

**Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
Fundación Alta Dirección**

MASTER EN ADMINISTRACIÓN

Y

MÁRKETING ESTRATÉGICO

Plan de Negocios
para
Radio 97.7 F.M. IDEAS

Autor:Ing. Hermann Axel Kark
Coord. de Tesis: Ing. Pablo D.Ojeda Pithod

Mendoza, junio de 2001

La elaboración de la presente Tesis no es mérito exclusivamente personal, sino que ha sido posible gracias a la colaboración de muchas personas.

Es por ello que en esta oportunidad deseo agradecer muy especialmente a:

- * Las autoridades de UCES y la Fundación Alta Dirección, por brindar al medio mendocino una capacitación como fue el Máster en Administración y Márketing Estratégico.
- * Las autoridades de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Cuyo, de quien depende la radio, por la acogida abierta y amable ante la realización de este trabajo.
- * Los miembros de la radio FM IDEAS por la disponibilidad de tiempo y material ofrecidos durante el período de recolección de datos.
- * Al ingeniero Pablo D. Ojeda Pithod, por las orientaciones y valiosas sugerencias en su labor tutorial.
- * A mi familia, por el invaluable apoyo.

A todos ellos, muchas gracias.

ÍNDICE

i Índice	pág. 5
ii. Objetivos	pág. 7
ii Introducción	pág. 8
Importancia del Plan de Negocios	pág. 11
Capítulo 1: La radio en la Argentina	pág. 14
1. Un poco de historia	pág. 16
2. El negocio de la radio en Argentina	pág. 19
Capítulo 2: Las radios de Frecuencia Modulada	pág. 26
1. Las radios de frecuencia modulada en Mendoza	pág. 27
1.1. Rivalidad de la industria.	pág. 29
1.2. Clientes	pág. 31
1.2.1. Auspiciantes	pág. 37
1.3. Proveedores	pág. 37
1.4. Sustitutos	pág. 38
1.5. Potenciales Ingresantes	pág. 39
2. Las radios de frecuencia modulada universitarias	pág. 47
Capítulo 3: Radio FM IDEAS 97.7	pág. 51
1. Objetivos y fundamentos de su creación	pág. 53
2. Organización	pág. 58
2.1. Personal	pág. 60
2.2. Organigrama	pág. 61
3. El producto principal: la programación	pág. 63
4. Proveedores	pág. 65
5. Clientes	
5.1. Oyentes	pág. 66
5.2. Auspiciantes	pág. 71
Capítulo 4: Visión de Radio FM IDEAS 97.7	pág. 72
1. Visión de Radio FM IDEAS 97.7	pág. 73
1.1. Misión de Radio FM IDEAS 97.7	pág. 74
1.2. Filosofía corporativa	pág. 79

Capítulo 5: Cuadro de Situación: análisis FODA	pág. 82
1. Cuadro de Situación: análisis FODA	pág. 83
2. Análisis Interno de la empresa	pág. 85
2.1. Debilidades de la emisora	pág. 85
2.2. Fortalezas de la emisora	pág. 86
3. Análisis externo: Análisis de Mercado	pág. 88
3.1. Amenazas	pág. 90
3.2. Oportunidades	pág. 91
Capitulo 6: Propuestas de Acción	pág. 93
1. Área Dirección	
1.1. Continuidad	pág. 95
1.2. Visión	pág. 96
1.3. Tablero de Control	pág. 96
2. Área Técnica	pág. 101
3. Área Comercial	pág. 101
4. Área de Recursos Humanos	pág. 103
4.1. Selección	pág. 104
4.2. Capacitación y Empowerment	pág. 104
4.3. Trabajo en equipo	pág. 105
4.4. Reconocimiento	pág. 106
4.5. Fijación de Objetivos	pág. 106
4.6. Encuestas de opinión	pág. 107
4.7. Medición y evaluación de resultados	pág. 111
5. Área Extensión	pág. 111
Conclusiones	pág. 118
Anexos	pág. 121
Bibliografía	pág. 134

Objetivos:

Los objetivos propuestos en el presente trabajo son:

- Transferir los contenidos aprendidos en el Máster en Administración y Márketing Estratégico a través de la elaboración de un plan de negocios aplicado a una realidad concreta del medio.
- Reflexionar en torno a la potencialidad que la radiofonía tiene como medio de comunicación social a través del análisis de sus ventajas y desventajas.
- Analizar el valor de la radio 97.7 FM IDEAS y el aporte que la misma ofrece al medio mendocino.
- Lograr un Plan de Negocios que le posibilite a la emisora, objeto de estudio, mejorar su funcionamiento, mediante la optimización de los recursos existentes y la implementación de nuevas alternativas.
- Formular propuestas concretas para que radio 97.7 FM IDEAS genere ingresos alternativos, que le permitirán:
 - mejorar su situación financiera
 - permitir hacer frente a los vaivenes económicos
 - poder realizar inversiones
 - mejorar la calidad de la programación
 - motivar y profesionalizar al personal
 - no estar sujeto al cada vez más reducido presupuesto universitario, del cual en cierta manera depende.
 - continuar en funcionamiento

Introducción

El presente trabajo contiene el desarrollo del Plan de Negocios para una radio de frecuencia modulada (FM).

Dos son las razones que fundamentaron la elección. La primera es que la radio es un medio de comunicación social y como tal tiene un poder de llegada que otros rubros no poseen, lo que la posiciona de modo privilegiado ya que lo que ella difunde, promueve, emite, informa, comunica está al alcance de miles de personas. Esto la hace una herramienta muy atractiva para ciertos empresarios o negociantes que quieren hacer conocer sus productos y promover sus servicios. Por otro lado, la radiofonía posee ciertas características particulares que se analizan a lo largo de la investigación y que la convierten en un segmento interesante dentro del mundo de los negocios.

El segundo móvil que llevó a la elección del tema fue que la radio para la cual se ha realizado el presente plan es una emisora singular porque no es comercial ni tiene entre sus objetivos hacer de ella un negocio con fines de lucro. Se trata de 97.7 F.M. IDEAS que pertenece a la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Cuyo. Es por ello que, al estar inserta dentro del ambiente universitario estatal, depende del cada vez más reducido presupuesto universitario. (ver Anexos Nro. 1 y Nro. 2)

F.M. IDEAS es una radio que como se señaló, pertenece al ámbito estatal lo que la posiciona en el mercado con ventajas y limitaciones propias de esta realidad. De este modo el lector encontrará un panorama del funcionamiento de la emisora objeto de estudio, su organización y el tipo de programación permitiéndole adentrarse puntualmente en la problemática concreta de F.M. IDEAS. Este es el punto de partida sobre el cual se elaborará luego el Plan de Negocios.

Estructura general de la Tesis:

La presente Tesis ha sido estructurada en seis capítulos que establecen una secuencia ordenada que a continuación se detalla.

En el capítulo denominado “La radio en la Argentina” se relata la historia desde los inicios de la radiodifusión hasta la actualidad tratando de señalar los hitos fundamentales de su desarrollo. Luego se analiza un estudio macro de la radio en la Argentina y se señalan los porcentajes de inversión publicitaria que el negocio posee. Esto brinda una primera aproximación de la atractividad del producto.

El capítulo 2 se circunscribe ya a las radios de Frecuencia Modulada intentado ofrecer una visión más enfocada del negocio. Esto se ha llevado a cabo a través de la aplicación del modelo que propone M. Porter para el análisis de sectores industriales. En la segunda parte del mencionado apartado se introduce al lector en el panorama concreto de las radios de Frecuencia Modulada universitarias y los principales obstáculos con los cuales éstas se enfrentan.

Luego en el capítulo 3 se analiza la situación de 97.7 F.M. IDEAS en particular tratando de ofrecer un panorama claro y preciso de la realidad actual.

El capítulo 4 denominado “Visión de F.M. IDEAS” define en qué consiste la misma y destaca la importancia de su conocimiento por todos los miembros de la emisora. En él se desarrollan también sus componentes primarios como son la misión y la filosofía corporativa.

En esta sección se trabaja también con los objetivos que los directores de la radio persiguen y se introducen sugerencias de lo que debería ser el rumbo a tomar.

En el capítulo 5 se presenta el análisis de situación actual, a través del análisis FODA a los efectos de tener una visión más acabada de la realidad de la emisora.

Y finalmente, en el capítulo 6 se presentan las propuestas de acción ordenadas para las diferentes áreas. Ellas son el área dirección, área técnica, área comercial, área recursos humanos y área extensión. Cada una presenta objetivos a lograr y señala los modos para llevarlo a cabo. También entre las

propuestas del plan se han incorporado modelos de encuestas, por ser una herramienta eficaz para el mejoramiento del nivel de satisfacción de los empleados, el cual tiene una alta correlación con el nivel de satisfacción alcanzado por los clientes.

También se presentan ejemplos de utilización de páginas electrónicas y correo electrónico (E-Mail) para establecer el vínculo entre la emisora y sus oyentes.

Por último las conclusiones finales, que ordenan en dos grandes etapas las sugerencias del Plan de Negocios con el fin de ofrecer los pasos a seguir para cumplir con los propósitos enunciados.

¿Qué importancia tiene elaborar un Plan de Negocios?

En épocas anteriores la relación “producto” que ofrecía una empresa determinada, “cliente” que consumía dicho producto tenía tiempos más o menos perdurables y estables. Pero la aparición cada vez mayor de nuevos artículos que satisfacen las mismas necesidades generan la obligación de establecer políticas de mercado más dinámicas, ágiles y efectivas si no se quiere perecer en el intento.

En un mundo globalizado como el nuestro la noción de competencia se convierte entonces en lenguaje usual y cotidiano. De allí la necesidad de replantear las decisiones que se tomarán frente a la nueva realidad. Por eso un Plan de Negocios es una estrategia que se convierte en la herramienta indispensable que permite obtener no sólo una renovada apreciación de la realidad sino también visualizar los pasos a seguir en la toma de decisiones frente al futuro y a los agresivos competidores que propone el mercado hoy.

Un Plan de Negocios permite realizar diversos planes de funcionamiento y de trabajo de una institución y así lo señala el especialista en márketing, Lic. Alberto L. Wilensky en su trabajo publicado por Editorial Coyuntura “Como hacer un plan de Marketing” donde afirma:

“Se puede considerar a esta metodología como la base a partir de la cual se desarrollan los diferentes planes operativos y funcionales de la institución.” (Wilensky, Alberto L. Cómo hacer un plan de márketing (1). 1999, pág. 151)

Todo Plan de Negocios debe tener en cuenta que:

- a. Es considerado como un documento de trabajo formal.
- b. Debe contener una definición del escenario donde se lleva a cabo el negocio.
- c. Se deben detallar las acciones de marketing específicas y concretas orientadas a un objetivo.
- d. El objetivo debe ser medible y alcanzable.

Por ello la correcta interpretación del Plan de Negocios permite obtener una serie de conclusiones importantes. Entre ellas se pueden señalar las siguientes:

- a. Se logran comprender y visualizar diversas oportunidades de negocios.
- b. Se determinan los diferentes planes de acción, según el caso, con el fin de penetrar, crecer y desarrollar mercados.
- c. Se logra la anticipación a los cambios al evaluar las tendencias del mercado.
- d. Se deben definir objetivos, programas y estrategias operacionales.
- e. Determina el atractivo de ingreso y permanencia en este negocio.

Este es un instrumento que puede estar dirigido hacia la institución toda o limitarse solamente a un sector de la misma, es decir que puede enfocarse hacia algunos campos institucionales abarcando sólo determinados sectores, como también puede ocuparse de todo el proceso. Además no necesariamente tiene que estar enfocado hacia un lapso de tiempo determinado, pues puede tener diferentes ámbitos o períodos de aplicación.

Todo Plan de Negocios deberá cumplir con determinados requisitos que a continuación se detallan, sin importar dónde se aplique.

- Debe poder ser transmitido tanto a la alta dirección como al resto de la organización en un lenguaje sencillo.

- Debe ser viable y no sólo limitarse a establecer un marco teórico, estático y rígido.
- Deben ser lo suficientemente flexibles como para poder adaptarlos a los cambios, sobre todo en aquellos que han sido diseñados para el mediano y largo plazo.

Este trabajo respeta dichas condiciones y se espera se constituya en lo que es su objetivo específico que es ser un instrumento valioso sobre el cual se desenvuelven los planes operativos y funcionales de la institución.

Con seguridad este Plan contiene una propuesta válida y eficaz que guiará a 97.7 F.M. IDEAS, en un futuro próximo, hacia una mejora en su funcionamiento.

Capítulo 1

La Radio en la Argentina

1. Un poco de historia

La radio es un sistema de comunicación que utiliza ondas electromagnéticas que se propagan en el espacio. La radiodifusión es producto del desarrollo de la radiotelefonía y esta a su vez es el resultado de la conjunción de la telegrafía con la telefonía. La primera nació en el siglo XVIII y consistía en señales mecánicas emitidas y recibidas a lo largo de líneas de puestos de enlace previamente establecidas. En el siglo XIX (1837) este sistema fue reemplazado por el telégrafo eléctrico que a su vez fue superado por el teléfono en el año 1876. El desarrollo de esta segunda fase la historia se la reconoce a Graham Bell.

Puede considerarse a Guglielmo Marconi un precursor de la radiofonía porque fue él quien pudo poner al aire la primera transmisión desde una distancia de 1,6 Km en el año 1896. Luego, un año más tarde repitió la experiencia pero desde una distancia mayor. En esta oportunidad se trataba de 29 Km. Ya en 1899 se pudieron entablar comunicaciones de tipo comercial entre Francia e Inglaterra. Las mismas se caracterizaron por una mejoría en la calidad obtenida debido a que podían operar independientemente del estado del tiempo. Luego la tecnología continuó desarrollándose ininterrumpidamente y ya en 1902 se podían enviar mensajes trasatlánticos regularmente. Hacia 1905 era común que los barcos contaran entre su tecnología equipos de radio para comunicarse con emisoras de la costa.

La década del '20 marca un hito importante en el tema radiofónico porque es el momento en que comienzan las emisiones radiales de alcance mundial.

En Argentina la primera edición radiofónica con estas características fue transmitida desde el Teatro Coliseo en Buenos Aires en agosto del año 1920. Este sería un cambio profundo en la vida del público radial, pues aquella había llegado para quedarse. En esa oportunidad la transmisión duró tres horas y la obra que se escuchó fue la ópera de Wagner "Parsifal".

En noviembre del mismo año los Estados Unidos vivieron un hecho similar y dos años más tarde lo hicieron Francia e Inglaterra.

Desde entonces la evolución de este medio ha sido ininterrumpida. Se pasó de la antigua radio galena, carente de parlantes a la de válvula (1926); y de allí a la que conocemos hoy que está compuesta por múltiples y diminutos circuitos.

Si bien las condiciones técnicas ya estaban dadas, la definición de su contenido era aún deficiente. No obstante el desarrollo de la radiofonía impactó

de manera favorable en el público en general porque éste se sintió seducido por el poder de llegada que la misma tenía; y porque en sus transmisiones se involucraban variados temas, diferentes géneros musicales y ofrecía alternativas nuevas de entretenimientos. La radio, entonces, tuvo muchos adeptos desde un comienzo por su capacidad de comunicación a los distintos estratos de la sociedad.

En un principio este medio captó la atención del público a través de la reproducción de formas comunicacionales ya conocidas tales como las óperas, los conciertos o el teatro. Pero luego, las programaciones se fueron diversificando hasta ofrecer lo que hoy conocemos y consumimos.

Hacia la segunda Guerra Mundial la radio cobra importancia desde el punto de vista político porque se la utilizó como una herramienta de difusión de ideas de propaganda partidaria y de penetración ideológica. Aparece el concepto de publicidad asociado a la radio y con ella se amplió el alcance. Esta concepción fue claramente vislumbrada por el partido nazi en Alemania quien creó el Ministerio de Propaganda. Sin embargo este no fue un recurso exclusivo del III Reich, sino que hacia 1933 Franklin D. Roosevelt inició el New Deal y para obtener el consenso popular utilizó los medios radiofónicos como medio de difusión de propaganda. También utilizaron este útil instrumento los japoneses, los italianos, los españoles, la U.R.S.S. entre otros.

El desarrollo de la radio fue progresivo hasta el nacimiento de la televisión. La programación que la misma ofrecía era muy variada y a través de ella se escuchaba música, informativos, radionovelas o teatro leído.

Sin embargo el nacimiento de la televisión generó profundos cambios y aquella quedó relegada a un segundo plano a medida que el interés y el poder de alcance de aquella iba creciendo.

A partir de la década del '70 comenzó a competir consigo misma porque apareció una nueva frecuencia, la Frecuencia Modulada. Esta banda poseía y aún posee una calidad superior a la Amplitud Modulada lo que trajo consigo un nuevo concepto que fue el de segmentación. Surgieron así más y mejores emisoras orientadas hacia los diferentes públicos oyentes.

Durante mucho tiempo la radio se circunscribió a medios locales y se sometió a reglamentaciones gubernamentales estrictas para su funcionamiento. El número de emisoras permitido era limitado y escaso. Hoy esa etapa ha sido ampliamente superada y las estaciones que pueden transmitir su programación son muchísimas.

Por otro lado el localismo de años anteriores también se ha ampliado debido al desarrollo de los equipos tecnológicos. Pero el gran empuje en este sentido se ha producido desde la incorporación de Internet porque este medio ha posibilitado el ingreso de miles de personas a múltiples estaciones de radio según sus gustos y preferencias. Esta nueva tecnología ha generado un cambio con respecto a la radio tradicional como por ejemplo poder disfrutar de una canción y al mismo tiempo acceder a datos en la pantalla del monitor tales como el título de la canción, el nombre del cantante, el lugar donde se puede comprar el producto si se desea on line, etc. Es decir que cualquier individuo que quiera escuchar un programa de radio determinado puede hacerlo desde la P.C. de su casa sin importar el momento y el lugar donde se encuentre.

Se ha incorporado la concepción de interactividad propia del campo informático porque los conductores de radio que se encuentran conectados On line, pueden recibir E-Mail, participan de Chats, hablan por teléfono con sus oyentes y navegan por la Web al mismo tiempo que desarrollan los programas. Todo esto ha hecho de la radio un medio masivo de comunicación social que si bien, en los primeros tiempos tuvo algunas dificultades para hallar su lugar y aparentemente había quedado relegada frente a las tecnologías audiovisuales de consumo cotidiano, en el presente se encuentra fuerte y bien posicionada en el mercado de los medios masivos de comunicación. Hoy la radio ha renacido con más fuerza y vitalidad y su lugar en el mercado es indiscutible.

El futuro se perfila más prometedor aún con la incorporación de los satélites porque permitirán acceder a una calidad óptima de emisión en cualquier lugar, aún en aquellos donde todavía hoy la interferencia es grande como en algunos sectores alejados de los centros urbanos o en los automóviles

La radio en la Argentina ha cumplido ochenta años y lejos de haber perdido espacio frente a las nuevas tecnologías está vigente más que nunca. Largo es el camino andado y sin duda las programaciones hoy distan bastante de aquellas primeras emisiones de principio de siglo.

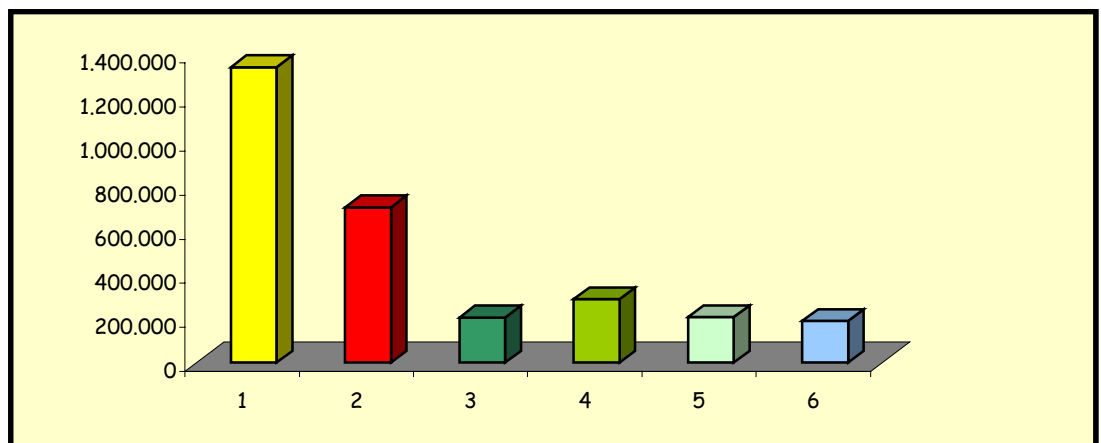
2. El negocio de la radio en la Argentina

El mundo actual está invadido por la imagen, motivo por el cual el hombre está mucho más entrenado para consumir el lenguaje visual o audiovisual que el meramente auditivo. Esto coloca de algún modo a la radio en un nivel desventajoso que se ve reflejado en el porcentaje de las inversiones que la misma posee en materia publicitaria. Por lo general la televisión es quien se lleva la mayor porción. (Gráfico N° 1 Inversión Publicitaria)

Inversión Publicitaria

(en miles de pesos)

1.340.384	TV (1)
703.713	Diarios (2)
205.034	Avisos Clasificados (3)
287.822	Revistas (4)
206.780	Radios (5)
187.950	Via Pública(6)



Fuente: Revista Mercado octubre 1999

En dicho gráfico podemos ver claramente el lugar que ocupan los distintos medios en cuanto a la porción que reciben de inversión publicitaria, donde la televisión es la mayoritaria.

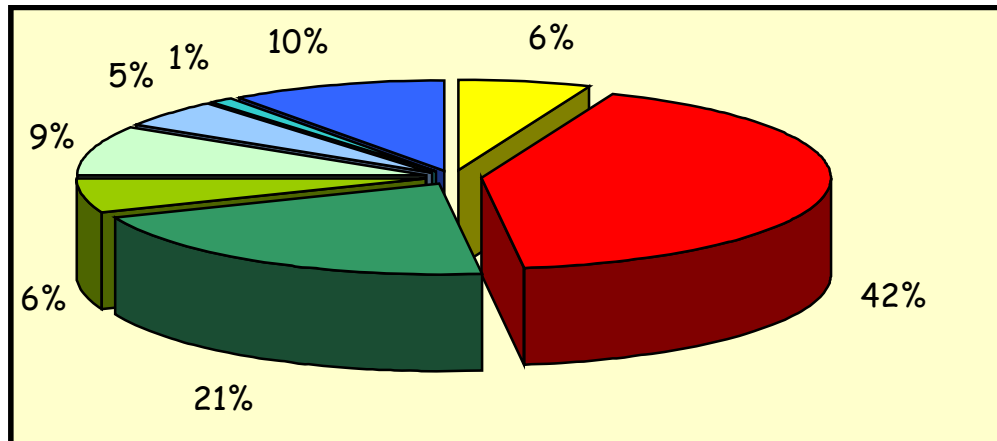
A pesar de esta gran diferencia, hay una característica que posee la radio y es que, a diferencia de la televisión que requiere de un espacio y un tiempo especialmente dedicados para consumirla, la radio puede estar presente en diferentes momentos del día como una compañía de las diversas actividades de las personas. Esto la convierte en un canal muy poderoso de comunicación ya que está en todo tiempo y lugar. Además tiene una ventaja con respecto a otros medios porque ofrece un poder de llegada significativo y nada despreciable. Es por ello que al analizar los montos de inversión de avisos publicitarios de los últimos años, estos si bien son bajos con respecto a los que maneja la televisión, se han mantenido en sus niveles históricos. Esta realidad evidencia que hay un grupo no muy grande, pero sí parejo de empresas que creen en la radio como una vía poderosa de promoción y como un medio válido para llegar a los consumidores.

Según datos de la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad, citados por el Departamento de medios de la agencia Agulla & Baccetti en su investigación Mediacamp 1999, vemos cómo se distribuye el porcentaje de las inversiones en materia publicitaria, donde la radio participa con el 6%, es decir \$ 206.000.000. (Gráfico N° 2 Porcentaje de distribución de inversiones).

Gráfico N° 2: Porcentaje de distribución de inversiones

Inversión Publicitaria

6%	Radio
42%	TV
21%	Diarios
6%	Avisos Clasificados
9%	Revistas
5%	Vía Pública
1%	Cine
10%	Producción



Fuente: Revista Mercado, octubre 1999

Si bien el porcentaje es bajo, este índice no es mucho mayor que el de las radios norteamericanas; y lo más importante a tener en cuenta, es que en nuestro país se mantiene en los niveles habituales de inversión.

Sin duda es un dato considerable si se analiza que hay cada vez más medios en los que se puede invertir tanto por su diversificación (T.V. por cable y satelital), como por la multiplicación de canales y emisoras. Ante este panorama, que los niveles de inversión persistan es un gran logro y lo es más si se tiene en cuenta que ni la televisión abierta ha podido conquistar esta posición.

La Revista Mercado de octubre de 1999 presentó un artículo sobre la Radio como negocio y allí señala que el Bureau Argentino de Radio afirma que las horas de la mañana son el fuerte en cuanto al nivel de audiencia porque entre las diez y las doce del mediodía se tiene un rating similar al de las horas de la noche en televisión. Y asegura que:

“el 86% de la gente escucha radio en su casa, los adultos le dedican un promedio de tres horas y media diarias; en los adolescentes, ese tiempo se extiende a cinco horas.”
(San Martín, Raquel. “Los músculos del patito feo. La radio como negocio”. 1999, pag. 166).

Si analizamos estas variables, se puede ver que un aviso publicitario puede ser difundido a un número de consumidores considerable en un tiempo más o menos prolongado. **Por otra parte los oyentes de radio poseen como característica propia la fidelidad hacia ciertas emisoras y es una cualidad peculiar que la televisión no tiene.** Por el contrario, la excesiva cantidad de canales y programaciones que ofrece este medio, ya sea en su modalidad satelital o cable, está invitando al zapping y por lo general el telespectador no tiene un canal favorito al que sigue siempre sino que se siente más o menos atraído por la programación puntual y particular de un determinado día.

En cambio las radios se han segmentado en cuanto a los intereses del público. Por eso, por lo general hay radios que orientan su programación hacia la música soft, hay otras que lo hacen hacia el cuartetazo, hacia la música clásica o la música de décadas pasadas. Si bien esto no quiere decir que las emisoras se encasillen dentro de un único patrón musical, sí es cierto que ofrecen un producto para un determinado grupo de necesidades con gustos definidos y dirigen toda su propuesta de marketing hacia ese objetivo.

Es por eso que el mercado de las radios de frecuencia modulada (F.M.) con las de amplitud modulada (A.M.) lejos de competir se complementan

porque el público de una y otra está claramente segmentado. Y si bien es cierto que la A.M. ha perdido adeptos con relación a tiempos pasados por el advenimiento de las F.M. (debido a que éstas poseen mayor calidad en el sonido y en las programaciones), no por ello va a extinguirse. Hay un sector que la consume y lo seguirá haciendo.

Lo anteriormente mencionado se podría señalar como una fortaleza de este medio. Pues, si se tiene en cuenta que el tiempo de consumo del producto es más o menos prolongado y a esto se le suma que está dividido en un segmento de población, el resultado es que

“la radio sirve para lograr la continuidad en el mensaje, mantenerlo en la mente de los consumidores y orientar la comunicación a segmentos bien definidos del mercado, porque la audiencia está cada vez más fragmentada.

Es un buen medio de apoyo para destacar y recordar el planteo de la campaña” (San Martín, Raquel. “Los músculos de patito ...” .1999, pp. 166-167)

Otro punto fuerte que se puede destacar es que el costo de publicidad es bajo, lo que permite presentar un producto en hora pico y prolongar la propaganda en el tiempo. Esto posibilita dilatar la presencia de los mismos en el tiempo. En televisión esto es imposible porque los costos son marcadamente más elevados, lo que trae como consecuencia dos posibles opciones. O se debe realizar una inversión mucho más significativa para posicionar el producto en el mercado o la campaña de promoción del mismo debe ser agresiva pero corta. Es por eso que muchos emprendimientos son lanzados en televisión para lograr una rápida cobertura y generar la necesidad y luego se promocionan por radio extendiendo su permanencia en el aire. Es decir que si a las fortalezas anteriores le agregamos ésta que hace referencia a su accesibilidad en costos, la radio se convierte en un medio interesante para los empresarios y auspiciantes.

Pero esta facilidad económica tiene un peligro latente que es la idea de que porque es más barato se puede permitir una inferior calidad. De allí que la estética radial esté más abandonada con respecto al lenguaje audiovisual.

Este último ha sufrido una serie de cambios más o menos rápidos en los códigos comunicacionales que la radio aún no ha incorporado plenamente.

El video clip es un claro reflejo de ello. División, simultaneidad fragmentación, superposición, transformaciones varias. Todos estos son elementos que entran en el juego de la estética actual.

La radio, si bien ha incorporado algunos de estos recursos todavía necesita madurar un poco más su propuesta.

Este aspecto se presenta como una debilidad y el mismo debe ser atendido a corto plazo. Es necesario un cambio de imagen para poder optimizar aún más las fortalezas y así poder atraer más anunciantes. Hay que revertir la idea de que los costos accesibles equivalen a mala calidad, poco impacto, escasa importancia. Para ello hay que re-analizar cuáles son las características y los baluartes sobre los que se asienta el audio como negocio. Ya es sabido que la televisión corre con ventaja sobre la radio. Aquella se ve y se oye, ésta sólo se oye. Y un aviso que apunta a los sentidos de la vista y el oído se fija más en el inconsciente que uno que sólo puede ser escuchado. Pero si se tiene en cuenta que el lenguaje y la oralidad son el primer fenómeno comunicacional del hombre y que todos los mensajes poseen algo de ellos seguramente se potenciará más este aspecto.

Muchos expertos en radiofonía afirman que este no es un medio fácil porque frente a otros lo que quiere comunicar parece estar a medias. No obstante esto también puede convertirse en una fortaleza según Savaglio, porque permite desarrollar

“... la capacidad de imaginación y hace que quien escucha tenga que completarlo en su mente. Al hacerlo, el mensaje se le hace propio y eso no se borra de la memoria.” (San Martín, Raquel. “Los músculos del patito ...”. 1999, pag. 167).

Por otro lado hacer buenos comerciales es todo un desafío porque al correr en desventaja con respecto a los recursos audiovisuales, hay que reforzar mucho los aspectos verbales procurando agilidad, dinamismo, energía, destreza. Esto hace, a su vez difícil la venta de comerciales porque todavía hay prejuicios en cuanto al poder de impacto. No obstante los mensajes radiales no se ven pero llegan.

Paradójicamente, algunos especialistas señalan que la radio “puede tener también un cierto gusto a recreo” porque los clientes son menos exigentes que en otros medios. Al ser más barato el segundo publicitario se dan permisos que en T.V. son inaceptables; se dan más libertades y esto permite generar comerciales más creativos. Por eso Labio María de la Agencia Agulla & Baccetti afirma que

“... hay cosas que compran en radio que no dejarían que se difundieran en televisión. En radio se puede experimentar” (San Martín, Raquel. “Los músculos del patito ...”. 1999, pag. 168).

Todo lo dicho señala que la radio posee fortalezas y debilidades frente a otros medios de comunicación, pero que las primeras son las que prevalecen sobre las segundas, y que a la hora de decidirse por promocionar en este medio no son pocos los que la tienen presente, sobre todo si se tiene en cuenta que mantiene el 6% histórico, lo cual indica que si bien otros medios irrumpen, son estos los que se disputan nuevas inversiones. Los motivos son variados: para unos los bajos costos, para otros la posibilidad de llegar a un segmento determinado de consumidores, para aquellos completar un lanzamiento agresivo en T.V., para estos poder promocionar en horas pico.

Lo importante es atender las debilidades y potenciar las virtudes del lenguaje verbal. La tecnología es un elemento que está en continuo cambio y que modificará en un lapso relativamente corto a la radio. Hay países que ya han incorporado los sistemas de digitalización que le brindan una renovación importante a la calidad de las transmisiones y le permiten transformar el espectro comercial de las emisoras. Uno de ellos es Estados Unidos, pero no pasará mucho tiempo para que esta tecnología pueda ser incorporada en nuestro país aunque la misma será lenta por los altos costos que aún posee. No obstante la tecnología avanza y los costos hoy inalcanzables mañana son asequibles por todos. Nada está dicho aún. Mientras tanto la radio está haciendo un esfuerzo por poder responder a las demandas y exigencias del mercado.

La Revista Mercado de octubre de 1999, fuente a la que se ha consultado para este apartado, titula un artículo (ya mencionado) sobre la radio como "Los músculos del patito feo". El patito feo es una alternativa que a la hora de analizarlo tiene muchos músculos más de los imaginados porque permite un contacto directo, constante y permanente con los oyentes a bajo costo. Es un medio que ofrece de "todo a todos".

Capítulo 2

Las Radios de Frecuencia Modulada

1. Las Radios de Frecuencia Modulada en Mendoza

En los últimos años nuestra provincia experimentó un crecimiento considerable en cuanto a las radios de Frecuencia Modulada. Esta realidad no es ajena a la del resto del país cuya diversificación en cuanto a la calidad y cantidad ha sido constante y sostenida. Este incremento requiere de un análisis de mercado para poder analizar la rentabilidad del negocio y un buen modelo para poder llevar a cabo este estudio es el sugerido por Michael E. Porter

Numerosos autores citan y aplican el mencionado modelo como por ejemplo Hax y Majluf, quienes mencionan que Michael E. Porter postula en su modelo de las cinco fuerzas que conforman la estructura de una industria.

Elas son:

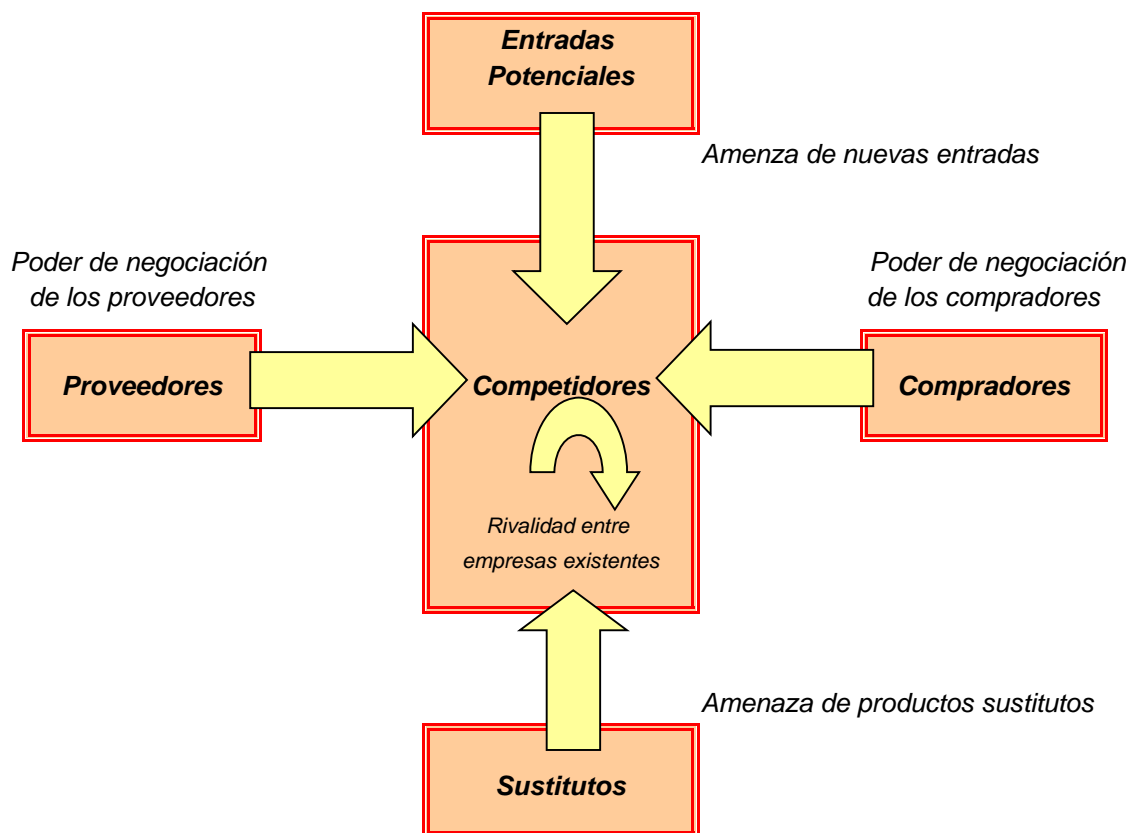
- 1) La rivalidad entre competidores.
- 2) Poder de negociación de los compradores.
- 3) Poder de negociación de los proveedores.
- 4) Amenaza de sustitutos.
- 5) La amenaza por el ingreso de nuevos participantes.

“Estas fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo y, por lo tanto, el atractivo de la industria.”
(Hax, A y Majluf, N, “Gestión de Empresa”. 1996. Pág. 64).

El análisis del modelo y sus componentes ayudará a entender qué atractiva es la industria de la radiofonía en Mendoza, cómo es el mercado y qué panorama ofrece.

Para poder visualizar mejor la propuesta de M. Porter, se la ha graficado a continuación:

MODELO DE ESTRUCTURACION COMPETITIVA DE PORTER



En el gráfico anterior la *rivalidad entre competidores* está en el centro de las fuerzas y se encuentra determinado por las otras cuatro. Cabe preguntarse por qué. Porque según cómo se conjuguen las mismas es el mayor o menor nivel de competición al que se deba someter la empresa.

En el caso concreto del negocio radiofónico, estudiar la rivalidad de la industria implica evaluar la competencia que hay entre las emisoras existentes en el medio.

Los *clientes* y *proveedores* son, para Porter, aquellos factores que ejercen un determinado poder de negociación.

La identificación de los *potenciales ingresantes* está referida a la búsqueda de competidores que no estén actuando en este momento pero que estén en condiciones de ingresar al sector.

Finalmente están los *productos sustitutos*. A los mismos se les podría definir en un sentido amplio como aquellos que, con una estrategia diferente, inician un nuevo sector, dejando total o parcialmente obsoleto al anterior.

Tomando estas cinco fuerzas como base del análisis se puede determinar el grado de atraktividad del sector y las oportunidades y amenazas provenientes de éste.

Este análisis debe ser dinámico y debe proyectarse hacia el futuro. Para ello es importante analizar cada fuerza por separado y ver si juegan en forma positiva o negativa.

A continuación se detalla un estudio pormenorizado de cada una de ellas:

1.1. Rivalidad de la industria

Según el Comfer se estima que sólo en Mendoza hay más de ciento cincuenta emisoras F.M., si se tienen en cuenta tanto las que tienen habilitación legal como las ilegales. De allí que las radios más importantes recurran a diferentes estrategias para fortalecer sus virtudes y captar al público que en el caso de las F.M. está dividido por estratos sociales y por edades.

En la mencionada ciudad existe un predominio de las cadenas de multimedia y los dos grupos empresarios más importantes que manejan el rubro son:

Grupo Alonso que posee: . LV 10 (A.M. 720)

. Estación 100.9 F.M. del Sol

. F.M. 90.3 Andes

. 102 F.M.

- Grupo Vila que posee
- . LV 6 Radio Nihuil (A.M. 680)
 - . Montecristo 93.7 (F.M.)
 - . Brava 94.9 (F.M.)
 - .Latinos 88.3 (F.M.)
 - . Ayer 98.1 (F.M.)
 - . Red Deportiva 100.5. (F.M.)

Fuente: Revista Mercado Cuyo, Junio 2000

El panorama aquí presentado es sugerente, porque se puede visualizar claramente que por una opción en Amplitud Modulada que se ofrece se brindan cuatro o cinco de Frecuencia Modulada.

Sin embargo hay un ítem que no se puede dejar de tener en cuenta que es que las programaciones de Amplitud Modulada pueden mantener un espectro más amplio de oyentes, mientras que las F.M. sólo se dirigen a un grupo bien determinado de consumidores.

Estas últimas cubren en la provincia mendocina todas las demandas y satisfacen todos los gustos.

La radio Estación 100.9 se dirige a un público popular. Su propuesta combina todo tipo de música. Apunta a una audiencia que va desde los quince años en adelante sin límite de edad.

La Red 101 (Deambrosi) busca satisfacer los intereses de un público que oscila entre los 25 y 45 años y que posee un nivel sociocultural alto.

La radio Cooperativa del mismo grupo empresario que la anterior, también tiene como objetivo el estrato alto de la sociedad y sus oyentes son en su gran mayoría personas de más de 20 años.

Andes F.M. centra su atención en la música latina y FM 102 se dirige al adulto joven. En esta oportunidad el acento está puesto en la música pop internacional.

La propuesta de F.M. Ayer está volcada hacia música soft de las décadas anteriores y su propósito es el adulto joven.

Radio FM 100.5 transmite sólo deportes, principalmente fútbol y realiza comentarios afines utilizando un lenguaje acorde al público al cual apunta.

FM IDEAS 97.7 ofrece una programación exclusivamente clásica intentando cubrir un espacio que se encontraba vacío al no haber otra emisora con estas características en la provincia.

Las arriba mencionadas son sólo algunas de las tantas emisoras que posee Mendoza y del análisis de las mismas se desprende que, si bien son muchas cada una de ellas cubre un determinado sector de la población bien diferenciado. Por ello de lo dicho se concluye que la rivalidad es **BAJA** porque la presencia de una emisora no afecta a las demás.

1.2. Clientes

Deben hacerse una división entre clientes externos y clientes internos.

En el caso de Radio FM Ideas, los primeros (externos) son tanto los oyentes que reciben la propuesta radial como los auspiciantes, pues consumen el producto aunque de diferente manera.

Como cliente interno se considera al personal de la emisora.

1.2.1. Oyentes

En un artículo publicado por la Revista Mercado Cuyo de febrero del año 2000 denominado "Cómo se informan los cuyanos", la consultora Carballo y Asociados realizó un relevamiento sobre los hábitos y las preferencias de los clientes oyentes de este medio de comunicación

El campo sobre el que se recabaron los datos fue de 1200 personas de más de 18 años, 600 de ellas mendocinas y 600 puntanos. Se utilizó la metodología de encuestas espontáneas de los entrevistados. La técnica utilizada fue la de muestreo probabilístico polietápico con sorteo de zonas, manzanas, viviendas y personas.

Para ello fueron utilizados 120 puntos muestrales seleccionados en forma aleatoria. El margen de error fue del +/- 5% para los totales

De este estudio podemos concluir:

- a. Alrededor del 73% de los entrevistados escuchan alguna señal de F.M.
- b. En Mendoza, el 21,2% lo hace más de siete horas por día (entre semana).
- c. Las emisoras se reparten según el Gráfico n° 1 del siguiente modo. El 28% escucha radio FM del grupo Vila, el 24,4% prefiere las opciones que le brindan las emisoras del grupo Alonso. Esto señala que la mayoría del público está captado por las cadenas de multimedia más importantes de la provincia.
- d. Que hay un 26% que opta por otras propuestas radiales, lo que constituye un porcentaje nada despreciable a la hora de analizar el mercado radial y los potenciales clientes.
- e. En cuanto a las preferencias, el rock nacional y las cumbias y cuartetos llevan la delantera con el 18,5 % y el 15,7% respectivamente. Luego siguen la música latina con el 14,7% y el folclore con el 11,5%. (Gráfico n° 2)
- f. La música clásica ocupa en Mendoza el 4,3% del total dentro de las preferencias de los encuestados. (Gráfico n° 2)
- g. Los horarios son preferentemente de mañana (49%), el 31% lo hace de tarde y el 15% de noche. El 5% restante escucha radio en la madrugada. (Gráfico n° 3)
- h. Con respecto al lugar, los resultados indican 79% en el hogar, el 11% en el automóvil y el 10% en el trabajo. (Gráfico n° 4)

Gráfico n° 1: Radios de Frecuencia Modulada que se escuchan con mayor frecuencia

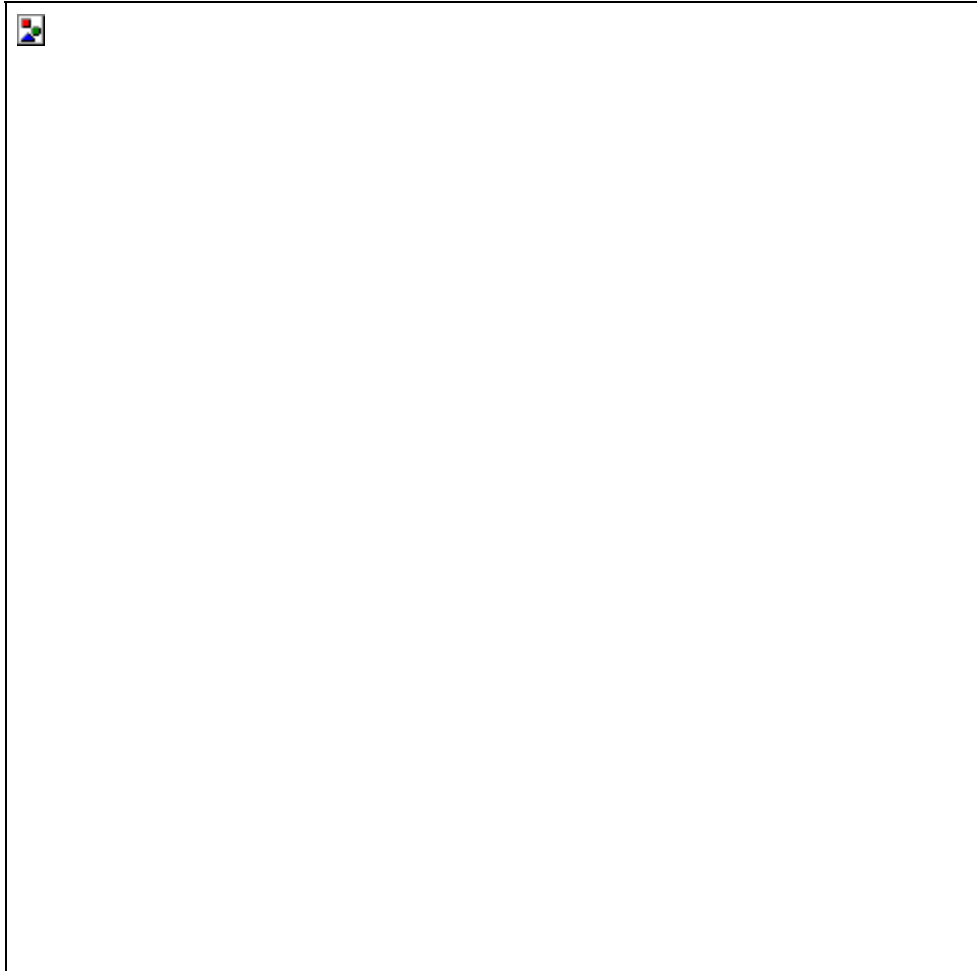


Gráfico n° 2: Preferencia en cuanto al tipo de música

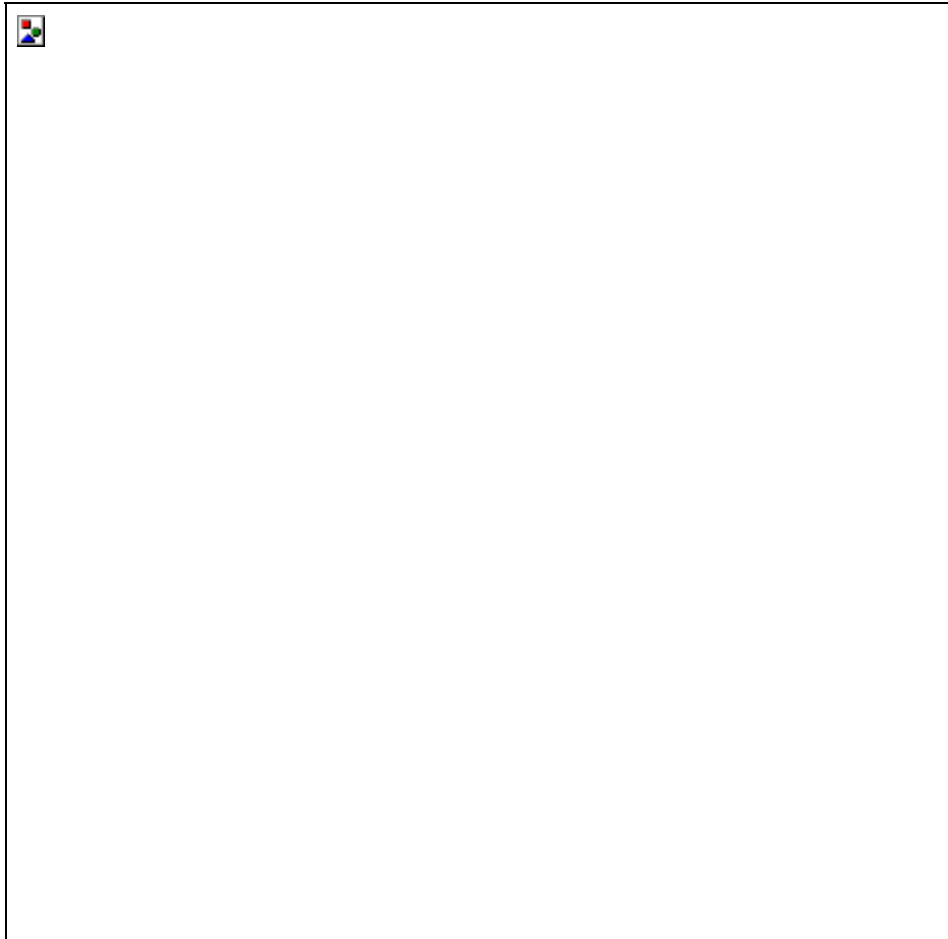
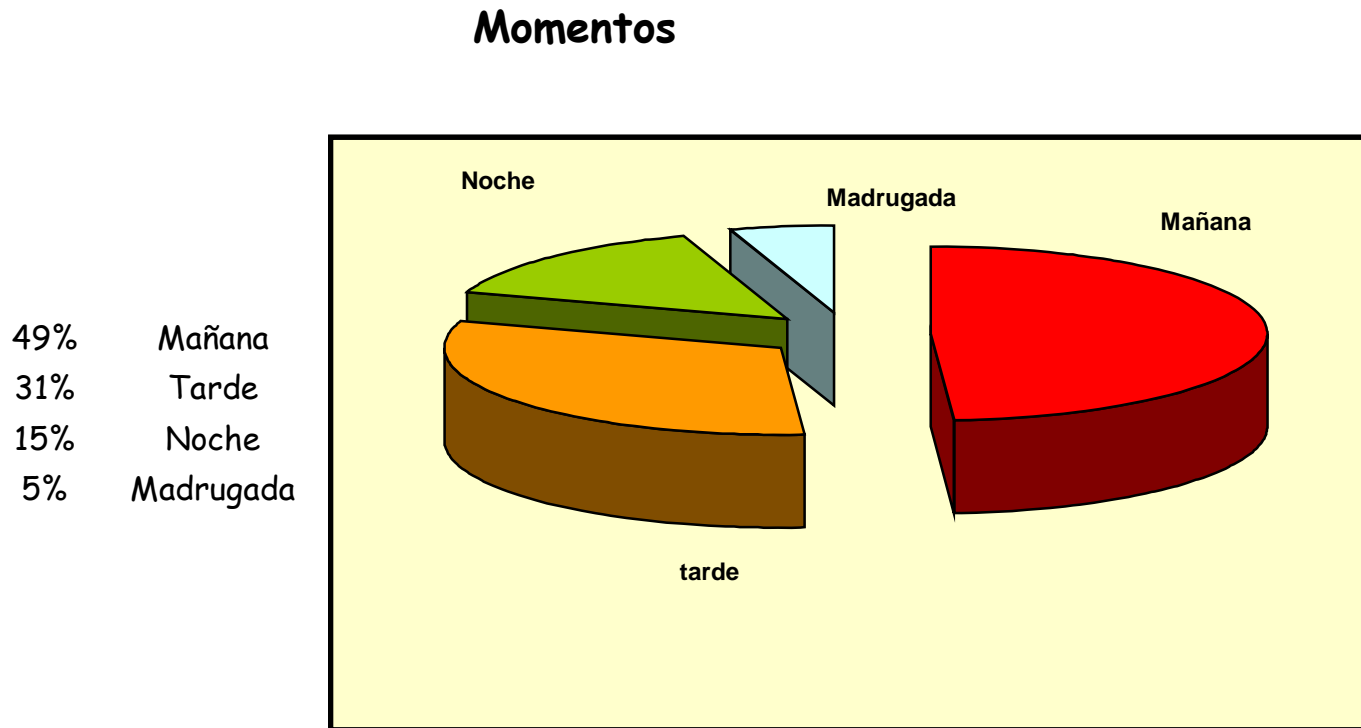


Gráfico n° 3: Momentos

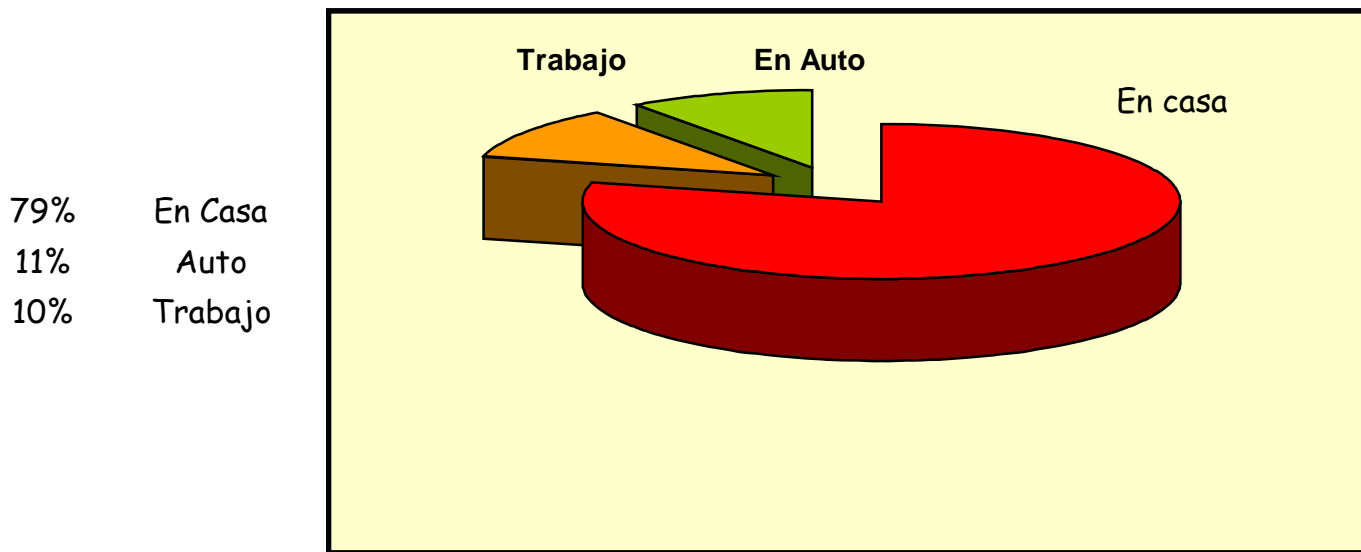


Aclaraciones al gráfico:

- 1) Horario de mañana: comprende entre las 6 y las 12 horas.
- 2) Horario de tarde: entre las 12 y las 20 horas.
- 3) Horario de noche: entre las 20 y las 24 horas.
- 4) Horario de madrugada: entre las 0 y las 6 horas.

Gráfico n° 4: Lugares en que se escucha radio

Lugar de audición



De todo lo dicho se deduce que hay una tendencia a escuchar más Frecuencia Modulada, que propuestas de Amplitud Modulada y como respuesta a ello el mercado cuenta con una gran variedad de emisoras. Pero cada una de éstas se orienta hacia un sector bien determinado de consumidores, lo que en muchos casos evita la superposición de propuestas. No obstante la competencia es grande y es el cliente el que tiene el poder de elegir entre la variada oferta ofrecida. La posibilidad de dejar una emisora para saltar a otra existe y el oyente puede hacerlo con facilidad. Esto le da un gran poder, pues toma o deja el producto sin esfuerzo alguno, lo que supone que las empresas radiofónicas estén sometidas a una gran exigencia pues deben hacer todo lo posible por lograr programaciones atractivas que cautiven al cliente y tiende a quedarse en una emisora elegida. Por lo tanto se concluye que el poder de la radio frente al cliente oyente es **BAJO**.

1.2.2. Auspiciantes

Se entiende por auspiciantes a aquellos que participan de este negocio invirtiendo fondos para publicitar en los diferentes espacios, una marca o producto determinado.

Si bien no hay datos concretos para la provincia de Mendoza, sí los hay a nivel nacional donde los auspiciantes tienen una inversión anual en este medio de \$206 millones y representan el 6% de la inversión publicitaria.

Su poder es siempre **ALTO**, pues son la base del funcionamiento del negocio.

1.3. Proveedores.

Los proveedores son aquellos que aportan los recursos para la operación de las emisoras.

Entre estos podemos mencionar a:

- Equipamiento de transmisión: consiste en aquellos equipos destinados a proveer el medio a través del cual la programación puede ser puesta en el aire. El criterio de selección, además de tener presente si es para AM o FM, es la potencia, que puede variar de uno a cientos de KW (Kilowatts). En la actualidad la oferta es muy variada, con una gran amplitud de marcas y modelos que cubren las diferentes necesidades.

- Material discográfico: hoy integrado en su totalidad por CDs, debido a su practicidad, calidad de sonido, sencillez y disponibilidad en cuanto a los equipos de reproducción. Las emisoras efectúan la adquisición en forma directa con los diferentes distribuidores de los distintos sellos.
- Recursos para la operación de las emisoras. Personal para el funcionamiento y mantenimiento, propio o terciarizado.
- Empresas productoras: son aquellas que comercializan los diferentes espacios ante los auspiciantes y también se incluyen

en este rubro a aquellas empresas que generan programas radiales en forma independiente, como los deportivos, económicos o periodísticos.

Conclusión: el poder de la radio es **MEDIO**, pues los recursos mencionados son factibles de ser reemplazados. Es decir, no existe un único proveedor de equipos de transmisión que pueda llegar a generar dependencia tecnológica, por lo que la oferta es amplia. Lo mismo ocurre con los sellos discográficos donde es variada la oferta de casas y empresas distribuidoras. Desde el punto de vista del personal y empresas productoras, se llega a la misma conclusión.

1.4. Sustitutos

No sólo la competencia que generan las industrias que ofrecen iguales productos son las que determinan el atractivo del negocio sino que también hay que tener en cuenta aquellas firmas que ofrecen sustitutos que pueden reemplazar la oferta de una empresa o que se presentan como alternativa para satisfacer la misma demanda. Es decir que se hace referencia a un sustituto cuando la implementación de una estrategia distinta y novedosa inicia un nuevo sector trayendo como consecuencia el desplazamiento de los productos ya existentes. Pero también se puede entender este concepto como la comercialización diferente de un producto, como en el caso de un cambio de packaging, o la implementación de nuevos canales de distribución.

Según Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, anteriormente citados, en el libro "Gestión de Empresa" afirman que

“Los sustitutos podrían afectar al atractivo de una industria de diferentes modos. Su mera presencia establece un tope para la rentabilidad de la industria cada vez que se sobrepasa un umbral de precios después del cual se produce una transferencia masiva de demanda.

...

El impacto que la amenaza de sustitución tiene sobre la rentabilidad de la industria depende de una serie de factores, tales como disponibilidad de sustitutos cercanos, costo del cambio para el usuario, agresividad de los productores de sustitutos y contraste de la relación valor-precio entre los productos originales y sus sustitutos”. (Hax, Arnoldo y Majluf, N. Gestión de Empresa. 1996. pág. 70).

En nuestro caso particular, como se señalara anteriormente el sustituto tradicional de la radio ha sido la televisión, quien al incorporar imagen al sonido desplazó parte de su audiencia. En la actualidad la TV sigue siendo un sustituto fuerte, pues tiene capacidad de emitir programas especializados en la materia. Este fenómeno se ve acentuado en la actualidad con el advenimiento del sistema de transmisión por cable y más aún con el sistema satelital, lo cual implica la conexión con el mundo entero, sumado a la óptima calidad de sonido (digital y estéreo).

Otros sustitutos importantes son la PC (radio vía Internet) y los Equipos de Audio.

No obstante lo dicho, si bien la televisión es el sustituto más importante, no hay claras alternativas en cuanto a la posibilidad de acceder a todo tipo de música en TV en forma permanente. Esta situación se da porque en el mencionado medio de comunicación son limitados los programas dedicados a la difusión de este tipo de expresiones culturales, pues hay canales dedicados exclusivamente a la transmisión de música, pero las propuestas no son de ningún modo tan variadas ni cubren el amplio espectro que poseen las ofertas radiofónicas. Son programas que no atraen, que no venden. Además en este tipo de emisiones lo que se requiere es sólo el sentido del oído para poder apreciarlas y consumirlas.

En cuanto a la radio vía Internet y a los equipos de audio tampoco se constituyen en sustitutos de poder alto porque en ambos casos es necesario un equipamiento que no es fácil de movilizar, ni acompaña al consumidor con la misma facilidad de la radio. Un equipo de audio no puede llevarse en un auto sin que requiera de una previa instalación y la radio vía Internet supone estar en un lugar que posea además del espacio para la PC, disponer de una línea telefónica desde donde comunicarse.

De lo dicho se concluye que en el caso concreto que nos toca, la amenaza de sustitutos es **BAJA**.

1.5. Potenciales Ingresantes

Son aquellas emisoras que intentan ingresar al negocio. Para poder llevar a cabo esto hay dos condiciones que deben ser tenidas en cuenta.

La primera es la posibilidad de adquirir el equipamiento necesario para poder operar, lo que no representa un gran obstáculo si se dispone del capital necesario para la compra del mismo.

El otro factor clave a tener en cuenta es la obtención de la licencia para funcionar y salir al aire. En efecto, para tener habilitación en una frecuencia determinada, se debe conseguir la licencia que otorga el COMFER (Comité Federal de Radio Difusión). El proceso es mediante presentación de antecedentes o bien a través de concurso de precios. Generalmente este trámite suele demorar varios meses o años, y no cualquiera logra el permiso con lo que aparece una barrera de ingreso alta. Esto hace que los potenciales ingresantes se encuentren en la actualidad con un impedimento que si bien no es inabordable, se constituye en muchos casos como un freno. De lo dicho entonces, se deduce que la amenaza que los potenciales ingresantes tienen es **BAJA**, pues la entrada de los mismos se encuentra restringida.

Para algunos autores el problema más crítico reside no tanto en los competidores que ya tiene el mercado como empresa, sino en la amenaza que los potenciales participantes puedan tener y cuyo ingreso al negocio es a veces inevitable. De allí que sea importante dirigir la mirada hacia ese aspecto. Esta realidad lleva a tener en cuenta uno de los elementos fundamentales en la lucha competitiva que son los conceptos de "*Barreras de Entrada*" y de "*Barreras de Salida*".

“Las barreras de entrada son resultantes de una amplia variedad de nuevos factores, incluyendo las economías de escala, diferenciación de productos, intensidad de requerimientos de capital, importancia de los efectos del aprendizaje, grado de proteccionismo gubernamental y facilidad de acceso a canales de distribución, a materias primas críticas, y a la tecnología más avanzada. Las

barreras de entrada son también el resultado de algunos factores que ya estaban presentes como determinantes de la rivalidad: identidad de marca y costos de cambio". (Hax, A. y Majluf, N. "Gestión de Empresa". 1996. pág. 69)

Es decir que colocar altas barreras de ingreso supone proteger el segmento y cuidarlo en forma más segura, lo cual es muy importante si se quiere obtener un nivel de rentabilidad bueno.

De igual forma, las barreras de salida son aquellas que impedirían cambiar el rumbo del negocio mientras el mismo está funcionando, es decir determina la mayor o menor flexibilidad para adaptar las estructuras existentes.

Porter categoriza a las barreras de entrada y de salida y desarrolla una matriz de dos por dos en la que se analizan según el tipo de barrera las características de las utilidades a lograr y los niveles de riesgo para las inversiones de dichos mercados.

En nuestro caso el ingreso de radioestaciones para la transmisión en la banda de Frecuencia Modulada está sujeto a la aprobación del COMFER. Dicha licencia se obtiene mediante licitación pública o concurso de antecedentes.

Por otro lado, desde el punto de vista económico las barreras de entrada no representarían obstáculo alguno, pues la adquisición de equipamiento está sujeta a la disponibilidad de capital. No obstante la barrera más importante es la dispuesta por el COMFER para impedir el libre ingreso y funcionamiento de las emisoras y ésta es **ALTA**.

Asimismo, un factor a tener en cuenta son las tendencias que anuncian la llegada de nuevos players por medios alternativos, tales como la recepción satelital y las transmisiones vía Internet. Para estas formas ya no existirían barreras y el oyente podría acceder con el equipo adecuado a cualquier emisora del mundo. Ante lo cual nos cabe la pregunta: ¿perderían protagonismo las emisoras locales?.

En parte sí, pero no debemos olvidar la analogía con la accesibilidad a los periódicos mundiales o nacionales y a la televisión satelital tan promocionada en nuestros días. Aquí vemos claramente que los medios locales o regionales no han desaparecido y mantienen su vigencia por tener un importante papel local. Es decir, existe el acceso a la televisión española, italiana o alemana que nos brindan su interesante programación, pero éstas no sustituyen a la televisión local pues es la única que brinda información del lugar y responde a la idiosincrasia de un determinado grupo humano. Con las emisoras radiales ocurre exactamente lo mismo.

Asimismo se observa que a pesar de haber intensa rivalidad, los principales grupos se encuentran consolidados y en general han cubierto un gran espectro de necesidades. Esto obedece a que han captado a la mayoría de los clientes del medio, a través de una adecuada segmentación de los mismos.

En cuanto a las "*Barreras de Salida*", es decir la mayor o menor dificultad para cambiar de negocio, se debe tener presente principalmente la reutilización del equipamiento existente. Bajo este aspecto, se puede señalar que el equipo de transmisión es sólo para esa función.

Hablamos de este caso de activos especializados que no pueden utilizarse para otro fin que no sean el de transmitir ondas radiales. Pero con el correr del tiempo y dada la obsolescencia tecnológica, al cabo de unos años, el valor residual de los mismos resulta ser muy bajo.

Por ello podemos afirmar que estas barreras son **BAJAS**.

En base a los diferentes componentes determinados para cada mercado y al señalar las barreras de entrada/ salida se construye una matriz de dos filas por dos columnas, donde se pueden extraer importantes conclusiones, referidas a estrategias competitivas.

Gráficamente se expresa de la siguiente manera:

MATRIZ DE CRECIMIENTO

		Barreras de Salida	
		Bajas	Elevadas
Barreras de Entrada	Elevadas	<i>Rentabilidad alta y estable</i>	<i>Rentabilidad alta, pero posiblemente inestable</i>
	Bajas	<i>Rentabilidad baja y estable</i>	<i>Rentabilidad baja e inestable</i>

Fuente: Hermida, Sierra y Kastika. **Administración & Estrategia**. Ed. Macchi, 1992. Pag. 279.

Análisis de Costos

A los efectos de poder analizar la factibilidad de este proyecto, que posibilite el funcionamiento de la emisora, se debe tomar como punto de partida el costo de puesta en marcha de la misma.

Para ello se hará un análisis de los rubros intervinientes asumiendo que se comienza desde cero, es decir adquiriendo el equipamiento y acondicionando el lugar destinado a planta transmisora.

Los costos que el proyecto demandaría son los siguientes detallados en forma de gastos mensuales (1) y (2), y gastos de inversión (3), (4), (5), (6), (7) y (8):

1. Local o planta transmisora

1.1. Alquiler (Base 80 m2) mensual	\$ 500
1.2. Expensas (mes)	\$ 90
1.3. Impuestos Municipales (mes)	\$ 10
1.4. Luz, gas y teléfono (mes)	\$ 500
1.5. Impuesto inmobiliario (mes)	\$ 15
1.6. Limpieza (mes)	<u>\$ 150</u>
	\$ 1.265

2. Personal

2.1.	Sueldos y jornales (3 personas, bruto)		\$5.040
2.2.	Viáticos		\$ 150
2.3.	Capacitación y entrenamiento		\$ 240
2.4.	Premios		\$ 50
2.5.	Comisiones por ventas		<u>\$1.600</u>
			\$ 7.080

3. Equipamiento (Aire)

3.1.	Instalación eléctrica		
	Cable Protodur (\$2,5/m x 20m)	\$ 50	
	Cable Canal (\$3,80/m * 20 m)	\$ 76	
	Circuito Protector	\$ 150	
	Disyuntor	\$ 100	
	Llave Térmica (x 2)	\$ 20	
	Generador Honda 3 KW	<u>\$4.000</u>	\$ 4.396
3.2.	Equipo de transmisión		
	Marca OMB (USA) 25 Kw		\$30.000
3.3.	Antena	\$10.000	
	Instalación: Torre, Cableado, riendas:	<u>\$ 3.000</u>	\$13.000
3.4.	Pararrayos y Balizas		\$ 2.000
3.5.	Mano de Obra		<u>\$ 8.000</u>
			\$57.396

4. Equipamiento (Audio)

4.1.	Consola tipo DBA o Harris para distribución de audio		\$ 5.000
4.2.	Mesada o escritorio		\$ 1.500
4.3.	Reloj, intercomunicador e indicador puesta en aire		\$ 2.000
4.4.	Procesadores (para mejora de Audio) tipo APHEX		\$18.000
4.5.	Sistema de automatización (PC+Llaves + Sistema)		\$10.000
4.6.	2 Cassetteras + 2 Reproductoras de CDs		<u>\$ 1.500</u>
			\$38.000

5. Producción

5.1.	Consola (bandeja mezcladora para control de Grabación, tipo Mackie 1200		\$ 1.500
5.2.	Procesador de Micrófono		\$ 1.500

5.3.	2 * Cassetteras + 1 * Rep.de CDs	\$ 1.000
5.4.	1 * Compresor (mantener nivel de voz)	\$ 500
5.5.	Par de micrófonos	<u>\$ 1.000</u>
		\$ 5.500

6. Impuestos

6.1.	SADAIC	\$ 150
	(3% sobre el 55% ingresos totales, sup. \$25.000)	<u>\$ 412</u>
		\$ 562

7. Licencia de operación

7.1.	Costo de adquisición	\$30.000
7.2.	Fondo de depósito (a invertir en bienes de Capital)	<u>\$50.000</u>
		\$80.000

8. Márketing y Publicidad

8.1.	Publicidad Gráfica	\$5.000
8.2.	Folletos	<u>\$2.000</u>
		\$7.000

Total Fijos \$ 196.803

De acá se deducen que los gastos mensuales (1) y (2) son de \$ 8.345; mientras que los gastos fijos por la inversión del equipamiento alcanzan a \$ 188.458. Esto representa un total de \$196.803.

Por lo tanto, si se asume que la inversión se pagará en 12 meses a una tasa del 15% anual, los gastos mensuales para el primer año, serán de \$ 26.405,56, es decir que se tendrán que generar ingresos que superen mes a mes estos valores.

Si se tiene el costo del segundo de publicidad en la provincia de Mendoza, y tomando un promedio entre horario fijo y rotativo (\$ 3,6/ seg.), se deberán vender como mínimo 7.335 segundos en el mes.

Ello supone contar con un número elevado de auspiciantes para cubrir dichos costos y que el negocio sea rentable.

De lo dicho se puede concluir que en esta industria ingresar es difícil puesto que las “Barreras de Entrada” son altas dadas las restricciones actuales y que a diferencia de las industrias capital intensivas, como la petroquímica, donde salir de la misma es difícil, en nuestro caso, salir es fácil: porque al cabo de un cierto tiempo, el valor residual de los equipos es bajo, dada la obsolescencia tecnológica de los mismos.

Por lo tanto, y para nuestro gráfico, analizando los cuadrantes, nos encontramos en un negocio de “**Rentabilidad alta y estable**”, lo cual confirma la atractividad del mismo.

Hasta aquí se ha tratado de aplicar el esquema de Porter y se ha evaluado el mercado de las radios de Frecuencia Modulada; de allí que se pueda analizar la rentabilidad del mismo y observar que el poder de la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los sustitutos y los potenciales ingresantes es **BAJO**. Frente al poder **ALTO** que poseen los clientes oyentes y los clientes auspiciantes.

Por lo tanto, de todo lo dicho se puede emitir el siguiente diagnóstico: la industria resulta atractiva, y de no ser así no se entiende por qué cada día operan más emisoras en el medio tanto legales como clandestinas.

La clave de este negocio está en tener un nivel de auspiciantes acorde con los costos para poder cubrirlos, de otra manera sería imposible su funcionamiento al igual que el de cualquier empresa.

2. Las radios de Frecuencia Modulada Universitarias

La situación de las radios de Frecuencia Modulada universitarias es algo particular, ya que ellas dependen de organismos educativos superiores, lo que les da un perfil propio y algo distintivo con respecto a las demás radios de F.M.

En general tienen entre sus objetivos:

- difundir lo que las respectivas casas de altos estudios van produciendo a través de sus programas culturales
- promover la intercomunicación entre los diferentes miembros de las diversas comunidades universitarias
- proyectarse al medio a través de propuestas diferentes de carácter educativo y cultural

En el año 1996 se celebró en la ciudad de San José de Costa Rica el “Festival Centroamericano de Radio” y el “Encuentro de Emisoras Universitarias”. Al mismo asistieron periodistas, directores de las diferentes radios, profesionales de la radiodifusión, agencias de publicidad, y técnicos

entre otros, con el fin de analizar y reflexionar sobre las características generales, las dificultades y los aciertos. Se compartieron experiencias y se plantearon las problemáticas que deben enfrentar con el fin de generar respuestas exitosas a los desafíos que los momentos actuales presentan a este medio de comunicación social.

Las conclusiones y recomendaciones se volcaron en un documento que ha sido consultado para el presente trabajo ya que presenta una caracterización bastante acabada de las radios de Frecuencia Modulada universitarias de América Latina.

En general las radios universitarias cumplen un papel importante en tanto que permiten la vinculación y difusión de la cultura hacia el medio. Esto las distingue del resto de las emisoras con las que coexisten en sus respectivos medios de acción.

El público al que se dirigen es en gran medida el universitario aunque más de una aspire a ampliar el espectro poblacional. Se presentan como una opción alternativa y ese es el punto fuerte que en muchos casos las sostiene.

Son emisoras que poseen en su gran mayoría programaciones mixtas, es decir en vivo y grabadas y tratan de combinar producciones habladas con producciones musicales ya sean éstas propias o provenientes del exterior.

El tiempo de transmisión varía entre doce y veinticuatro horas y la potencia con que por lo general se manejan oscila entre 1 y 10 KW.

En cuanto a los recursos humanos con los que cuentan es usual que estos estén contratados y formen parte de una planta que está formada por estudiantes, profesionales y colaboradores externos.

Es común que las emisoras reciban ayuda monetaria de las distintas universidades a las que pertenecen aunque en su gran mayoría también buscan modos de autofinanciamiento que completen los magros ingresos que el estado proporciona.

Otra de las características comunes es que las programaciones se elaboran según los criterios que se consignan a continuación: informativos, educativos, de orientación, de entretenimiento y culturales.

Sin embargo estas radios poseen algunas debilidades y fortalezas que se establecen como patrones más o menos comunes a todas, de modo tal que se podría hacer una generalización de las mismas.

Entre las debilidades pueden mencionarse las siguientes:

- Por lo general no hay en las universidades de la región una política precisa sobre cómo manejar los medios de comunicación que poseen ni ven claramente cuáles son los modos de proyectarse al medio. Esto sin duda repercute en las emisoras que las mismas tienen.
- Al no poseer un dueño único, sino que por el contrario pertenecen a las universidades, éstas están sujetas a los vaivenes que provocan los cambios de autoridades; y a merced del interés o no que les presten el rector o decano de turno. Esto en más de una ocasión se ha visto reflejado en los cambios de programación.
- No son entidades independientes, sino que están vinculadas a una estructura mayor de quien dependen. Esto hace que los objetivos a cumplir y las tareas a desarrollar de las personas que conducen las universidades sean múltiples y complejas, y que en las agendas de prioridades por lo general no estén privilegiando el mejorar u optimizar las programaciones radiales. Esto hace que este tipo de radios quede relegado en muchos casos y no se le preste toda la atención que merece para desarrollarse como opción realmente competitiva. Se le resta el verdadero valor que la misma tiene.
- Al pertenecer en su gran mayoría a organismos estatales están sujetas a los vaivenes económicos y de presupuesto que dichos organismos sufren.
- El personal por lo general se encuentra dentro del staff de las respectivas universidades, lo que les significa a veces poseer sueldos pobres. Esto repercute en algunos casos en una falta de compromiso laboral serio por parte de los empleados.
- La falta de recursos presupuestarios es una constante y está presente no sólo en las magras remuneraciones del personal sino también en la adquisición de los equipamientos, en la falta de actualización del personal, en el escaso mantenimiento de la estructura existente.
- Por lo general las radios de Frecuencia Modulada universitarias carecen de estudios de mercado serios. En general cuentan con algunos datos aislados fruto de la buena voluntad de los empleados y directores de las mismas radios.
- Es difícil encontrar emisoras con un proyecto formal y claramente escrito que posibilite visualizar sin dificultades las metas y que

permita la continuidad de la misma. Esta carencia se ve reflejada en las marchas y contramarchas que estas entidades sufren con los cambios de autoridades o de personal.

- También las F.M. universitarias (al menos las latinoamericanas) carecen de un perfil uniforme y no tienen claro cuál es el rol que estas emisoras juegan dentro de la estructura universitaria y dentro de la sociedad.
- No hay criterios de evaluación que permitan visualizar la comercialización del producto, sus aciertos y desaciertos.

Comparándolas con las emisoras privadas, se percibe que las radios universitarias tienen las siguientes fortalezas:

- **Oferta cultural:** Es poco común que las ofertas radiales se ocupen de temas específicamente culturales. Por lo general las emisoras del medio manejan sus programaciones en función de la audiencia y el rating. El propósito de las radios universitarias es difundir cultura de los ambientes a las que pertenecen y por lo tanto no están tan sujetas a las variables de las demás radios. Apuntan a un determinado grupo de intereses y buscan mantenerse dentro de cánones que permitan cumplir con los objetivos con las que nacieron. En el marco de esta reflexión el pertenecer a un organismo estatal se convierte en una fortaleza porque de algún modo éste las respalda.
- **Credibilidad:** Las universidades son consideradas por el común de la gente como los centros donde se desarrolla el saber. Son entidades que gozan de cierto prestigio en la sociedad, pues lo que ellas afirman es el fruto de investigaciones de estudiosos y por lo tanto es bueno, es creíble. De allí que lo que ofrecen las radios universitarias a través de sus programaciones sea considerado como el producto de lo que dicen “los que saben”.
- **Libertad de experimentación** en cuanto a formas y contenidos.

Para el caso de la emisora FM IDEAS, motivo de estudio en el presente trabajo, su situación no es muy diferente a la planteada en los párrafos anteriores; no obstante y por su estructura presenta algunas otras ventajas que la posicionan mejor frente al resto de sus colegas universitarias, pero ello se expondrá en el siguiente capítulo.

Capítulo 3

F.M. IDEAS 97.7



IDEAS F.M. 97.7 MHz

1. Objetivos y fundamentos de su creación

La actual radio FM IDEAS 97.7 nació en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Cuyo (Mendoza) en agosto del año 1992 con el fin de difundir “*cultura para todos*”. Esta concepción se fundamentó en el principio de que el saber y el conocimiento no deben estar circunscriptos a los claustros universitarios sino que por el contrario deben salir y expandirse hacia otros sectores. Y fue así que para lograr esto se pensó en la radiodifusión como el medio óptimo, pues esta posee la capacidad de comunicar, anunciar, informar y noticiar su propuesta a miles de oyentes.

Entre los objetivos fundamentales estaba el difundir los más altos valores del espíritu a través de pensamientos y del deleite de la música y así fue expresado en la declaración de los fundamentos para su creación por el Dr. Miguel Verstraete actual decano de la Facultad de Filosofía y Letras e iniciador de la misma.

A continuación reproducimos una parte de su declaración de fundamentos para su creación:

Declaración de fines de la emisora

“Los hombres somos seres sociales. Y, por lo tanto, tenemos la necesidad y el deber de comunicarnos.

Pero todo lo que somos y lo que tenemos puede servir a otros para ser mejores, para crecer y superarse, únicamente si unos a otros nos comunicamos lo mejor que tenemos y lo mejor de lo que somos, es decir, nuestros valores espirituales y culturales.

La radiofonía, como obra del hombre y para el hombre, es una comunicación de lo que es y tiene el radiodifusor para beneficio del radio- oyente. Debe ser, pues, comunicación de lo mejor que el radioemisor es y tiene como hombre.

Sólo esta comunicación de lo mejor de un grupo de hombres –o de un solo hombre- para miles y tal vez millones de otros hombres puede ser justificación verdadera de la ocupación de la onda. Todo otro motivo será válido solamente en la medida que se integre en este sentido esencial de la comunicación humana.

La radio realiza esta comunicación a través de las dos formas expresivas que el hombre ha dado al sonido: la palabra y la música. Una y otra deben ser, antes que nada y después de todo, vehículos de valores culturales.

Pero la comunicación de los valores del espíritu por la palabra y por la música, para ser la verdadera comunicación debe no solamente partir sino también llegar, debe ser dada y debe ser también acogida, pues no hay comunicación donde alguien da pero nadie recibe. Por ello, la radio debe tener en cuenta no sólo lo que debe dar, que es la cultura, sino también a aquellos que habrán de recibirla; y como la audiencia radial es el más heterogéneo de los receptores en la relación comunicacional, resulta claro que la norma fundamental de la emisión radiofónica debe resumirse en tres palabras: **cultura para todos**.

Esta norma capital para la radiodifusión es la expresión de un justo medio entre dos extremos igualmente perniciosos y desechables: ni la alta cultura para unos pocos escogidos ni incultura para la masa. A nivel musical esto significa concretamente ni sólo exquisitos conciertos para una audiencia selecta, pero tampoco ruidos disfrazados de música para una audiencia gregaria; y a nivel oral, no sólo deportivas para multitudes homogeneizadas ni sólo gran teatro y conferencias eruditas para unos pocos entendidos. El gran arte radial consiste en saber hallar el difícil

equilibrio entre estos dos extremos, en cada día y en cada hora de su programación, con el cual su salida al aire y su entrada al hogar sea, efectivamente, **CULTURA PARA TODOS**".

Dr. Miguel Verstraete, Declaración de fines de la emisora.

Lo anteriormente citado expresa claramente el propósito con el cual la emisora fue creada y los principios que perseguía la misma en el momento de su creación. Sin embargo estas ideas se completan y toman su forma acabada en la ordenanza de creación N° 011/92 donde están formulados los motivos por los cuales se ve la necesidad de su fundación y se presentan los objetivo y postulados que se persiguen. En ella se menciona lo siguiente:

"Mendoza 12 de agosto 1992

VISTO:

La conveniencia de contribuir al enriquecimiento cultural de la ciudad de Mendoza y la posibilidad de hacerlo a través de la radiodifusión, y

CONSIDERANDO:

Que es propio de una Facultad de Filosofía y Letras, educar en los grandes valores universales que dan sentido y razón a la existencia de una comunidad;

Que por ser la extensión una de las misiones fundamentales de la Universidad, corresponde al quehacer de una Facultad de Filosofía y Letras divulgar a niveles masivos esos valores y principios humanísticos que sostienen la estructura social;

Que a los efectos de responder a las necesidades e inquietudes sociales mediante esta divulgación, uno de los medios técnicos más aptos sería una radio que acuda

a los hogares y llegue a las conciencias con los valores eternos que hacen a la unidad nacional, al carácter fundante de la familia y a la dignidad humana;

Que a este fin son objetivos obligados:

a. promover la cultura clásica como raíz de nuestra identidad nacional, con la natural apertura universal;

b. difundir la cultura clásica, que tiene su fuente en los grandes espíritus universales y posee el poder de nutrir y desarrollar los más altos sentimientos estéticos de una sociedad,

c. traducir el estudio y la investigación de los claustros al lenguaje de la comunicación común, con el fin de lograr una mayor adecuación educativa respecto de la sociedad, insertándose en ella de una manera concreta, permanente y eficaz.

Que toda gran ciudad tiene – o debe tener – por lo menos una radio cultural, más allá de intereses competitivos, lucrativos o ideológicos, en orden a mantener vivo el espíritu de las nobles tradiciones y la grandeza histórica y moral de un pueblo,

Por ello,

EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE
FILOSOFÍA Y LETRAS
ORDENA:

Artículo 1° Crear una radioemisora de extensión en el ámbito de la frecuencia modulada, cuyos fines serán los enunciados en los considerandos precedentes, y la que llevará el nombre de “IDEAS”.

Artículo 2° Solicitar a tal efecto al Comité Federal de Radiodifusión la autorización correspondiente.

Artículo 3° Comuníquese e insértese en el libro de ordenanzas.

De lo dicho se concluye que hay dos aspectos fundamentales que se tuvieron en cuenta y que son el sustento sobre el cual se asienta. El primero es **promover la cultura clásica** y el segundo es **establecer una proyección hacia el medio**. Ambas cosas hoy son una realidad puesto que es una emisora de corte netamente educacional único en su estilo en la Provincia de Mendoza.

FM IDEAS se orienta en forma exclusiva a este tipo de programaciones permitiéndole cubrir ese tradicional espacio que LRA 34 Radio Nacional Mendoza tenía. La misma fue pionera en cuanto a la difusión cultural de Frecuencia Modulada en la provincia. Pero a partir del año 1984 abandonó su estilo para comenzar a competir con el modo y la programación de las restantes emisoras privadas. Esto fue consecuencia de la ausencia de políticas claras y continuas. La experiencia fue negativa. Se acumularon deudas, se deterioraron las instalaciones y el equipamiento pronto quedó obsoleto. LRA 34 Radio Nacional Mendoza ya no existe como tal, aunque busca recuperar el terreno perdido.

El lugar que se dejó vacío no fue cubierto por ninguna emisora durante años, trayendo como consecuencia una necesidad insatisfecha y un segmento del mercado no cubierto. Este espacio fue lentamente ocupado por FM IDEAS, quien comenzara en forma experimental por el año 1991 con un precario equipamiento pero mucho esfuerzo y entusiasmo las primeras transmisiones desde el edificio de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza.

El inicio no fue fácil ya que se comenzó con escasas seis horas de programación. Pero con el correr del tiempo éstas se fueron incrementando paulatinamente a medida que la radio se iba afianzando en cuanto a equipamiento, volumen discográfico, tecnología y experiencia.

Así pasaron a ocho horas luego a diez, más tarde a doce y luego diecisiete. Finalmente, cuando llevaba un año, alcanzó las veinticuatro horas. Se transformó así en la única radio universitaria del país que transmite música clásica durante todo el día, todo el año.

Analizando a las otras emisoras que transmiten programas de música clásica, tales como FM Cordillera 103.7 MHz, con sus conciertos diarios de mediodía (de 13.30 a 14.00 horas, de lunes a viernes), y FM Universidad 96.5 MHz que lo hace en forma esporádica, se observa que ninguna cuenta en su programación con la exclusividad en este tipo de música, pues FM IDEAS tiene la particularidad de transmitir música clásica en forma radial, ininterrumpidamente.

Se concluye que en Mendoza hay escasez de oferta radial de música clásica pues existen muchas emisoras habilitadas, pero muy pocas ofrecen este producto, por lo que la única posicionada en la mente del oyente como especializada en este tipo de expresión musical es FM IDEAS.

Su labor ha sido reconocida ampliamente por el medio y esto se ve reflejado tanto en el nivel de audiencia estable que posee como en la Resolución N° 947 de octubre de 1998 del Instituto Provincial de la Cultura del gobierno de Mendoza que declara de interés cultural la Radio F.M. IDEAS (Ver anexo Nro. 3). Esto sin duda refleja el lugar indiscutible que FM IDEAS ocupa en la sociedad mendocina.

2. Organización

La emisora depende funcionalmente del Instituto de Estudios, Asesoramiento y Servicios. Este instituto fue creado con el fin de apoyar la tarea académica de la Facultad de Filosofía y Letras de la U.N.C. (Mendoza) y difundirla al medio. El mismo posee personería jurídica N° 202-91.

Entre los objetivos de éste, está la tarea de extensión y divulgación de las producciones de los docentes y la cultura; y dentro de esos principios tiene lugar la radio. Ésta surgió como una manera de proyectar la cultura y la universidad hacia los sectores que por diferentes motivos no acceden a ella. Porque lo que se pretende no es una universidad cerrada en sí misma sino, muy por el contrario, una universidad para todos donde lo que en ella se produce esté al alcance de los demás.

En el artículo 3° del estatuto del Instituto de Asesoramientos y Servicios se establece:

“Este Instituto tendrá por objeto: a) patrocinar y realizar estudios e investigaciones en los campos de las

actividades públicas, privadas y en las distintas áreas de las disciplinas científicas y tecnológicas; b) promover la formación, la especialización y el perfeccionamiento de recursos humanos en las diversas disciplinas científicas y técnicas; c) brindar asistencia técnica y asesoramiento científico en los distintos campos de las actividades profesionales; d) constituir centros de información y documentación con el objeto de sistematizar y difundir los conocimientos científicos y tecnológicos; e) realizar y auspiciar publicaciones de divulgación, difusión y extensión, partiendo de un enfoque nacional, inspirándose en los principios esenciales de la tradición argentina; f) contribuir a la formulación y ejecución de programas y planes conjuntamente con el Estado y/ o la actividad privada destinados a la utilización de recursos humanos y naturales”.

Por otro lado, el artículo 5° establece:

“Para el cumplimiento de su objeto, el Instituto tiene capacidad para: a) crear, dirigir y administrar centros de investigación, enseñanza, difusión, información y documentación; b) celebrar convenios con instituciones análogas, oficiales y/o privadas del país y del extranjero para concretar sus fines; c) contratar profesores e investigadores del país y/ o del extranjero para dictar cursos, conferencias, realizar investigaciones y desarrollar seminarios; d) otorgar y/ o recibir becas vinculadas a su objeto; e) subsidiar cursos, conferencias, seminarios, publicaciones, etc.; f) realizar cualquier acto jurídico necesario para el desempeño de sus atribuciones, que no estén prohibidos por la legislación vigente”.

De lo dicho se concluye que I.D.E.A.S. no es de la Facultad de Filosofía y Letras ni depende de ella, sino que la apoya como una entidad que tiene su razón de ser en tanto y en cuanto la mencionada casa de altos estudios exista. Dentro de este marco es que la emisora de la facultad tiene lugar. Pero es importante aclarar que si bien FM IDEAS pertenece funcionalmente al mencionado Instituto, económicamente se nutre no sólo con recursos del mismo sino también con los de la Facultad que es la que aporta los sueldos del personal.

2.1. Personal

Desde el punto de vista del tamaño de la empresa, podría considerarse como una microempresa, por tener un plantel de empleados que alcanzan la cifra de once que se distribuyen del siguiente modo:

- Un Director
- Un Vice Director
- Un Director Cultural
- Una Directora de Producción Oral
- Un Encargado de Producción Técnica y Programación
- Un Encargado de Prensa Cultural
- Tres Operadores
- Dos Locutores

El personal está compuesto tanto por profesionales como por técnicos que pertenecen a la Facultad de Filosofía y Letras de la U.N.C. y se encuentran encuadrados dentro de las diferentes categorías fijadas en dicha institución.

Cuenta además con un grupo de colaboradores Ad-Honorem extra universidad. Entre ellos se pueden mencionar a los alumnos y profesionales de otras universidades e institutos terciarios

También FM IDEAS posee un grupo de colaboradores especialistas en los distintos segmentos musicales a saber:

- Segmento Jazz
- Segmento Opera
- Segmento Conciertos

La función de estos es el comentario de los contenidos de las distintas obras que se difunden a los efectos de realizar un aporte a los oyentes por parte de especialistas en la materia. Esta tarea es complementada con comentarios que mediante CD envían Radio España, Radio Neederland y Deutsche Welle respectivamente.

Asimismo es importante destacar, dentro de este punto al cuerpo de profesores de la Facultad de Filosofía y Letras, a cuyo cargo están los programas de extensión universitaria, en las diferentes disciplinas docentes. A modo de ejemplo se pueden mencionar los ciclos de Lógica, Inglés y Francés.

Por lo tanto y en función de lo expuesto, se puede destacar que a pesar de la falta de recursos, la emisora posee un valioso grupo de gente especializada, que cumple con sus funciones, motivada en muchos casos por la idea y el compromiso con los valores espirituales y culturales mediante la difusión de una alternativa musical diferente, que es la de llevar a los oyentes la posibilidad de disfrutar de lo que hemos denominado, “*música clásica*” y “*cultura para todos*”.

2. 2. Organigrama

La emisora se encuentra estructurada en áreas funcionales. Ellas son:

**. Área de Dirección:*

Integrada por el director, vice-director y director cultural. La dirección se ocupa de:

- Definir la línea de la emisora según los objetivos fundacionales.
- Tiene la responsabilidad de la puesta en el aire de la programación previamente diagramada.
- Debe observar el cumplimiento de las actividades por parte del personal que integra la emisora.
- Supervisa y coordina el mantenimiento de los equipos de transmisión y audio.
- Analiza las necesidades y posibilidades de actualización tecnológica de todo el equipamiento necesario para el funcionamiento de la radio como también de las computadoras utilizadas para soporte de la difusión musical.
- Evalúa los convenios con otras emisoras e instituciones.

**Dirección de Producción Oral*

La integran docentes y colaboradores de la Facultad de Filosofía y Letras, a través del área de extensión universitaria de la misma.

**. Área de Producción Técnica y Programación*

Integrada por un encargado de área, colaboradores especiales, encargado de prensa cultural y locutores. Esta área es la que:

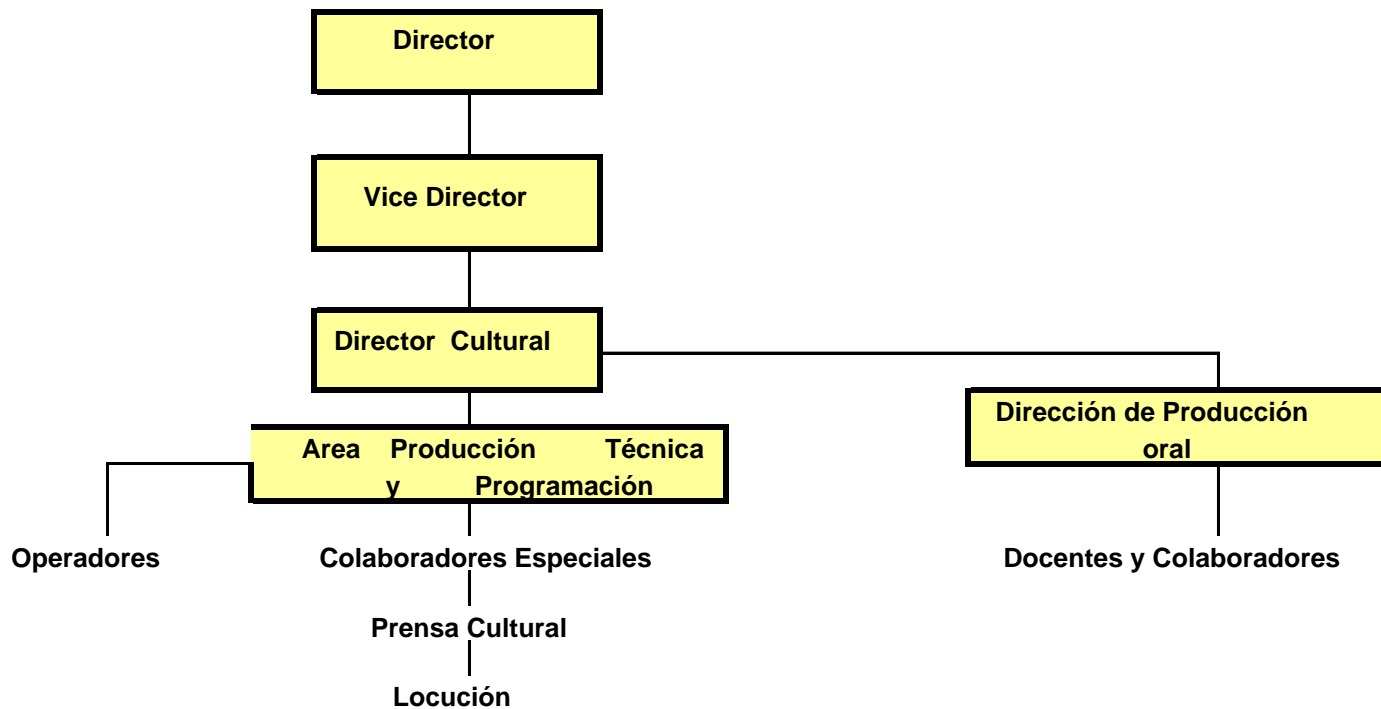
- Arma el contenido de los distintos programas.
- Realiza la selección musical y la compagina.
- Planifica y sugiere las nuevas posibles adquisiciones discográficas.
- Atiende la salida diaria al aire.
- Difunde los pensamientos, reflexiones e ideas que transmite la emisora.
- Realiza comentarios sobre los contenidos de los programas.

Sector de Operaciones

Está integrado por tres operadores distribuidos de la siguiente manera: dos de lunes a viernes, en turnos rotativos desde las 7:00 de la mañana hasta las 22:30 horas. Y uno que está a cargo el fin de semana. Las tareas en las que se centra la labor de este sector son:

- El funcionamiento manual de la emisora.
- La colocación de los distintos CDs en los equipos de transmisión en función de la programación correspondiente.
- La conexión del satélite de acuerdo con la planificación de los diferentes bloques.
- La puesta en el aire de entrevistas en vivo.
- El ajuste de todos los controles que hacen a la óptima difusión del contenido de FM IDEAS.

Organigrama de FM IDEAS



3. El Producto Principal: La programación

Se ha afirmado que la única música que transmite es la “clásica” pero es importante aclarar que lo “clásico” significa en todos los estilos. Es decir en el folklore, el tango, el jazz, la música académica y cualquier otro género.

Conceptualmente la música clásica comprende a aquellas composiciones escritas entre 1740 y 1820. Sin embargo con el tiempo este concepto ha sufrido un desplazamiento diacrónico y su carga semántica se ha transformado. Hoy por música clásica no sólo se entiende aquella culta, académica o erudita que se encuadra dentro de unos pocos años del quehacer musical, sino que aquellas obras escritas que se destacan por su excelencia también son consideradas clásicas. De allí que muchas composiciones realizadas después de los años anteriormente señalados sean hoy clásicas. Son obras que por sus cualidades compositivas y por la perfección con que fueron concebidas se han constituido como modelos.

Se aspira que FM IDEAS atienda las predilecciones de las personas cultas pero sin olvidar los gustos del hombre común, que esté abierta a los intereses de todos los niveles sociales y a las expresiones de los distintos sectores. Se intenta promover una programación donde la noticia sea servicio y el contenido cultural sea un aporte positivo. A través de FM IDEAS se pretende que la música entretenga y a la vez eduque y eleve el espíritu.

Una de las cartas distintivas de la emisora era que, sin convertirse en repetidora de nadie, contaba entre su programación con señales mundialmente respetadas, ya que por vía satélite se conectaba con radio Neederland (Holanda) (Cfr. Anexo Nro. 4), Deutsche Welle (Alemania), Radio Canadá Internacional, BBC de Londres. Actualmente estas conexiones se han visto limitadas y momentáneamente suspendidas por falta de recursos y hoy se vincula solamente con radio Neederland. Por otra parte también tenía relación con Radio Clásica de Buenos Aires, hoy suspendida por los mismos motivos.

La propuesta es esencialmente musical, pero la misma se completa con microprogramas noticiosos y pensamientos que se emiten día a día en forma de frases. El objetivo de los mismos es invitar a la reflexión. Hacer que las palabras sean pocas y digan mucho y no perder el sentido de lo nuestro, del ser argentino.

“Una invitación a pensar y una ofrenda musical” es el eslogan que posee y el mismo apunta no sólo a entretener sino también a brindar al oyente la oportunidad de cultivarse mediante el pensamiento reflexivo, en torno a los principios esenciales y perdurables del hombre.

La expresión artística y cultural

La tarea de FM IDEAS no se agota en las ondas radiales puesto que realiza una importante obra de extensión traducida, entre otras actividades en ciclos de cámara como Bravísimo (Cfr. Anexo Nro. 5) que se realiza con artistas locales e invitados y en conciertos co-organizados con el Instituto Provincial de la Cultura.

En la actualidad este ciclo se encuentra suspendido por la falta de apoyo para el desarrollo del mismo.

La expresión editorial

En épocas pasadas el primer viernes de cada mes se ofrecía una publicación donde se plasmaba toda la programación mensual. De este modo los lectores mendocinos y sanjuaninos del periódico “Ámbito Financiero” encontraban dentro del mismo y sin cargo la revista IDEAS (Cfr. Anexos Nro. 6). Este era un producto netamente cultural, con un enfoque innovador en el periodismo argentino, donde además de la programación radial presentaba opiniones de los expertos del mercado discográfico, calendario de actividades culturales y espectáculos. La revista IDEAS fue declarada de interés cultural por el gobierno de la provincia de Mendoza.

Hoy esto se ha visto suspendido por falta de recursos.

Esta radio quiere plantearse hoy como una radio moderna y mantener una filosofía radial donde se privilegien la excelencia musical y los valores superiores del hombre, respetando en todo momento el intelecto, la intimidad y el espíritu de las personas que la escuchan.

4. Proveedores

Los proveedores aportan la “materia prima” para que la emisora pueda operar. A continuación detallamos los más destacados:

- *. Facultad de Filosofía y Letras de la U.N.C., es quien aporta para el pago de sueldos del personal afectado a la emisora.
- *. Facultad de Filosofía y Letras de la U.N.C. es quien provee también la infraestructura edilicia.
- *. Radios: Deutsche Welle, Nederland, Canadá Internacional, para el material musical y programas especiales enlatados.
- *. Casas distribuidoras de CDs para el material musical.

- *. Colaboradores (Opera, Jazz, Conciertos) para los diferentes programas.
- *. Empresas de equipamiento electrónico para los equipos de transmisiones.
- *. Servicios musicales vía Internet.
- * I.D.E.A.S.: El Instituto aporta para equipamiento e inversiones.

De todos los proveedores arriba mencionados se puede considerar a la Facultad de Filosofía y Letras como la principal fuente de financiamiento para el funcionamiento de la radio. Los demás agentes si bien no son tan importantes son necesarios, pero al estar segmentados la falta de uno no altera a los otros y no imposibilitan el buen desarrollo de las programaciones de la emisora.

5. Clientes

¿Quiénes son los clientes?

Cliente es quien recibe el producto o servicio. Es decir que son los que consumen y en el caso concreto que nos toca son los oyentes de la radio FM IDEAS y los auspiciantes.

5.1. Oyentes

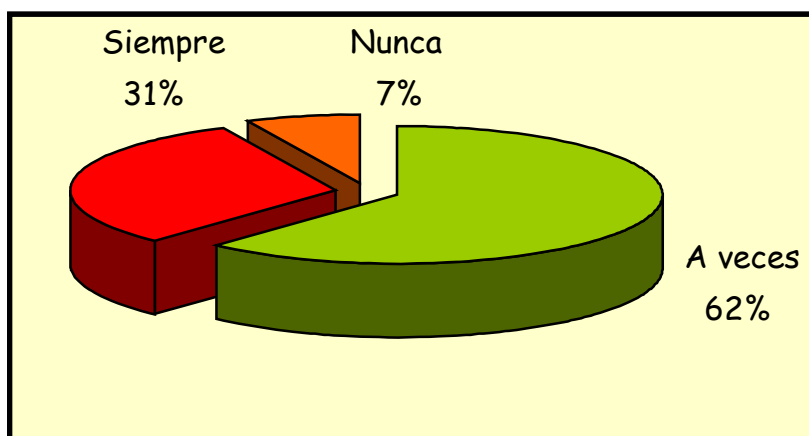
Para poder evaluar mejor al cliente oyente se ha tomado como fuente al informe sobre sondeo de opinión realizado por la cátedra de publicidad y periodismo de la Facultad de Periodismo de la Universidad Juan Agustín Maza (Mendoza). El mismo se llevó a cabo testeando hábitos y gustos del blanco oyente, con hombres y mujeres de 25 a 50 años de edad aproximadamente entre los que se encontraron universitarios y profesionales de los distintos medios. Las muestras se tomaron en los departamentos de Capital, Godoy Cruz y Guaymallén. Es importante destacar el carácter independiente de esta encuesta, que no promovió ningún tipo de resultados forzados, ni generó tendencias que se pudieran predecir. Del procesamiento de las mismas se arribó a las siguientes conclusiones.

*. Del total de los encuestados el 93% escucha Frecuencia Modulada haciéndolo siempre el 31% y el 62% a veces. Un 7% no lo hace nunca. (Gráfico N° 1)

Gráfico N° 1: Frecuencia de audición de Frecuencia Modulada

Frecuencia de Audición

62%	A veces
31%	Siempre
7%	Nunca

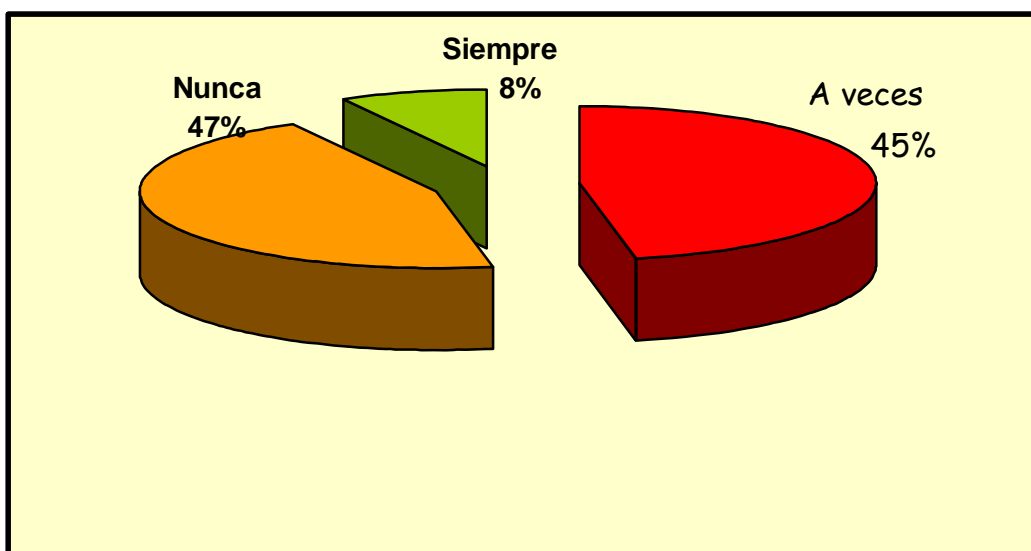


Fuente: Encuesta alumnos Facultad de Periodismo UJAM

*. Frente a la pregunta *¿Escucha música clásica?*, el 8% de los oyentes lo hace cotidianamente, un 45 % sólo lo hace a veces y un 47% no escucha este tipo de música. (Gráfico N° 2)

Gráfico N° 2:

¿Escucha música clásica?



Fuente: encuesta alumnos Facultad de Periodismo UJAM

* Del 53% que escucha música clásica, el 26% escuchó alguna vez FM IDEAS.

¿Pero qué cantidad de oyentes tiene FM IDEAS en forma fija? ¿Qué público le es fiel? ¿Cuántos oyentes son?

El 93% del público encuestado escucha FM y el 31% lo hace siempre, de este último porcentaje sólo el 8% todo el día sintoniza FM IDEAS, es decir que tenemos un 23% de público que escucha siempre FM (cualquiera) y que considera a la radio como buena compañía. Si a este porcentaje (23%) se le suma ese 45% de los que a veces escuchan música clásica, se tiene un 10,3% más que pasan o pasaron por el dial. Es decir que hay un 8% de oyentes

universitarios, abc1, profesionales que siempre están con nosotros y un 10,3 que en algún momento comparte la ofrenda musical de la emisora.

¿Qué nos indica esto?

- Que se debe cuidar el 8% de oyentes fijos.
- Que hay que renovarse y no aburrirlos.
- Que hay que captar el 10,3% que se tiene en algunos momentos.

Todo esto será posible lograrlo con una propuesta clara, cálida, amable dinámica y creativa. Y lo más importante a tener en cuenta es que todo esto se hará sin romper ni quebrar la esencia de la radio, porque eso es lo que la ha hecho diferente y le ha posibilitado un posicionamiento en el mercado actual.

Y desde el punto de vista cualitativo, ¿qué es lo que más gusta de FM IDEAS?. Los oyentes valoraron los siguientes atributos en el siguiente orden:

- La propuesta musical.
- La afabilidad de los locutores.
- Que emite las 24 hs.
- La pronunciación de las obras.
- Las radios internacionales.
- La transmisión de obras enteras.

Pero se trata de un público exigente que si bien consideran que lo que esta emisora ofrece es muy bueno, aspiran a más. De allí que realizaron sugerencias y propuesta que a continuación se señalan:

- Buscar alternativas de promoción para la revista que lamentablemente no se puede editar más por falta de recursos.
- Auspiciar eventos culturales.

- Volver a auspiciar eventos musicales como en tiempos pasados (hoy suspendidos por falta de recursos económicos).
- Ampliar vínculos con diversas instituciones.
- Ofrecer Jazz al mediodía.
- Agregar información periodística.
- Información en general del ámbito de la cultura y de la música.
- Mayor interrelación oyente-radio.
- Mayor alcance y fidelidad.
- Incorporar folklore.
- Mayor dinamismo.

Lo hasta aquí presentado ofrece un panorama de quién es el cliente, qué atributos valora, qué espera, y qué aspira. Si se tienen en cuenta los datos aquí volcados se puede concluir que los consumidores poseen características bastante definidas y que por lo general pertenecen a un sector socio cultural medio y medio alto. Se trata de un público exigente que si no se sintiera satisfecho con la propuesta o se encontraran con una nueva emisora que ofreciera un producto similar pero de mejor calidad podría cambiar fácilmente de dial (zapping radial). El cliente consume, el cliente elige, el cliente demanda, el cliente tiene en definitiva la última palabra en cuanto a quedarse o no con la propuesta que se ofrece.

No obstante FM IDEAS posee una ventaja y es que no hay otras propuestas musicales clásicas para elegir en el medio. Esto hace que la emisora tenga un oyente cautivo que si bien tiene la posibilidad de apagar el receptor si no le gusta la propuesta, no lo hace frecuentemente, ya que la radio a pesar de no poseer una fidelidad óptima, sí tiene una excelente programación con excelentes versiones de cada obra y satisface las expectativas de los oyentes.

5.2. Auspiciantes

Otro tipo de cliente que posee la emisora son los auspiciantes. A los auspiciantes se los considera clientes porque se valen de la radio como medio para difundir productos o servicios que estos poseen y que tienen como mercado objetivo el público oyente de FM IDEAS.

En el caso concreto, objeto de estudio, la radio no cuenta con propaganda de ningún tipo. Esto ha sido una constante y la poca que en algún momento tuvo fue de carácter institucional y estaba altamente seleccionada porque se buscaba mantener el nivel de la programación. Hoy no hay difusión de comerciales. No obstante ello, la radio puede funcionar y de hecho lo hace sin la intervención de aquellos.

Sin embargo hay que tener en cuenta que FM IDEAS se financia con los aportes económicos de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Cuyo y del Instituto de Asesoramiento y Servicios lo que la limita y cercena en su posibilidad de crecimiento e incluso de mantener lo ya conseguido (como el caso de los contratos con Radio Clásica de Buenos Aires y con la B.B.C. de Londres que no se pueden mantener por falta de fondos). Además, es por todos conocido el recorte presupuestario que las universidades nacionales están sufriendo. Entonces, ¿qué sucedería si tuviera que financiarse con el aporte de los auspiciantes? En ese caso el interés de la radio con respecto a estos sería otro porque del ingreso que generarían se tendría que valer la radio para subsistir. Y al no ser una emisora masiva y al tener un alcance limitado, los interesados en difundir sus ofertas son escasos. Es decir que no sería fácil contar con un número más o menos considerable de auspiciantes. Esto conllevaría al riesgo de que podrían imponer sus condiciones o, lo que es peor no auspiciar en la emisora.

<p>Si se analiza que la emisora tiene limitada su capacidad de crecimiento al depender de los recursos de la Facultad de Filosofía y Letras, se demuestra que la necesidad de fondos adicionales es muy necesario si se quiere lograr el mejoramiento y ampliación de la radio. Si bien la radio de música clásica FM IDEAS no tiene fines de lucro, no significa que no deba generar recursos a través de auspiciantes u otros medios.</p>

Capítulo 4

Visión de F.M. IDEAS 97.7.

1. Visión de F.M. IDEAS

Es importante aclarar qué se entiende por “Visión” de una firma y cuáles son los componentes que la integran porque a través de los mismos se podrá reconocer en qué consiste la misión de FM IDEAS. Los especialistas en el tema Arnoldo Hax y Majluf en su libro Gestión de Empresa la definen como:

“La expresión del tipo de empresa que aspiran crear sus ejecutivos y que pretende: comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de los propósitos corporativos, ámbito de los negocios y liderazgo competitivo, proveer el marco conceptual que regula las relaciones entre la firma y sus grupos interesados o audiencias; y especificar los grandes objetivos de desempeño de la firma”. (Hax, A y. Majluf, N. Gestión de Empresa. 1996. p. 405)

Es decir que la visión se traduce en el modo de enunciar y manifestar el tipo de empresa que se quiere alcanzar y en ella están presentes los propósitos de la misma, los objetivos a los que se aspira, el medio donde se desarrollará el negocio, la capacidad competitiva y el encuadre teórico que lo sustenta.

En el caso concreto de F.M. IDEAS no hay una visión claramente definida y mucho menos explicitada por escrito, lo que supone un manejo intuitivo y sobreentendido de los objetivos y las metas que la empresa quiere alcanzar. Sin duda esto es un riesgo considerable, pues el cambio de autoridades puede traer consigo dificultades en la continuidad de las estrategias y las políticas de la radio. Es por eso que en el presente capítulo se presenta una sugerencia de lo que debería ser la misión y se definen sus elementos fundamentales.

Todo lo que se aconseja a futuro corresponde a lo que se consideran las propuestas de acción que luego se desarrollarán exhaustivamente en el capítulo 6.

Se establece que la visión de la emisora consistirá en alcanzar una sólida posición como emisora dedicada a la difusión de música clásica,

contando con un cuerpo profesional calificado, una señal digital potente, sostenida mediante acciones de management que permitan mejorar las finanzas, en un contexto exigente.

Los componentes primarios de la visión son:

- La misión de emisora F.M. IDEAS.
- La filosofía corporativa.

1.1. La Misión de F.M. IDEAS 97.7.

Varios son los autores que han definido la “Misión” de una empresa y entre ellos podemos citar a Wilensky que señala que:

“La Misión es tanto la motivación emocional, ética y económica como el marco conceptual que define cuál es y cuál deberá ser el negocio” (Wilensky, A. Cómo hacer un plan de marketing. 1999. pag. 133).

También los ya citados doctores Arnoldo Hax y N. Majluf han definido la misión entendiendo por ella que:

“la expresión del propósito del negocio, así como el grado de excelencia requerido para asumir la posición de liderazgo competitivo, es el primer paso esencial en la formulación de una estrategia de negocios. Esta declaración general relativa al direccionamiento que se le pretende dar a un negocio, es lo que se denomina la misión del negocio.” (Hax, A. y Majluf, N. Gestión de Empresa. 1996. pág. 57).

De las definiciones aquí citadas se desprende que la misión señala los lineamientos sobre los cuales se asienta el negocio.

La formulación de la misión de una empresa se constituye en un paso esencial en la proyección de una estrategia de negocios porque señala el

direccionamiento que se le pretende dar. En la misma deben estar presentes dos aspectos importantes a tener en cuenta que son la especificación de las áreas que abarca el negocio en la actualidad y cuál es la proyección que se espera del mismo. Identificar claramente la misión permitirá obtener un panorama bastante claro del tipo de producto de que se dispone, el mercado donde se inserta y el alcance geográfico que tiene en el presente y en el futuro inmediato.

Luego de la investigación y entrevistas con los directivos de la radio, para el caso concreto de F.M. IDEAS, la misión de la misma se la puede explicitar en:

“brindar a sus oyentes de Mendoza una propuesta musical (clásica) que a su vez se complementa con micro programas noticiosos y pensamientos valóricos que se ofrecen en forma de frases cortas. Los mismos son variados y salen al aire progresivamente en función de una programación previamente establecida. El objetivo es invitar a la audiencia a la reflexión sobre las virtudes fundamentales del hombre”.

El propósito que los directores de la radio persiguen es:

- que esta sea reconocida como una emisora de referencia en la región;
- que se caracterice por la excelencia de su propuesta musical;
- para cumplir con lo anterior se hace necesario contar con un cuerpo de profesionales destacados y que compartan los valores de la emisora.

La misión define los ámbitos del producto, del mercado, del espacio geográfico, así como el modo de lograr el liderazgo competitivo. En cuanto a la radio F.M. IDEAS 97.7. se puede decir que:

a. En cuanto al alcance del producto:

En la actualidad todo el énfasis está dedicado a la difusión y acercamiento a los oyentes de una propuesta musical alternativa que se centra en la difusión de la música clásica, complementada con micro programas noticiosos y pensamientos breves.

En el futuro se deberá potenciar la calidad de las emisiones, en cuanto a la mejora del sonido que deberá ser digital, como así también ampliar la potencia del equipamiento con el fin de lograr una mayor cobertura y penetración de la señal. A modo de ejemplo, el costo para un equipo de 25 KW marca OMB asciende a u\$s 30.000 (ver pág. 44).

Asimismo se podría prever la transmisión de la programación vía Internet, de manera de poder satisfacer a la audiencia sin importar dónde se encuentre ésta.

Otro punto a considerar es la venta de CDs de música clásica especialmente producidos, aprovechando la oportunidad de las numerosas actividades que la Facultad de Filosofía y Letras durante todo el año ofrece.

b. En cuanto al alcance del mercado

Actualmente el objetivo se centra en satisfacer al público características ABC1, profesionales o universitarios, mayormente entre 30 y 60 años de edad, amante de la buena música.

A futuro se debería considerar como mercado a este mismo segmento, y sumando a los auspiciantes, como un sector al cual se le debe prestar especial atención. Pero por tratarse de una radio universitaria con un cierto tipo de música selecta, es que los patrocinadores deberán también escogerse cuidadosamente. Se les deberá dar preferencia a aquellos que tengan alguna afinidad con el tipo de público consumidor y que no perjudique el cuidado esquema de audición que posee la radio hoy. En definitiva habrá que poner especial atención al tipo de propaganda a incorporar para no deteriorar el alcance del producto ya conseguido.

Como se ha dicho, la radio no posee avisos publicitarios y esto la distingue de las demás emisoras, además de ser un motivo de peso en la elección de la misma por parte de los consumidores. Pero es sabido también que los auspiciantes generan el ingreso necesario para mejorar los recursos, el crecimiento y la modernización del equipamiento. Por lo que éste deberá ser un aspecto más a evaluar a la hora de ampliar el alcance del mercado.

Desde un punto de vista particular, se considera que la propaganda deberá ser escasa, sólo de determinado tipo de productos y exquisita.

c. En cuanto al alcance geográfico

En la actualidad se limita al área geográfica denominada "Gran Mendoza", pero de ésta, sólo llega a una parte de los departamentos de Capital, Las Heras, Guaymallén, Godoy Cruz, con una población estimada en 200.000 habitantes. Está en los propósitos y es necesario poder ampliar dicha área.

Los equipos existentes en la actualidad aún no permiten lograr una buena transmisión fuera de ese radio, por lo que en corto plazo se espera conseguir una mejora de la potencia del equipo de transmisión. De este modo se cubrirían los departamentos de Luján de Cuyo, Maipú y San Martín. De ser así, se podría llegar a obtener un mercado total de 800.000 habitantes, es decir triplicar el área.

También en el período próximo inmediato se deberá intentar el alcance sin fronteras, a través de las transmisiones vía Internet. De este modo contando con una PC y la respectiva conexión telefónica se podrá alcanzar la señal, sin importar el lugar en el mundo donde uno se encuentre.

d. Modo de lograr el liderazgo competitivo

FM IDEAS es la única emisora especializada en música clásica que transmite las veinticuatro horas del día, los trescientos sesenta y cinco días del año, siendo éste un importante atributo que valoran los oyentes.

En la actualidad quienes forman parte del staff de F.M. IDEAS, son empleados de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Cuyo, categorizados de acuerdo a los diferentes niveles de esa casa de altos estudios. Cuenta también con un grupo de colaboradores Ad Honorem.

Se prevé mantener el staff de gente talentosa como también incorporar al plantel nuevos miembros altamente capacitados, siendo este punto uno de los factores críticos de éxito.

En la actualidad se efectúan retransmisiones de emisoras afines tales como Radio Nederland y Deutsche Welle. Como se ha mencionado en capítulos anteriores, en épocas pasadas tenía conexiones satelitales con otras radios como BBC de Londres y FM Clásica de Buenos Aires entre otras.

Para el futuro se deberán recuperar estos espacios perdidos, además de continuar con lo ya conseguido y ampliar este tipo de programas a través de la incorporación de convenios con emisoras afines de primer nivel tanto nacionales como del exterior.

A modo de resumen se presenta el siguiente cuadro:

Declaración de Misión de FM IDEAS

	Actual	A futuro
Alcance del Producto	° <i>Difusión de cultura a través de música clásica, complementada con microprogramas noticiosos y pensamientos valóricos.</i>	° <i>Idem, pero con mejor calidad de sonido (digital) y mayor potencia de Transmisión.</i> ° <i>Transmisión radial vía Internet.</i> ° <i>Venta de cds.</i>
Ámbito de los Mercados	° <i>Público (oyentes) amante de esta expresión cultural.</i>	° <i>Considerar también a los auspiciantes como mercado a desarrollar</i>
Ámbito Geográfico	° <i>Gran Mendoza con limitaciones</i>	° <i>Triplicar el área de cobertura en Mendoza.</i> ° <i>Sin fronteras mediante Internet.</i>
Modo de lograr liderazgo competitivo	° <i>Excelencia e invocación en la programación</i>	° <i>Mantener y contratar gente talentosa.</i> ° <i>Mejora en la rentabilidad.</i> ° <i>Convenios con emisoras de 1er nivel afines a este tema.</i> ° <i>Tecnología de última generación.</i>

1.2. La filosofía corporativa

La filosofía corporativa hace referencia a aquellos principios básicos que sustentan e inspiran las acciones que lleva a cabo una empresa, las decisiones que se tomarán y los emprendimientos que se pondrán en marcha. En la filosofía general están presentes:

- La articulación de la relación entre la emisora y sus grupos primarios de interés: empleados, clientes, proveedores, acreedores, comunidad y gobierno.
- Una definición de objetivos generales a implementar que se formularán en términos de crecimiento y rentabilidad.
- La formulación de los lineamientos empresariales básicos con respecto a temas fundamentales tales como gestión de marketing, gestión de recursos humanos, tecnología, políticas financieras.
- Una declaración de valores corporativos tales como la ética de la empresa o las normas con las que se desempeñará el personal y la emisora en su conjunto.

En el caso de F.M. IDEAS la filosofía que subyace es la siguiente:

***. En cuanto a la relación con los grupos primarios:**

Empleados:

Puede describirse la relación con los empleados de la emisora como demandante pero justa. Se privilegia la capacidad del individuo, en un clima donde el respeto mutuo y la responsabilidad son pilares fundamentales para el buen funcionamiento de la radio.

Se considera que uno de los aspectos a priorizar deberían ser la profesionalización en gran medida del personal para poder hacer frente a las exigencias del medio.

En la actualidad las remuneraciones para el personal, en algunos casos, están por debajo del promedio del mercado porque éstas dependen del presupuesto de la Facultad de Filosofía y Letras, que es una entidad estatal. De poder aplicarse las alternativas que se proponen en el presente trabajo, se prevé alcanzar mejores niveles salariales.

Los empleados carecen de evaluaciones de desempeño que permitan cuantificar los resultados obtenidos a lo largo de un período determinado.

Clientes:

Existen dos tipos de clientes: los oyentes y los auspiciantes. En la actualidad, estos últimos no están desarrollados comercialmente, puesto que no hay un departamento comercial encargado de este aspecto. Se debería trabajar en función del conocimiento y comprensión de las necesidades de los mismos a los efectos de poder lograr su integración.

Por otro lado existe un factor netamente asociado al otro tipo de cliente: los oyentes. Al alcanzar mejoras en las transmisiones, se logrará un mayor rating y por lo tanto mayores auspiciantes. Esto traerá consigo una importante fuente de ingresos para la emisora.

También es importante la retroalimentación de la calidad de la programación por parte de los oyentes, para lo cual se sugiere la habilitación de una línea telefónica directa como así también la posibilidad de comunicación vía correo electrónico (E-Mail).

***. En cuanto a los objetivos generales**

A medida que F.M. IDEAS se proyecta en el futuro se deberán plantear los siguientes objetivos:

- *. Crecimiento en audiencia.
- *. Lograr fuentes alternativas de ingresos.
- *. Búsqueda de auspiciantes.
- *. Mantener su posición como emisora dedicada a la difusión de música clásica en Mendoza.
- *. Consolidar la reputación adquirida.

***. En cuanto a los lineamientos empresariales y las políticas corporativas:**

En cuanto al estilo de gestión se debería prever la implementación de un sistema donde se premie el cumplimiento de los empleados. Esto permitirá explotar el potencial íntegro de los integrantes de F.M. IDEAS. Además generará la conciencia que el logro de los objetivos por parte de los mismos es un aporte valioso y digno de ser considerado.

***. En cuanto a los valores corporativos**

En la actualidad, la estructura es centralizada. En el futuro podría descentralizarse mediante un mayor empowerment por parte de los conductores y empleados de la misma a los efectos de tomar decisiones y aportar soluciones a problemas. De este modo no se volcaría toda la carga de trabajo en una o dos personas y se generarían recursos humanos creativos y generadores de respuestas positivas ante problemas concretos y cotidianos.

Mediante esta medida, se espera poder alcanzar un mayor nivel de eficiencia en el funcionamiento de la emisora.

Hasta aquí un panorama conceptual de la visión, para qué sirve y los componentes básicos que la sustentan. FM IDEAS tiene una idea de los objetivos, cuál es el posicionamiento que posee en el mercado y a dónde quiere llegar. No obstante, a partir de lo analizado y de las encuestas que se han llevado a cabo se puede vislumbrar que en la emisora no tienen claramente identificado los aspectos analizados en el presente capítulo. Se considera que esto es importante tenerlo en cuenta ya que evitaría la superposición de esfuerzos y potenciaría el trabajo de cada uno de los miembros involucrados en el negocio.

En este apartado se ha analizado también el punto al que se ha llegado hasta el momento y se han presentado propuestas de alcance a corto y mediano plazo. En el siguiente capítulo se realizará el cuadro de situación de la emisora, lo que ampliará aún más el panorama, para luego poder ofrecer las alternativas de acción para el futuro.

Capítulo 5

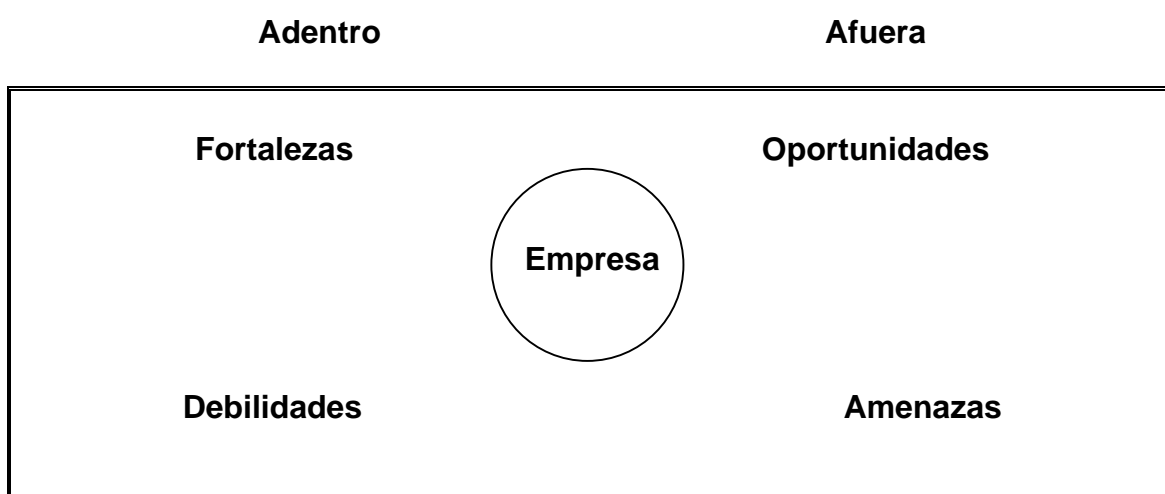
Cuadro de situación

Análisis FODA

1. Cuadro de situación: Análisis FODA

El análisis FODA es un estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa y el mismo es una herramienta de gran utilidad porque permite visualizar la situación en la que se encuentra la compañía. El medio en donde se mueve una empresa y la situación interna de la misma están sujetos a múltiples y diversas variables que se interrelacionan e interactúan. Esto hace que la realidad empresarial tanto interna como externa sea de suma complejidad, por lo que a la hora de tomar decisiones o de realizar diferentes análisis, sea preciso tener algún instrumento que posibilite sin mayores dificultades tener un perfil global del cuadro de situación.

El análisis FODA se ocupa tanto del aspecto externo como el interno y tiene como fin facilitar la percepción del mencionado cuadro de situación. El ámbito interno comprende las fortalezas y las debilidades; y el ámbito externo las oportunidades y las amenazas y se podría graficar del siguiente modo:



El análisis externo es lo que también se ha denominado “escenario” y para poder analizarlo es necesario tener en cuenta:

- El ámbito político, económico, tecnológico, legal, cultural y social.
- Las grandes tendencias locales e internacionales, en términos de los gustos y preferencias de los consumidores.
- La competencia actual y potencial, identificando especialmente a los competidores “estratégicos”.

Y en el análisis interno habrá que realizar un trabajo de introspección que permita estudiar y evaluar los diversos recursos con los que se cuenta, sean estos materiales, humanos, o inmateriales. Se entiende por esto último aquellos elementos que no son tangibles pero que son muy importantes y deben ser tenidos en cuenta tales como la cultura corporativa, el capital de marca, la capacidad de adecuación frente a las exigencias del mercado o los intereses sobre el crecimiento y la autosuperación continua.

La división tajante en interno y externo que propone al presente análisis no se presenta como tal en la realidad, sino que muy por el contrario ambos aspectos se entrecruzan continuamente generando múltiples y variadas situaciones. Nada es taxativo, pues en los negocios las variables que se vislumbran inicialmente como positivas, o negativas, luego según el ritmo que tomen los acontecimientos donde las mismas se insertan, pueden convertirse en negativas o continuar como positivas. Pero no por ello el esquema FODA deja de ser un instrumento válido, pues ofrece el panorama de la empresa tanto desde sus fortalezas y debilidades internas como desde el medio donde debe competir.

En el presente capítulo se va a realizar el análisis interno de la radio F.M. IDEAS 97.7 y se hará el estudio sobre la realidad contextual en donde se inserta la emisora. Recién entonces se podrá efectuar la estrategia que se quiere presentar como propuesta para el mejoramiento de la radio, la optimización de los recursos, la mejora en los ingresos, y un posicionamiento en el mercado indiscutible.

2. Análisis interno de la empresa

Como ya se ha mencionado en párrafos anteriores este punto permite obtener un panorama claro de lo que posee la emisora, cómo se desenvuelve, cuáles son sus fortalezas y debilidades y qué intereses, motivaciones y posibilidades la conforman.

2.1. Debilidades de la emisora

La emisora presenta varias debilidades pero en su gran mayoría éstas se encuentran encuadradas dentro de las ya señaladas en las radios universitarias. Es decir que no escapa a la realidad antes descrita sobre estas emisoras. Entre las debilidades detectadas se podría señalar:

- *. El equipo de transmisión posee muy bajo alcance (menor a 1 KW), limitándose a un área geográfica reducida que abarca parte del gran Mendoza. Ocasionalmente se escucha la frecuencia en otras zonas pero lo hace con bastante dificultad.
- *. Fondos acotados e insuficientes.
- *. Falta de definición y difusión de la Visión.
- *. Falta de articulación entre Visión y posicionamiento como consecuencia del ítem anteriormente mencionado.
- *. Ausencia de políticas comerciales.
- *. El personal pertenece a la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Cuyo lo que lo encuadra dentro de un régimen estatal. Esto quiere decir que no existen premios por productividad, ni hay ningún tipo de estímulo extra por generar propuestas creativas o por comprometerse con la emisora más allá de lo estrictamente acordado en el momento de ingresar a la radio. Sin duda esto trae aparejado falta de motivación y aburguesamiento del mismo.
- *. Ausencia de campaña publicitaria, lo que la coloca en un nivel de desventaja con respecto a las demás emisoras del medio, mayormente privadas.

- *. Falta de innovación respecto a sus competidores.
- *. Ausencia de un sistema eficaz de control de Gestión y Planificación, que permitan alcanzar un adecuado funcionamiento de la emisora y que posibilite la continuidad a futuro una vez que las actuales autoridades de la facultad y el director de la radio no estén.
- *. Hay entropía comunicacional. Es decir que se carece de un sistema adecuado para promover la comunicación interna.
- *. Tecnología y equipamiento que se halla limitado en cuanto a capacidad y potencia.
- *. El estudio de mercado que posee la emisora es pobre ya que el mismo se circunscribe al informe sobre el sondeo de opinión que realizó la cátedra de publicidad y periodismo. Si bien esto no quiere decir que el mismo no sea serio, sí creemos que es un análisis bastante acotado y que no tiene continuidad en el tiempo.

2.2. Fortalezas de la emisora

Las fortalezas, que a su vez podrían considerarse como ventajas competitivas, se podrían resumir en:

- *. Ser la única radio F.M. cuya programación es esencialmente música clásica, con un formato definido que logra contener a un público determinado.
- *. Ser la única emisora de música clásica de la provincia de Mendoza, lo cual otorga en cierta manera el criterio de exclusividad.
- *. Programación mensual planificada, lo cual implica no dejar este punto librado al azar y la improvisación.
- *. Poseer en su discoteca 3.500 unidades (cassettes y CDs) con versiones de primer nivel cuidadosamente seleccionada por expertos en la materia.
- *. Ser la única emisora de música clásica de la región que transmite las veinticuatro horas del día, todo el año.

- *. Posee convenio con radio Neederland (Holanda) lo que le permite completar y enriquecer la programación.
- *. Respaldo y patrocinio de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Cuyo (Mendoza).
- *. Reconocimiento de Marca asociada a la cultura (ver encuestas)
- *. Ventaja competitiva gracias a los beneficios impositivos, pues se trata de una entidad sin fines de lucro.
- *. Respaldo de Ideas (Instituto de Estudios y Asesoramiento) a través del cual se canalizan los nuevos proyectos y se busca tener mayor dinamismo en la gestión.
- *. Buena ubicación de la antena de transmisión.
- *. Buena receptividad de la propuesta radial.
- *. Fuerte vinculación con la comunidad universitaria al estar inserta dentro de ésta.

Además de las arriba señaladas se podrían mencionar algunos puntos que si bien fueron fortalezas en otros tiempos, hoy se han suprimido. Entre ellos se pueden mencionar:

- *. Se enviaba una revista a los oyentes a domicilio donde se volcaba toda la programación musical del mes. Esto la convertía en la única radio del medio que ofrecía este servicio a sus clientes.
- *. Poseía convenios con otras radios a parte de la arriba mencionada. Hasta hace poco tiempo los oyentes de FM IDEAS podían disfrutar de la programación de radios de primer nivel que se recibían a través de convenios vía satélite. Entre ellas estaban radio FM Clásica de Buenos Aires, Deutsche Welle (Alemania), radio Canadá Internacional y noticias en directo de la B.B.C. de Londres.
- *. La radio organizaba y auspiciaba temporadas de música de conciertos de cámara durante los meses de agosto, setiembre, octubre, noviembre y diciembre. Esto se llevaba a cabo al estilo de ciclos y temporadas de conciertos que organizan las radios europeas durante todo el año. Entre ellos cabe mencionar el ciclo "Bravísimo, encuentros musicales en

Mendoza” y se llevaba a cabo en el teatro de la Universidad Nacional de Cuyo que tiene una capacidad para 500 personas.

*. En el año 1999 la radio auspició el Mozarteum Argentino en Mendoza colocándola así en un nivel de excelencia.

Lamentablemente por motivos de diversa índole, pero fundamentalmente económicos estos servicios ya no se prestan más. No obstante se han señalado aquí porque se las considera como fortalezas, perdidas por cierto, pero fortalezas a recuperar. El no tenerlas hoy, no las constituye sino en aspectos deseables a tener nuevamente.

De la presente enumeración hasta aquí expuesta se desprende que debilidades hay muchas y sin duda éstas entorpecen la tarea. Pero no todo es malo. También hay fortalezas y sobre ellas hay que apoyarse y afianzarse para poder revertir las primeras. Sólo así se podrá obtener una radio, única del tipo en el medio, con más presencia.

De todas las dificultades señaladas, la más grave es la de contar o no con dinero, porque es lo que permitiría solucionar gran parte de las falencias arriba señaladas. Por eso apuntar a la generación de recursos que complementen los aportados por la Facultad de Filosofía y Letras es la clave sobre la que hay que trabajar y sobre la que se presentarán las propuestas del presente trabajo de investigación.

3. Análisis externo. Análisis de Mercado

¿Qué hace que F.M. IDEAS sea preferida entre otras emisoras por un grupo de oyentes? ¿Por qué la escuchan? ¿Qué escuchan?.

La respuesta a estos interrogantes está directamente vinculado al concepto de “*Mercado*”. El conocer claramente dónde queda o cuál es el “*Mercado*” de F.M. IDEAS será la clave para el manejo estratégico del negocio. Por lo tanto, se entiende por “*Mercado*” a:

“Un grupo de consumidores (Oyentes), necesariamente atomizados en virtud de algún factor de la relación que los vincula”. (Wilensky, A. Márketing Estratégico, pág. 51)

Si se parte del concepto anteriormente citado, se puede apreciar que hace referencia a un universo poblacional interesado en escuchar alguna emisora radial (oyentes). Por lo tanto se debe segmentar al mercado para poder analizarlo, evaluarlo y así poder comprender cuáles son las verdaderas razones del consumo del mismo. Dicho de otra manera, el concepto de Negocio depende del mercado y éste a su vez del de segmento.

En marketing se utiliza con frecuencia esta práctica de segmentar, es decir de partir un conjunto o grupo en subgrupos que sean internamente homogéneos.

Tradicionalmente la segmentación de mercados se utilizaba como característica divisoria de las diferentes fracciones de la sociedad en diversos niveles socioeconómicos, por edades o por la localización geográfica.

En el capítulo 2 (“Las radios de FM en Mendoza”), se hizo referencia a los distintos grupos económicos que administran la mayoría de las radios en Mendoza. Allí se puede ver con claridad y a modo de ejemplo cómo las diferentes emisoras cumplen con este concepto, es decir cada una de ellas apunta a un segmento determinado de la población, la cual debe ser el objeto del mensaje específico a transmitir.

Es decir, al tener a los consumidores agrupados e identificados sobre la base de algún concepto de afinidad, se podrán aplicar los propósitos estratégicos, buscar, identificar y defender correctamente las ventajas competitivas de la emisora. De esta forma se pueden administrar cuidadosamente los recursos, sabiendo que el target elegido es el correcto.

¿Cuál es el mercado de Radio Ideas FM? Según la encuesta realizada por alumnos de la Carrera de Periodismo de la Universidad Juan Agustín Maza, se pudo identificar el perfil del consumidor (oyente) de la emisora.

Este responde a las siguientes características:

- Segmento socioeconómico ABC1.
- Poseen edades que oscilan mayoritariamente entre 30 y 60 años de

edad.

- Educación formal completa.
- Nivel ocupacional: docentes universitarios, profesionales, dirigentes de empresas.

Dentro del estudio del medio externo, el punto de oportunidades y amenazas ocupa un lugar destacado, puesto es muy importante para determinar la atractividad del sector, donde opera radio 97.7 FM IDEAS.

3. 1. Amenazas

- Son aquellos elementos externos que pueden afectar el desarrollo de las operaciones de FM IDEAS. Entre ellas se pueden mencionar:
- La falta de fondos puede afectar seriamente la continuidad futura y el normal funcionamiento de las transmisiones.
- Si no se establece claramente en el estatuto de la emisora el propósito de su creación, el cambio de autoridades universitarias puede llevar a desvirtuar los objetivos con el cual fue creada, es decir difusión de cultura para todos, a través de la propuesta musical (clásica).
- Pérdida del rumbo, si no se aplica o se entiende la Visión de la emisora.
- Presiones de las modas pueden obligar a dejar de lado el propósito inicial o la visión.
- Sustitución por parte de los oyentes de programas transmitidos vía Internet por otras emisoras.
- Gran competencia de otras emisoras ingresantes.
- Poca fidelidad del oyente, quien si no recibe una propuesta atrayente, o de alta calidad o si no logra captar el mensaje que se pretende entregar, no dudará en cambiar de emisora.

3. 2. Oportunidades

Involucra aquellos tópicos que aplicados pueden ser elementos de mejora.

- En la actualidad FM IDEAS no posee programaciones vía Internet y esto puede significar la pérdida de mercado. Por ello, y atendiendo a las tendencias actuales poseer un portal en la red se constituye en una gran oportunidad por la presencia y el posicionamiento que la emisora puede alcanzar en el medio.
- Creación de una página en Internet a los efectos de poder comunicar noticias, calendarios de actividades culturales, espectáculos, programación. Esto significaría mejorar la prestación de servicios y poder volver a difundir la programación mensual como lo hacían en tiempos pasados con la revista Ideas. Ese medio no sólo posibilitaría la reanudación del servicio sino también la continuidad del mismo por los bajos costos que requiere su implementación.
- Con la mejora de los elementos técnicos se podría aumentar el alcance del área de cobertura y en consecuencia obtener un mayor número de oyentes. De esta forma se lograría una mayor participación de mercado y en forma más real. En efecto, la baja participación, es consecuencia de la no llegada a los lugares donde las otras emisoras sí llegan.
- Utilización del satélite, para recepción de programas de emisoras afines.
- Fuente alternativa de inversión a través de la venta de CDs, libros, espacios y publicidad.
- Inserción definitiva en el ámbito cultural de la provincia.
- Creación de un club de oyentes, para iniciar un plan de fidelización de los mismos.
- Mantenimiento de su participación en el mercado, a través del aumento de sus servicios y la consolidación de alianzas estratégicas.
- Capacitación permanente del personal para poder acceder a mejores niveles dentro de la organización, y a su vez lograr un elevado nivel de profesionalismo de los mismos.

- Aumentar la calidad de los programas orales producidos dentro de la emisora.
- Incrementar el horario de transmisión “en vivo”, puesto que por cuestión de costos se recurre a las transmisiones de programas pregrabados, que no requieren personal.

De todo lo dicho se puede concluir que las amenazas existen, pero las oportunidades para superarlas también. Al igual que en el análisis interno la gran amenaza de esta emisora es la ausencia de fondos para optimizar la propuesta vigente. No obstante en las oportunidades hay una serie de opciones que permitirían contrarrestar aquel peligro. Y a riesgo de ser reiterativos, se considera que la gran oportunidad a destacar es la de la generación de recursos alternativos y complementarios. Sólo así será posible llevar a cabo cada una de las alternativas presentadas en las oportunidades y se podrá actuar independientemente de los presupuestos estatales que están sujetos a las idas y venidas de las decisiones políticas. Sólo así será posible mantener en funcionamiento una emisora única en su género, con una propuesta musical alternativa.

Capítulo 6

Propuestas de acción

Hasta aquí se ha hecho un estudio profundo de la emisora FM IDEAS en cuanto a sus aspectos internos y externos, al medio en el cual se desenvuelve y las tendencias que marcan la evolución del mercado. En el presente capítulo se desarrollará el plan de acción que le permitirá a la emisora buscar recursos para mejorar su accionar, a fin de poder alcanzar los objetivos propuestos en su visión, que ya fuera descripta en el capítulo 3 del presente trabajo.

Los objetivos de la emisora se deberán alcanzar a través de modos de acción, y éstos responden a las directivas señaladas en las diferentes estrategias

Estrategia proviene de la palabra griega *strategos* que quiere decir jefes del ejército, por lo que este término estuvo asociado al campo militar. “*La estrategia es el arte de proyectar y dirigir las operaciones militares*” (diccionario *Enciclopedia Encarta*, 1998).

Si se toma este vocablo en un sentido más amplio “*es la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes*” (Andrews, Kenneth, *El concepto de estrategia de la empresa*, 1975).

Sin embargo, en épocas posteriores, este concepto se fue extendiendo hacia otros campos del saber y se lo aplicó a diversas actividades humanas, más precisamente en el terreno de la administración y los negocios. Por ello el diccionario de la *Enciclopedia Encarta* también la define como una “*serie de acciones encaminadas hacia un fin político o económico*” (diccionario *Enciclopedia Encarta*, 1998).

Por otro lado, en administración, este término representa “*la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas*” (Hermida, Serra, Kastika, *Administración y Estrategia*, 1992, pág. 192).

Es decir que si bien este término ha tenido diferentes significados con el correr del tiempo, adhiero a ésta última definición, por ser la que más se adapta al presente caso.

Pero para ejecutar una estrategia seleccionada, hacen falta no sólo los recursos, sino que la dirección tenga la capacidad para llevar a cabo la conducción de la misma. Por ello se propondrán planes y propuestas de acción para las siguiente áreas:

- 1) Área Dirección
- 2) Área Técnica
- 3) Área Comercial
- 4) Área Recursos Humanos
- 5) Área Extensión

La estrategia de la aplicación de estos planes responde al esquema planteado por los autores Heskett y otros, en el libro "Putting the Service Profit Chain to Work, ed. 1994, pág. 166", donde se representa la denominada "Cadena del Beneficio en Servicios". La misma hace referencia a la interrelación que existe entre satisfacción de empleados (primer eslabón de cadena), y lealtad de clientes y rentabilidad (último elemento).

Si se parte de la base que los empleados de una empresa están debidamente motivados y capacitados, poseen los medios para hacer sus tareas, conocen claramente sus objetivos, tienen claro qué se espera de ellos y reciben recompensas por sus logros, se puede asegurar que se tendrá gente altamente productiva. Es decir que entregarán un servicio sobresaliente en cuanto a calidad que traerá como consecuencia un incremento aún mayor de los beneficios del negocio.

Frente a la ecuación: "*motivación – rentabilidad*", ¿cómo reaccionan los clientes? Se sentirán satisfechos si obtienen el servicio que cumple con sus expectativas y de este modo se obtendrá lealtad por parte de éstos. Al tener clientes satisfechos y fieles, se logrará su retención, por lo que actuarán como referentes, haciendo que los negocios se multipliquen. De esta forma el ingreso de fondos será mayor trayendo como consecuencia un aumento de la rentabilidad, que significará la posibilidad de destinar mayores fondos para ser reinvertidos de acuerdo a diferentes fines.

En el presente caso, se deberá profundizar en las diferentes etapas de la cadena para poder alcanzar los objetivos propuestos.

1. Área Dirección

1.1. Continuidad

En el estatuto de creación de la emisora, no se establece ninguna cláusula donde se fije la continuidad del estilo de la emisora. La misma fue fundada por las autoridades actuales de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Cuyo, y como ya fue explicado en capítulos anteriores, tiene el propósito de difundir música clásica y transmitir cultura para todos.

Pero, ¿qué sucederá cuando las autoridades actuales dejen sus cargos y den lugar a nuevos dirigentes? ¿Será FM IDEAS una emisora expuesta a los gustos de los directivos de turno?.

Es importante que FM IDEAS mantenga su lugar destacado y privilegiado en el medio aprovechando la oportunidad de contar con un público fiel y seguidor. Es central mantener el lugar que ocupa en la mente de los oyentes. FM IDEAS es sinónimo de música clásica y ese concepto no puede perderse, pues si lo hace corre el riesgo de descuidar el segmento conquistado y no volver a recuperarlo. Tal es el caso del ejemplo ya mencionado de Radio Nacional Mendoza quien por intentar ponerse a la altura de las emisoras privadas y seguir las modas del momento, perdió su rumbo y tras algunos años de funcionamiento bajo estas condiciones sumados a problemas económicos, llegó a una situación límite, que estuvo cercana a su cierre.

Es por ello que la radio deberá incorporar una cláusula de continuidad para asegurar la permanencia del estilo a través del tiempo aunque roten las autoridades y actuales empleados. Es siempre bueno tener presente que las personas cambian y las instituciones permanecen, y para que estas no pierdan el prestigio conseguido, los espacios alcanzados y los objetivos logrados, es necesario que éstos últimos estén claramente explicitados.

1.2. Visión

Otro punto muy importante es el de la visión. Los directivos la conocen, ¿pero se puede decir lo mismo de todos los integrantes de la emisora? Por lo analizado y trabajado en distintas entrevistas no todos los miembros que trabajan en la radio tienen claro este aspecto. Por ello es necesario que la misma, que ya está definida, sea compartida por todos aquellos que directa e indirectamente hacen al funcionamiento de la emisora. Para esto es necesario que la Visión quede por escrito de manera que cualquiera pueda acceder a ella, evitándose interpretaciones que puedan diferir con las planteadas por la Dirección.

1.3. Tablero de Control

La aplicación de una herramienta denominada “*Cuadro de Mando Integral*” resultará de gran utilidad, si se la utiliza como tablero de control por la claridad que la misma ofrece. Ella consigna objetivos e indicadores que se desprenden de la Visión y Estrategia de la emisora.

Los mismos se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y estrategia del negocio, transformándolos en indicadores tangibles.

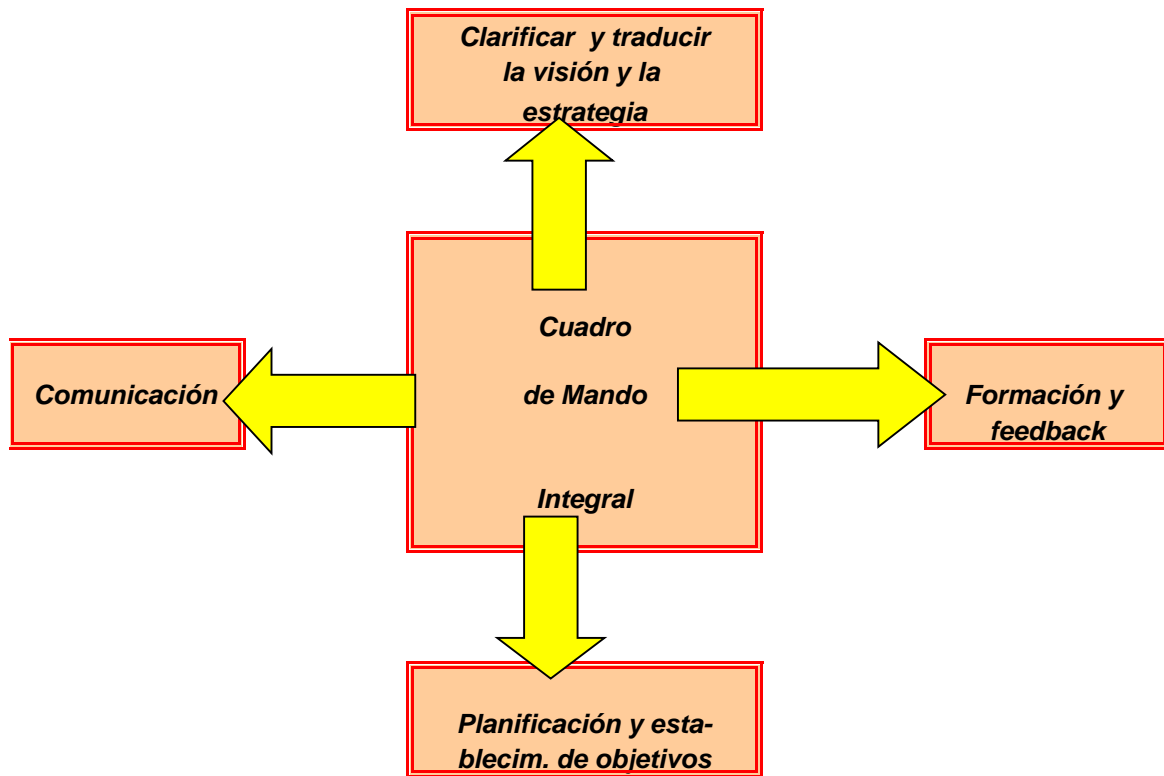
El uso de este cuadro permitirá que los directivos de radio FM IDEAS puedan medir la actuación y el desempeño de estas unidades en forma independiente y obtener el feedback necesario para controlar la operación.

Se trata de un sistema de gestión estratégico que se aplicará para poder llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- 1) Aclarar y traducir la Misión y la Visión de FM IDEAS.
- 2) Comunicar los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- 4) Aumentar el feedback y formación estratégica.

Estos puntos se encuentran gráficamente expresados en el siguiente diagrama, donde aparece el “Cuadro de Mando Integral” como marco estratégico para la acción. (Kaplan, R. y Norton, D., *The Balanced Scorecard*, 1997, pág. 24).

El Cuadro de Mando integral como marco estratégico para la acción



Fuente: Kaplan, R. y Norton, D., The Balanced Scorecard, 1997)

En donde:

- ✓ Clarificar y traducir la Visión y la Estrategia, significa que todos los integrantes de la emisora deberán entender estos aspectos, que son los claves para que la misma alcance el éxito esperado.
- ✓ La comunicación es fundamental para que los objetivos lleguen a todos los miembros de FM Ideas. Se deberán utilizar boletines informativos y tableros de anuncios, asegurándose que cada miembro entienda el contenido del material.
- ✓ Planificación y establecimiento de objetivos: los directivos de radio FM Ideas deberán plantear los objetivos para los indicadores del cuadro de mando, que deberán ser alcanzables para que la emisora se transforme. Se deberán identificar los mecanismos y proporcionar aquellos recursos necesarios para cumplir con los objetivos.

- ✓ Feedback: permitirá medir los desvíos y ajustar la puesta en práctica de las estrategias.

El cuadro de mando integral transformará la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados desde cuatro perspectivas diferentes:

Perspectiva Financiera: indica qué se espera desde esta perspectiva a los efectos de poder mejorar los recursos de FM Ideas. Se establecen como objetivos:

- ◆ *la generación adicional de recursos* que se medirán por el número de auspiciantes y los ingresos que generen cada uno de éstos; y asimismo por la proporción ventas de CDs sobre ingresos totales.
- ◆ *mantener los gastos operativos según porcentaje de ingresos*, midiéndolos por las planillas de gastos/ ingresos.

Perspectiva del Cliente (oyente): traduce la estrategia y visión de la radio en objetivos específicos sobre los clientes, oyentes de la misma, y cómo se actuará sobre ellos. Los objetivos serán:

- ◆ *la satisfacción, fidelidad y retención de oyentes*, medidos a través de encuestas de satisfacción, sondeos de opinión y focused groups.

Perspectiva de Procesos Internos: se centran en procesos internos que impactarán en la satisfacción de clientes y en el logro de los objetivos de la emisora. Los objetivos a considerar son:

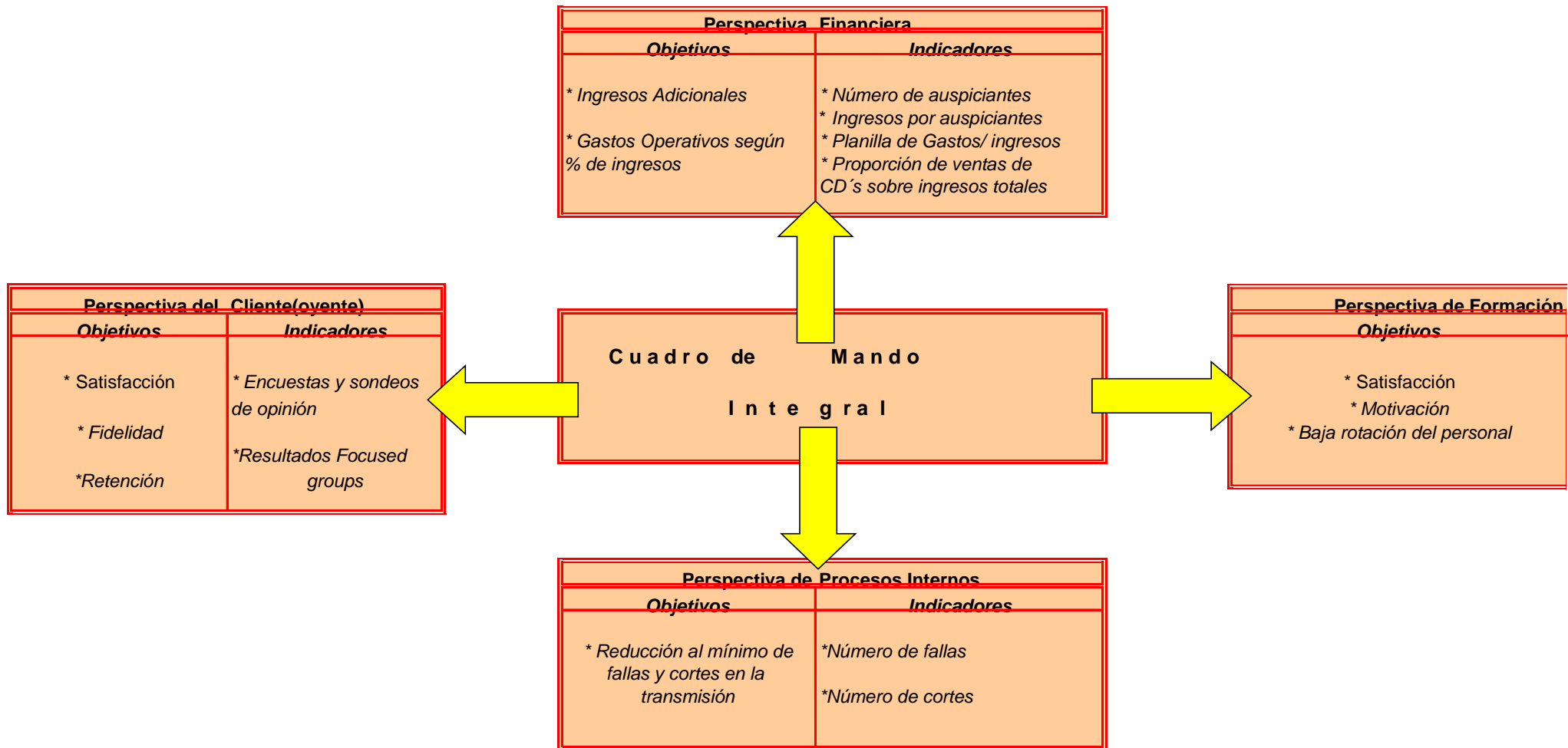
- ◆ *Reducción al mínimo de fallas y cortes en la transmisión*, medidos por el número de fallas y por el número de cortes.

Perspectiva de Formación y Crecimiento: para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización, se debe proporcionar la infraestructura que permita alcanzar los objetivos en las restantes perspectivas. Se establecen los siguientes objetivos:

- ◆ *Satisfacción y motivación del personal*, medidos a través de encuestas internas que involucren estos aspectos.
- ◆ *Baja rotación del personal*, medida a través del índice de rotación.

En conclusión, el cuadro de Mando Integral, permitirá a la dirección de la emisora no sólo evaluar el éxito de la gestión, sino también a aquellas variables que se consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos.

Cuadro de Mando Integral para Radio FM IDEAS



2. Área Técnica

Dado que la mejora del equipamiento es el primer factor de impulso que incide en la transformación de la emisora, se le deberá dedicar especial interés. En la actualidad la emisora carece de recursos, pero sin un equipo acorde, no podrá funcionar el proyecto. Por eso se considera como una buena alternativa la gestión de un crédito. Éste sería fácil de obtener a una tasa preferencial por ser la emisora una entidad que pertenece a un ámbito universitario y que no tiene fines de lucro.

Por lo tanto el elemento clave a mejorar es el equipo de transmisión. La emisora cuenta en la actualidad con un equipo de 400 Watts de potencia, que limitan el área de cobertura a una zona pequeña dentro del Gran Mendoza.

La recomendación es llegar en una primera etapa a poder ampliar a 10 KW de potencia (mínimo), de manera de lograr que la señal se extienda a todo el gran Mendoza, para poder llegar a una población que supere los 800.000 habitantes. Por otro lado, se debe procurar asegurar la calidad de la transmisión, para lo cual es imprescindible que ésta sea Digital y Estéreo.

El costo aproximado para 25 KW es de u\$s 30.000, tomado como base el de la empresa OMB, como se señaló en la página 44.

También se incorporará una PC y un reproductor de discos compactos, que potenciarán y asegurarán la continuidad de las transmisiones. El monto destinado a tal efecto será de \$ 6.000.

Con el nuevo equipamiento se implementará una planilla para llevar el registro de fallas y cortes en la transmisión, puesto que se objetivará un número mínimo de éstos.

3. Área Comercial

Resulta importante contar con una fuente de ingresos para poder afrontar las inversiones.

Es claro que la gente que conduce a la radio y las actuales autoridades de la Facultad de Filosofía y Letras no desean tener un negocio lucrativo, es por ello que se resisten a la idea de tener un área comercial. Pero se ha indicado en varias oportunidades que la emisora debe apuntar a la generación adicional de recursos y para ello es necesario que esta área tenga un espacio y

sea tenida en cuenta. Que se trate de una entidad sin fines de lucro no implica que no pueda generar recursos adicionales para hacer de ésta una emisora de alto nivel. Por lo tanto si bien no se prevé un desarrollo en este ámbito, sí se considera importante que alguien se encargue de esta tarea. Se sugiere que ésta responsabilidad caiga en manos del director comercial, pues es quien mejor podrá transmitir los valores de la radio a un reducido y selecto número de anunciantes.

Se deberán contemplar distintas tarifas:

Las tarifas propuestas para FM IDEAS son las que a continuación se señalan y surgen a partir de la media promedio por segundo en la provincia.

Tarifas propuestas para FM IDEAS

FRANJA De lunes a sábado	VALOR \$/segundo
Horario rotativo	\$2,40
Horario determinado	\$4,80
Domingo	
Horario rotativo	\$2,40
Horario determinado	\$4,80

De este modo la radio contaría con un caudal económico propio que le permitiría solventar y sostener gastos que hoy no puede tener por falta de presupuesto de la universidad a la cual pertenece.

Por lo tanto, se podrían tener auspiciantes para las dos horas de mayor audiencia diaria, con treinta segundos de publicidad institucional por hora que estarían generando \$ 2.880/ mes.

Otra fuente de ingresos que se deberá potenciar es la venta de CDs. Los mismos poseen un costo de \$ 3 y se podrían vender a \$ 10. Se estima una venta mensual de 50 unidades, que se podrá llevar a cabo en la misma Facultad, aprovechando las amplias oportunidades que ella ofrece: actividades de capacitación, cursos y congresos. Ingresos estimados por este rubro \$ 500/mes.

4. Área de Recursos Humanos

Como ya fuera expresado, este recurso ocupa un valiosísimo lugar dentro de la denominada “cadena de beneficios en servicios”, por lo que este tema merece un tratamiento cuidadoso.

La programación, que en este caso es el producto que ofrece la emisora es el resultado de las acciones, directas o indirectas, de todos y cada uno de los individuos que forman parte de la organización FM IDEAS. Que el servicio que se entregue sea de calidad dependerá de que éste sea practicado mediante la aplicación del principio de “hacer las cosas bien, desde la primera vez”. Esto significa que cada uno debe realizar correctamente la tarea que le corresponde, atendiendo siempre a satisfacer las necesidades del destinatario y a realizar la labor con responsabilidad y eficiencia.

Asimismo, para que esto sea posible, es necesario desarrollar al máximo las potencialidades de cada integrante de la emisora. Para ello hay que brindarle los medios y conocimientos necesarios, hay que motivarlo y reforzar hasta donde sea posible su capacidad de decisión propia, ejercicio de la autoridad y responsabilidad.

Para poder lograr el propósito de tener recursos motivados y que incorporen un valor agregado a su función, se deberán contar con las siguientes etapas:

- Selección
- Capacitación y Empowerment
- Trabajo en equipo
- Reconocimiento
- Fijación de objetivos
- Encuestas de opinión
- Medición de resultados

- Evaluación de resultados

A continuación el análisis de cada punto en forma detallada:

4.1. Selección:

La selección de los recursos debería realizarse mediante concursos de antecedentes, de manera de poder obtener los mejores elementos disponibles. Obviamente esto se logrará con mayor disponibilidad de fondos, no sólo para que la propuesta resulte atractiva, sino para no perderlos luego, puesto que en la actualidad la retención resulta difícil, ya que las remuneraciones de la emisora son inferiores a la media del mercado.

4.2. Capacitación y Empowerment:

Cada persona debe conocer su propia área de responsabilidad y qué normas y estándares han sido establecidos para su servicio. Pero para poder desarrollar exitosamente las respectivas tareas asignadas es fundamental contar con los conocimientos, los recursos y el entrenamiento que desarrolle las habilidades necesarias.

Para ello los operadores tendrán que reforzar principalmente el entrenamiento en los aspectos técnicos, a los efectos de poder aprovechar al máximo las capacidades de equipamiento instalado. Y en el área locución, el aspecto a reforzar será el destinado a captar el interés de los oyentes a través de la comunicación de los mensajes.

Las arriba mencionadas son "habilidades funcionales", es decir son aquellas relacionadas con la función a desarrollar (ej. la operación del equipo de transmisión), pero también se deben mencionar las "habilidades metodológicas" (ej. métodos para resolver problemas) y las "interpersonales" (trabajo en equipo, manejo de conflictos, comunicación). En el desarrollo de éstas es donde la dirección de la emisora deberá concentrar sus esfuerzos.

Otro punto que debe tenerse en cuenta es el empowerment ¿Qué se entiende por esto?.

"El empowerment representa la facultad para asumir responsabilidades" y esta capacidad debe desarrollarla todo el personal. No obstante no es una

tarea fácil ya que asumir responsabilidades supone comprometerse y en ocasiones esta técnica permitirá a los empleados de la emisora tomar decisiones y no todos están preparados para ello. Por eso también se debe en este ámbito realizar una capacitación previa y un entrenamiento que le permita al personal ir ejerciendo este rol con solidez y eficacia.

Entonces sí esta técnica les permitirá a los empleados de la emisora :

- Cumplir con las demandas de los clientes.
- Solucionar problemas.
- Mejorar continuamente los procesos de trabajo.

¿Por qué es tan necesario que el personal conozca y tenga Empowerment?.

Porque la única manera que la gente adopte la mejora continua como un estilo de vida en su actuación personal es dándole Empowerment.

En el futuro, una organización exitosa será aquella que pueda aplicar mejor la energía creativa de todos los individuos que la integran y mantenga siempre en su mente el espíritu de la superación. Pero esto no puede ser impuesto, si no que debe constituirse en un modus vivendi que inviten a cada uno a hacerlo en forma espontánea y libre.

El Empowerment ayudará a los empleados a sentir suyo el trabajo y despertará el interés personal porque cuando se siente como propio lo que se hace, surge el compromiso, se emplean a fondo las capacidades y se resuelven los problemas por más complicados que éstos sean.

4.3.Trabajo en equipo

Es preciso que los problemas sean resueltos por todas las partes intervinientes y esto supone un trabajo mancomunado de todos los integrantes de la empresa. El enfoque del trabajo en equipo no sólo promueve la cooperación y el compromiso sino que asegura un mejor tratamiento de los problemas al darle participación a los distintos miembros, ya que estos poseen diferentes ópticas y desde sus puestos pueden aportar sugerencias valiosas para la solución de problemas.

Se sugiere establecer una secuencia de reuniones cada quince días.

4.4.Reconocimiento:

El reconocimiento es una actividad a través de la cual se expresa el aprecio por el valor y contribución a los demás. Esto es fundamental si se tiene en cuenta que si una persona se siente reconocida por su tarea creativa o valorada por sus aportes laborales está motivada y esta cualidad lleva al compromiso.

Entre los distintos tipos de reconocimiento podemos enumerar las felicitaciones, los pedidos de información, los pedidos de sugerencias, la asignación de proyectos o tareas especiales, la demostración del interés por la persona, y las recompensas. Esto último representa la forma de expresar el aprecio por ejemplo a través de un beneficio económico.

Está comprobado que el reconocimiento es de fundamental importancia pues:

- Refuerza conductas positivas.
- Ayuda a mejorar la satisfacción y la moral del personal.
- Colabora con la creación y apoyo del sentimiento de equipo.
- Representa una forma de medir el progreso del empleado.

Por ello en FM IDEAS se sugiere implementar este tipo de prácticas, ya que es importante tener en cuenta que **las organizaciones eficaces resaltan las conductas y contribuciones positivas de sus empleados.** (Xerox, The Document Company, Manual de Calidad, 1995, pág. 19)

Se considera la suma de \$150 cada tres meses para ser utilizados en reconocimientos.

4.5.Fijación de objetivos

Los objetivos son las metas que se pretenden alcanzar, son los que marcan el rumbo a seguir. Por ello es que debe considerarse este punto con especial atención, pues indica cómo se debe materializar lo que se espera de cada miembro de la emisora.

A modo de ejemplo se cita para quien tiene la responsabilidad de la búsqueda de auspiciantes, fijar una cantidad determinada de venta de minutos por mes.

Para el área de operación, lograr que el porcentaje de fallas o cortes sea inferior a un número acorde al plan preestablecido.

Los objetivos deben ser fijados al comienzo de cada año y deben tener una revisión periódica a fin de evaluar dónde se producen los desvíos para poder corregirlos mediante planes de acción específicos.

4.6. Encuestas de Opinión (Motivación y Satisfacción)

La Encuesta de Motivación y Satisfacción de Empleados es una herramienta para medir y mejorar los aspectos que hacen al trabajo.

Si bien la etapa de llenado de encuestas es sólo el primer paso, no por ello es menos importante, pues se constituye en el momento de la recopilación de datos que permitirá obtener una visión más cabal de la realidad del personal, lo que éstos esperan, lo que creen y el grado de motivación entre otros. Sólo con el compromiso de todos los integrantes de la organización se logrará mejorar la forma de trabajar. Los empleados tienen la responsabilidad de contestar la encuesta en forma abierta y sincera. Los jefes, por su parte, tendrán la responsabilidad de compartir los resultados con el personal, tomar las decisiones y acciones necesarias para mejorar los resultados.

Se reproduce a continuación un modelo de encuesta adaptado para FM IDEAS, donde se pretende evaluar los aspectos más relevantes de la situación del personal, tales como: Comunicación, Participación, Recursos, Empowerment, Retroalimentación, Reconocimiento y Aprendizaje, de manera de poder procesar luego los resultados y poder establecer diferentes planes de acción según los desvíos observados.

Ver propuesta de encuesta.

							FM IDEAS
Encuesta de Motivación y Satisfacción de Empleados							
	<i>Totalmente de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Ni de acuerdo ni en dasacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>N/A</i>	
<i>Dirección y Comunicación</i>							
1. Entiendo claramente la diección estratégica de FM IDEAS	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	
2. Puedo ver la realción entre mis objetivos y los de FM IDEAS	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	
3. Tengo un claro entendimiento de cuáles son las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	
<i>Participación / involucramiento</i>							
4. Puedo proponer nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	
5. Busco formas para cambiar mi trabajo e incrementar la productividad.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	
6. Se me permite opinar en decisiones que afectan a mi trabajo.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	
<i>Recursos</i>							
7. Busco distintas alternativas para obtener los recursos necesarios y así alcanzar canzar los objetivos.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	
8. Puedo obtener la información que necesito para hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	
9. Se me ayuda a obtener las herramientas y recursos necesarios para hacer mi trabajo	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	

Encuesta de Motivación y Satisfacción de Empleados

	<i>Totalmente de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Ni de acuerdo ni en dasacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>N/A</i>
Responsabilidad liberada						
10. Tengo autoridad para tomar decisiones que mejoren la calidad de mi trabajo.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
11. Entiendo cuanta libertad tengo para tomar decisiones en mi trabajo.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
12. Me siento alentado a ampliar los límites de mi autoridad para tomar decisiones.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
13. Me siento con libertad para tomar riesgos, dentro de los límites previamente acordados, al hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Retroalimentación						
14. En mi grupo de trabajo hay receptividad para sugerencias de mejoras por parte de otros	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
15. La retroalimentación que obtengo de los miembros de mi grupo de trabajo está enfocada a las fortalezas y áreas de mejora.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
16. Recibo retroalimentación continua que me ayuda a mejorar mi desempeño.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
17. Mi jefe me da retroalimentación sobre mi desempeño.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Reconocimiento						
18. Cuando hago un excelente trabajo, mis logros son reconocidos.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
19. Soy reconocido por mis contribuciones	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
20. Mi jefe reconoce a las personas por sus contribuciones.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
21. Estoy sastisfecho con la forma en que se reconocen los logros en mi trabajo.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Aprendizaje						
22. En los últimos 12 meses pude aprovechar las oportunidades para mejorar mis habilidades	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
23. Sé qué habilidades necesitaré en el futuro inmediato para ser un valioso recurso.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>

						FM IDEAS
Encuesta de Motivación y Satisfacción de Empleados						
	<i>Totalmente de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Ni de acuerdo ni en dasacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Totalmente en desacuerdo</i>	N/A
24. Conozco qué herramientas/ recursos están para ayudarme a identificar mis necesidades de desarrollo.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
25. Mi jefe promueve mi participación para un aprendizaje continuo.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
COMENTARIOS						

4.7. Medición y evaluación de resultados

Esta etapa está íntimamente relacionada con la anterior y se constituye en la fase final del proceso.

Con los resultados obtenidos se debe efectuar una comparación con los objetivos previamente fijados. De esta forma se puede analizar el grado de cumplimiento de los mismos.

Una vez realizado este paso será necesario compartir las conclusiones con el resto del personal de modo que los resultados arrojados permitan:

- Estimular mediante premios al alcance y superación de los objetivos.
- Reorientar los desvíos en caso de haberlos.
- Analizar causales internas y externas en caso del no-cumplimiento de los objetivos.
- Redefinir el futuro en función de las metas logradas y por lograr.
- Realizar reestructuraciones en cuanto a la distribución del personal o el equipamiento.

Sin duda esta labor es de fundamental importancia si se entiende que la evaluación no es un mero trámite burocrático sino que se constituye en una herramienta valiosa para el planteo y replanteo de la conducción en pos de un trabajo fecundo y productivo.

5. Área Extensión

La recomendación para esta área de la emisora es la creación de una página en Internet que posea los siguientes contenidos:

- Historia de la Emisora: donde se describe el origen de la emisora y el propósito de su creación.
- Perfil de FM IDEAS: donde se representa el mensaje a transmitir.
- Programación: a los efectos que el oyente pueda conocer con proyección a un mes qué pondrá al aire la emisora. De esta forma se estaría reemplazando el folleto en papel que se distribuía entre los suscriptores. Como veremos en el ejemplo que a continuación se desarrolla, el oyente puede, al ingresar a la página de la emisora, conocer la programación mensual, con sólo ubicarse en el calendario

en el día deseado y clickeando en el mismo, aparecerá la información.

Asimismo, el oyente podrá escuchar Radio FM IDEAS desde su computadora personal conectándose a Internet. Para ello sólo se necesitan: tarjeta de sonidos en la PC, parlantes debidamente configurados, conexión a Internet de por lo menos 28.800 bps y el software Real Audio Player.

De esta forma, el oyente fiel seguidor de la emisora, podrá acceder a las emisiones de la radio, desde cualquier lugar del mundo, en donde tenga acceso a Internet.

A modo de ejemplo se reproducen un par de páginas electrónicas:

Programación Mensual

Febrero

Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
17	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28

Sábado, 27

08:00 CONCIERTO DE LA MAÑANA

BOCCHERINI Luigi: Sinfonía en Sib My, Op. 35/6
G.514 (Conjunto Cantilena / Shepherd) 17´20"

HAENDEL Georg Friedrich: Obertura de "Los reales fuegos de artificio" (The English Concert/ Pinnock)
07´20"

08:30 BLOQUE MUSICAL DE LA MAÑANA

DEBUSSY Claude: "El mar", tres bocetos sinfónicos
(Orquesta Filarmónica / Tilson- Thomas) 24´55

TELEMANN Georg Philipp: Concierto para flautas Dulce, traversa y bajo continuo en Mi Mn (Academia Música Antigua de Londres / Hogwood) 14´00

Programas Destacados

Febrero

LA OPERA

(Domingo 14:00 hrs.)

MASSENET Jules: "Werther"

BRITTEN Benjamin: "Sueño de una noche de verano"

BRITTEN Vincenzo: "Beatrice di Tenda"

SHUMANN Robert: "Genoveva"

INDICE

EL COMPOSITOR DE LA SEMANA

(Lunes a Sábado - 18:30 hrs.)

ENRIQUE GRANADOS(1867 – 1916)

ALESSANDRO SCARLATTI (1660 – 1725)

DARIUS MILHAUD (1892 – 1974)

JUAN CRISOSTOMO ARRIAGA (1806 – 1826)

INDICE

EDICIONES RECIENTES

(Domingos – 09:30 hrs.)

INDICE

GUITARRA

(Domingos - 12:30 hrs.)

INDICE

SIGLO XX

(Miércoles - 23:00 hrs.)

Música contemporánea

La página asimismo deberá servir como un vínculo entre los oyentes y la emisora. Utilizando esta herramienta, la emisora podrá tener un contacto más directo con su público, tener retroalimentación sobre su funcionamiento, y así aceptar sugerencias por parte de quienes la escuchan.

Cartas al Director

Si usted desea comunicarse con FM IDEAS a través de Internet, puede hacerlo a partir de este momento, simplemente llenando el formulario que aparece a continuación.

Nombre:

Edad:

Teléfono:

Dirección:

Ciudad:

Correo Electrónico:

Su comentario:

Modificar

Enviar

También con los datos que se obtienen, se deberá armar una base para tener conocimiento específico sobre los oyentes y de esa forma poder establecer planes de fidelización de los mismos.

El área deberá fijar como función el retomar los contactos con las emisoras de primer nivel, que por falta de fondos, se encuentran suspendidos, tales como: Radio Clásica de Buenos Aires, Radio Deutsche Welle, de Alemania; Radio Canadá Internacional, entre otras.

Otro aspecto importante a desarrollar, es el de ser un vehículo de difusión de la cultura mendocina como así también el de auspiciar ciclos culturales como el otrora **Bravissimo** y la temporada del **Mozarteum**.

Se deberá destinar parte de los fondos a publicidad. Si bien FM IDEAS es conocida dentro del ambiente universitario y cultural de Mendoza, uno de los

objetivos de la misma es ampliar su horizonte, y para ello, será necesario la difusión de propuesta de la emisora. Se destinarán \$9500 en total para gastos publicitarios en diferentes medios.

El área tendrá asimismo la responsabilidad de evaluar el grado de satisfacción de los oyentes, y para ello deberá implementar encuestas y, sondeos de opinión, cuyos resultados deberán estar comprendidos dentro de los parámetros fijados por la dirección.

Como elemento adicional de satisfacción de oyentes, la emisora incorporará periódicamente material musical, de manera de estar actualizado con las últimas versiones de intérpretes y compositores. Se destinarán \$1200 para este fin.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha contextualizado la radio como negocio en la provincia y dentro de éste, destacar el lugar que ocupa la emisora 97.7 FM IDEAS. De todo lo dicho se desprende que si bien ésta no posee una larga trayectoria, ha conseguido posicionarse en un determinado segmento del mercado y ha logrado cautivar un sector de la población mendocina. No obstante podría tener una presencia aún mayor en el medio pero se encuentra con dificultades y debilidades propias de las radios universitarias o de aquellas emisoras que pertenecen a organismos estatales. De allí que se propuso en la presente investigación detectar las falencias, los servicios que ésta ofrece, mejorar la propuesta radial y lograr un desarrollo sostenido en las distintas áreas.

El camino hasta aquí recorrido y lo hecho hasta el momento es muy importante y el medio así lo ha reconocido a través del nivel de audiencia y de los diferentes reconocimientos que tanto al gobierno como distintos medios han otorgado (ver anexo Nro. 3). Pero FM IDEAS puede dar más y así será si se inicia una nueva etapa. Para ello deberá tener en cuenta las propuestas anteriormente detalladas porque son las más apropiadas para aplicar en este momento de FM IDEAS. No obstante no se puede aplicar todo al mismo tiempo. Los cambios deben ser radicales y eficaces, pero para que esto ocurra deben afianzarse, por ello se sugiere hacerlo en dos etapas. La primera debería estar dirigida a solucionar lo más urgente que es la consolidación de lo existente y en la segunda ya se podrían orientar los esfuerzos hacia la expansión.

Por ello para la primera fase se propone:

- *. Dejar claramente explicitados los objetivos, la Visión y la Misión de la emisora a fin de darle continuidad y permanencia en el tiempo al estilo y a las características propias con que fue concebida y creada.
- *. Solicitar a la UNESCO los fondos para el nuevo equipamiento. Este organismo tiene la facultad de otorgar a instituciones como FM IDEAS, que no tiene fines de lucro, dinero para su crecimiento y expansión.
- *. Realizar el mantenimiento indispensable al equipamiento actual y arreglarlo si fuera necesario. Incorporar elementos de back- up, como se detalló en el punto 2 del presente capítulo.

*. Implementar encuestas de satisfacción de los oyentes actuales para poder mejorar la programación, atendiendo a la demanda de aquellos que consumen el producto. Al fin y al cabo son ellos la razón de ser de su existencia.

*. Optimizar el trabajo de los actuales empleados. Para ello se deberá prestar especial atención a la capacitación y el empowerment del personal y al reconocimiento de aquellas personas que ofrezcan soluciones creativas y eficaces ante cada nuevo desafío.

Una vez que todos estos puntos estén consolidados se podría pasar a la segunda etapa. En esta instancia el interés deberá estar centrado en la expansión y la ampliación en todos los sentidos. Para ello sería importante:

*. Generar fondos para recuperar la inversión de la primera etapa y posibilitar la puesta en marcha de la segunda. Estos provendrían de la incorporación de auspiciantes selectos, pues son los que generarán los recursos adicionales necesarios. El inicio de un flujo de recursos financieros, permitirá tener un plantel de personal estable, profesional y motivado, resultando este elemento un importante eslabón de la denominada "Cadena de Beneficios en Servicios" como ya fuera explicado (ver página 95).

*. Crear el club de oyentes. De este modo se obtendría una base de datos permanente lo que permitiría tener un perfil del cliente – oyente y saber con qué caudal de público se cuenta, además de saber a quiénes dirigir las campañas publicitarias y las encuestas de opinión entre otros.

*. Crear una página de Internet con el propósito de estar en permanente contacto con los oyentes. Esto permite establecer un canal de comunicación muy importante y enriquecedor para la radio.

*. Volver a auspiciar a ciclos culturales como en tiempos pasados (Esto será posible cuando se logren concretar los otros ítems).

*. Ampliar el equipo de transmisión.

Cada uno de estos puntos constituye un aporte valioso y posibilitará la mejora en el funcionamiento de la radio. Con esto no se busca, que la emisora se desprenda de la Universidad Nacional de Cuyo ni de la facultad a la que pertenece, pero sí que pueda tomar distancia de los vaivenes políticos y económicos. De este modo será concebida como una entidad que no dependerá exclusivamente de los fondos universitarios y asimismo tendrá la

posibilidad de ejercer sólidamente su actuación en un medio que, como se ha visto, presenta un alto dinamismo.

Un punto a destacar es que la única forma que tienen estas expresiones culturales es que deben funcionar bajo estas órbitas, como lo fue Radio Nacional, pues en general los anunciantes no alcanzan a cubrir los costos de operación, si se lo analiza desde el punto de vista descrito en el capítulo 2, donde se señalan los costos de operación. Esto ocurre porque, como ya fue explicado, el nivel de audiencia es selcto pero resulta bajo (4,3% frente a 18,5% del Reock Nacional); por otro lado, en cuanto a las preferencias de emisoras, si se compara a radio 97.7 FM IDEAS con FM del Sol FM 100.9, se observa en el gráfico de la pag. 33 que ésta última alcanza un 21,5%, frente a un esporádico 10,3 de FM IDEAS, por lo que los auspiciantes optarán en su gran mayoría por llegar a las emisoras de mayor índice de audiencia.

Se ha propuesto vender espacios para que FM IDEAS genere recursos adicionales, pero no se debe olvidar que llega a un público que no puede ser "atacado" con cualquier tipo de publicidad. Ésta debe ser cuidadosamente elegida, al igual que los auspiciantes.

En el anexo 7, se grafica un cuadro con la situación para FM IDEAS, y como impactarán los ingresos adicionales. Cabe recordar que la radio en la actualidad está en funcionamaiento, y que hay algunos rubros que no se consideran por estar contemplados dentro del presupuesto de la Facultad de Filosofía y Letras, tales como alquiler e impuestos.

En cuanto a la cantidad de minutos a vender, se debe llegar a la cifra de \$2.880, que representan 1200 segundos/mes, puesto que uno de los atributos valorados por la audiencia y que debe ser tenido en cuenta, es la discreta publicidad, por lo que debe estar presente para generar ingresos, pero orientada a respetar la decisión del público, convirtiéndola de ésta manera en una propuesta musical alternativa.

Con lo cual, en la propuesta sugerida en el presente trabajo, se podrán mejorar los recursos materiales y humanos, que originarán por consiguiente, una mejora en la satisfacción de la audiencia.

**Como se reparte el
Presupuesto Universitario en la
Universidad Nacional de Cuyo**

Anexos Nro 1 y 2





**El gobierno de la provincia
declara de interés cultural a la
Radio FM IDEAS**

Anexo Nro 3



**FM IDEAS firma convenios con radios
extranjeras**

Anexo Nro 4



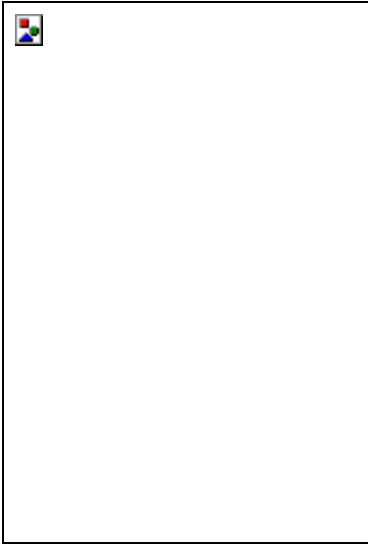
FM IDEAS organiza eventos culturales

Anexo Nro 5



**FM IDEAS edita una revista
con la programación mensual**

Anexo Nro 6



Flujo de Fondos Proyectado

Anexo Nro 7

Flujo de Fondos

Flujo Contable

meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	jul	Ago	set	oct	Nov	
Ingresos												
Venta de Espacios	2880	2880	2880	2880	2880	2880	2880	2880	2880	2880	2880	
Venta de CDs	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	1000	
Total Ingresos	3380	3380	3380	3380	3380	3380	3380	3380	3380	3380	3880	
Egresos												
Costo de CDs (base 1000)	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	300	
Convenio con BBC	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Convenio con Clásica	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	
Otros convenios	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	
Premios	0	0	150	0	0	150	0	0	150	0	0	
Compra de Material	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
Gastos Varios (viajes, etc)	0	0	300	0	0	300	0	0	300	0	0	
Equipamiento	2000	200	200	200	200	2000	200	200	200	200	200	
Publicidad Gráfica	0	0	3000	2000	1000	500	500	500	500	500	500	
Amortización	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	
Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
capacitación y entrena.	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	
Total egresos	3800	2000	5450	4000	3000	4750	2500	2500	2950	2500	2650	
Flujo Financiero												
Ingresos - Egresos	-420	1380	-2070	-620	380	-1370	880	880	430	880	1230	

Flujo de fondos proyectado a 5 años

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
ingresos	41060	43113	45268	47523	49908
egresos	39050	42955	45102	47358	49726
resultado	2010	158	166	165	182

Bibliografía Consultada

DIARIO AMBITO FINANCIERO. **Los 80 años de la radio unirán voces de distintas generaciones.** Página 1, sección 2. Buenos Aires, 25 de agosto de 2000.

DIARIO EL CRONISTA COMERCIAL. **Se puso en marcha la campaña de radio más grande de la historia.** Página 20. Buenos Aires, 24 de agosto de 2000.

DIARIO LA NACION. **Las 10 y 10 de la radio de hoy.** Página 4, sección 4. Buenos Aires, 27 de agosto de 2000.

DIARIO LA NACION. **Más información, menos radioteatros.** Página 5, sección 4. Buenos Aires, 27 de agosto de 2000.

DIARIO LA NACION. **Avisos para sobrevivir: habla el presidente del Bureau Argentino.** Página 5, sección 4. Buenos Aires, 23 de octubre de 2000.

DIARIO LOS ANDES. **La radio: una pasión que cumple 80 años.** Página 1, sección 2. Mendoza. 26 de agosto de 2000.

DIARIO LOS ANDES. **Radios estatales, entre la falta de plata y la necesidad de cambiar..** Página 11. Mendoza. 28 de marzo de 2000.

DIARIO LOS ANDES. **Como se reparte el dinero universitario.** Página 11. Mendoza. 11 de noviembre de 2000.

DIARIO LOS ANDES. **Entrevista al rector de la Universidad Nacional de Cuyo.** Página 14. Mendoza. 12 de noviembre de 2000.

DI FABIO, Renato. **Cómo se informan los cuyanos.** En: Revista Mercado Cuyo, N° 25. Buenos Aires, Ed. Coyuntura, Febrero 2000.

HAMEL, Gary y PRAHALAD, C.K., **Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana.** Buenos Aires, Editorial Ariel, 1996.

HAX, Arnold y MAJLUF, Nicolás. **Gestión de Empresa. Con una visión estratégica.** Santiago de Chile, Ediciones Dolmen. 1996.

HERMIDA, Jorge y otros. **Administración & Estrategia. Teoría y Práctica.** Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1997.

HESKETT, James L.; JONES, Thomas O.; LOVERMAN, Gary W.; SASSER, Earl W. y SCHLESINGER, Leonard A. **Puttting the Service Profit Chain to Work.** Harvard Business Review, 1994.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. **Cuadro de mando integral** (The Balanced Scorecard). Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1997.

LITWIN, Edith. **Tecnología Educativa.** Buenos Aires, Paidós, 1995.

NUENO; Pedro. **Compitiendo en el siglo XXI, como innovar con éxito.** Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1998.

PORTER, Michael E. **La ventaja competitiva de las naciones.** Buenos Aires, Vergara, 1991.

PRIETO CASTILLO, Daniel y LÓPEZ, Jorge. **Informe Encuentro de Radios Universitarias de San José de Costa Rica.** Mendoza. 1997.

REVISTA RADIO WORLD, USA, 2001.

RIES, Al y TROUT, Jack. **Posicionamiento.** México, Editorial Calypso, 1988.

ROLDAN, Waldemar A. **Diccionario de música y músicos.** Buenos Aires, El Ateneo, 1996.

SALLENAVE, Jean Paul. **La Gerencia Integral.** Bogotá, Grupo Editorial Norma, 1994.

SAN MARTÍN, Raquel. **Los músculos del patito feo. La radio como negocio.** En: Revista Mercado, N° 983. Buenos Aires, Ed. Coyuntura, 1999.

WILENSKY, Alberto L. **Marketing Estratégico. Enfoque simbólico de la demanda y clave real del negocio.** Buenos Aires, Editorial Tesis, 1994

WILENSKY, Alberto L. **Cómo hacer un plan de marketing (I).** En: Revista Mercado, N° 977. Buenos Aires, Ed. Coyuntura, Abril 1999.

WILENSKY, Alberto L. **Cómo hacer un plan de marketing (II).** En: Revista Mercado, N° 978. Buenos Aires, Ed. Coyuntura, Mayo 1999.

WILENSKY, Alberto L. **Cómo hacer un plan de marketing (III)**. En: Revista Mercado, N° 979. Buenos Aires, Ed. Coyuntura, Junio 1999.

XEROX, The Document Company. **Manual de Calidad**, Buenos Aires, 1995.

XEROX, The Document Company. **Curso de Empowerment**, Buenos Aires, 1997.