negocio.²

² Perez Narvaes, Edwin Augusto, (2012). Inversión publicitaria de los medios de comunicación en Colombia. Recuperado de <http://www.revistapym.com.co/noticias/inversion-publicitaria-2012/inversion-publicitaria-medios-comunicacion-colombia>



**CUADRO INVERSIÓN PUBLICITARIA NETA POR TRIMESTRE
2011-2012**
Millones de pesos corrientes



	TOTAL			TOTAL			TOTAL			TOTAL ACUMULADO		
	1° Trim. 2011	1° Trim. 2012	% Var	2° Trim. 2011	2° Trim. 2012	% Var	3° Trim. 2011	3° Trim. 2012	% Var	2011	2012	% Var
TV REG. Y LOCAL	\$ 10.807	\$ 11.121	2,9%	\$ 15.049	\$ 14.869	-1,2%	\$ 15.840	\$ 18.302	15,5%	\$ 41.696	\$ 44.292	6,2%
REVISTAS *	\$ 13.844	\$ 14.806	6,9%	\$ 31.940	\$ 32.122	0,6%	\$ 28.423	\$ 29.097	2,4%	\$ 74.207	\$ 76.025	2,5%
PERIÓDICOS **	\$ 92.475	\$ 92.454	0,0%	\$ 116.475	\$ 125.715	7,9%	\$ 116.156	\$ 112.637	-3,0%	\$ 325.107	\$ 330.806	1,8%
RADIO ***	\$ 85.056	\$ 90.395	6,3%	\$ 106.259	\$ 113.730	7,0%	\$ 116.252	\$ 121.941	4,9%	\$ 307.567	\$ 326.066	6,0%
TV NACIONAL	\$ 185.527	\$ 209.854	13,1%	\$ 260.275	\$ 258.660	-0,6%	\$ 284.273	\$ 286.195	0,7%	\$ 730.075	\$ 754.709	3,4%
TOTAL	\$ 387.711	\$ 418.630	8,0%	\$ 529.998	\$ 545.096	2,8%	\$ 560.944	\$ 568.172	1,3%	\$ 1.478.652	\$ 1.531.898	3,6%

* No se incluyen las revistas que circulan con los periódicos

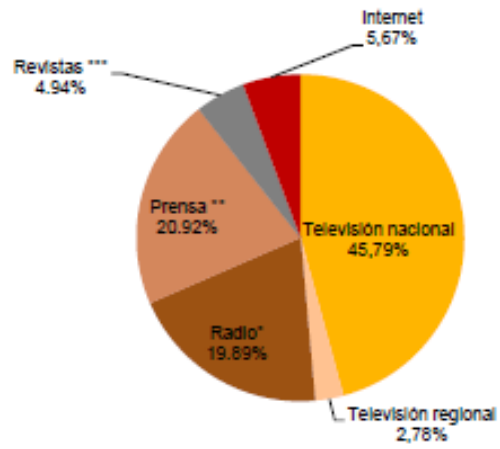
** No se incluye la información de avisos clasificados

*** No se incluyen las emisoras comunitarias ni las de interés público

Figure 3 - Participación de la radio en la torta de medios en Colombia 2011 y 2012

Según el reporte de inversión publicitaria hecho por M2M (Marketing to Marketing) la torta de medios en Colombia arrojó un incremento de pauta solamente en Internet (1.27%) y Radio (0,25%) siendo otro indicador importante ya que el fenómeno mundial es que el único medio que crezca significativamente sea Internet, pero en Colombia, al ser un mercado atípico y netamente consumidor de radio por su amplia cobertura y fácil acceso, su crecimiento sigue siendo ascendente.

Año 2011



Año 2012

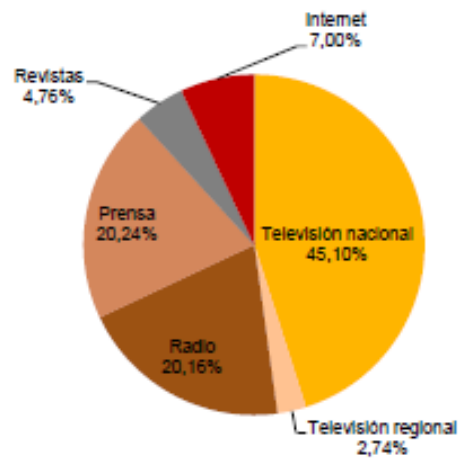


Figure 4 – Torta de medios en Colombia 2011 y 2012.

6.

2. PLAN ESTRATÉGICO

Visión

Establecernos como un servicio de uso generalizado entre el campesinado colombiano para, posteriormente, ser el programa radial comunitario líder en el mercado rural colombiano, integrando de una manera lúdica al campesino con el conocimiento, logrando una actividad de responsabilidad social importante que permita al habitante rural acceder a la información y al conocimiento. Nos estableceremos como una red social capaz de articular las diferentes regiones rurales y producir sinergia entre el campo y la ciudad.

Misión

A 2015 nuestra visión es:

- Ser una marca líder y confiable para los anunciantes.
- Ser una plataforma del conocimiento para el campesino.
- Una empresa financieramente estable.
- Un programa radial con cobertura importante.
- Un lugar interesante para que los estudiantes en práctica trabajen.

Valores

- Responsabilidad social y lealtad con el campesinado colombiano.
- Servir con responsabilidad a nuestros usuarios y fidelizarlos con nuestra red de información.
- Ganar la confianza y credibilidad de oyentes y anunciantes.
- Tener efectividad y rapidez en nuestros procesos de respuesta.
- Tener rentabilidad financiera para sostenernos en el mercado.

Objetivos Estratégicos

- Lograr un crecimiento anual de mínimo el 5% en la facturación de nuestros anunciantes.
- Ser el programa comunitario líder en audiencia de los campesinos en Colombia.
- Incrementar en un 5% anual la actividad de los anunciantes estatales en nuestro espacio comunitario.
- Generar nuevos programas de integración con el campesino, en escenarios nuevos donde encuentre soluciones a cualquier tipo de interrogantes.

Análisis externo

Evaluación del macroentorno general

Análisis del entorno

Colombia cuenta aproximadamente con 1.292 emisoras que operan en 603 municipios. Las ciudades capitales y los grandes centros poblados disponen del servicio radial. Estas emisoras tienen un cubrimiento cercano al 100% del territorio nacional, no obstante que cerca de 500 municipios, sobre todo de las áreas menos habitadas y escaso desarrollo, no poseen emisoras en su propia jurisdicción.

En función de la tecnología de transmisión, la mayor oferta radial se concentra en frecuencia modulada, FM, con 832 emisoras que representan el 64%; en amplitud modulada, AM, funcionan 460 emisoras, esto es el 36% .

La distribución geográfica de las emisoras tiene una correspondencia directa con el número de habitantes, habida cuenta de que los departamentos de Antioquia, Santander, Cundinamarca, Valle, Boyacá, Norte de Santander, Atlántico y el Distrito Capital de Bogotá, poseen 721 emisoras, 54% respecto al total, y albergan el 59% de la población del país, 26'272.170 habitantes.

Diagnóstico del servicio de radiodifusión

La radio comercial sostiene fuertes entramados con otros medios de comunicación y ha creado alianzas estratégicas con compañías extranjeras. Hoy, una radio moderna, rica en tecnología, con redes de información global, muestra al país los principales hechos nacionales e internacionales.

Con mayores posibilidades y recursos, la radio comercial refleja e impulsa el recorrido de la nación con una información instantánea que congrega a todos los colombianos alrededor de los mismos hechos y la diversidad de opiniones.

Las cadenas radiales poseen modernos equipos con los cuales realizan una intensiva labor noticiosa, tienen corresponsales en todo el país y en las principales ciudades del mundo y poseen enlaces informativos con otras estaciones del exterior.

En menor escala, empresarios independientes de la radiodifusión también realizan un importante trabajo radial. La radio comercial está segmentada y ha logrado captar audiencias para una gran variedad de programas, en franjas específicas, dada la cualidad de singular compañía que posee la radio. También muestra un progreso en la difusión de los temas ecológicos, el manejo de casos de emergencia, la difusión de guías relacionadas con la promoción de la salud, el conocimiento de las enfermedades, los medicamentos y el consejo médico.

No obstante, un sector de la radiodifusión ha caído en la divulgación de programas de hechicería y superstición que no aportan al desarrollo del individuo y, al contrario, contribuyen a afirmar su ignorancia respecto a las posibilidades para mejorar sus propias condiciones de vida. La oportunidad de obtener un ingreso fácil y rápido ha debilitado una gran cantidad de alternativas de financiación que incidan en una programación edificante.

Un comentario especial debe hacerse respecto a la ligereza como se realizan algunos programas, dirigidos en su mayoría a la juventud, que hacen apología de conductas

contrarias al respeto de las personas y su dignidad. Estos contenidos degradan los valores de la nacionalidad colombiana.

Hay otra serie de elementos relacionados con la información, que han sido objeto de preocupación de parte del Gobierno, incluso de sectores académicos relacionados con la comunicación social. Por ejemplo: la falta de precisión en algunas informaciones crea incertidumbres en la población; la entrevista a testigos que están bajo el impacto de lo ocurrido constituye una presión indebida y sobredimensiona los conflictos; hay indiferencia por los hechos positivos, al tiempo que se privilegia el terror y la muerte como el principal escenario noticioso. En síntesis, el “paradigma del traumatismo”, como ha sido señalado por intelectuales e investigadores, hizo carrera en la operación general de los medios de comunicación como si los hechos violentos fueran la única alternativa para alcanzar grandes audiencias.

Radio comunitaria

Con la expedición de las licencias para el servicio de radio comunitaria, el Ministerio de Comunicaciones dio un paso importante para brindar a las comunidades organizadas una vía de expresión que les permitiera ser protagonistas de su propio desarrollo. Muchos municipios del país instalaron por primera vez su emisora y en otras áreas se amplió la oferta radial existente.

Sin embargo, la magnitud de este proceso y la forma masiva como se entregaron las licencias, originaron diversos problemas, algunos que fueron detectados en forma inmediata y, otros, en la medida en que se ha puesto en funcionamiento este servicio: dificultades para formalizar las licencia de concesión, montaje de emisoras que no reúnen las especificaciones técnicas y distorsión de los fines de la radio comunitaria.

Según el diagnóstico del Gobierno Nacional, un considerable número de emisoras comunitarias difunden mucha música y propaganda pero no presentan una programación de calidad. Los niños, niñas y mujeres no hacen parte de su público objetivo, tampoco realizan estudios de audiencia y es precaria la participación social.

Desde luego, hay excepciones importantes. Algunas cadenas y estaciones están llevando a cabo un trabajo social y de integración por medio de la radio que les ha permitido lograr una audiencia importante en sus regiones y gozan del reconocimiento de la ciudadanía y de las autoridades locales. Un 49% de las emisoras comunitarias reciben y transmiten campañas sociales, lo que constituye un importante apoyo a la ejecución de los programas del Estado y al desarrollo local.

Para afrontar las dificultades de este servicio y con el fin de fortalecer la capacidad de gestión de las emisoras comunitarias se realizó el programa de Municipios al dial. Luego, el 3 de diciembre de 2002, el Ministerio de Comunicaciones se reunió con los representantes de las redes regionales de radio comunitaria y convocó reuniones regionales para todos los operadores del país, con el objetivo de concertar las directrices que permitan la proyección de este servicio, acordes con los intereses y las necesidades actuales de la nación. Así mismo, el Gobierno nacional expidió el decreto 1981 de 2003, para afinar las condiciones en la prestación de este servicio, el cual establece, entre otras disposiciones, la obligatoriedad de crear las juntas de programación para fortalecer la participación social.

Análisis Económico

El sector de las telecomunicaciones ha tenido una influencia decisiva en el desarrollo económico, social, político y cultural del país. Los métodos de producción, las estrategias de mercadeo y toda clase de actividades económicas, han sido moldeadas por las tecnologías de información y comunicación. Los sistemas de relación social, dentro del país y con el exterior, se han enriquecido con intercambios simbólicos y culturales más fluidos y dinámicos. La acción política ha adquirido nuevas dimensiones que facilitan la participación, las decisiones ciudadanas y la expresión de las ideas.

Además de la importancia del sector por sus repercusiones en todos los campos de la vida de la nación, se destaca también su vigor intrínseco como creador de riqueza,

fuentes de innovaciones y recursos. En el campo económico, las telecomunicaciones han registrado, en los años más recientes, cifras de crecimiento cercanas al 10% y un repunte en la inversión. Este dinamismo lo ha posicionado como uno de los sectores líderes en la economía del país.

En el panorama de las telecomunicaciones en Colombia, el sector de la radiodifusión reúne de manera especial estas características, pues, en cerca de 75 años de operación se extendió por todo el territorio nacional, fortaleció las empresas radiales y, gracias a la naturaleza del medio, creció y ayudó a crecer al país en una sinergia permanente de comunicación y desarrollo.

A estas alturas, cuando el papel de la radiodifusión se ha enriquecido por el dinamismo de sus empresas, y el país cuenta con un sector radial que cumple variadas funciones, el Ministerio de Comunicaciones, como organismo rector de las comunicaciones, es el encargado de definir las políticas que permitan identificar los horizontes, desarrollo y el aporte de la comunicación radial para ayudar a su crecimiento y bienestar.

Análisis Legal

La legislación vigente de radio en Colombia tiene su fundamento en la Constitución Nacional. El artículo 20º de la Carta señala:

“Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios masivos de comunicación.

Estos son libres y tienen responsabilidad social. Se garantiza el derecho a la rectificación en condiciones de equidad. No habrá censura”.

El artículo 75º de la Constitución establece:

“El espectro electromagnético es un bien público inajenable e imprescriptible sujeto a la gestión y control del Estado.

Se garantiza la igualdad de oportunidades en el acceso a su uso en los términos que fije la ley. Para garantizar el pluralismo informativo y la competencia, el Estado intervendrá por mandato de la ley para evitar las prácticas monopolísticas en el uso del espectro electromagnético”.

Hay otro conjunto de normas básicas compuesto por la ley 72 de 1989 que estableció los principios y régimen de concesión y la ley 80 de 1993 según la cual las licencias de operación se deben otorgar de acuerdo con principios de selección objetiva, transparencia y economía, además de los requisitos de carácter social, jurídico, económico y técnico, propios de cada servicio.

El ordenamiento de las telecomunicaciones en Colombia tiene, además, una serie de previsiones muy importantes orientadas no sólo al cumplimiento de las condiciones técnicas del servicio de telecomunicaciones, sino de las responsabilidades de carácter social que asumen los concesionarios. Por ejemplo, la ley 74 de 1966 establece que los servicios de radiodifusión estarán orientados a “difundir la cultura y afirmar los valores esenciales de la nacionalidad colombiana”; y, el decreto 1900 de 1990 indica que:

“Las telecomunicaciones serán utilizadas responsablemente para contribuir a la defensa de la democracia, a la promoción de la participación de los colombianos en la vida de la Nación y la garantía de la dignidad humana y de otros derechos fundamentales consagrados en la Constitución, para asegurar la convivencia pacífica”.

En 1995, según el decreto 1446, se estableció la clasificación del servicio de radiodifusión así: comercial, comunitaria e interés público. Al mismo tiempo se dictaron los decretos 1445 y 1447, los cuales adoptaron los planes técnicos nacionales de radiodifusión sonora, reglamentaron la concesión del servicio, determinaron los criterios y conceptos tarifarios y establecieron las sanciones aplicables al servicio.

Otros desarrollos normativos se produjeron con el decreto 348 de 1997, que estableció la posibilidad de otorgar licencias de radiodifusión a la Fuerza Pública en gestión directa; y, el decreto 1021 de 1999, mediante el cual se definieron los métodos de financiación para la radio comunitaria y de interés público. En tiempo reciente, mediante decreto 1981 de 2003, se reglamentó la radio comunitaria.

Estos decretos constituyen la estructura básica de la radiodifusión en Colombia.

Análisis Político.

La nueva política de gobierno está orientada a posicionar el sector de las telecomunicaciones frente al potencial que tiene de aportar al desarrollo del país. Los esfuerzos gubernamentales están dirigidos a masificar el uso de las tecnologías de información y comunicación, TIC, en atención a su capacidad para incidir en el mejoramiento de la productividad nacional, crear riqueza y empleo, aumentar los índices educativos de la población, mejorar sus condiciones de salud, fortalecer la convivencia pacífica, defender el patrimonio cultural e integrar al país a las corrientes del progreso junto con la comunidad internacional.

El objetivo general de la política es incorporar a Colombia a la sociedad del conocimiento, utilizando las tecnologías de Información y Comunicaciones–TIC’s y aprovechar las oportunidades que éstas generan, para:

- ✓ Dinamizar el desarrollo
- ✓ Incrementar la competitividad
- ✓ Garantizar el servicio universal
- ✓ Hacer realidad la participación ciudadana
- ✓ Mejorar la calidad de vida de todos los colombianos.

Como ya se indicó, el influjo de las telecomunicaciones rebasa el campo económico y tecnológico porque actúa en los ámbitos social y cultural de la nación modificando las relaciones sociales que se amplían y enriquecen, así como el sistema cultural que crea

nuevos significados, creencias y valores. El grado de utilización de las tecnologías de comunicación e información, TIC, en los entramados de una sociedad, tipifica su modo de vida y adelanto.

El sector de la radiodifusión, gracias a la versatilidad del medio, tiene un mayor potencial para ayudar a superar los problemas del país, mediante informaciones y contenidos que, en vez de banalidad y futilidad, proyecten objetivos nacionales de integración, mejoramiento y sana convivencia. El medio radial tiene una profunda naturaleza social y cultural que la diferencia de otros sectores creados sólo para generar beneficios económicos. El valor de una comunicación responsable, como un esfuerzo de todo el sector radial con el apoyo de la sociedad civil y el Estado, aplicada al logro de metas en bien de la nación, y con respeto por la autonomía de los medios y la libertad de información, debe servir como un orientador del país hacia nuevos niveles de desarrollo.

La política gubernamental concibe las propiedades del medio radial, su inmediatez, su grado de penetración en sitios apartados, el carácter persuasivo de la comunicación, las afinidades establecidas con el oyente, su influencia educativa y la capacidad de convocatoria, como recursos fundamentales de la sociedad que se deben utilizar con decisión y patriotismo para obtener un impacto positivo en la solución de los problemas cruciales de la nación. De ahí la necesidad de mirar con atención el sector de la radio y definir una serie de políticas que permitan superar sus deficiencias actuales y fortalecer los aspectos positivos.

En esta dirección, los objetivos de la política para el sector de la radiodifusión están enfocados a fortalecer la responsabilidad social del medio, como un mandato constitucional que se debe construir y afirmar en el quehacer cotidiano de las emisoras. Las emisoras están haciendo uso del espectro electromagnético que es un bien público y en esa perspectiva cada una de las modalidades radiales tiene un campo específico de acción.

Estas políticas pretenden ordenar el sector de la radiodifusión para que su funcionamiento sea acorde con las condiciones definidas en las licencias de operación, promover su desarrollo y, por último, racionalizar el uso del espectro radioeléctrico para que responda a las necesidades del servicio y el manejo responsable de las licencias.

Políticas para la radiodifusión

Fortalecer el derecho a la información

Colombia, como Estado social de derecho, asigna un lugar preferente a la libertad de información y opinión. La existencia de un flujo abundante de ideas y conceptos en la sociedad constituye el fundamento básico del sistema democrático porque otorga transparencia a la gestión pública y favorece el desarrollo del individuo.

Por eso, un sistema político es fuerte en la medida en que propicia la libre discusión de los asuntos comunes, respeta los disensos y favorece las decisiones sociales que apoyan el bienestar de la sociedad.

Dadas sus características, este derecho se desarrolla en diferentes escenarios sociales, desde los grupos primarios de discusión hasta formas más complejas en los medios masivos de comunicación. En la radiodifusión, la libertad de expresión y opinión tiene dos aspectos básicos: la facultad de las emisoras para realizar libremente su tarea informativa y el derecho de los ciudadanos a recibir una información veraz e imparcial. El ordenamiento constitucional protege estos derechos, en virtud de la utilización por parte de la radio del espectro electromagnético que constituye un bien público limitado, inalienable e imprescriptible, y la necesidad de garantizar la igualdad en el acceso de los ciudadanos para su utilización.

La política del Ministerio de Comunicaciones es fortalecer el derecho a la información. En este aspecto, la radiodifusión ofrece un caudal de oportunidades para su ejercicio. A medida que el país pueda ampliar sus canales de información y opinión, de manera que expresen el sentir de todos los grupos sociales, que reflejen sus intereses y

problemas, que atienda la voz de las minorías y genere un diálogo social para lograr consenso alrededor de metas comunes, podrá aminorar una de sus fuentes primarias de conflicto: la exclusión comunicativa. Los rezagos de una sociedad no están sólo en la distribución desigual de sus beneficios económicos sino en el desequilibrio en el acceso a las fuentes de información, la falta de vías para expresar las inquietudes sociales y un contexto social que deslegitima el pensamiento diverso.

Dinamizar la responsabilidad social.

El Ministerio de Comunicaciones tiene como política dinamizar el cumplimiento de la responsabilidad social de la radiodifusión en un trabajo concertado con los operadores de este servicio. Así como el ordenamiento constitucional le asigna a los medios de comunicación el más amplio rango de garantías para el ejercicio libre de su labor, también les reclama la cuota más alta de responsabilidad social en atención al recurso estratégico que dirigen, al uso de un recurso público como es el espectro radioeléctrico y a la necesidad de proteger los derechos ciudadanos, la paz y el bien común.

En un sistema democrático, el escenario ideal para fortalecer la responsabilidad social debe ser aquel que se genera a partir de la convicción de los mismos operadores que, de manera voluntaria, deciden acuerdos y acciones para estar a la altura de sus compromisos con la nación. De ahí la necesidad de fortalecer el mecanismo de autorregulación de los medios de comunicación, teniendo en cuenta la responsabilidad de los mismos, como la acción más efectiva, proteccionista y garantizadora de la libertad de expresión e información.

Hay otra serie de elementos, de igual importancia, que están presentes en la filosofía de muchas empresas radiales y deben inspirar la responsabilidad social de este sector. Por ejemplo: proveer informaciones que habiliten a los ciudadanos para decidir con responsabilidad en los asuntos públicos, respetar la intimidad personal y familiar y el buen nombre de los ciudadanos, difundir las tradiciones y costumbres de la sociedad, alentar la creatividad, proteger la dignidad del ser humano, velar por la calidad del

lenguaje y la expresión, trabajar con principios éticos, contextualizar la información, incorporar la perspectiva de género, impulsar la cultura de protección del medio ambiente, promover la inclusión social y reconocer la diversidad social, étnica y cultural.

Orientar la programación a los fines del servicio.

La clasificación del servicio de radiodifusión, según el decreto 1446 de 1995, interpreta las principales líneas de evolución del servicio: comercial, comunitaria e interés público. Cada una de estas modalidades representa dinámicas distintas, bien para generar beneficios económicos, bien para responder a necesidades de comunicación de las comunidades organizadas o para servir a los intereses comunicativos del Estado.

Aunque los principios de fortalecimiento de la democracia y responsabilidad social, aplican para todo el sistema de radiodifusión, cada una de las categorías radiales constituye una oferta de programación diferente en atención a los fines del servicio y la naturaleza de las entidades concesionarias.

Promover el desarrollo de la radiodifusión.

Uno de los requisitos básicos para que la radiodifusión pueda fortalecer el sistema democrático y cumplir con su responsabilidad social es constituir empresas de comunicación sólidas desde el punto de vista financiero, administrativo y técnico.

Esa característica que tiene la radio para asimilar de inmediato el presente y convertirlo en fuente informativa, debe servir también para captar las tendencias que se operan en el sector y asimilar estos cambios para promover su desarrollo empresarial.

En este sentido, la política del Ministerio de Comunicaciones será la de inducir a las empresas radiales, en sus diversas modalidades, para que adopten sistemas para mejorar la calidad de la programación, conocer sus audiencias, determinar su impacto, introducir las innovaciones tecnológicas, asegurar su estabilidad financiera, fomentar la creatividad radial, mejorar su productividad y profesionalizar su labor.

En esta dirección, el Ministerio de Comunicaciones promoverá discusiones dentro del sector para explorar la viabilidad de adoptar el sistema de radio digital, sus ventajas, métodos de conversión, costos, reglamentación y servicios, de modo que el país asuma una posición frente a estos progresos.

El Ministerio de Comunicaciones también promoverá el desarrollo de la radiodifusión con el apoyo a las redes, como asociaciones voluntarias de emisoras comprometidas con los fines del servicio, orientadas a fortalecer su organización, compartir procesos de planeación estratégica e impulsar proyectos de comunicación radial en los ámbitos locales y regionales.

En la base de operación de las empresas radiales debe estar el cumplimiento oportuno ante el Ministerio de Comunicaciones de las condiciones mediante las cuales se adjudica la licencia, en términos de presentación de estudios técnicos, operación con los parámetros técnicos autorizados y el pago de los derechos de concesión; además, desde luego, de las obligaciones tributarias o comerciales y el pago de derechos de autor, en los casos previstos por la ley.

Estrategia Competitiva

- Tener una penetración en el mercado importante durante los próximos años teniendo en cuenta la importancia de la población rural en Colombia. Aumentar nuestra fuerza de ventas con ejecutivos de ventas satelitales, ubicados en las diferentes regiones del país
- Desarrollar el producto año tras año, con el fin de diversificar el mercado, conseguir nuevos anunciantes gracias a la ampliación del segmento del mercado objetivo, y logrando atraer oyentes de otro nicho social

3. PLAN DE MARKETING

El Precio

De cara al habitante rural.

El servicio de Radiorespuestas.com es gratuito para los habitantes de las zonas rurales, quienes podrán llamar a las líneas anunciadas, según la zona, y formular sus inquietudes. El único requisito será responder algunas preguntas tendientes a recolectar información que la empresa considera importante para el desarrollo del Plan Estratégico.

Adicionalmente los clientes rurales podrán sintonizar los programas radiales que recopilan las preguntas más interesantes y que son profesionalmente amenizados por uno o dos locutores que velan por la calidad de los mismos.

De cara al anunciante o patrocinador

Radiorespuestas.com es un producto altamente diferenciado del resto de opciones de patrocinio a los que pueden optar los anunciantes. La calidad del producto y las estadísticas que genera el *Servidor de Llamadas*, justifican la variación de precios con respecto a los demás espacios de la radio comunitaria.

Los precios de los patrocinios y de las pautas publicitarias están fijados por el mercado de la radio comercial y no por el de la radio comunitaria. Un ejemplo de la diferencia de precios de una emisora comunitaria a una comercial ayudará a entender el contexto sobre el cual se calculan los precios de patrocinios en Radiorespuestas.com.

Los aspectos que serán tenidos en cuenta para la fijación de precios no están limitados a los costos de producción sino que atienden la lógica representada en el siguiente gráfico:

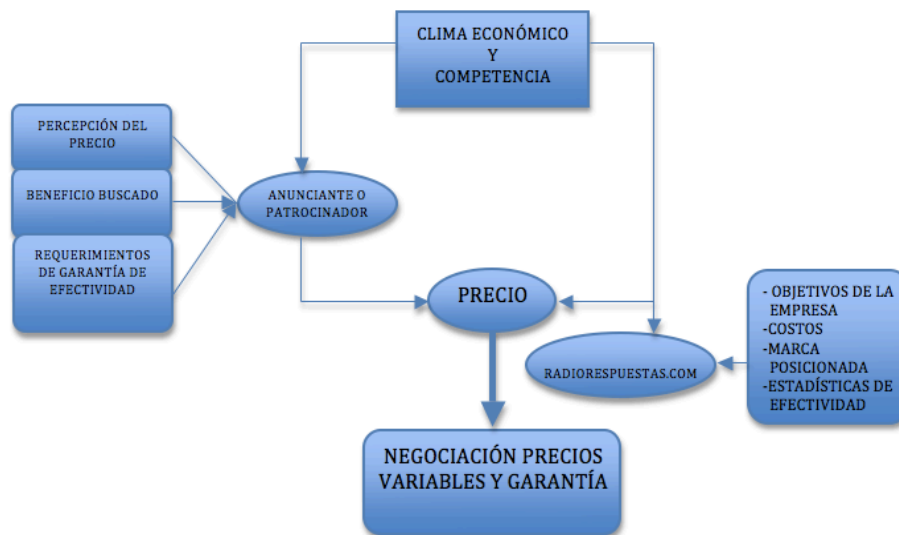


Figure 5 - Fijación de precios.

En la *figura 5* se observa que para nuestra empresa es importante el análisis de elementos como la competencia, el clima económico, las estadísticas de efectividad del Servidor de Llamadas, el ciclo de vida de los programas radiales, el posicionamiento de la marca entre otros.

En síntesis, para el proceso de negociación de precios se tienen y tendrán en cuenta no solo las variables que afectan al consumidor o las que afectan a nuestra empresa sino las que son comunes a los anunciantes y la audiencia, es decir, la calidad del servicio prestado y la cobertura y grado de penetración para el anunciador.

Política del producto

Características del producto

Radiorespuestas.com es un servicio que genera conectividad con y entre un sector históricamente aislado de los países latinoamericanos, el sector rural.

Se graban pautas publicitarias en las cuales niños y jóvenes formulan preguntas a sus padres y familiares acerca de temas académicos: *¿Qué es una célula? ¿qué es democracia? ¿qué es una raíz cuadrada y para qué sirve en la práctica?, ¿Cuántos metros cuadrados son una hectárea?, etc.*

Se anuncia a través de la pauta un número al cual pueden llamar para solucionar sus inquietudes y un horario de funcionamiento. El número es diferente para cada emisora. Se pone en funcionamiento un centro de llamadas en el cual un servidor recibe las llamadas, asigna un número de identificación único y lo relaciona con el número del cual proviene la llamada; direcciona la llamada a uno de los operadores quien capta, en sus respectivo equipo, la siguiente información para alimentar la base de datos del sistema:

- ✓ Número del que llama (este es captado automáticamente por el servidor y almacenado en la base de datos).
- ✓ Nombre y apellido.
- ✓ Municipio del cual llama.
- ✓ Vereda de donde llama.
- ✓ Inquietud a resolver.

Una vez captada dicha información el operador le informa a su interlocutor que el sistema se encargará de llamarle con la respuesta a su inquietud y cuelga la llamada. Hay operarios de respuestas que se encargan de consultar, vía software enciclopédico y fuentes en línea, las respectivas respuestas y a través del servidor de llamadas graban un audio de máximo 2 minutos que es salvado en el servidor.

El servidor esta preprogramado para llamar a cada número, reproducir el audio pregrabado y realizar una encuesta de satisfacción. Con las grabaciones de las diferentes llamadas, en estudio de producción se realizan los productos a comercializar y que serán transmitidos a través de las diferentes emisoras comunitarias acompañadas de diversa información interesante para los habitantes del sector rural,

de tal forma que se logre fidelizar la audiencia a través del mercadeo de servicios de gestión de información.

Se busca generar una red social a nivel rural a través de la satisfacción de una necesidad identificada. La necesidad de acceso a la información. Se lanzará también una campaña para que los adultos puedan consultar a través de otra línea de Radiorespuestas.com, acerca de tramites y demás necesidades.

Según esta descripción, nuestro producto es un intangible que será posicionado a partir de su mercadeo como servicio. Para garantizar la satisfacción del cliente, se hará marketing interno de tal forma que cada miembro de la empresa este consciente de la importancia de su papel en el posicionamiento de la marca. La calidad y el compromiso de los trabajadores es indispensable para el éxito de la marca.

También se emplearán estrategias dirigidas a enseñar a la audiencia como usar el servicio de Radiorespuestas.com.

Al almacenar los números celulares desde los cuales se realizan las consultas se podrán ir estableciendo perfiles de clientes rurales y administrar, bloquear u omitir los números que hagan mal uso del servicio.

Luego de que se han conseguido los clientes adecuados, la empresa buscará la forma de continuar captando información acerca de las actividades agrícolas que se realizan por parte de dichos clientes y se organizarán campañas para promover entre ellos los principios de agricultura sostenible, de tal forma que en algún momento se pueda aprovechar su capacidad de producción agrícola y sus relaciones comunitarias para conectarles con los consumidores de las zonas urbanas.

Nuestro producto tiene dos caras, una cara hacia el sector rural y otra hacia el sector urbano.

De cara al sector rural

Radiorespuestas.com surge como un sistema de gestión de información que brinda las funciones de buscador de Internet, pero a través de las emisoras comunitarias en frecuencia modulada (F.M.) y de llamadas de voz de la amplia red de telefonía celular. Desde preguntas básicas académicas, hasta información sobre trámites y procedimientos de interés para dichas comunidades.

De cara al Anunciante o Patrocinador

Tenemos las siguientes estrategias a seguir para la explotación comercial del producto. Inicialmente el patrocinio de los espacios radiales. Este depende del posicionamiento que se dé a la marca y del grado de aceptación en la audiencia y en las comunidades rurales en general.

Una vez implementadas las redes sociales a nivel rural y de la mano de las emisoras comunitarias locales se iniciarán campañas para la producción agrícola aprovechando las relaciones comunitarias del campesinado.

La necesidad de Radiorespuestas.com para los pautaantes

Es importante resaltar que la marca *Radiorespuestas.com* es una marca que garantiza la calidad social del producto. Así mismo, es una marca de procedencia rural y será vinculada siempre con el productor campesino. Los pautaantes tendrán una nueva alternativa, novedosa y con una alta dosis de responsabilidad social, contando con una relación costo-beneficio que podrá ser aprovechada al máximo en sus planes de medios anuales.

Al tener espacios radiales vírgenes en pauta, con contenidos flexibles y no tan rígidos como los de radio comercial, el pautaante podrá tener unos espacios comerciales más interesantes para desarrollar sus estrategias publicitarias, con una mayor dosis de

ingenio, y sin límites de tiempo tan estrictos como los que exigen los grandes medios de comunicación

A su vez clientes involucrados con temas gubernamentales (ONG`s, Gobernaciones, Alcaldías, Empresas de Servicios Públicos etc.), Multinacionales que impactan la convivencia rural (petroleras, mineras etc.), Compañías de Telecomunicaciones (Tigo, Claro, MoviStar, etc.) y empresas de consumo masivo que se lucran con el consumidor rural (gaseosas, lácteos, etc.) podrán tomar de sus millonarias inversiones anuales de medios, una pequeña parte del presupuesto para empezar a generar mayor presencia e interés en el contexto rural.

Se pueden enriquecer los contenidos con una pauta que se involucre de forma adecuada con los programas rurales, para que de una manera sutil pero eficaz las marcas se empiecen a posicionar en la mente del consumidor. A su vez comprar espacios de media o una hora diaria que sean patrocinadas por el anunciante, con el fin de enfocar la pauta en programas especializados, que de una u otra manera tengan que ver con la esencia del negocio del pautante.

Un contexto clave para evidenciar la importancia de nuestro producto es cubrir la necesidad de las empresas mineras que adelantan actividades en America Latina y a quienes precede la mala imagen generada por otras compañías que desde hace un siglo venían explotando las riquezas de nuestra región sin importarles el daño social y ambiental que producían. Hoy las empresas del sector minero y del petrolero se enfrentan a la hostilidad de los habitantes de las regiones a explotar.

El marketing social que les ofrece Radiorespuestas.com les permite un acercamiento con las comunidades y les facilita su operación. Obviamente si esta se da con prácticas responsables y superando los errores cometidos en el pasado.

Si bien es cierto que estas tendencias de consumo se manifiestan con fuerza y crecimiento en países desarrollados y son aún débiles en países en desarrollo como

Colombia, es generalizada la orientación hacia la protección de los intereses de la sociedad antes que la satisfacción de los intereses individuales de los consumidores. El marketing social es una realidad tanto en los países desarrollados como en los que están en vía de desarrollo.

En su libro Marketing: Enfoque América Latina, Rolando Arellano Cueva menciona como en Perú, al ser admitidos en la Sociedad Peruana de Marketing, sus miembros firman el compromiso siguiente :

“... me comprometo a utilizar adecuadamente mis conocimientos de marketing en aras del bienestar de los consumidores y clientes, del beneficio de las empresas y del desarrollo del país, dentro de las normas legales y éticas de la nación peruana”.³

Así mismo plantea muchas relaciones entre el marketing y el desarrollo. La ineficiencia del marketing es una causa de subdesarrollo y hoy es más evidente en nuestro continente la necesidad de mejorar las formas de comercialización para hacerlas más justas y evitar la desigualdad que termina carcomiendo el mercado mismo.

Si bien es cierto que el gran objetivo de nuestra empresa es conectar al campesino productor con el consumidor responsable, no podremos aspirar a el si no logramos establecer una red social a partir de la radio comunitaria que nos permita aspirar al aprovechamiento de las capacidades de producción del sector rural. Es por eso que construiremos la marca Radiorespuestas.com y la vincularemos con la función monopólica de diferenciación por desarrollo sostenible, por justicia social y lucha contra la pobreza.

Para empezar a aprovechar dicha imagen se comercializarán productos deshidratados tipo snack en las capitales de nuestro país entre clientes interesados en consumir

³ Arellano Cueva. (2000). Marketing: Enfoque para América Latina. Bogota: McGraw-Hill.

productos naturales y que favorezcan a los productores por sus precios y por el respaldo que representa su compra al servicio que les brinda Radiorespuestas.com.

Es una ventaja estratégica contar con medios de comunicación masiva subutilizados, ya que tiene precios bastante convenientes para transmitir a través de sus antenas.

Descripción del producto

El audio de las preguntas y de las respuestas, grabado automáticamente por el servidor, es utilizado para la producción de programas radiales de las siguientes características:

RELOJ COMERCIAL DE LA HORA: Anuncio producido con una pregunta y una respuesta con el respectivo patrocinio.

A transmitir en todas las horas en punto (exclusivo para un anunciante mes).

RELOJ COMERCIAL DE LA MEDIA HORA: Anuncio producido con una pregunta y una respuesta con el respectivo patrocinio.

A transmitir en todas las medias horas en punto. (exclusivo para un anunciante cada mes)

LOS MAS PREGUNTADOS DE LA SEMANA: mención de la marca en el Ranking de las 3 preguntas más solicitadas de la semana, a transmitir los días sábados en especial del medio día de 10 minutos (hasta 3 anunciantes).

SERVICIOS SOCIALES: patrocinio diario del servicio social de cada día durante 1 mes (exclusividad para 1 cliente)

BOLETINES INSITUCIONALES ALCALDÍAS MUNICIPALES Y DEMÁS:

Patrocinio de los boletines culturales durante el mes, presentación y cuña de 30 segundos (exclusivo para 1 cliente).

Durante los cortes comerciales de las respectivas emisoras comunitarias F.M. se pasarán las pautas, de no más de 60 segundos, en las cuales se presenta el audio grabado de cierta pregunta y su respectiva respuesta seguida del nombre y Radiorespuestas.com y el respectivo patrocinador.

El cliente final de cara al sector rural es el oyente de las emisoras comunitarias.

Precio Producto

Paquete 1: RELOJ COMERCIAL DE LA HORA: Anuncio producido con una pregunta y una respuesta con el respectivo patrocinio. A transmitir en todas las horas en punto.

VALOR MES: 5 MILLONES.

Paquete 2: RELOJ COMERCIAL DE LA MEDIA HORA: Anuncio producido con una pregunta y una respuesta con el respectivo patrocinio. A transmitir en todas las medias horas en punto. (Exclusivo para un anunciante cada mes)

VALOR MES: 5 MILLONES

Paquete 3: LOS MAS PREGUNTADOS DE LA SEMANA: mención de la marca en el Ranking de las 3 preguntas más solicitadas de la semana, a transmitir los días sábados en especial del medio día de 10 minutos. (Hasta 3 anunciantes).

VALOR MES: 1 MILLÓN.

Paquete 4: SERVICIOS SOCIALES: patrocinio diario del servicio social de cada día durante 1 mes (Exclusividad para 1 cliente).

VALOR MES: 1.5 MILLONES DE PESOS

PAQUETE 5 :BOLETINES INSITUCIONALES ALCALDÍAS MUNICIPALES Y DEMÁS: Patrocinio de los boletines culturales durante el mes, presentación y cuña de 30 segundos (exclusivo para 1 cliente)

VALOR MES: 1 MILLON DE PESOS

Modelo de las 5 Fuerza de Porter

Amenaza de nuevas entradas.

Se trata de un producto innovador, en primera instancia podemos decir que la amenaza de nuevas entradas es baja, sin embargo puede darse el caso que se tome el modelo y se implemente en otras emisoras comunitarias.

Ante esto Radiorespuestas.com debe protegerse, creando en sus oyentes actuales y potenciales, una fuerte lealtad a la marca, dificultando la entrada de nuevos competidores. Se busca fidelizar a la comunidad con acción social, esta es la mejor estrategia de penetración para conseguir el patrocinio de las grandes multinacionales y el apoyo en las diferentes regiones en donde se pretende llegar con el producto, puesto que son regiones donde estas grandes empresas tienen presencia directa.

Poder de negociación de los clientes.

En el caso de Radiorespuestas.com, los clientes van a ser las empresas que deseen publicitarse en este medio, de igual manera las agencias de publicidad, lo que nos llevaría a pensar que el poder de negociación es alto, sin embargo la adquisición del servicio está condicionado a los niveles de audiencia que se reporte.

Las estrategias de marketing que se sigan deberán incrementar principalmente la audiencia, de esta manera se podrá controlar a los clientes, quienes obligadamente deberán pautar a través de Radiorespuestas.com por estar entre las preferidas por el público por su posicionamiento como servicio a la comunidad.

Poder de negociación de los proveedores.

En el caso específico de la radio, el poder de negociación de los proveedores es nulo, ya que no se trabaja con insumos proporcionados por terceros. La estación de radio se encarga de producir sus propios insumos, que en la mayoría de los casos son intangibles y producto de su propio know-how tecnológico.

Amenaza de productos sustitutos.

En el área rural, no existe un gran número de productos sustitutos, ya que en cuanto a comunicaciones masivas y aparte de la radio, el otro medio que existe es la televisión, el cual aún ha logrado establecerse efectivamente como medio de comunicación al que los habitantes recurren para mantenerse informados o entretenerse pero no tiene un flujo bidireccional. Sin embargo, el mercado podría responder a un producto de este formato, bien realizado, lo que constituiría una fuerte amenaza para el medio radial.

Para contrarrestar esta amenaza, Radiorespuestas.com deberá explotar todas las ventajas que la radio tiene frente a otro tipo de medios, y centrarse específicamente en la capacidad de respuesta que tiene frente a acontecimientos fortuitos, que requieren cobertura inmediata.

Rivalidad entre competidores.

Aunque la competencia en el mercado de radio es muy fuerte; nuestra competencia se concentra en la radio comercial, por eso es importante aprovechar la necesidad de información de la comunidad para que sea esta la que posicione a Radiorespuestas.com dentro del medio y sea el oyente quien decida dejar de escuchar una canción para escuchar la respuesta a una inquietud planteada por él mismo.

Publicidad

La publicidad, inicialmente la podemos canjear con los medios de comunicación locales, es decir, con las publicaciones escritas, canales regionales, y carteleros en alcaldías, centros de salud, entidades bancarias etc. Todo esto brindándoles pauta gratis durante el primer mes de programa y hasta el mes 6 en el cual se lanzará comercialmente ante los anunciantes, para compensar la oportunidad que nos dieron de exponer nuestra marca en sus medios y espacios.

A su vez podemos tener presencia en los eventos regionales y municipales, incentivando a la gente a escuchar nuestra emisora, y pautar en los espacios

comerciales con muy buenos precios si hacen un acuerdo de continuidad. Se dará como valor agregado la asesoría en la creación de la campaña, por parte de un creativo experto en el medio radial.

Adicionalmente, los programas de Radiorespuestas.com no podrán ser comercializados a los patrocinadores si estos no perciben que tienen una buena audiencia y que penetran realmente el mercado objetivo, es decir, las zonas de cobertura de las emisoras comunitarias que los transmiten.

Planeamos usar promoción integral para captar de manera rápida la atención de la audiencia. El objetivo específico es poner en boca de los oyentes nuestro producto y convertirlo en tema de conversación cotidiano en las comunidades que hacemos presencia.

El tipo de producto a ofrecer en la promoción es el servicio de respuestas a inquietudes de estudiantes que llamen a las líneas de Radiorespuestas.com y la rifa de computadores para los jóvenes que cumplan los requisitos fijados. Sabemos, gracias al análisis antropológico y las experiencias capitalizadas, que en el sector rural la idea de obtener computadores para los jóvenes desarrolla altos niveles de expectativa entre las comunidades.

Para implementar esta promoción, Radiorespuestas.com desarrollará pautas publicitarias en las cuales jóvenes preguntan a sus padres sobre cuestiones puntuales académicas. Los padres responden que no recuerdan y sugieren llamar a Radiorespuestas.com, ante lo cual los jóvenes se muestran sorprendidos por la existencia del servicio e indagan cómo accederlo, los padres les dan el número telefónico y el horario de atención y finalizan diciéndoles que además de obtener las respuestas a sus inquietudes, participan con sus datos en un concurso para entregar un número de computadores en cada municipio.

La duración de la campaña será corta, de 1 a 3 meses. Esta promoción es estratégica pues permite captar de manera más veraz y acertada los datos de los diferentes usuarios del servicio y así contar con bases de datos más certeras.

De igual manera en dicha promoción se ofrecerá a patrocinadores y anunciantes la posibilidad de participar a través de la donación de computadores y de recibir el beneficio de la publicidad positiva que esto acarrea.

Punto de venta

El punto de venta principal será de manera informativa, es decir, la gente que desee pautar en la emisora podrá hacer una consignación, en una cuenta corporativa y llevar el comprobante de pago a nuestras emisoras con el fin de gestionar administrativamente. A su vez por intermedio de las Centrales de Medios tendremos paquetes especiales y convenios con el fin de divulgar a los grandes anunciantes la posibilidad de pautar en Radiorespuestas.com.

Posicionamiento de la marca

Marca: imagen de "Radiorespuestas.com"

El común denominador entre todos los tipos de oyentes, es la percepción de la personalidad de una marca, por esta razón debemos posicionar a Radiorespuestas.com como un producto tradicional y serio, cuya información es confiable y verídica, de esta manera la comunidad se fideliza al encontrar en Radiorespuestas.com soluciones a sus necesidades de información y dificultad para acceder a la misma.

Proposición actual de valor.

Los beneficios funcionales se definen como "beneficios basados en los atributos del producto que suministran utilidad funcional al cliente" facilitar el acceso a la información

a la población rural y darle la oportunidad de interactuar bajo el modelo de una red social, constituyen la principal utilidad de Radiorespuestas.com.

Por otro lado, al ser Radiorespuestas.com un producto intangible, sus atributos de comunicación generan beneficios emocionales en sus oyentes, por lo tanto podemos concluir que en lo que respecta a oyentes de radio, los beneficios funcionales son iguales a los beneficios emocionales al contar el oyente con la información que requiere, aprender cada día algo de su interés.

Identidad de marca (propuesta).

Para poder definir la nueva identidad de marca de “Radiorespuestas.com”, vamos a considerar las 4 perspectivas de la identidad de marca.

Marca como producto.

Como primer punto la marca “Radiorespuestas.com” deberá ser asociada con la radio comunitaria, que te mantiene informado de las situaciones relevantes de la comunidad. Con esta asociación se busca que el oyente vincule a la marca a su frecuencia y la mantenga como primera opción al momento de querer informarse.

Los nuevos atributos definidos para la marca en relación al uso del producto como una red social de tipo rural contribuye a socializar la información que aquí se difunde, aumenta los niveles de conocimiento de esta población que algunos menosprecian por su bajo nivel social y de educación.

La marca “Radiorespuestas.com” como mencionamos anteriormente se tiene que marcar diferencia por la credibilidad que transmite. Es indispensable que esta característica se mantenga dentro de la identidad de la marca, aun cuando se planifique renovar la misma.

En cuanto a la relación producto-uso, el oyente de radio debe asociar a la marca cuando siente necesidad de informarse, en cualquier área como política, comunidad, deportes, cultura, trámites ciencias naturales, ciencias sociales, etc. Además se debe

asociar la marca con “resultados” efectivos al momento de querer comunicar algún mensaje.

Marca como organización.

Este es un punto fuerte para la marca, su organización debe poseer fuertes valores éticos y morales, preocupada de resolver las inquietudes de la comunidad donde opere, participado activamente en diversos procesos de desarrollo de las mismas.

Es necesario que siga formando parte de la identidad de la marca esta solidez de principios de la organización.

Marca como persona.

Si comparamos la marca “Radiorespuestas.com” con una persona, esta debería ser moderna, solidaria, comprometida con lo social, preocupada por los asuntos de la comunidad, ágil y rápida, adulta – joven, de clase media, inteligente, divertida y con buenos principios éticos y morales. Por otro lado una persona que utilice Radiorespuestas.com debe ser un oyente al que le guste estar al tanto de la realidad, ya sea para fines académicos, personales, familiares, y que además utilice la radio como su principal medio de información, situación que por tratarse de zonas rurales le otorga cierta ventaja a este medio de comunicación.

Marca como símbolo.

Desde sus inicios la marca “Radiorespuestas.com” debe identificarse con algún tipo de símbolo o logotipo para tratar de posicionarlo en las comunidades donde haga presencia.

Habiendo analizado las 4 perspectivas de la identidad de la marca, vamos a definir la identidad central de la misma.

- ✓ **Atributo del producto:** Agilidad; cobertura inmediata de la información que se solicite por el oyente.

- ✓ **Atributo del producto:** Credibilidad; tratamiento de la información con profesionalismo, guardando la ética y la moral.
- ✓ **Relaciones:** Servicio a la comunidad; permitiendo a miembros de la comunidad, transmitir sus inquietudes y tener acceso a la información en general de acuerdo a su necesidad.

7. PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS

El centro de llamadas funciona de manera continua durante dos horas al día, garantizando la contestación de las preguntas formuladas a las líneas de radiorespuestas.com.

Las redes sociales a través de medios tecnológicos son tan comunes en las ciudades como desconocidas en el campo. Redes como Facebook y Twitter brindan servicios y a su vez captan información de y sobre sus usuarios. Ese modelo aún no ha llegado al campo y la radio es actualmente el medio perfecto para implementarlo.

Radiorespuestas.com se constituirá en una red social a nivel rural, que solucione el acceso a información y que facilite el aprovechamiento de las relaciones comunitarias del campesinado. A través de la información captada de los usuarios se desarrollarán, a mediano plazo, estrategias tendientes a la interconexión entre los productores y consumidores del sector agropecuario.

Garantía

En el caso de los espacios radiales, la garantía del producto esta dada en su credibilidad y la seriedad con la que se brinda el servicio así como la dedicación y el profesionalismo con el que se realizan los programas radiales.

Existe una encuesta de satisfacción que se activa automáticamente por el servidor de llamadas una vez finalizada la reproducción de la respuesta pregrabada.

Las estadísticas de dicha evaluación retroalimentarán constantemente el proceso en sí.

En cuanto a la garantía hacia el anunciante, el Servidor de Llamadas de Radiorespuestas.com permite realizar informes de cubrimiento sustentados en líneas celulares de los usuarios y complementados a través de las bases de datos internas.

La información estadística y los reportes permiten generar informes a los anunciantes y son una herramienta importante para la evaluación interna del impacto obtenido en cada una de las emisoras comunitarias en las que se transmite.

Los principales factores que determinan la calidad de nuestro producto son:

- ✓ **La accesibilidad:** A pesar de que Internet aún está lejos de establecerse en las zonas rurales del país, ya que estas no cuentan con computadores en los hogares, se cuenta con una cobertura casi total de la red de telefonía celular. Esto sumado a las emisoras comunitarias permite pensar que hay una ventaja competitiva para el desarrollo de nuevos productos que establezcan redes de información adaptadas a la realidad de los países en desarrollo y aprovechen las relaciones comunitarias de los productores agrícolas.

El objetivo es brindar un trato personalizado a la hora de contestar las llamadas y captar las inquietudes y la información relevante pero dejar que el servidor sea el encargado de reproducir automáticamente las respuestas pregrabadas y así agilizar el proceso.

- ✓ **La comunicación:** La convergencia de tecnologías de comunicación en las ciudades es el Internet. En el campo promoveremos la convergencia de las comunicaciones hacia la radio, siendo la telefonía celular el conducto para la comunicación bidireccional.
- ✓ **La Capacidad del personal:** Es de vital importancia el marketing interno que se realice ya que se tendrá una comunicación directa con cada cliente a través de su teléfono celular y es importante hacerles sentir bien atendidos para que sigan usando el servicio y escuchen los programas radiales.

- ✓ **La cortesía y amabilidad:** Nuestro personal del centro de llamadas se caracterizará por ser cortés, amable, respetuoso y atento con los campesinos que usen nuestro servicio.
- ✓ **La credibilidad:** Nuestra empresa se posicionara como una marca confiable para el campesino, ya que cada empleado es confiable con nuestros clientes y siempre mostrará su disposición para ayudarlos realmente.
- ✓ **El respeto de normas y plazos:** Es importante cumplir con los tiempos de respuesta, por lo cual la infraestructura que se utiliza es escalable para crecer en la medida en que aumente el flujo de llamadas.
- ✓ **La capacidad de reacción:** Nuestro personal es creativo y atento a nuestros procesos con el fin de retroalimentarlos y perfeccionar el producto continuamente.
- ✓ **La seguridad:** Nuestro servicio está atado a un Centro de Llamadas que garantiza la seguridad y confiabilidad del mismo y de la información recaudada.
- ✓ **La comprensión del cliente:** Nuestro personal es conciente del contexto sobre el cual se brinda el servicio y está capacitado para tratar a cada cliente de manera respetuosa y personal.

Elementos técnicos para el desarrollo del producto

Para la producción de los espacios radiales y la atención de las llamadas de la audiencia serán necesarios los siguientes elementos técnicos:

- ✓ **Micrófonos:** Deben captar el mínimo posible de sonido interferente, reverberación y ruido. Los direccionales dinámicos de bobina móvil son los preferibles.

- ✓ **Diademas de Centro de Llamadas:** Cada operario del Centro de Llamadas usará una para tener las manos libres y así diligenciar la información de cada usuario.

- ✓ **Consola o mezclador de sonidos:** Es necesaria para la señal que sale al aire y para la producción de los programas radiales. No interfiere en las llamadas que son direccionadas directamente a los operadores del Centro de Llamadas.

- ✓ **Tornamesa, reproductores de CD y DVD, etc.:** Facilita y complementa la señal al aire del programa radial.

- ✓ **Equipos de computo con acceso a Internet:** El locutor y los Supervisores de respuestas los usarán para gestionar información y administrar el servicio. Los operadores del centro de llamadas también cuentan con equipos de computo individuales que les permiten alimentar las bases de datos del servidor.

- ✓ **Estudio y software de producción:** Para la producción de programas pregrabados que serán transmitidos en las diferentes emisoras comunitarias.

- ✓ **Servidor de Llamadas (Asterisk Server):** Es el corazón del servicio pues no solo recibe todas las llamadas de las líneas telefónicas sino que también es el que almacena la información de los oyentes que llaman y genera los informes que permiten comercializar el patrocinio. Es este servidor el que se encarga de devolver la llamada a cada oyente y reproducir las respuestas pregrabadas.

- ✓ **Grabador de llamadas:** Es un sistema de respaldo que graba todas y cada una de las llamadas del sistema Radiorespuestas.com.
- ✓ **Líneas celulares:** Son aquellas que se anuncian en la pauta para que los oyentes llamen y planteen sus inquietudes.

Análisis funcional de producto

Desde el punto de vista funcional, nuestro servicio tiene múltiples componentes que desempeñan diferentes roles para la satisfacción de nuestro cliente rural y por tanto el posicionamiento requerido por el pautante.

Nuestro servicio es emocional ya que aporta una serie de valores y elementos de red social que le dan una fuerza emotiva. Nos constituiremos como una marca prestigiosa relacionada con el desarrollo sostenible, la agricultura amigable con el medio ambiente y el comercio justo. Nuestro personal construirá nuestra imagen a partir del apoyo a la comunidad y de su respeto por la misma.

Importancia estratégica de los Recursos Humanos

Nuestro producto ha sido desarrollado a partir de la una investigación antropológica del sector rural de Colombia y las necesidades del mismo. La orientación del servicio que ofrecemos es contribuir al desarrollo del campo y, al mismo tiempo, brindar a los anunciantes una opción para pautar en dicho sector, con un alto valor social agregado, facilitando el posicionamiento positivo de sus marcas y campañas. Nuestra estrategia corporativa es de consolidación y de expansión geográfica a las diferentes regiones rurales y el Director de Recursos Humanos tiene el desafío estratégico de contribuir para el constante mejoramiento de la calidad de nuestros servicios, tanto de cara al campo como de cara al anunciante, aportando al desempeño de los trabajadores, al incremento de la competitividad y a la reducción de costos. La principal responsabilidad del Director de Recursos Humanos consiste en establecer políticas y prácticas que

generen en los empleados las habilidades y los comportamientos que nuestra empresa requiere para alcanzar las metas estratégicas.

Organigrama

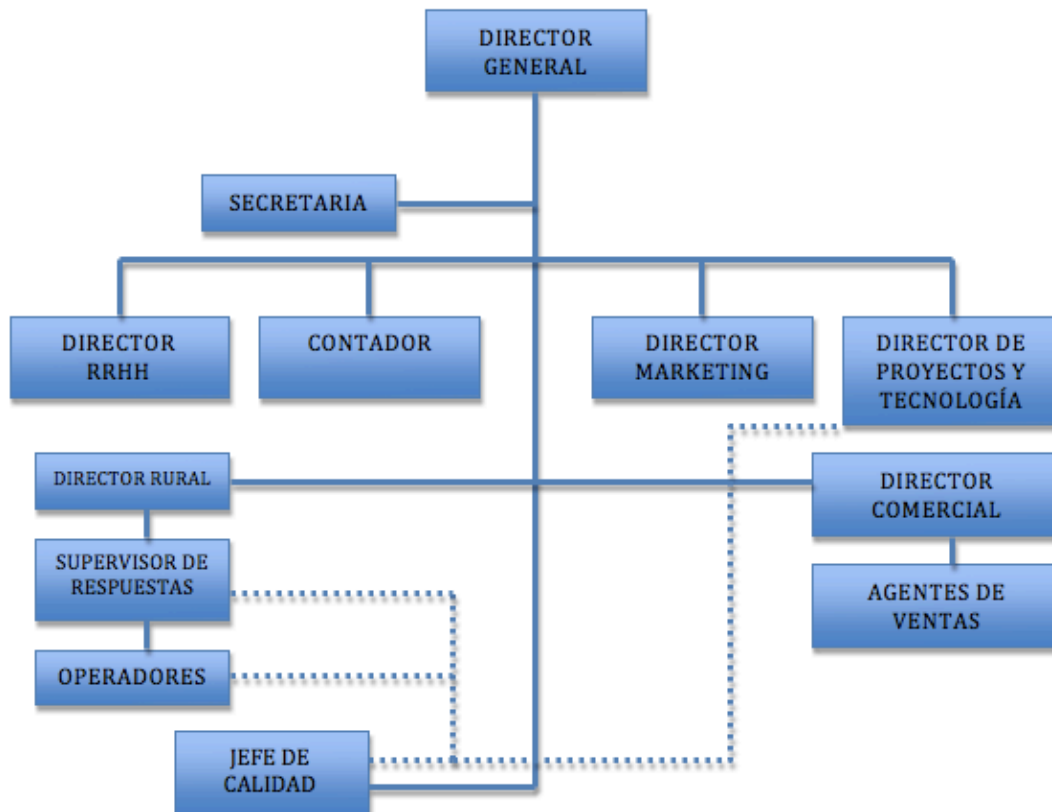


Figure 6 - Organigrama

Sistemas y flujos de información

Sistema de Información de datos operacionales

Desde el punto de vista funcional *Radiorespuestas.com* es entendida como una gran red de información, que vincula las necesidades de información del área rural de Colombia con los procesos de posicionamiento y mercadeo de clientes de diferente naturaleza (comercial, social, religiosa, etc.).

Para *Radiorespuestas.com* la gestión de la información es uno de sus objetivos principales, por lo cual su *Departamento de Tecnologías de la Información y de Proyectos* cuenta con un moderno sistema de automatización de los flujos de información que permite capturar en bases de datos toda la información que se obtiene de cara al cliente rural, para ser manejada de manera centralizada pero asequible para todos los procesos decisorios internos y externos.

De cara al sector rural el procesamiento de datos es semiautomático ya que el servidor recibe las llamadas y almacena los números pero requiere que el operador del *Centro de Llamadas* ingrese los datos adicionales al usuario (nombre, teléfono y ubicación geográfica) así como las inquietudes que presenta. Una vez ingresada esta información, el servidor redirecciona la información de los formularios a otros operadores que se encargan de pregrabar las respuestas y cargarlas al servidor para que este realice operaciones adicionales consecutivas ya programadas.

De cara al sector social y comercial, el *Departamento Comercial* cuenta con acceso a informes generados de manera flexible y acorde a sus necesidades. Dichos informes facilitan la labor comercial y podrán ser generados, según jerarquía de permisos, vía Internet.

Sistema de información de Recursos Humanos

El sistema de información de Recursos Humanos de *Radiorespuestas.com* está organizado y planeado para alcanzar los objetivos de la empresa, por eso se cuenta con un sistema de información semi-automatizado que permite la toma de decisiones a través del seguimiento y control. El *Departamento de Recursos Humanos* abastece a los demás departamentos de la información importante acerca del personal que existe en cada uno de los mismos para que los respectivos jefes administren a sus subordinados de manera adecuada.

El sistema de información de Recursos Humanos utiliza como fuentes de datos elementos suministrados por:

Base de datos Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección de Personal, Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Evaluación de Desempeño, Administración de Salarios, Registro y Control de Personal (respecto a fallas, atrasos, disciplinas, etc.).

Descripción flujo de información de cara al cliente rural

- **Cliente rural:** Es el usuario que habita zonas rurales y es oyente de las emisoras a través de las cuales *Radiorespuestas.com* ha publicitado su servicio de línea telefónica de respuesta de inquietudes. Este *Cliente Rural* proporciona información de manera involuntaria (número celular captado por el servidor de *Radiorespuestas.com*) y voluntaria (datos personales captados por el operador del *Centro de Llamadas* antes de la formulación de la pregunta a resolver).

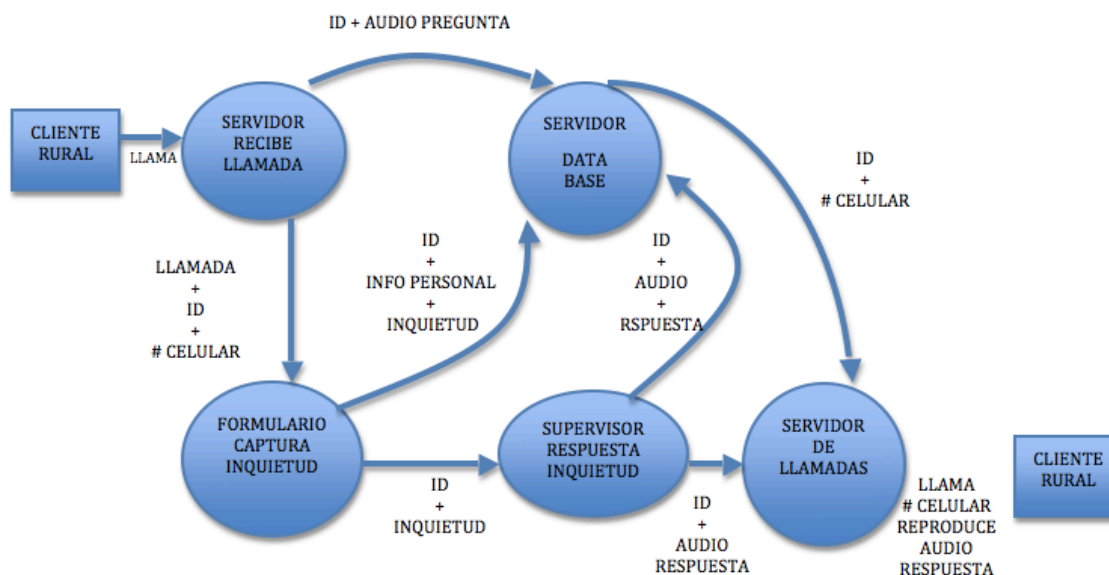


Figura 7 - Diagrama de Flujo de Datos (DFD) de cara al Cliente Rural

Descripción flujo de información de cara al cliente comercial

- Cliente Comercial: Es el candidato a patrocinador de los espacios radiales de *Radiorespuestas.com*, así como de los mensajes que acompañan las llamadas

de respuesta al *Cliente Rural*. Es de aclarar que a pesar de que usualmente cada emisora comunitaria tiene sus propios clientes rurales, *Radiorespuestas.com* facilitará que un *Cliente Comercial* pueda pautar en varias emisoras de manera simultanea.

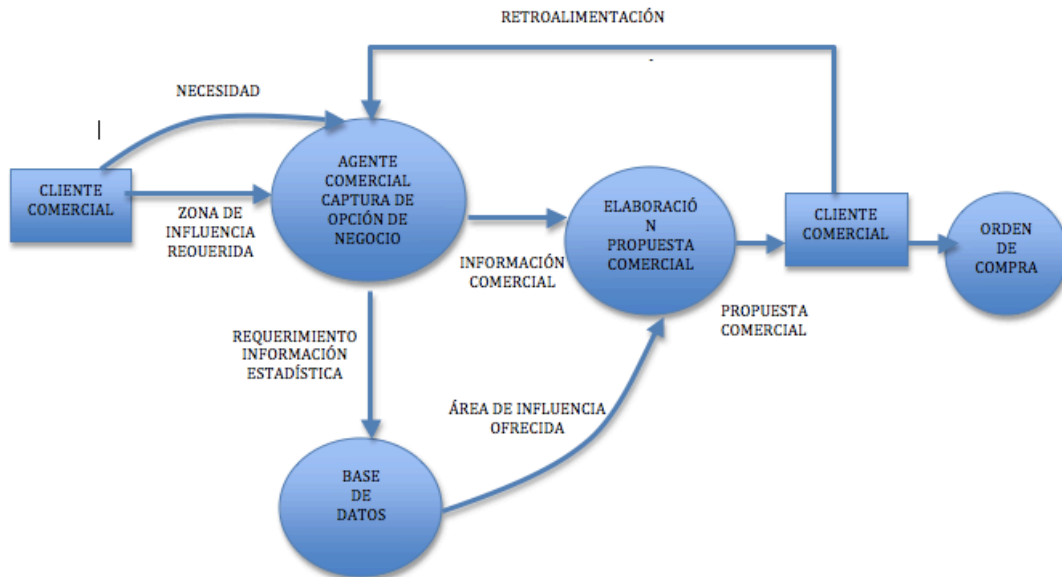


Figure 8 - Diagrama de Flujo de Datos (DFD) de cara al Cliente Comercial



Figure 9 - Sistema de Información de cara al Cliente Rural



Figure 10 - Sistema de Información de cara al Cliente Comercial

Políticas de información

La política de comunicación responde al doble objetivo de dar a conocer la actividad de la compañía a nivel nacional y a la vez posicionarla en el mercado como una empresa tecnológica que ofrece soluciones innovadoras en el ámbito de la gestión del desarrollo sostenible y del desarrollo de tecnologías de la información y las comunicaciones que faciliten la gestión del sector rural.

Esta Política contempla la redacción anual de un Plan de Comunicación en el que se fija actuaciones concretas, encaminadas a la consecución de los objetivos anteriormente expuestos y que van dirigidas a los siguientes públicos:

- A la plantilla, transmitiéndoles la misión, visión y los valores de la empresa, a la vez que haciéndoles partícipes de la estrategia empresarial de la compañía.
- A los clientes, comunicándoles de forma pormenorizada las actividades, productos, servicios y soluciones que la empresa ofrece y nuestra razón de ser, el motivo por el que estamos en el mercado.
- A los proveedores, informándoles acerca de nuestra política de compras.
- A los medios de comunicación social, estableciendo unas relaciones fluidas y basadas en la transparencia, accesibilidad, fiabilidad, rigurosidad y veracidad informativa.
- A la sociedad en general, proyectando la realidad diaria de la organización y de todas aquellas actividades susceptibles de ser de su interés.

El Plan de Comunicación cuenta con indicadores de seguimiento para cada una de sus acciones, cuyo fin es conocer el grado de cumplimiento de las actividades programadas.

Análisis y descripción de cargos

Análisis de cargos

De acuerdo al organigrama presentado en el punto uno del presente proyecto de Recursos Humanos,

Director General y de Recursos Humanos

Resumen:

Determina y formula políticas y se encarga de la dirección general de la empresa en coherencia con la orientación dada por el fundador de la misma y apoyado por el cuerpo de directores de las diferentes áreas. Planea, dirige y coordina las actividades operacionales en el nivel mas alto de gerencia.

Planea, dirige y coordina las operaciones de la empresa. Sus tareas y responsabilidades incluyen formular políticas, gerenciar las operaciones y planear el uso de los recursos humanos y físicos.

Objetivos a Conseguir:

El principal objetivo del cargo es lograr un crecimiento rentable tanto en el corto como en el largo plazo por lo que involucra la dirección de los aspectos comerciales y financieros de la empresa junto a la responsabilidad de desarrollar y poner en marcha estrategias operacionales y organizacionales de posicionamiento a nivel rural de Radiorespuestas.com como gestora de información y a nivel comercial ante las agencias de publicidad y mercadeo como una alternativa para alcanzar eficientemente amplias áreas rurales.

Descripción del Cargo:

- Dirigir, coordinar, supervisar y dictar políticas para el eficiente desarrollo de la actividad comercial de la empresa en cumplimiento con la misión y la visión de la misma.
- Velar por la Visión de la Empresa y el cumplimiento de su Misión.

- Representa a la Empresa como persona jurídica y autoriza con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.
- Velar por la correcta recaudación e inversión de los recursos de la Empresa.
- Celebra todas las operaciones comprendidas en el objeto de la Empresa.
- Prepara y presenta a la Empresa y a sus propietarios el Estatuto Interno de la misma y sus modificaciones.
- Somete ante los propietarios de la Empresa los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo, así como los proyectos de presupuesto de inversión y las operaciones comprendidas dentro de su objeto social, que así lo requieran.
- Definir y liderar las políticas de marketing, comerciales y de posicionamiento así como políticas de supervisión de recursos humanos.
- Planifica y supervisa las actividades de comercialización y ventas.
- Aprueba objetivos, planes y programas de comercialización a corto y largo plazo.
- Evalúa la actuación en comparación con las metas fijadas y pone en práctica mejoras de ser necesarias.
- Se mantiene al tanto de las exigencias generales de las agencias de publicidad del mercado y participa en las campañas principales de ventas si ello resulta aconsejable.
- Planifica y supervisa actividades de cara al posicionamiento ante el Cliente Rural y su fidelización con la marca.
- Aprueba y recomienda al Director Rural planes de expansión de instalaciones y la adición de Operadores y Supervisores de Respuestas.
- Lidera el equipo de trabajo que diseña e implementa el Plan de Posicionamiento Rural.

- Planifica y supervisa en el Plan de Posicionamiento Comercial y participa activamente en la gestión y seguimiento del mismo.
- Proporciona una vía despejada de comunicaciones y coordinación entre su personal y sus colegas funcionales en los departamentos Comercial y Rural.

Análisis y Especificaciones:

Requisitos Mentales:

- ***Instrucción:*** Profesional en Ingeniería con Maestría en Gerencia.
- Excelente Nivel de Ingles.
- ***Experiencia:*** 3 a 5 años en gerencia de empresas de servicios.
- *Experiencia en desarrollo de estrategias a medio y largo plazo.*
- ***Aptitudes, habilidades y características:*** Personalidad atrayente y cortés; carácter espontáneo pero respetuoso y responsable. Fluidez verbal. Capacidad de integración y adaptación. Liderazgo, la dirección de equipos es clave. Capacidad Organizativa, de resolución de problemas y de distribuir tareas y asignar responsabilidades. Excelente capacidad de coordinación y gestión de proyectos.

Condiciones de Ambiente:

- Normales de escritorio, trabajo en salas colectivas.

Director de Recursos Humanos (contenido dir. General)

Resumen:

Encargado de servir de enlace entre la gerencia de la empresa y los empleados de la misma a través del liderazgo, desarrollo e implementación de políticas y estrategias de gestión de recursos humanos y de procesos tales como selección, desarrollo, bienestar, seguridad en el trabajo, relaciones laborales, compensación y beneficios.

Objetivos a Conseguir:

Liderar el área, generar las políticas y estrategias para seleccionar, retener y desarrollar las personas al interior de la organización.

Descripción del Cargo:

- Planea y conduce las políticas internas tendientes a la alineación del personal con los objetivos organizacionales.
- Planea, organiza, dirige, controla y coordina al personal, así mismo dirige el entrenamiento y las relaciones entre cargos dentro de la organización.
- Encargado de promover y monitorear políticas organizacionales a favor de la igualdad laboral y la no discriminación.
- Analiza y modifica las políticas de compensación y beneficios para establecer programas que desarrollen, promuevan y evalúen las competencias del personal.
- Sirve de enlace entre la gerencia y los empleados a través del manejo de los asuntos relativos a la administración de los contratos.
- Identifica las vacantes y realiza los procesos tendientes a llenarlas a través de la entrevista y selección de aplicantes.
- Evalúa la actuación en comparación con las metas fijadas y pone en práctica mejoras de ser necesarias.

- Se mantiene al tanto de las exigencias generales de las agencias de publicidad del mercado y participa en las campañas principales de ventas si ello resulta aconsejable.
- Planifica y supervisa actividades de cara al posicionamiento ante el Cliente Rural y su fidelización con la marca.
- Aprueba y recomienda al Director Rural planes de expansión de instalaciones y la adición de Operadores y Supervisores de Respuestas.
- Lidera el equipo de trabajo que diseña e implementa el Plan de Posicionamiento Rural.
- Planifica y supervisa en el Plan de Posicionamiento Comercial y participa activamente en la gestión y seguimiento del mismo.
- Proporciona una vía despejada de comunicaciones y coordinación entre su personal y sus colegas funcionales en los departamentos Comercial y

Análisis y Especificaciones:

Requisitos Mentales:

- Instrucción: Profesional en Ingeniería con Maestría en Gerencia.
- Excelente Nivel de Ingles.
- Experiencia: 3 a 5 años en gerencia de empresas de servicios.
- Experiencia en desarrollo de estrategias a medio y largo plazo.
- Aptitudes, habilidades y características: Habilidad para escuchar, brindando atención plena a lo que las personas le dicen, tomando el tiempo para entender los puntos que se le transmiten, preguntando adecuadamente y sin interrumpir en momentos inapropiados. Debe tener actitud positiva, estar motivado y tener capacidad de dirigir personas mientras estos trabajan identificando las mejores personas para cada cargo. Debe tener desarrollada la percepción social para estar alerta a la reacción de los demás y entender porque se originan dichas reacciones. Debe tener capacidad de juicio y de toma de decisiones, así como capacidad

de negociación.

Condiciones de Ambiente:

- Normales de escritorio, trabajo en salas colectivas.

Director Comercial

Misión del Cargo:

Planear, ejecutar, controlar y dirigir la política de promoción y venta de patrocinios y publicidad al Servidor de Llamadas y a los programas radiales de Radiorespuestas.com.

En dependencia directa del Director General de la compañía, el Director Comercial es el máximo responsable del cumplimiento de los objetivos de ventas de la misma.

Descripción del Cargo:

1. Planificación, desarrollo y sostenimiento de sólidas relaciones comerciales con agencias de medios y demás actores importantes en manejo de medios para organizaciones.
2. Identificación de necesidades y seguimientos de los planes de formación del Departamento comercial.
3. Establecimiento de la política de retribución e incentivos del personal de ventas.
4. Selección del personal del Departamento Comercial.
5. Motivación del personal del departamento.
6. Elaboración del presupuesto de ventas anual.
7. Elaboración y valoración de los objetivos comerciales.
8. Elaboración de los presupuestos del Departamento Comercial.
9. Valoración de los objetivos comerciales.
10. Participa en la definición de política de precios y condiciones comerciales, mediante su aportación de los efectos de los precios y cualidades del producto sobre el resultado de ventas.
11. Realización de acompañamiento y coaching.
12. Mantenimiento de una relación continuada con los clientes para

conocer sus necesidades y problemas.

13. Seguimiento de la ejecución del Plan de Marketing.

Análisis y Especificaciones:

Requisitos Mentales:

Instrucción: Título Universitario en carreras administrativas.

Experiencia: 2 años de experiencia en Gerencia Comercial y 1 año de experiencia específica de trabajo con agencias de publicidad.

Aptitudes, habilidades y características: Fuertes destrezas en gerencia de proyectos. Personalidad atrayente y cortés, fluidez verbal y escrita. Capacidad de trabajo en equipo y de manejo de áreas colectivas de trabajo. Orientación a resultados. Agudeza comercial. Liderazgo. Emprendedor y competitivo. Capacidad de Análisis. Capacidad de Negociación. Buenas relaciones interpersonales.

Supervisión recibida:

Director General.

Director Rural

Misión del Cargo:

Planear, ejecutar, controlar y evaluar la gestión del *Departamento Rural*, para lograr el cumplimiento del *Plan Estratégico* de Radiorespuestas.com.

Descripción del Cargo:

1. Dirige el *Centro de Llamadas* y la estrategia de posicionamiento de la marca ante el *Cliente Rural*, mediante el desarrollo e implementación del *Plan de Posicionamiento Rural*.
2. Desarrollar e implementar los procesos trimestrales de planificación y de previsión de ingresos, de gastos y de capital según y ajustados al *Plan Estratégico*. Los resultados del proceso deberán incluir un plan de inversión de capital, plan trimestral de operaciones, junto con supuestos documentados e indicadores claves de penetración en el sector rural.
3. Elaboración de informes trimestrales de cubrimiento teniendo en cuenta las estadísticas generadas por el servidor de llamadas de Radiorespuestas.com.
4. Dirigir y motivar a su equipo de colaboradores en materia de atención al *Cliente Rural* control de calidad y garantizar las excelentes relaciones a nivel interno y externo.
5. Establecer sólidas relaciones con el *Director Comercial* y fungir como asesor de planificación del *Director de Tecnologías de la Información y de Proyectos*.

Análisis y Especificaciones:

Requisitos Mentales:

- **Instrucción:** Título Universitario en Administración de Empresas, especialización en Gerencia de Proyectos.
- **Experiencia:** 1 a 2 años de experiencia en cargos relacionados con gestión de personal.
- **Aptitudes, habilidades y características:** Habilidad para desempeñarse bien de un modo estratégico y táctico, y volcar la dirección estratégica en planes operativos bien definidos para lograr los objetivos. Atención cuidadosa a los detalles y a la calidad. Sólidas habilidades de negociación y de influencia – capaz de establecer necesidades y requisitos, influir en la toma de decisiones y garantizar resultados satisfactorios (para todas las partes). Flexibilidad y capacidad de adaptación. Personalidad atrayente y cortés, fluidez verbal. Capacidad de trabajo en equipo y de manejo de áreas colectivas de trabajo. Orientación a resultados. Sólidas habilidades para establecer relaciones interpersonales, así como con directivos y partes interesadas. Clara orientación al cliente. Habilidad en solución de problemas. Excelentes habilidades para escuchar y expresarse – verbalmente, por escrito y en presentaciones.

Condiciones de Ambiente:

- Normales de escritorio, trabajo en salas colectivas.
- Viajes esporádicos a zonas de influencia de Radiorespuestas.com

Supervisión recibida:

Director General.

Director de Proyectos y Tecnologías

Misión del Cargo:

Planear, ejecutar, controlar y evaluar la gestión de los Sistemas Tecnológicos que soportan el accionar de Radiorespuestas.com, garantizando los recursos tecnológicos para el cumplimiento del Plan Estratégico.

Su misión incluye el liderazgo en la gestión de los proyectos que le sean asignados por parte de la Dirección General.

Descripción del Cargo:

1. Desarrollar e implementar los procesos trimestrales de planificación y de previsión de ingresos, de gastos y de capital según los requerimientos de tecnología e infraestructura y ajustados al Plan Estratégico. Los resultados del proceso deberán incluir un plan de inversión de capital, plan trimestral de operaciones, junto con supuestos documentados e indicadores claves de penetración en el sector rural.
2. Participar de manera activa del desarrollo e implementación del plan de posicionamiento rural.
3. Elaboración de informes trimestrales de capacidad, condiciones y uso de la plataforma tecnológica.
4. Brindar soporte a las fallas que presente la plataforma tecnológica.
5. Establecer sólidas relaciones con el Jefe de Calidad así como con el *Director Rural* y fungir como gestor de proyectos que permitan mejorar y optimizar los recursos tecnológicos y de gestión que soportan el funcionar de Radiorespuestas.com.
6. Dar soporte y mantenimiento a los servidores del *Centro de Llamadas*.

Análisis y Especificaciones:

Requisitos Mentales:

- ***Instrucción:*** Título Universitario en Ingeniería Electrónica y/o de Telecomunicaciones. Especialización en Gerencia de Proyectos.
- ***Experiencia:*** 2 años de experiencia en Soporte de Sistemas de *Centro de Llamadas*, con experiencia en el desarrollo de aplicaciones para Centros de Llamadas. Experiencia en trabajo en equipos multidisciplinarios.
- ***Aptitudes, habilidades y características:*** Personalidad atrayente y cortés, fluidez verbal. Capacidad de trabajo en equipo y de manejo de áreas colectivas de trabajo. Orientación a resultados. Sólidas habilidades para establecer relaciones interpersonales, así como con directivos y partes interesadas. Clara orientación al cliente interno y externo. Habilidad en solución de problemas. Excelentes habilidades para escuchar y expresarse – verbalmente, por escrito y en presentaciones. Atención cuidadosa a los detalles y a la calidad. Sólidas habilidades de negociación y de influencia – capaz de establecer necesidades y requisitos, influir en la toma de decisiones y garantizar resultados satisfactorios (para todas las partes). Flexibilidad y capacidad de adaptación.

Condiciones de Ambiente:

- Soporte técnico en salas de trabajo colectivas

Supervisión recibida:

Director General y Jefe de Calidad.

Jefe de Calidad

Misión del Cargo:

Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad informando al Director General sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad y de cualquier necesidad y mejora de los procesos de Radiorespuestas.com.

Descripción del Cargo:

1. Apoyar al Director General y ayudar a definir, difundir y mantener la política de calidad y los principios de gestión de calidad. Así mismo apoya la toma de acciones para la correcta implantación y el cumplimiento de los requisitos internos derivados del sistema de gestión.
2. Asegura que todos los componentes de la organización conocen los requisitos del Cliente Rural. Y asegura el correcto procesamiento de la información que será utilizada por el departamento comercial.
3. Coordina la realización de auditorias internas para la evaluación de las grabaciones de llamadas al servidor.
4. Coordina las acciones formativas derivadas del estudio de las necesidades de formación.
5. Implementa los programas de mejora.
6. Promueve la activa participación del personal en el diseño y mejora de los procedimientos e instrucciones de trabajo.

Análisis y Especificaciones:

Requisitos Mentales:

- ***Instrucción:*** Preferiblemente técnico en gestión de calidad.

- **Experiencia:** 6 a 12 meses puestos similares o equivalentes.
- **Aptitudes, habilidades y características:** Personalidad atrayente y cortés; carácter espontáneo pero respetuoso y responsable. Fluidez verbal. Capacidad de toma de decisiones bajo presión. Capacidad de análisis de procesos. Confianza en sí mismo. Liderazgo y motivación. Manejo de paquetes de computo.

Condiciones de Ambiente:

- Normales de escritorio, trabajo en salas colectivas.

Supervisión recibida:

Reporta al Director General.

Supervisor de Respuestas

Misión del Cargo:

Supervisar el trabajo de los Operadores de Centro de Llamadas y gestionar ágilmente las correctas respuestas a las inquietudes de los Clientes Rurales.

Descripción del Cargo:

1. Recibe las inquietudes captadas por los Operadores y evalúa la objetividad de las mismas a través de un formulario.
2. Gestiona ágilmente las respuestas a dichas inquietudes.
3. Graba dichas respuestas y las asigna a cada ID de inquietud a través del formulario de su pantalla.

Análisis y Especificaciones:

Requisitos Mentales:

- ***Instrucción:*** Técnico o estudiante universitario:
- ***Experiencia:*** 6 a 12 meses en algún cargo laboral que certifique sus capacidades y responsabilidad.
- ***Aptitudes, habilidades y características:*** Personalidad atrayente y cortés; carácter espontáneo pero respetuoso y responsable. Fluidez verbal. Excelente ortografía. Capacidad de escuchar y captar el mensaje del interlocutor con facilidad. Concreto y elocuente. Paciente. Agilidad manual. Buen registro de voz ante micrófono. Buena entonación. Capacidad de trabajo en equipo y de manejo de áreas colectivas de trabajo.

Condiciones de Ambiente:

- Normales de escritorio, trabajo en salas colectivas.

Supervisión recibida:

El sistema de evaluación de desempeño es realizado a partir de la calificación del Cliente Rural y evaluaciones periódicas de los archivos de audio con las respuestas almacenadas en el servidor.

Operarios del Centro de llamadas

Misión del Cargo:

Establecer un primer acercamiento con el Cliente Rural y dejar la mejor impresión posible acerca de Radiorespuestas.com. Debe generar la confianza con el cliente y capturar la información que se le solicite en los formularios de su pantalla. Seguidamente dar de alta el caso para que sea atendido por el personal correspondiente.

Descripción del Cargo:

4. Recibir las llamadas provenientes del servidor y a través de los formularios en su pantalla y de manera amable con el cliente rural, capturar acertadamente los datos del usuario y la inquietud que este plantea.
5. Identificar e ingresar las palabras claves para el almacenamiento de la pregunta.
6. Archivar los formularios en el servidor y terminar la comunicación informando al cliente rural el tiempo aproximado de respuesta.
7. Ejecutar otras tareas correlacionadas con las ya descritas, a criterio de su superior.

Análisis y Especificaciones:

Requisitos Mentales:

- ***Instrucción:*** Preferiblemente técnico o estudiante universitario:
- ***Experiencia:*** 6 a 12 meses en algún cargo laboral que certifique sus capacidades y responsabilidad.
- ***Aptitudes, habilidades y características:*** Personalidad atrayente y cortés; carácter espontáneo pero respetuoso y responsable. Fluidez verbal. Excelente ortografía. Capacidad de escuchar y captar el mensaje del interlocutor con facilidad.

Concreto y elocuente. Paciente. Capacidad de digitar a buena velocidad. Capacidad de trabajo en equipo y de manejo de áreas colectivas de trabajo.

Responsabilidad:

- Acertado manejo de Clientes Rurales según la misión del cargo.
- El cargo exige que los datos ingresados en la base de datos sean correctamente digitados y sin errores de ortografía.

Condiciones de Ambiente:

- Normales de escritorio, trabajo en salas colectivas.

Supervisión recibida:

El sistema de evaluación de desempeño es realizado a partir de la calificación del Cliente Rural y del cliente interno que en este caso es el supervisor de soluciones

Valoración de puestos de trabajo

Inventario de los puestos de trabajo

Table 1 - Inventario de puestos de trabajo.

Departamento	Descripción del puesto	del N. de Empleados	de Identificación del empleado	Categoría
Administrativo	Director General	1		Directivo
	Secretaria General	1		Administrativo
	Jefe de Recursos Humanos	1		Administrativo

	Contador	1	Administrativo
	Director de Marketing	1	Directivo
	Director de Proyectos y Tecnología	1	Directivo
	Jefe de Calidad	1	Jefe
Rural	Director Rural	1	Directivo
	Operador Call Center	4	Operativo
	Supervisor de Respuestas	2	Jefe
Comercial	Director Comercial	1	Directivo
	Agente Comercial	1	Comercial

La valoración de los puestos de trabajo se basa en los rasgos y comportamientos del empleado y se realiza trimestralmente.

Table 2 - Hoja de análisis de puestos de trabajo.

RADIORESPUESTAS.COM	
HOJA DE DESCRIPCIÓN DE TAREAS	
Departamento	Centro:
Denominación del puesto de trabajo	Código:

Trabajador/a:		Categoría Profesional
Lugar que ocupa en el organigrama		
Depende directamente del director o jefe de		
Tiene a su mando # de personas		
Tareas que realiza:		
Equipo, utillaje, herramientas:		
Descripción de los trabajos más frecuentes:		% de tiempo invertido
Descripción de los trabajos periódicos:		% de tiempo invertido
Descripción de los trabajos ocasionales o excepcionales:		% de tiempo invertido
Información facilitada por:	Información comprobada por:	Información supervisada por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

8. PLAN FINANCIERO

Inversión y financiación

Inversión total para la realización del proyecto es de 38,548 euros que incluye una tesorería inicial de 20.000 € para soportar la empresa en los meses iniciales del proyecto en los cuales no habrá ingresos.

Se aporta el 50% con recursos propios que corresponden, por partes iguales, a aportes de los dos socios.

Existe un ofrecimiento de la Universidad EAN para acceder al Crédito de Emprendimiento por un monto de 19,274 Euros a financiarse a 10 años con una tasa privilegiada del 7 % E.A..

Tabla 3 - Inversión y financiación

ACTIVOS FIJOS	RECURSOS PROPIOS		CRÉDITO		TOTAL
		19,274 €		19,274 €	

La inversión inicial será distribuida de la siguiente forma:

Tabla 4 - Inversiones iniciales

INVERSIONES INICIALES	
	AÑO 0
Maquinaria	568.00 €
Mobiliario	1,200.00 €
Equipos informáticos	9,520.00 €
Software	2,800.00 €
Vehículos	0.00
Existencias iniciales	800.00 €
Tesorería inicial	20,000.00 €
Otros	3,660.00 €
TOTAL	38,548.00 €

La oficina en la cual funcionará el Centro de Llamadas será arrendada y el valor de arrendamiento mensual es de 520 €, según un estudio realizado. Esto teniendo en cuenta que el criterio de selección de la ubicación de las mismas se ha basado en el fácil acceso vía transporte público para los operadores y la economía en cuanto a servicios públicos.

Gastos fijos

Tabla 5 - Gastos fijos

Número de empleados	9
Salario mensual medio año 1	575.58
Incremento salarial anual	3.00%
Cuotas Seguridad Social	50.00%

Alquileres	
Alquiler mensual	520.00
Subida anual	3.00%

Otros gastos	
Electricidad	100.00
Teléfono	200.00
Material de Oficina	80.00
Limpieza	60.00
Servicios Profesionales	400.00
Seguros	12.00
Tributos	

Otros	
TOTAL OTROS GASTOS	852.00

Tabla 6 - Gastos fijos totalizados

TOTAL GASTOS FIJOS		
		AÑO 1
Salarios		72,523.08
Seguridad Social		36,261.54
TOTAL Personal		108,784.62
Alquileres		6,240.00
Otros gastos		852.00
TOTAL GASTOS FIJOS		115,876.62

Proyecciones de ventas y costos

Los ingresos proyectados en ventas durante el 1er año de operaciones de RadioRepuestas.com son de un total de 222.264 €. Los ingresos están sustentados en 5 paquetes de publicidad descritos dentro del plan de Marketing

A su vez es importante resaltar que el incremento en ventas anual es del 7% en la proyección de ventas, teniendo en cuenta cifras del PIB en Colombia que es del 5.3 promediando los años 2011 y 2012 (ver anexo DANE producto interno bruto Colombia).

El punto muerto lo estaríamos logrando, según esta proyección, a partir del mes 13, siendo un factor positivo importante ya que tendríamos rentabilidad a partir del 2do año de operaciones.

Tabla 7 Ingresos por ventas

Ingresos por ventas:					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Paquete 1	50.400,00	55.566,00	61.261,52	67.540,82	74.463,75
Paquete 2	50.400,00	56.624,40	63.617,51	71.474,28	80.301,35
Paquete 3	90.720,00	101.923,92	114.511,52	128.653,70	144.542,43
Paquete 4	10.584,00	12.117,62	13.873,46	15.883,73	18.185,28
Paquete 5	20.160,00	23.728,32	27.928,23	32.871,53	38.689,79
TOTAL	222.264,00	249.960,26	281.192,25	316.424,05	356.182,61

La proyección de costos durante el 1er año es de 224.135 € teniendo una pérdida de menos de 2.000 € en nuestro 1er año de operaciones, cifra bastante alentadora para salir adelante con el proyecto

Durante el segundo año arroja una ganancia de 10 mil euros aproximadamente y en el año 5 nuestra utilidad será de 130 mil euros, con un crecimiento de casi el 130% en este periodo de tiempo.

Tabla 8 - Costo de venta primeros 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS FIJOS	115.876,62	144.252,51	194.270,83	194.496,55	194.729,04
COSTOS DE VENTAS	104.400	91.778,40	75.225,99	54.027,55	27.355,68
AMORTIZACION	3.006,80	3.006,80	3.006,80	3.006,80	3.006,80
OTROS GASTOS	852	877,56	903,89	931,00	958,93
TOTAL	224.135,42	239.915,27	273.407,51	252.461,90	226.050,45

Balance General

Tabla 9 - Balance General

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	17,748.00	17,748.00	17,748.00	17,748.00	17,748.00	17,748.00
Amortización Inmovilizado	0.00	-3,006.80	-6,013.60	-9,020.40	12,027.20	-15,034.00
ACTIVO NO CORRIENTE	17,748.00	14,741.20	11,734.40	8,727.60	5,720.80	2,714.00
Existencias	0.00	22,226.40	24,996.03	28,119.23	31,642.41	35,618.26
Clientes	0.00	8,284.93	9,134.14	10,070.39	11,102.60	12,240.62
Tesorería	20,000.00	11,944.57	8,708.02	3,324.12	16,065.92	50,228.43
ACTIVO CORRIENTE	20,000.00	42,455.90	42,838.18	41,513.73	58,810.92	98,087.31
Cuentas con socios deudoras	800.00	0.00	0.00	0.00	17,515.90	47,350.85
TOTAL ACTIVO	38,548.00	57,197.10	54,572.58	50,241.33	82,047.62	148,152.16
PASIVO Y PATRIMONIO						
Capital	19,274.00	19,274.00	19,274.00	19,274.00	19,274.00	19,274.00

Reservas	0.00	0.00	0.00	3,204.05	5,644.26	27,774.75
Resultado ejercicio	0.00	-7,408.60	6,408.10	4,880.42	44,260.98	90,638.22
FONDOS PROPIOS	19,274.00	11,865.40	25,682.10	27,358.47	69,179.24	137,686.97
Préstamos a largo plazo	19,274.00	17,879.00	16,386.34	14,789.20	13,080.26	11,251.70
PASIVO A LARGO PLAZO	19,274.00	17,879.00	16,386.34	14,789.20	13,080.26	11,251.70
Proveedores	0.00	986.30	662.79	267.06	-211.88	-786.51
PASIVO A CORTO PLAZO	0.00	986.30	662.79	267.06	-211.88	-786.51
Cuentas con socios acreedoras	0.00	26,466.40	11,841.35	7,826.59	0.00	0.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	38,548.00	57,197.10	54,572.58	50,241.33	82,047.62	148,152.16

Cuenta de Resultados

Tabla 10 - Cuenta de resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	10,584.00	12,117.62	13,873.46	15,883.73	18,185.28
Ingresos de Explotación	10,584.00	12,117.62	13,873.46	15,883.73	18,185.28
Compras	13,200.00	13,356.00	13,372.99	13,215.96	12,843.45
Variación de existencias	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos de personal	72,523.08	91,298.50	124,497.95	124,497.95	124,497.95
Alquileres	36,261.54	45,649.25	62,248.98	62,248.98	62,248.98
Otros gastos	108,784.62	136,947.75	186,746.93	186,746.93	186,746.93
Dotación para la amortización	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Resultado de Explotación	-	-	-	-	-
	220,185.24	275,133.88	372,993.39	370,826.09	368,152.03
Gastos financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Resultado antes de	-	-	-	-	-
	220,185.24	275,133.88	372,993.39	370,826.09	368,152.03

Impuestos					
Impuesto sobre beneficios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	220,185.24	275,133.88	372,993.39	370,826.09	368,152.03
Dividendos	-6,605.56	0.00	0.00	0.00	0.00
Reservas	110,092.62	137,566.94	186,496.69	185,413.05	184,076.02

Presupuesto de Tesorería Inicial

Tabla 11 - Presupuesto tesorería inicial.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TESORERÍA INICIAL	20,000.00	20,000.00	11,944.57	8,708.02	3,324.12	16,065.92
COBROS						
Cobros de ventas	0.00	213,979.07	240,826.12	271,121.86	305,321.45	343,941.99
Capital	19,274.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Préstamos	19,274.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

TOTAL COBROS Y TESORERÍA INICIAL	58,548.00	233,979.07	252,770.69	279,829.88	308,645.57	360,007.90
PAGOS						
Inmovilizado	38,548.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Suministros	0.00	103,413.70	91,115.61	74,958.92	54,239.44	28,142.19
Gastos de personal	0.00	108,784.62	136,947.75	186,746.93	186,746.93	186,746.93
Alquileres	0.00	6,240.00	6,427.20	6,620.02	6,818.62	7,023.17
Gastos financieros	0.00	1,349.18	1,251.53	1,147.04	1,035.24	915.62
Devoluciones de préstamos	0.00	1,395.00	1,492.65	1,597.14	1,708.94	1,828.57
Otros gastos	0.00	852.00	877.56	903.89	931.00	958.93
Pago Impuesto Beneficios	0.00	0.00	2,746.33	2,091.61	18,968.99	38,844.95
Pago dividendos	0.00	0.00	3,204.05	2,440.21	22,130.49	45,319.11
TOTAL PAGOS	38,548.00	222,034.50	244,062.67	276,505.76	292,579.66	309,779.48
SALDO TESORERÍA	20,000.00	11,944.57	8,708.02	3,324.12	16,065.92	50,228.43

Calculo del Punto de equilibrio o Punto Muerto

Tabla 12 - Cálculo de punto de equilibrio

VENTAS					
Nombre del producto o servicio	Paquete 1	Paquete 2	Paquete 3	Paquete 4	Paquete 5
Ventas estimadas año 1 (unidades)	6	6	18	6	12
Incremento anual ventas	5.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%
Precio de venta año 1	8,400.00	8,400.00	5,040.00	1,764.00	1,680.00
Incremento anual del precio	5.00%	5.00%	5.00%	7.00%	10.00%

Table 13 - Compras y suministros

COMPRAS Y SUMINISTROS					
Nombre del producto o servicio	Paquete 1	Paquete 2	Paquete 3	Paquete 4	Paquete 5
Coste del producto año 1	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00

Incremento anual del precio	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%
------------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Tabla 14 - Margen bruto

	Paquete 1	Paquete 2	Paquete 3	Paquete 4	Paquete 5
MARGEN BRUTO	6400	6400	3040	-236	-320

Tabla 15 - Ingresos por ventas

Ingresos por ventas:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Paquete 1	50,400 €	55,566 €	61,262 €	67,541 €	74,464 €
Paquete 2	50,400 €	56,624 €	63,618 €	71,474 €	80,301 €
Paquete 3	90,720 €	101,924 €	114,512 €	128,654 €	144,542 €
Paquete 4	10,584 €	12,118 €	13,873 €	15,884 €	18,185 €
Paquete 5	20,160 €	23,728 €	27,928 €	32,872 €	38,690 €
TOTAL	222,264 €	249,960 €	281,192 €	316,424 €	356,183 €

Teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos y el margen de contribución de la empresa, se llega a la conclusión que la organización requiere vender 224186.39 Euros para llegar al punto de equilibrio.

Al analizar las proyecciones de ventas, se ve que al finalizar el año 1 las ventas serán de 222,264 EUROS y que al iniciar el año 2, es decir al mes 13, se alcanza el punto muerto o punto de equilibrio.

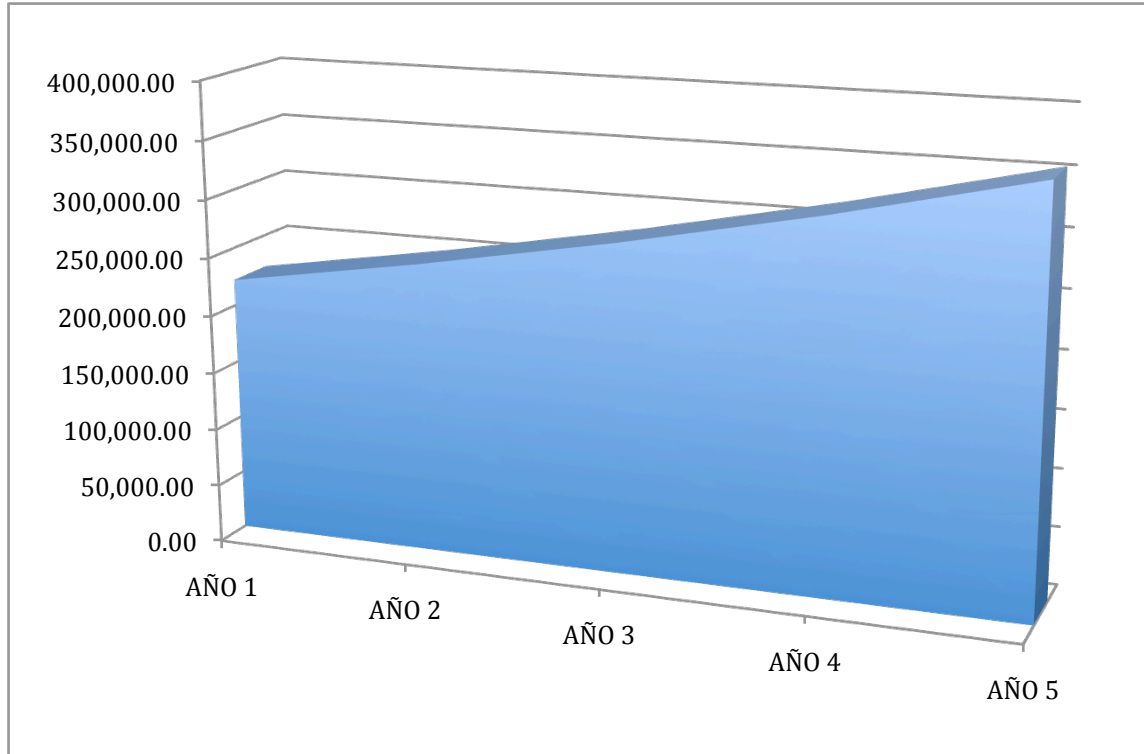


Figure 11 - Punto de equilibrio (mes 13)

Figure 12 - Ventas anuales Radiorespuestas.com

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	10,584.00	12,117.62	13,873.46	15,883.73	18,185.28

VAN y TIR

El proyecto tiene una inversión de 38.548 Euros. Para el primer año de operación arroja un flujo de caja operativo de - 1.234 Euros. Para el segundo año el valor es de 10.290,97 euros y para el 3ro de 8.690,15. Para el 5 año la cifra es de 94.285,95 Euros. La TIR (Tasa interna de retorno) es del 43,85% promedio anual, es decir que el proyecto está dentro de los parámetros y es viable.

El VAN (Valor Actual Neto) de nuestro proyecto es de 53.190 euros, es decir que es un proyecto con un crecimiento sobre la inversión inicial interesante y va a arrojar resultados positivos hablando en materia económica. Al estar muy por encima de 0 la rentabilidad de la inversión es totalmente positiva, logrando que la confianza en invertir en Radiorespuestas.com sea total.

Table 16 - VAN y TIR

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIO EXPLOTACIÓN		-6.059,42	10.405,95	8.119,08	64.265,22	130.398,79
IMPUESTOS		-1.817,83	3.121,79	2.435,72	19.279,57	39.119,64
AMORTIZACIÓN		3.006,80	3.006,80	3.006,80	3.006,80	3.006,80
INVERSIÓN	-33.548,00					
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-33.548,00	-1.234,79	10.290,97	8.690,15	47.992,45	94.285,95
VAN	53.190,26 €					
TIR	43,85%					

Análisis de Riesgo

Para realizar el análisis de riesgos hemos tenido en cuenta las variables del mercado que desde la concepción del Plan Financiero siempre se manejaron cifras de ventas muy realistas y coherentes con los resultados de la investigación de mercados.

Cada paquete publicitario tuvo una estimación de ventas de 6 meses a pesar de que estaremos transmitiendo el servicio de Radiorespuestas.com los 12 meses del año.

Esto permite que las cifras que soportan el Plan financiero no estén sobre dimensionadas como ocurre frecuentemente en planes de negocio. A partir de esta premisa desarrollamos el siguiente análisis de riesgo teniendo en cuenta una reducción del número de ventas del 10% anual, lo que se traduce en que solo 5 de los 12 meses del año lograríamos comercializar cada paquete publicitario.

Tabla 17 - Riesgo: escenario reducción de ventas del 10% anual.

PRODUCTOS Y SERVICIOS					
VENTAS					
Nombre del producto o servicio	Paquete 1	Paquete 2	Paquete 3	Paquete 4	Paquete 5
Ventas estimadas año 1 (unidades)	5,40	5,40	16,20	5,40	10,80
Incremento anual ventas	5,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Precio de venta año 1	8.400,00	8.400,00	5.040,00	1.764,00	1.680,00
Incremento anual del precio	5,00%	5,00%	5,00%	7,00%	10,00%
Periodo medio de cobro (días)	60				

Cuadro análisis de riesgo con una reducción en ventas del 10% anual

Tabla 18 - Riesgo: Cifras Ingresos por ventas reducción 10% anual

Ingresos por ventas:	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Paquete 1	45.360,00	50.009,40	55.135,36	60.786,74	67.017,38
Paquete 2	45.360,00	50.961,96	57.255,76	64.326,85	72.271,21
Paquete 3	81.648,00	91.731,53	103.060,37	115.788,33	130.088,19
Paquete 4	9.525,60	10.905,86	12.486,12	14.295,36	16.366,75
Paquete 5	18.144,00	21.355,49	25.135,41	29.584,38	34.820,81
TOTAL	200.037,60	224.964,24	253.073,03	284.781,65	320.564,35

Ingresos por ventas con una reducción del 10% anual

Tabla 19 - Riesgo: VAN y TIR en el escenario negativo.

VAN Y TIR						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIO EXPLOTACIÓN		-17.341,82	-5.360,57	-12.420,59	38.088,36	97.585,33
IMPUESTOS		-5.202,55	-1.608,17	-3.726,18	11.426,51	29.275,60
AMORTIZACIÓN		3.006,80	3.006,80	3.006,80	3.006,80	3.006,80
INVERSIÓN	-33.548,00					
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-33.548,00	-9.132,47	-745,60	-5.687,62	29.668,65	71.316,53
VAN	6.627,31 €					
TIR	18,72%					

Estrategias a aplicar en caso de reducción de ventas:

Como primera medida podríamos diversificar las líneas de negocio con el fin de solventar la reducción en ventas. Gracias al banco de Datos que iremos recogiendo, estaremos en capacidad de comercializar Bases de datos verídicas y actualizadas, a empresas que basen sus estrategias en CRM (Bancos, Centros Educativos, Consumo Masivo, Entidades del Gobierno etc.).

Desarrollar subproductos que tengan precios mas asequibles para otros segmentos del mercado que no han sido contemplados inicialmente. Es el caso de comerciantes locales y organizaciones comunitarias.

Hacer una feria anual de paquetes especiales para los clientes que quieran adquirir con precios del año en curso, la pauta del próximo año, ahorrando el 7% del incremento anual en Radiorespuestas.com.

Alianzas estratégicas con Centrales de Medios o Entidades del Gobierno

Venta parcial de la empresa a inversionistas que puedan realizar inyección de capital y o crecimiento del negocio

9. CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de esta tesis de grado surgieron conclusiones de la misma, que nos permiten ver la viabilidad de Radiorespuestas.com como negocio y sistema integrado de Responsabilidad Social.

Primero que todo pudimos analizar en la investigación de mercados, que la radio es un medio de comunicación con mucho peso en Colombia mostrando un crecimiento del 0.25 % en pauta publicitaria e incremento en facturación del 6% durante el periodo 2011-2012. Al lado de Internet, la radio fue el único medio que registró crecimiento, lo que nos dice que los anunciantes siguen creyendo en este medio de comunicación y que existen mercado atractivo para desarrollar.

Radiorespuestas.com tiene ventajas competitivas importantes gracias a la innovación y creatividad que aporta al formato de radio comunitaria, que actualmente se encuentra estancada debido al fracaso producido por la fallida estrategia de copia e implementación del modelo comercial. Con esta premisa conquistaremos amplios mercados de anunciantes aportándole a los mismos, además de excelente cobertura a nivel rural, un alto valor social agregado.

En cuanto a estrategia, Radiorespuestas.com cuenta con un plan robusto de posibilidades en posicionamiento de mercados. Al ser un programa que no tiene competencia, tiene ventajas para el éxito de su comercialización y fortalecimiento. Las altas dosis de responsabilidad social, sumados a la cobertura de la radio en mas del 90% de la población colombiana, nos permite ser optimistas con el proyecto.

Las estrategias de comercialización se basan en paquetes bastante atractivos y accesibles para los pautantes, teniendo en cuenta que somos nuevos en el mercado y hay que penetrar con precios bajos. Adicionalmente se ofrece a los clientes la garantía de contar con estadísticas reales generadas por el Servidor de Llamadas, las cuales respaldan la cobertura ofrecida dentro de los paquetes comercializados. Tenemos herramientas sólidas de marketing para generar alianzas estratégicas, como canjes con medios y versatilidad del formato, que les permitirán probar la efectividad del producto sin barreras. El portafolio de

clientes que podemos impactar es bastante amplio (ONG's, Empresa Pública, Empresa Privada, etc.).

La operatividad del negocio es simple y bastante amigable. Los niños y adultos de las zonas rurales se tendrán que comunicar vía telefónica con nuestro personal de Centro de Llamadas que se encargará de responder sus inquietudes educativas. Los equipos ya han sido probados y avalados, y el Recurso Humano, que al principio no son más de 9 personas, hará que Radiorespuestas.com pueda operar con un flujo de caja interesante, alejándose de crisis financieras.

Económicamente Radiorespuestas.com es un proyecto que logrará su punto muerto en el mes 13, facturando 224.000 Euros aproximadamente. Teniendo en cuenta que es un negocio en el que hay que ganar la confianza de los anunciantes, es un escenario positivo lograr el punto de equilibrio tan pronto. El Plan Financiero se basa en cifras aterrizadas en las cuales Radiorespuestas.com no venderá sus productos los doce meses del año sino solo seis, por lo cual se garantiza que las expectativas del mismo son alcanzables y por tanto el proyecto es rentable.

Radiorespuestas.com no solo es un negocio rentable, es un proyecto que beneficia de manera directa a un sector de la población que ha estado históricamente desfavorecido y aislado del desarrollo. Ha sido pensada como una empresa que aporta al desarrollo sostenible de Colombia, que es un concepto que nos fue inculcado durante el desarrollo de la presente maestría.

10.

11. BIBLIOGRAFIA

- Arellano Cueva. (2000). Marketing: Enfoque para América Latina. Bogota: McGraw-Hill.
- Pareja, Reynaldo. (1984). Historia de la radio en Colombia, 1929-1980. Bogota
- Bettetini, Gianfranco. (1995). Las nuevas tecnologías de la comunicación”. Baracelona:Paidós.
- Faus Belau, Ángel. (1985) La Radio: Introducción a un medio desconocido. Barcelona. (disponible en www.upb.edu.co)
- Téllez, B. Hernando. (1974). “Cincuenta años de Radiodifusión Colombiana. Bogota: Bedout.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Abel Andrés Parra Alonso

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 79749527

Nombre Completo Javier Enrique Sánchez Neiza

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 79950486

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Radiores puestas.com

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) Sí, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Abel Andrés Parra Alonso</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Javier Enrique Sánchez Neiza</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>39949524</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>79950486</u>
FACULTAD: <u>Postgrados</u>	FACULTAD: <u>Postgrados</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Maestría en Creación y Dirección de Empresas</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 29-10-2013