

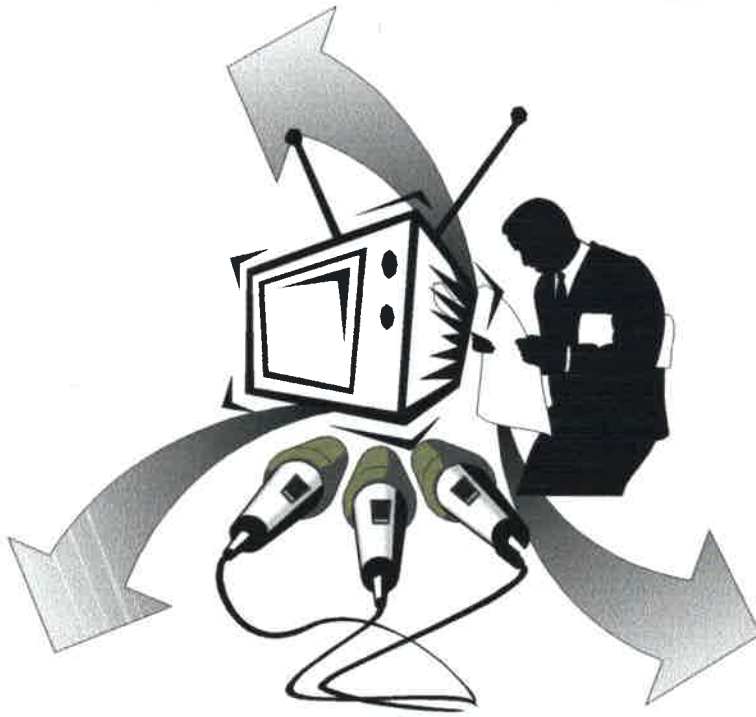
T.163

53008

DESCRIPCION DEL MERCADO COMUNICACIONAL



DE LA CIUDAD DE RIO CUARTO:



ESTRUCTURA, ESTRATEGIA

23008

REPUBLICA ARGENTINA
SECRETARÍA DE ECONOMÍA
DEPARTAMENTO DE INGRESOS

DECLARACION ANUAL DE RENDIMIENTOS
2008

DECLARACION ANUAL DE RENDIMIENTOS
2008

MFN:
Clasif.:

NO SE PRESTA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**ESPECIALIZACIÓN EN ESTRATEGIA DE
EMPRESAS**

TRABAJO DE TESIS

DIRECTOR: DR. RAÚL BURONE

ALUMNA: MARTHA S. LARDONE

FECHA: DICIEMBRE DE 1997

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo muestra cual es la estructura con que cuentan los medios de comunicación de la Ciudad de Río Cuarto. Asimismo, detalla si estas empresas tienen una estrategia para competir en el mercado.

Considerando que al formular una estrategia de negocios deben tenerse en cuenta los tres principales participantes: la empresa, el cliente y la competencia, resulta necesario conocer si dentro de la primera se tiene, una de las fortalezas, la estructura, que garantice la implantación exitosa de la estrategia con el objetivo de diferenciarse de sus competidores y de atender adecuadamente las necesidades del mercado.

Una estrategia eficaz es la que asegura una combinación mejor y más sólida entre los puntos fuertes de la empresa y las necesidades del cliente que la ofrecida por la competencia.

La empresa debe desarrollar una estructura que conduzca a la ejecución exitosa de la estrategia. Por lo tanto, para conseguir ese fin, debe seleccionar el personal adecuado para las posiciones claves, tener conocimientos técnicos y gerenciales, aptitudes básicas y competitivas.

La estructura interna de la organización debe diseñarse en torno a los factores claves del triunfo y las labores cruciales que estén relacionadas a la estrategia de la compañía.

Desde el punto de vista de la estrategia, existen tareas administrativas y funciones de apoyo que son habituales como, gestión de sueldos, flujos de efectivo, control de pedido de los clientes, depósito de materiales, procesamiento de datos, desarrollo contable.

Sin embargo, existen tareas y funciones concluyentes que deben tenerse



en cuenta para llevar con éxito la estrategia.

Para algunas empresas es esencial el control estricto de costos, para otras la calidad, el diseño notable, atractivo, fidelidad en el sonido, entre otras.

A medida que las empresas se expanden pasando de pequeñas a más complejas, las estructuras de sus organizaciones tienden a cambiar desde la dirección de una persona a la división de funciones y al proceso de delegación. En consecuencia, es necesario considerar el grado de autoridad y libertad para la toma de decisiones.

Existen empresas muy centralizadas que conservan la autoridad para tomar decisiones en cuanto a política y estrategia y delegan a los gerentes decisiones operativas.

Pero, la pauta fundamental es que las actividades cruciales para la estrategia se conviertan en los principales bloques de la estructura de la organización.

Este informe presenta los resultados de considerar los aspectos antes expuestos a partir de un estudio de campo realizado en el segundo semestre de 1997.

Es un trabajo exploratorio en el cual para llegar al objetivo planteado, se han utilizado como estrategias de abordaje, las entrevistas personales y encuestas semiestructuradas.

Teniendo en cuenta los criterios de clasificación de la investigación que propone el Dr. Ignacio Méndez Ramírez y otros, en su libro "*El protocolo de Investigación*"(1996), este estudio resulta ser:

- De acuerdo con el período en que se capta la información, prospectivo.
- De acuerdo con la evolución del fenómeno estudiado, transversal
- De acuerdo con la comparación de las poblaciones, descriptivo.

-
- De acuerdo con la interferencia del investigador en el fenómeno que se analiza, observacional.

Teniendo en cuenta estas cuatro características, la estructura del estudio que resulta es un encuesta descriptiva.

Consta de tres partes. La primera, contiene conceptos y consideraciones básicas sobre estructura y estrategia de una organización. En la segunda parte se realiza el desarrollo del trabajo, dividido en siete pasos: necesidad de información, objetivos e información requerida, delimitación de las fuentes de información, diseño de la muestra, recolección de los datos, análisis de los datos, y exposición de los resultados. En la tercer parte, se realizan las conclusiones. Por último se presenta un anexo, donde se encuentra la encuesta realizada a los medios de comunicación, la carta de presentación y el sistema de codificación.

1. MARCO TEORICO

Las organizaciones tienen un cuerpo que vive, crece y se desarrolla, que necesita ser ordenado y estructurado para funcionar mejor.

Talcott Parsons, citado por Amitai Etzioni ¹ dice que: *“Las organizaciones son unidades sociales – o agrupaciones humanas – deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”*.

Para Etzioni, las características fundamentales de una organización son: división del trabajo, del poder y de las responsabilidades. Estas divisiones no surgen por obra del azar, sino que son desarrolladas intencionalmente para poder alcanzar los fines específicos.

Así como los seres vivos, las organizaciones constituyen un todo, donde las distintas partes interactúan para efectuar sus funciones y vincularse entre sí. O sea que son verdaderos sistemas. Dentro de la organización, la estructura representa una base sobre la que se sustenta la viabilidad de su funcionamiento y hace que las actividades cruciales produzcan resultados.

“La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”.².

En la organización se delegan actividades operativas y decisiones. En el primer caso, se produce la departamentalización, y en el segundo, la descentralización. Esta última, produce la estructuración vertical y la departamentalización, establece la estructuración horizontal.

¹ Etzioni, Amitai, *Organizaciones modernas*, Ed. Uteha, México, 1972, pág. 4.

La descentralización puede tener una amplia variedad que oscila entre se lo que denomina fuertemente centralizado y lo fuertemente descentralizado.

Las departamentalización determina la división de tareas, personal, objetivos y recursos, a través de la aplicación de la especialización (mayor destreza en el trabajo) que está relacionado con la división del trabajo.

Es importante resaltar la jerarquía, pues por medio de ella se divide a la organización en niveles o escalas de mando y debido a la complejidad de las tareas es necesario también contar con una opinión especializada, staff, que es el personal que realiza tareas de asesoramiento, carece de autoridad pero que aporta su consejo al momento de la toma de decisiones

Otros parámetros a tener en cuenta son :

- ~ Tamaño, porque cuanto más grande es una organización, más compleja es su estructura, ya que surgen nuevas funciones, mayor necesidad de coordinación, supervisión y especialización.
- ~ Edad, porque por lo general, cuanto más años tiene una organización, más formalizado es su comportamiento.
- ~ Tipo jurídico, debido a que la Ley de Sociedades determina algunos requisitos estructurales para su funcionamiento.
- ~ Existencia de Manuales de organización que son: “cuerpos sistemáticos que describen la estructura de la organización, incluyendo para ello las pautas seguidas para su diseño, el organigrama y, para cada posición, la definición del nivel, dependencia, autoridad, responsabilidades y funciones de la misma. Pueden incluir también un detalle de los recursos, personas

² Mintzberg, Henry, *La estructuración de la organizaciones*, primera edición, Ed.Ariel, España, 1984, pág. 26

integrantes, información que emite y recibe cada una y contribución a los objetivos organizacionales de la posición”³

Este trabajo está basado específicamente en la estructura formal, que se puede identificar con elementos visibles y posibles de ser representados.

Pues bien dice Mintberg: “La estructura formal evoluciona en la organización como las carreteras en el bosque; esto es, siguiendo la trayectoria de senderos ya transitados”⁴

Chandler (1962) señala por primera vez que la estructura sigue a la estrategia. Y se refiere a esta última como “*la definición de metas básicas y objetivos a largo plazo de la empresa y la adopción de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas*”. Todas las empresas tienen una estrategia. Puede ser explícita, conocida por todos los miembros de la organización o implícita, sólo conocida por el empresario o estratega. Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos a largo plazo, objetivos anuales, elaborar políticas, motivar a los empleados, asignar recursos, desarrollar una cultura que apoye la estrategia, ajustar los procesos de producción/operaciones, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

Los objetivos anuales son las metas que deben alcanzar a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Las políticas es el medio que usará para alcanzar los objetivos anuales.

La estrategia son todas aquellas acciones que son planeadas por una empresa en réplica o como anticipación a los cambios en su medio ambiente externo, sus clientes, sus competidores. Como la estrategia representa la

³ Solana, Ricardo F., *Administración de organizaciones, cuarta reimpresión, Ediciones Interoceanicas SA, Buenos Aires, 1996.*

⁴ Mintzberg, Henry, *La estructuración de las organizaciones, primera edición, Ed. Ariel, España, 1984, pág. 35.*

manera en que una empresa busca mejorar su posición frente a la competencia se pueden tomar, entre otros, los parámetros de segmentación, análisis de mercado, procesos productivos, campo geográfico, evaluación de la audiencia, expansión, diferencia con la competencia. Así como también, la utilización de herramientas para definir políticas y el sistema de control.

2. DESARROLLO

El propósito de este apartado es describir brevemente el procedimiento llevado a cabo en el desarrollo de este trabajo.

El mismo fue realizado en distintos pasos, que a continuación se exponen en detalle:

- 2.1. Establecer la necesidad de información
- 2.2. Precisar los objetivos de la investigación y la información requerida para lograrlos.
- 2.3. Delimitar las fuentes de información
- 2.4. Diseñar la muestra
- 2.5. Recolectar los datos
- 2.6. Examinar los datos
- 2.7. Exponer los resultados

2.1. Establecer la necesidad de Información

En esta primera etapa se hizo una revisión bibliográfica para determinar los aspectos relevantes que hacen a la estructura y estrategia.

Se concluyó que la información necesaria a requerir de los medios, objeto de estudio, era:

- * División del trabajo
- * División del poder
- * Cantidad de personal
- * Grado de profesionalización
- * Selección y capacitación del personal

-
- * Sistemas de motivación
 - * Definición de objetivos
 - * Formación de políticas
 - * Uso de herramientas de gestión.

2.2. Precisar los objetivos de la investigación y la información requerida para lograrlos.

Objetivos:

- * *Describir la estructura de los medios de comunicación de la Ciudad de Río Cuarto.*
- * *Describir la estrategia.*

Necesidad de información

A efecto de cumplir con los objetivos, se establecieron las siguientes variables a analizar:

- * Tipo Jurídico
- * Tipo de medios
- * Año de inicio de actividades
- * Cantidad de integrantes de la organización
- * Existencia de manual de organización
- * Niveles jerárquicos
- * Tipo y cantidad de profesionales
- * Selección, capacitación y motivación de los empleados

-
- * Existencia de objetivos y políticas
 - * Uso de herramientas de administración
 - * Mercado al cual se dirigen
 - * Origen de los productos que ofrecen
 - * Posición frente a los cambios
 - * Expectativas y modalidades de crecimientos

2.3. Delimitar las fuentes de información

Las fuentes a las que se requirió la información antes mencionada son los medios de comunicación de la Ciudad de Río Cuarto.

2.4. Diseñar la muestra

Cabe aclarar que al referirme a “medios de comunicación” estoy definiendo como tal, aquellas organizaciones cuyo objetivo es difundir información y cultura en general de manera impersonal.

Distinguiendo tres tipos diferentes de medios:

- * Medios impresos (diario)
- * Medios orales (radio)
- * y medios audiovisuales (Televisión abierta y Televisión por cable)

En este caso en particular, no fue necesario diseñar una muestra debido a que el número de medios es pequeño y por tal razón se trató de encuestar a

todos.

Siendo la población sujeta a análisis:

- * LV16 Radio Río Cuarto
- * 95.9 FM Ser
- * 105.5 FM Libre
- * 97.7 FM U.N.R.C.
- * 95.5 FM Digital
- * Kaffa Producciones S.H.
- * Canal Server - Frecuencia 13 del Cable.
- * Canal U.N.R.C.
- * Video Cable Comunicación S.A.
- * Diario Puntal
- * Canal 13
- * Radio Sudamericana

2.5. Recolectar los datos

Para esta investigación se aplicaron dos etapas de recolección de datos porque creo que es la forma mas acertada de cumplir con los objetivos propuestos.

* La primera etapa, residió en entrevistas personales informales, una por cada medio, sin cuestionario organizado con el objetivo de que los entrevistados hablaran con libertad de su empresa, mercado, empleados, cursos de capacitación, etc...

Traté de conseguir toda la información que se pudo acerca de los problemas y del ambiente en el cual se iba a realizar el estudio.

Así obtuve un conocimiento adecuado de los antecedentes de las situaciones que estaban relacionadas con este trabajo.

El fin último de estas entrevistas fue corroborar si el lenguaje planteado en la encuesta era el adecuado. Las mismas adquirieron la categoría de prueba piloto.

* La segunda etapa consistió en entrevistas personales con la presentación de un cuestionario semiestructurado.

Mi principal objetivo, fue dar cumplimiento a los encuestados en forma personal para simplificar a los medios su formulación.

En solo tres de estos medios me fue imposible lograrlo, cumpliéndose igualmente el objetivo pero con la participación personal de sus directivos.

Un solo medio en particular, Radio Sudamericana, se negó a los requisitorios de la encuesta por considerar que los datos que se le solicitaban eran de carácter privado.

Diseño del cuestionario

El cuestionario utilizado en la segunda etapa consta de dos hojas: (Ver anexo)

- * Hoja de presentación
- * Hoja de respuestas.

2.6. Examinar los datos

El análisis de los datos consta de las siguientes fases:

- * ***Armado de un sistema de codificación.*** Tarea que se realizó antes del trabajo de campo (Ver anexo).

Para la confección del mismo, se partió del análisis de programa de computación disponible para la posterior carga de datos.

Se procedió a tomar cada variable y desagregarla en tantos ítems como fuera necesario, asignándole a cada una su correspondiente subcódigo.

Este trabajo llevó a la codificación de 102 variables, según la preguntas realizadas en la encuesta utilizada.

- * ***Codificación de las encuestas***

Con el propósito de facilitar la tarea de codificación, se confeccionó una planilla que se adhirió a cada una de las encuestas.

- * ***Carga de los datos***

Utilicé el sistema SPSS Base para Windows versión 6.00, para obtener la tabla de frecuencias de cada variable. Luego realicé el control para comprobar la inexistencia de errores en el proceso de carga de datos.

- * ***Interpretación de los resultados***

El objetivo de esta etapa fue realizar interpretaciones en función de los resultados estadísticos.

2.7. EXPONER LOS RESULTADOS

Cabe destacar que los datos analizados corresponden a 11 de 12 entidades del medio, (Radio Sudamericana no contestó la encuesta), cubriendo

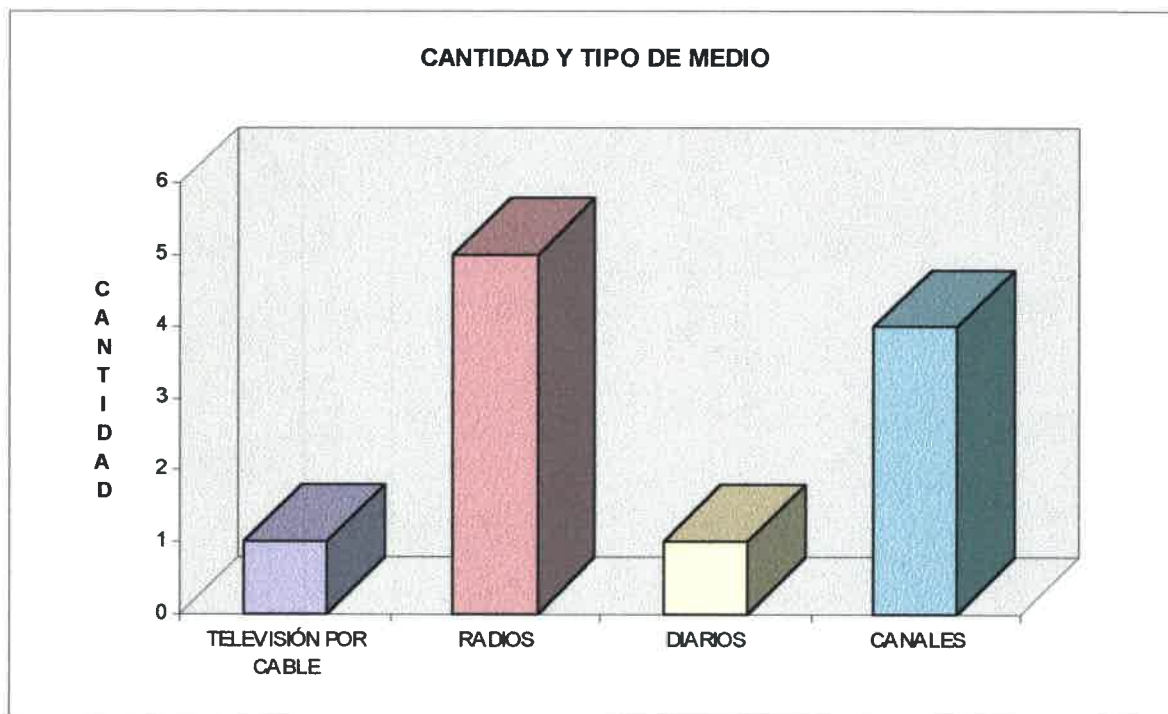
un 91,67 %.

A continuación realizo la exposición de los resultados dividiéndolos en 22 ítems.

2.7.1. Tipo de medio

Los medios de comunicación en la ciudad de Río Cuarto considerados por tipo de medio, se dividen en radio, televisión, televisión por cable y diario.

Siendo la cantidad existente de cada uno de ellos la que se señala en el siguiente gráfico:



El diario y la televisión por cable se encuentran en una posición de privilegio dado que son los únicos oferentes de este tipo de producto en esta ciudad.

2.7.2. División por tipo jurídico

Dos empresas son S.R.L., tres son Sociedades de Hecho, una Asociación Civil, tres Sociedades Anónimas y dos son dependencias de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

2.7.3. Antigüedad de los medios

De los 11 medios encuestados, el de mayor antigüedad es LV 16 Radio Río Cuarto.

El orden cronológico en el establecimiento de los distintos medios fue:

AÑO	MEDIOS
1951	LV 16 Radio Río Cuarto
1964	Canal 13
1980	Diario Puntal
1990	Video Cable Comunicación S.A.
1992	105.5 FM Libre
1993	95.9 FM Ser Radio U.N.R.C. Canal U.N.R.C.
1995	Canal Server frecuencia 13 del Cable 95.9 Digital
1997	Kaffa Producciones S.A. Canal 10

2.7.4. Ocupación laboral

La cantidad de empleados ocupados en los medios suman 303 personas.

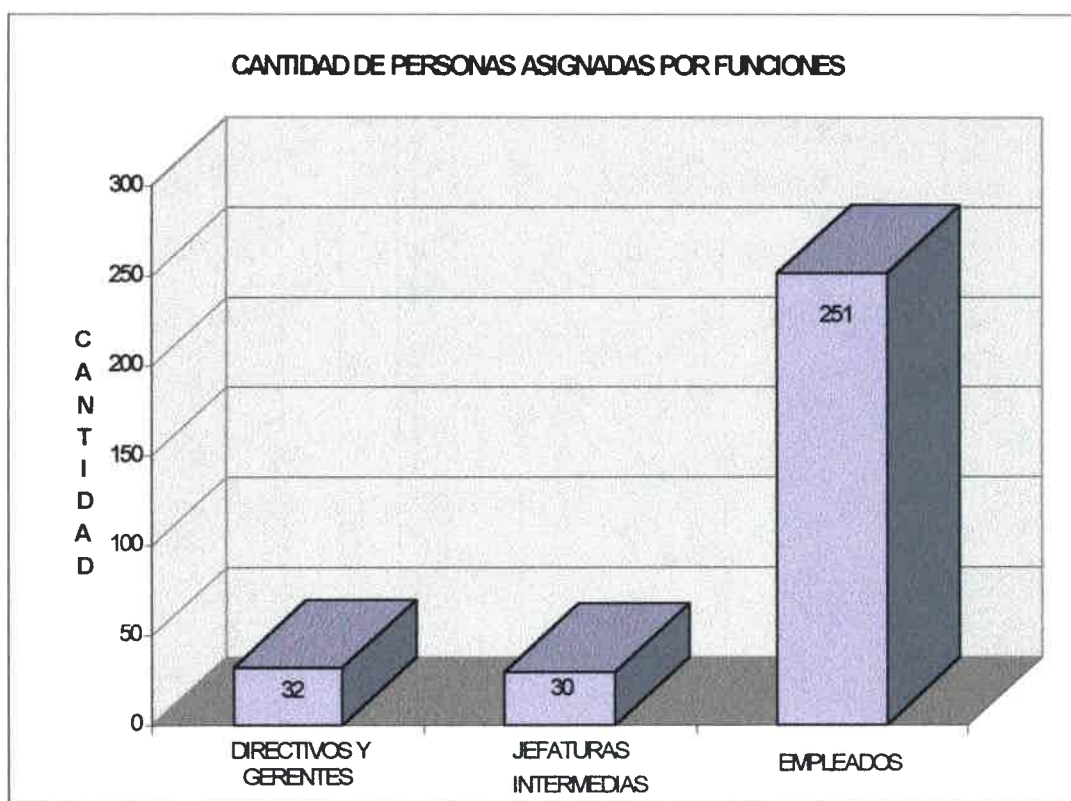
En el siguiente cuadro se describe en forma detallada la repartición de las mismas, según el departamento en donde están ubicadas y funciones que realizan:

FUNCIONES	DEPARTAMENTO	CANTIDAD
Directivos y Gerentes	Administración	9
Directivos y Gerentes	Producción	12
Directivos y Gerentes	Comercialización	6
Directivos y Gerentes	Administración, Producción y Comercialización*	4
Directivos y Gerentes	Administración y Producción*	1
Jefatura Intermedia	Administración	3
Jefatura Intermedia	Producción	21
Jefatura Intermedia	Comercialización	5
Jefatura Intermedia	Producción y Comercialización*	1
Empleados	Administración	41
Empleados	Producción	182
Empleados	Comercialización	28

* Función compartida en los departamentos mencionados

De lo expuesto anteriormente, observamos que la mayor cantidad de personas ocupadas están en el departamento de Producción.

El total de personas es de 313 y están asignadas a las distintas funciones según se especifica en el siguiente gráfico:



La diferencia existente entre la cantidad de empleados (303) y el total anterior transcrito se debe a que 10 cargos son ejercidos por los dueños, que están dentro de la clasificación de directivos.

Si excluimos las personas que realizan las funciones de dirección, el 90,9% de los medios tienen personal en el departamento de Producción y el 36,40% de los medios no ocupan personal en el departamento comercial, como se expone en el cuadro posterior:

EMPLEADOS OCUPADOS EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN		
EMPLEADOS	MEDIOS QUE EMPLEAN	MEDIOS QUE NO EMPLEAN
ADMINISTRACIÓN	81,80	18,20
PRODUCCIÓN	90,90	9,10
COMERCIALIZACIÓN	63,60	36,40

2.7.5. Sistema de organización

Una sola empresa tiene Manual de Organización confeccionado en 1995 y que hasta la fecha no fue revisado.

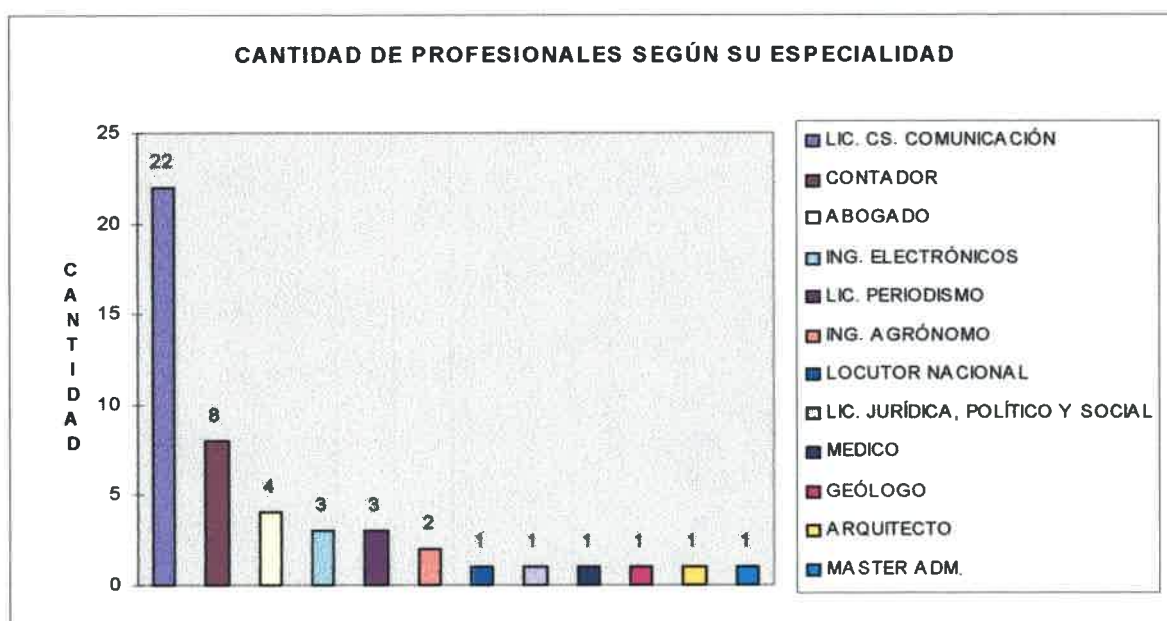
2.7.6. Grado de profesionalización

La cantidad de medios que ocupan profesionales de distintas especialidades, tomando en cuenta el departamento en donde desempeñan sus funciones, en forma permanente o como asesor, es como a continuación se detalla:

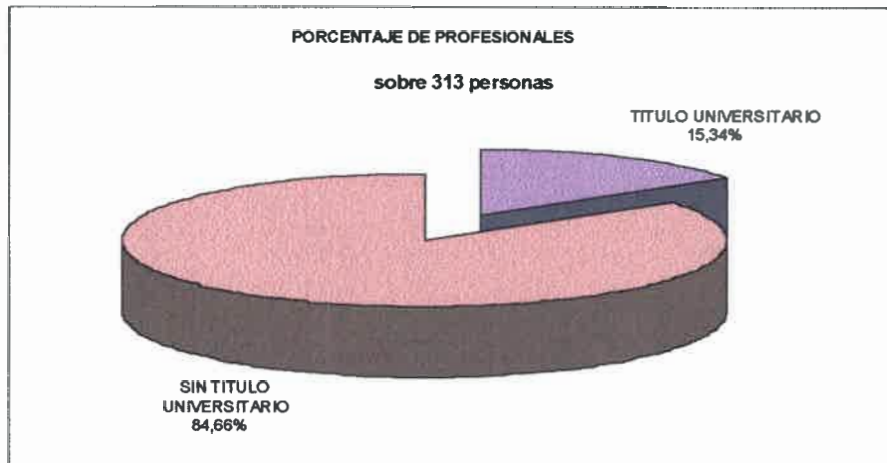
TITULO	DEPARTAMENTOS	PERM.	ASESOR	PERM. Y ASESOR	NO OCUPA
		CANTIDAD DE MEDIOS			
Lic. en Cs. de la Comunicación	Administración	1			
	Producción	1	1		
	Comercialización	1			
	Compartida	2			
					5
Locutor Nacional	Administración	1			
					10
Contador	Administración	4	2		
	Comercialización	1			
					4
Lic. En Jurídica, Política y Social Abogado	Administración	1			
					10
Abogado	Administración		2		
	Producción	1			
					8
Ingeniero Electrónico	Producción	1			
					10
Medico	Administración		1		
					10
Geólogo	Producción	1			

TITULO	DEPARTAMENTOS	PERM.	ASESOR	PERM. Y ASESOR	NO OCUPA
					10
Lic. Periodismo	en Producción			1	10
Arquitecto	Compartida	1			10
Master Administración	en Administración		1		10
Ingeniero Agrónomo	Comercialización	1			10

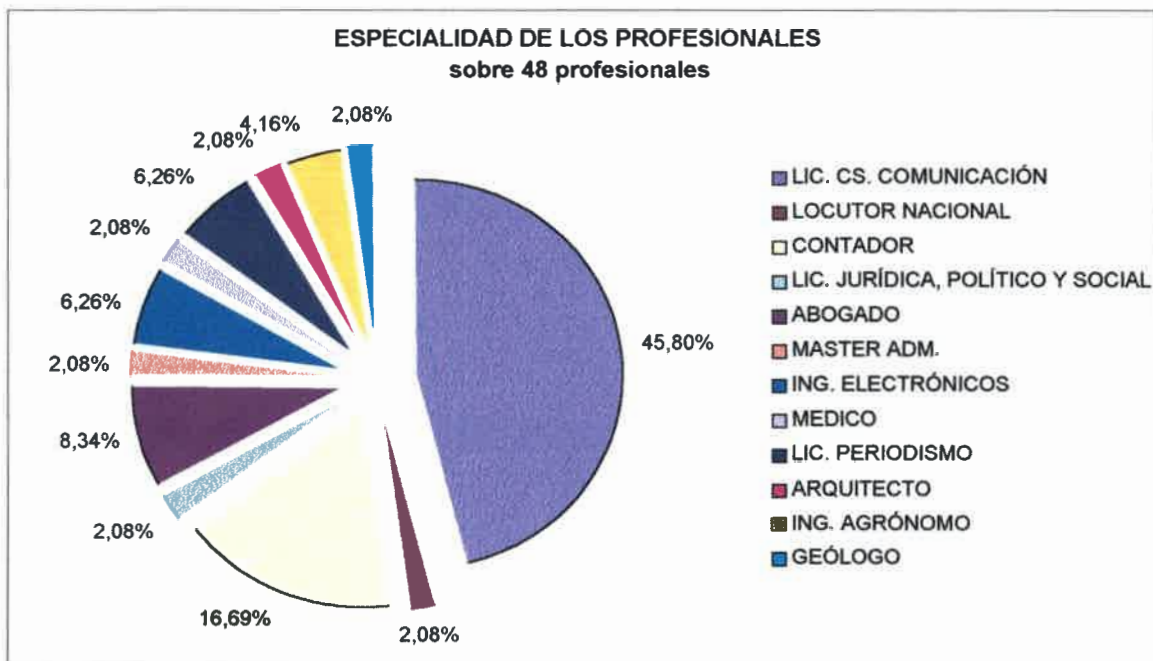
De lo anterior se deduce que la cantidad de profesionales distribuidos en los medios, según su especialidad es la siguiente:



Si tomamos en cuenta que el total de personas afectadas a esta actividad es de 313, el 15,34% son profesionales de diferentes ramas, con título universitario.



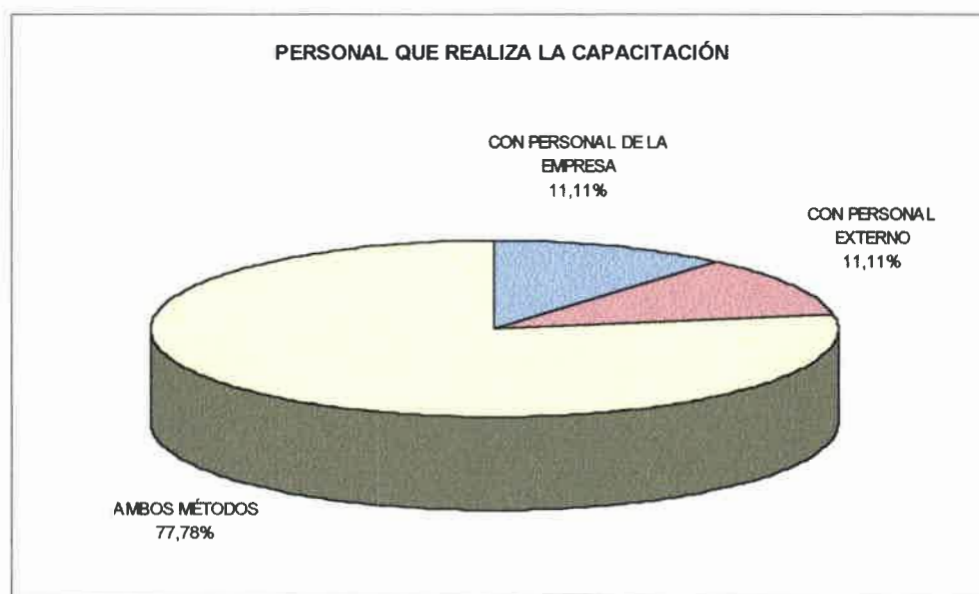
La encuesta arroja una variedad importante de profesionales afectados a los medios, (Lic. en Cs. de la Comunicación, Arquitecto, Médicos, etc...). Sobre una totalidad de 48, se pudo reflejar la siguiente distribución porcentual:



2.7.7. Capacitación del Personal

Respecto de la implementación de cursos de capacitación, dos empresas no capacitan y nueve de ellas lo hacen.

Dentro de estas últimas, las personas que tienen a su cargo los cursos pueden ser pertenecientes o no al medio o utilizar ambos métodos. Los porcentajes de cada uno de ellos se detallan en el siguiente gráfico:



Las causas por las cuales las empresas no capacitan es la falta de presupuesto.

2.7.8. Selección del personal

2.7.8.1. Como selecciona

Para el mismo se tomo en cuenta las siguientes variables: curriculum, entrevistas, comprobación de referencias, prueba de empleo y destrezas, y la

combinada que abarca más de un parámetro de referencia.

En el cuadro siguiente se expone como seleccionan los distintos medios al personal para cada departamento:

<i>Forma de selección</i>	<i>Departamento</i>		
	Administración	Producción	Comercialización
<i>Curriculum</i>	9,1%		
<i>Entrevistas</i>			9,1%
<i>Comprobación de referencias</i>	9,1%	9,1%	
<i>Combinado</i>	81,9%	90,9%	90,9%

Dentro de la modalidad de los combinados, se pudo comprobar que el 27,3% de los pedidos de personal para los tres departamentos contemplan curriculum, entrevista y comprobación de referencias. Y para los de Producción y Comercialización, el 18,2% tiene en cuenta curriculum, entrevista y prueba de empleo.

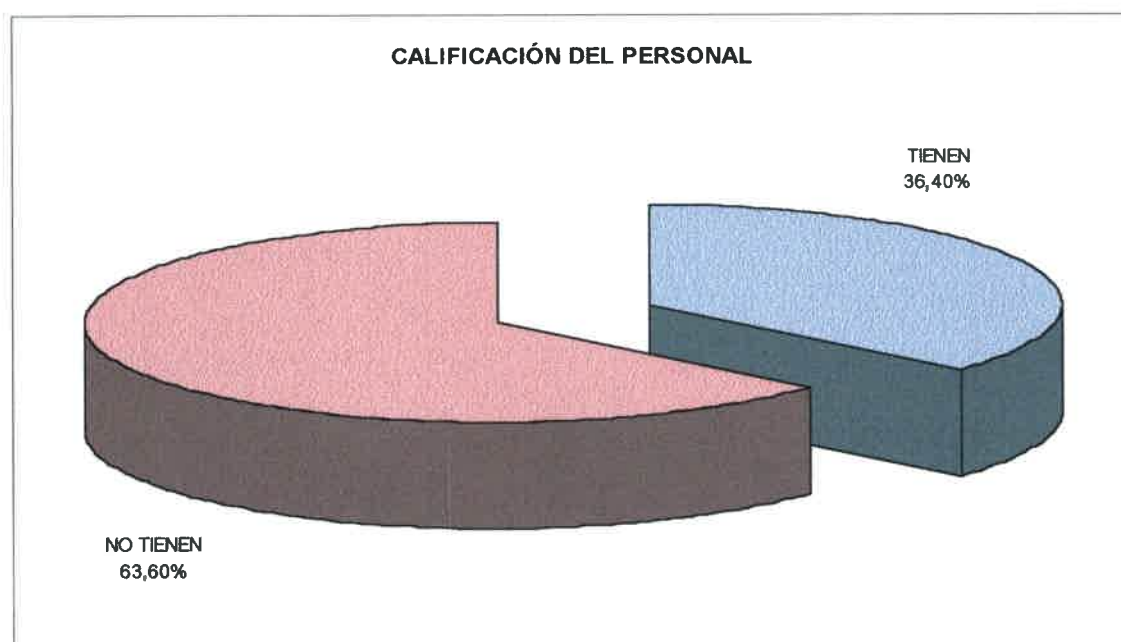
De los encuestados solo un medio (Canal U.N.R.C.) solicita para el departamento de Producción estudiantes avanzados en Cs. de la Comunicación.

2.7.8.2. Quien selecciona

Pudo constatarse que la mayoría de los medios realiza la selección del personal internamente con un 72,7%. La encuesta reflejo que solo dos lo hacen a través de empresas para tal fin (asesor externo) con un 18,2%, y solo una empresa utiliza ambos métodos (asesoría externa e interna).

2.7.9. Calificación del personal

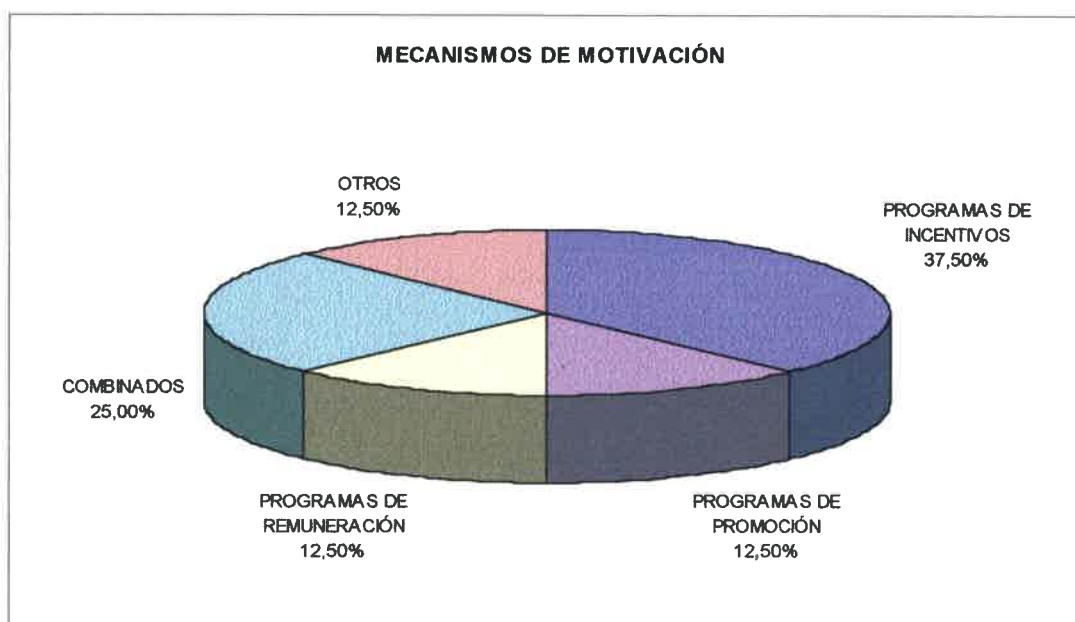
De los medios en consideración, 4 de ellos tienen la modalidad de calificar al personal sobre un total de 11, dando como resultado el siguiente gráfico:



2.7.10. Mecanismos de motivación

El 72,7% de los medios tienen implementados mecanismos de motivación para sus empleados discriminados en distintos programas.

Siendo el más usado los programas de incentivos, como se muestra a continuación:

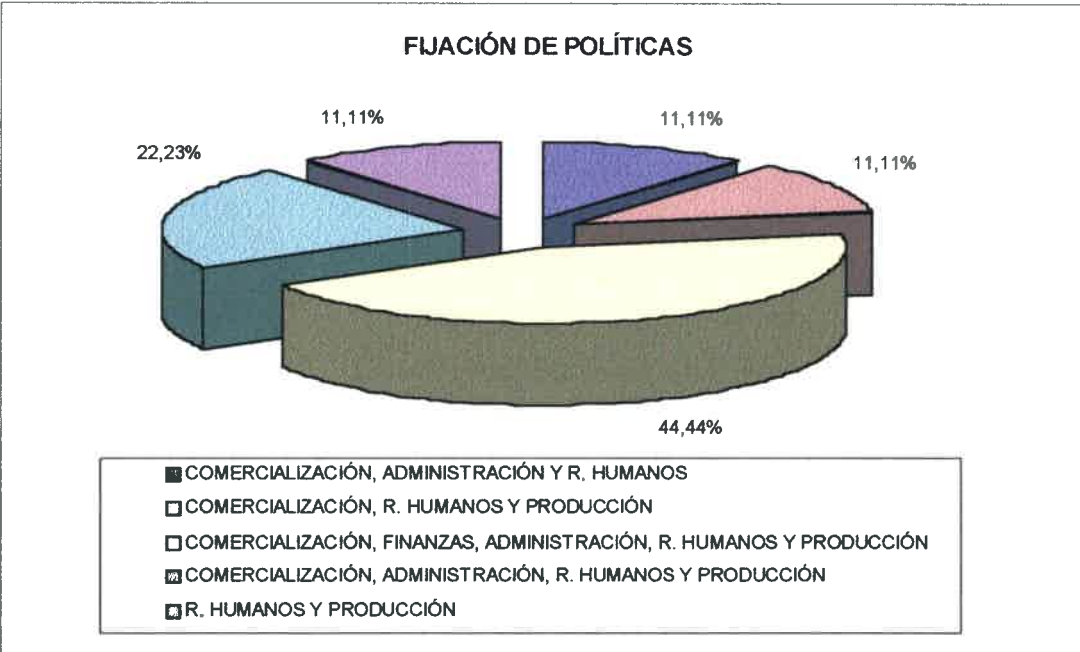


2.7.11. Objetivos

Todos los medios fijan objetivos, de los cuales el 90,9% son conocidos por todo el personal, el 9,1% informa algunos objetivos, y otros son solo conocidos por la dirección.

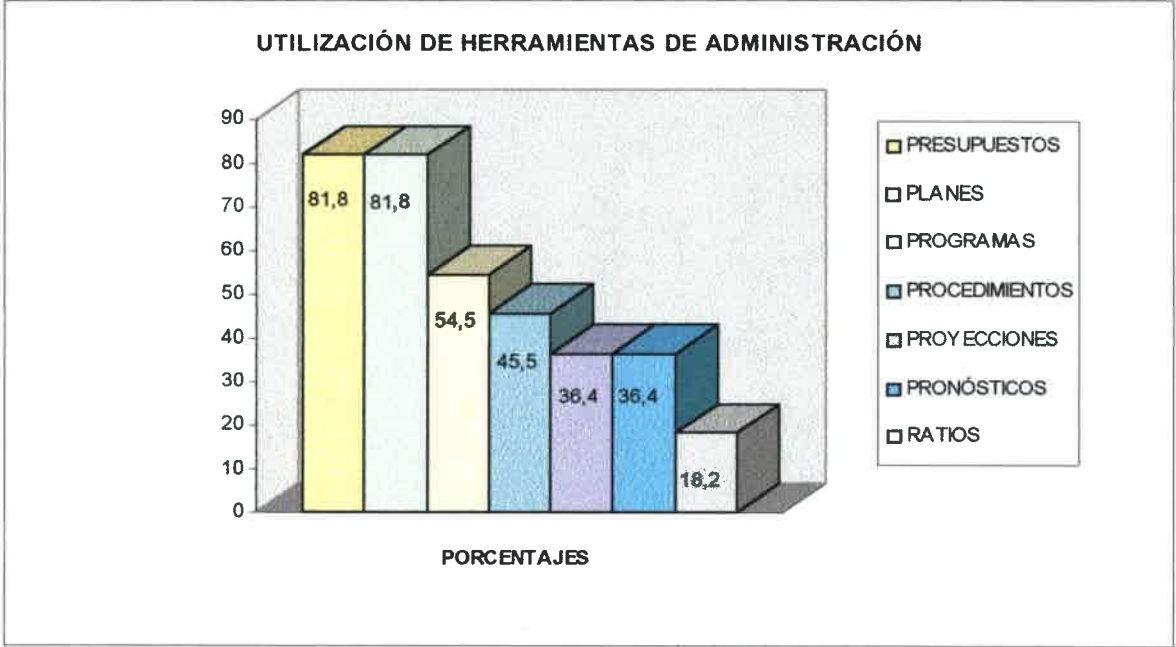
El 81,80% de los medios afirman que tienen más de un objetivo en forma simultánea otorgándole prioridades y el 100% refuerzan sus objetivos con políticas.

Un medio solo aplica políticas en el sector Comercialización y otro solo en el sector Producción. Los nueve restantes las fijan en distintos sectores, que de acuerdo a ellos se puede determinar la siguiente relación porcentual:



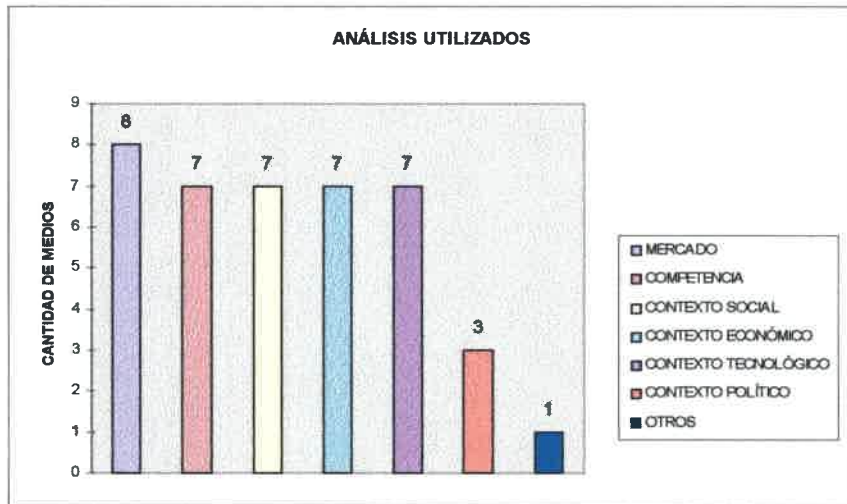
2.7.12. Utilización de herramientas de administración

Un solo medio no utiliza herramientas de administración y los diez restantes las emplean según los porcentajes que se muestran en el siguiente gráfico:



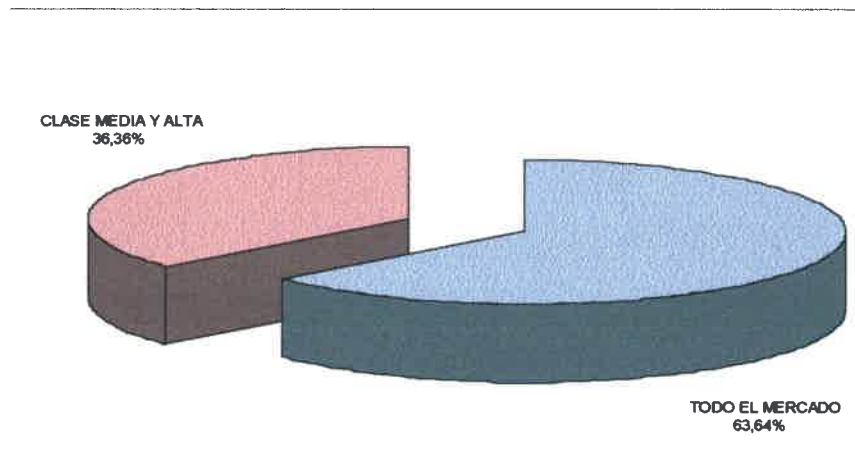
2.7.13. Análisis utilizados

Los estudios que realizan los diferentes medios son muy variados. Uno de ellos solo utiliza el análisis de mercado. Los diez restantes realizan combinaciones de distintos tipos. A continuación se resalta la cantidad de medios que emplean cada uno de ellos.



2.7.14. Mercado al cual se dirigen

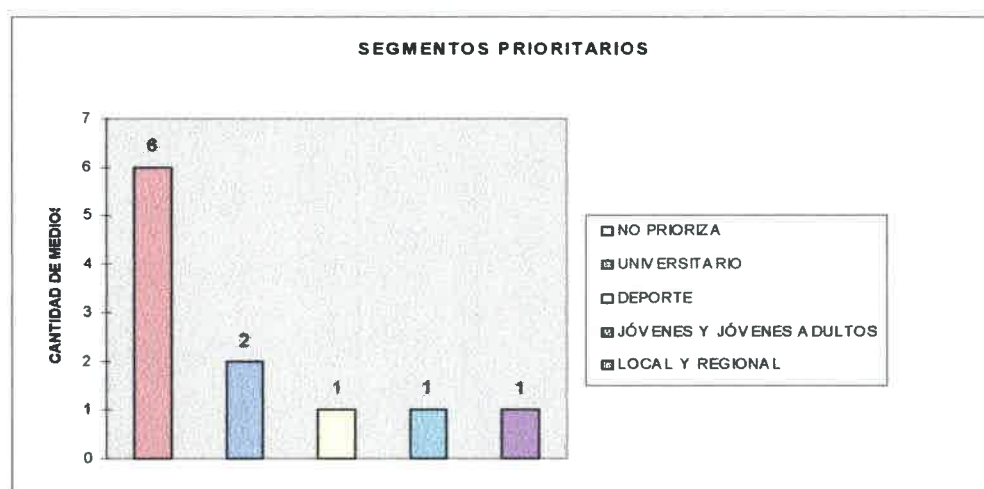
Existen siete medios que conducen sus esfuerzos a todo el mercado y los restantes a la clase media y alta según se explicita en el siguiente gráfico:



2.7.15. Segmento prioritario

Existen cuatro segmentos de preferencia dentro de los diferentes medios que desarrollan su actividad en esta ciudad.

En el posterior esquema se enumeran los segmentos prioritarios por medio de comunicación.



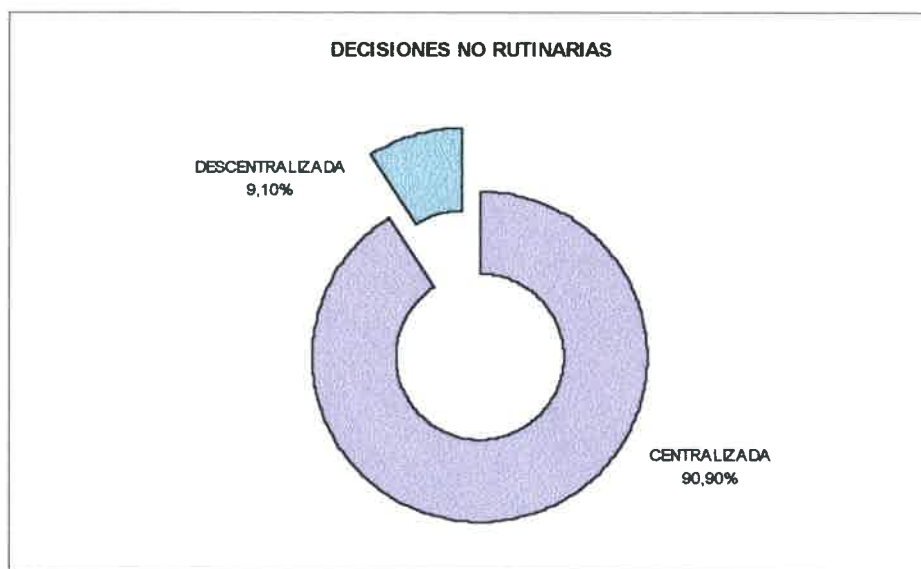
2.7.16. Producción de sus programas

En relación a la cantidad de medios que elaboran sus programas, podemos distinguir desde los que la producción es propia en un 100% hasta los medios que los compran todos a sus proveedores, como se destaca en el cuadro:

% DE PRODUCCIÓN PROPIA	CANTIDAD DE MEDIOS
100	2
entre el 80 y 98	4
entre el 30 y 60	4
0	1

2.7.17. Adaptación a los cambios

Con referencia a la adaptación a los cambios se determinó que frente al cambio en el medio en que se desenvuelven 8 medios priorizan la búsqueda permanente de oportunidades y 2 medios, combinan lo anterior con la acción-reacción. Con referencia a la toma de decisiones no rutinarias el 90,9 % de los medios la efectúan en forma centralizada, según se muestra en el siguiente gráfico:



2.7.18. Empresa y futuro

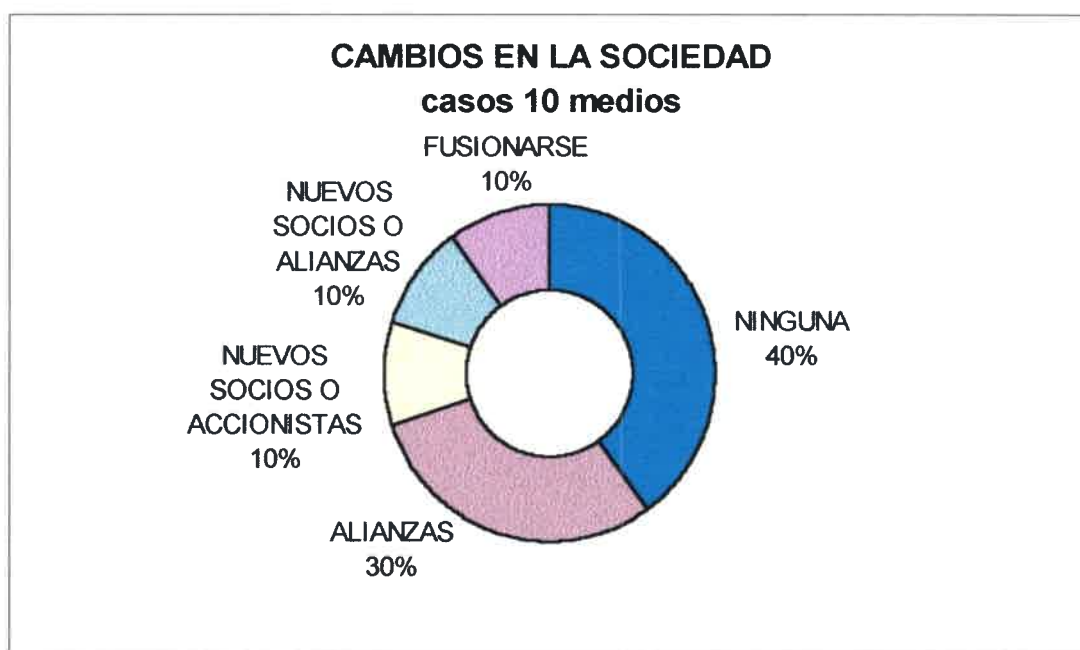
El campo geográfico de acción actual es:

- * Ciudad de Río Cuarto y Región 8 medios
- * Hasta 500 Kilómetros 3 medios

Pero, 9 medios piensan expandir su campo de acción y el restante ganar audiencia.

Las expectativas sobre el futuro son para el 90,9 % de crecimiento y solo el 9,1% de mantenimiento/supervivencia.

Para cumplir con ese fin muchos medios piensan admitir nuevos socios o accionistas, fusionarse, realizar alianzas, o la acción combinada de incorporar nuevos socios y alianzas, como se desprende del siguiente gráfico: Uno de los medios aclara que podría llegar a su objetivo realizando uniones transitorias de empresas.

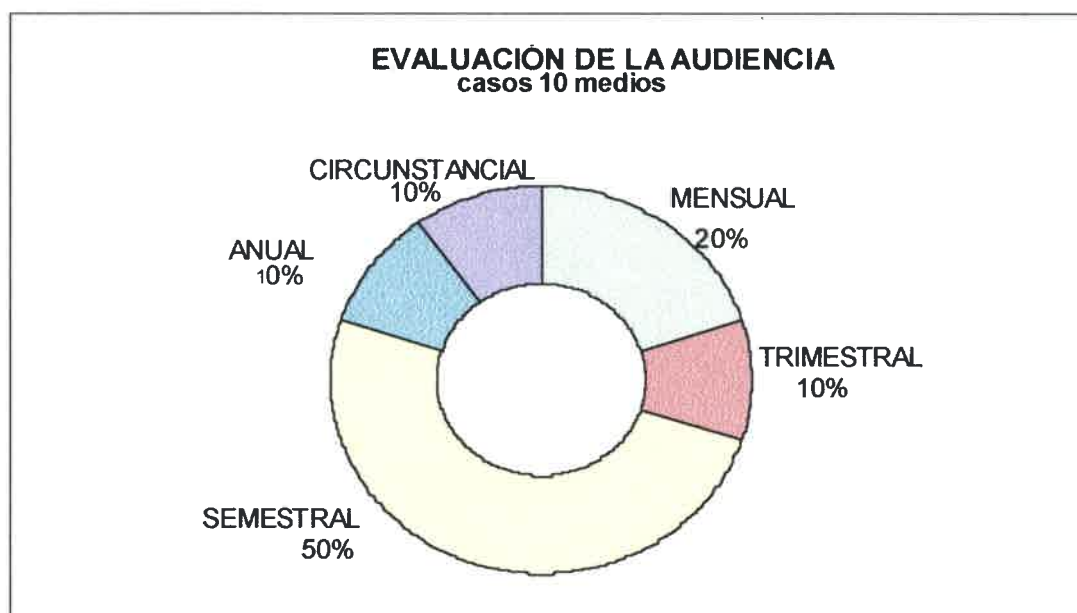


2.7.19. Evaluación de la audiencia

El 90,9 % de las organizaciones evalúan su audiencia con distintas frecuencias. La mayoría de los medios la realizan semestralmente. Un medio en forma circunstancial y un medio no evalúa la audiencia.

El método combinado utiliza cuadros estadísticos, análisis de bloque, diagramas de llamados y datos de producciones independientes.

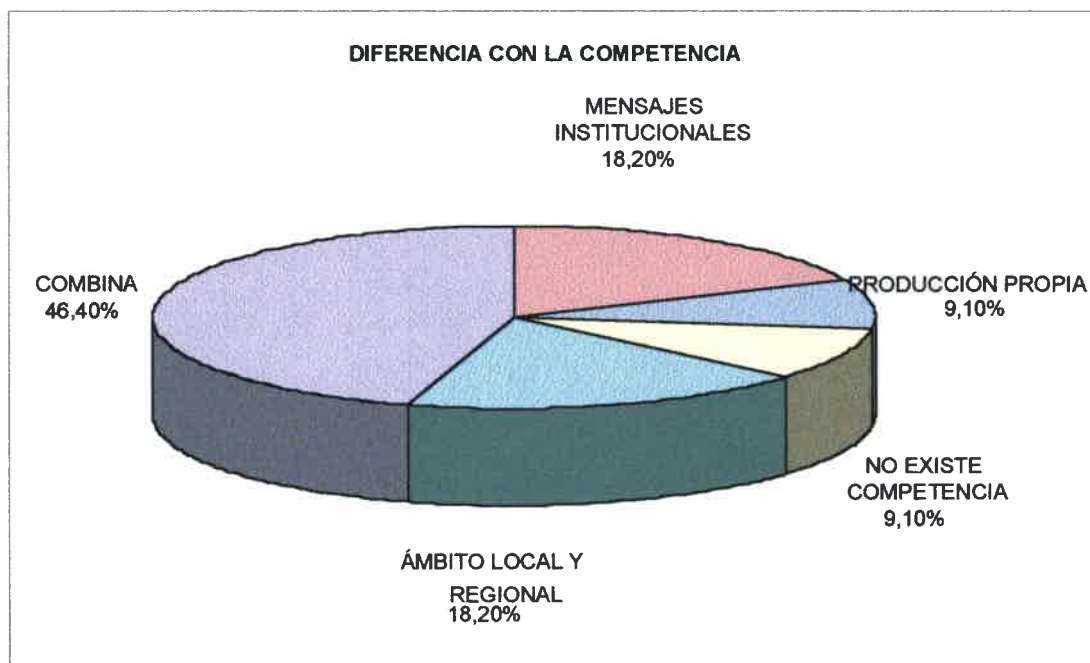
Los datos antes mencionados se detallan en el siguiente gráfico al igual que los métodos que utilizan.



<i>MÉTODO</i>	<i>% DE MEDIOS</i>
<i>Encuestas</i>	70
<i>Por teléfono</i>	20
<i>Combinado</i>	10

2.7.20. Diferencias con la competencia

Los elementos que los medios consideran que los diferencian de la competencia se enumeran en el siguiente gráfico:



Dentro de las empresas que combinan distintos elementos se mencionan potencia del medio, programación, imagen, calidad, profesionalidad, coherencia, estética menor precio.

2.7.21. Sistemas de control

Un solo medio resalto que su sistema de control era muy elemental. El resto tiene implementado sistemas de control tanto en los operativo como el de gestión, pero sin aclarar las características de los mismos.

2.7.22. Consideraciones generales

De los resultados expuestos anteriormente podemos concluir, que la Ciudad de Río Cuarto, tiene ha disposición de la audiencia toda la variedad de

medios tradicionales. Constituyendo dos de ellos un monopolio (Diario y Televisión por Cable).

A su vez, cuenta con una Radio que tiene una trayectoria de más de 40 años. A su inicio, comenzó siendo de Amplitud Modulada, y con el devenir de los tiempos y los cambios en el contexto dieron lugar a la incorporación en su propia oferta, de una emisora de Frecuencia Modulada. Hace escasamente un año, mediante un convenio se une por satélite a cadena 100 de Capital Federal, que tiene alcance nacional, información suministrada en la entrevista informal pero luego no se plasma en la encuesta.

El radio de cobertura primaria, alcanza los 350 Kilómetros y de cobertura secundaria los 500 Kilómetros.

En cuanto a los canales disponibles, existe uno abierto (Canal 13) y los otros dos llegan al consumidor a través del sistema de video cable (Canal 10 y Canal Server). Ello de alguna manera me está indicando la diferencia en cuanto al nivel de audiencia.

Resulta interesante mencionar que el Canal Server (cerrado) tiene programación exclusivamente publicitaria y es el medio cuya oferta es la más económica, pero sin olvidar que la audiencia que accede a dicha oferta es cautiva, ya que son los abonados al sistema de cable.

Es el departamento de Comercialización, con relación a los otros el que menor personal ocupado tiene, ya que existen dos medios que no comercializan (Radio y Canal de la U.N.R.C.) y además, los vendedores en la mayoría de los medios son independientes.

3. CONCLUSIONES

Los medios de comunicación reconocen la existencia de niveles jerárquicos, por cuanto el personal que desarrolla sus actividades en ellos, el 10,22% son Directivos y Gerentes, el 9,59% están en Jefaturas intermedias y el 80,19% son empleados.

Solo una empresa posee manual de organización; se puede deducir que las otras entidades fueron determinando las funciones y niveles jerárquicos, la descripción de los puestos, la selección del personal y todo lo que hace a la organización en forma implícita y en la medida en que el medio fue desarrollándose.

Existen dos medios que solo tienen Departamento de Producción, pero por una causa en particular, son dependencias de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

En otras dos organizaciones por tener poco personal, se desdibuja la división en los distintos departamentos.

En el resto de los medios existe una marcada departamentalización.

El Departamento por excelencia es el de producción, ya que de 313 personas que desarrollan sus tareas, (215) más del 65 % de personal, lo hace en el mismo.

Cabe destacar que existen 6 personas más que desarrollan funciones compartidas en distintos departamentos, incluido el antes mencionado.

Esto de alguna manera, se confirma, cuando las empresas dicen que la producción propia alcanza entre un 80 y 100% en 6 medios de comunicación.

Pienso que la cantidad de personal afectado a este departamento es válida, ya que es un factor clave de triunfo para estas organizaciones, teniendo

en cuenta que su función es creativa en la mayoría de los casos.

La totalidad de los medios selecciona su personal y lo hace internamente el 72,7%.

El 81,80% de los medios lo capacita utilizando personal de la empresa, personal externo o ambos.

Observo que muchas organizaciones capacitan pero solo cuatro medios califican al personal.

O sea que el 63,6 % de los medios no califican, pero el 72,7% implementan sistemas de motivación, lo cual es informal y de acuerdo al estado de animo del directivo.

El grado de profesionalización también influye sobre todo lo anteriormente dicho y comprobamos que es muy escaso.

Existe un 15,34% de profesionales ocupados en esta actividad y que en algunos casos, su especialidad no tiene relación con la tarea que está desarrollando.

Debo destacar que a mi criterio, por el tipo de actividad que desarrollan los medios, éstos deberían verse fortificados con una mayor incorporación de Licenciados en Ciencias de la Comunicación (que solo llegan al 7,03%) y Licenciados en periodismo y Locutores Nacional que solo cuentan con un 1,28%. Sin menospreciar, la capacidad idónea de muchos periodistas y/o locutores que se formaron en estos medios alcanzando experiencia para tal fin.

Todos los medios afirman tener objetivos que refuerzan con distintas políticas, en comercialización, administración, producción y otras.

Sin embargo, existe una carencia de profesionales especializados, con sólida formación en Ciencias de la Administración, ya que solo el 16,69% de los profesionales son Contadores y el 2,08 Master en Administración, de los

cuales el 66,66 % son permanentes y el resto como asesor.

En cuanto a la adaptación a los cambios se determinó que el 72,72 % priorizan la búsqueda permanente de oportunidades y dos de ellos combinan lo anterior con la acción-reacción, o sea que la mayoría trata de anticiparse con creatividad.

En cuanto a las expectativas sobre el futuro, 10 medios expresan su deseo de crecer. De ellos 9 apuntan a una expansión geográfica y el restante ganando mayor audiencia.

Piensen realizar fusiones el 10 %, nuevos socios o alianzas 10 %, nuevos socios o accionistas 10 %, el 30 % alianzas, y lo que es relevante el 40 % sin realizar ninguna de las acciones anteriores.

Como herramienta de control utilizan la evaluación de la audiencia que la realiza el 90,9 % de las organizaciones, destacando que el 70 % lo hace a través de encuestas. El 10 % la realiza utilizando cuadros estadísticos, análisis de bloque, diagramas de llamados y datos de producciones independientes.

Cabe destacar, que los medios tienen bien definido el mercado al cual se dirigen y los segmentos prioritarios como así también los elementos que lo diferencian de la competencia.

Luego de haber realizado la descripción mencionada surge de la observación, que la estrategia detectada como más utilizada (no quiere decir que sea la mejor) es la siguiente: el 63,64% se dirige a todo el mercado, la mayoría de los medios se desenvuelve con producción propia y proveedores

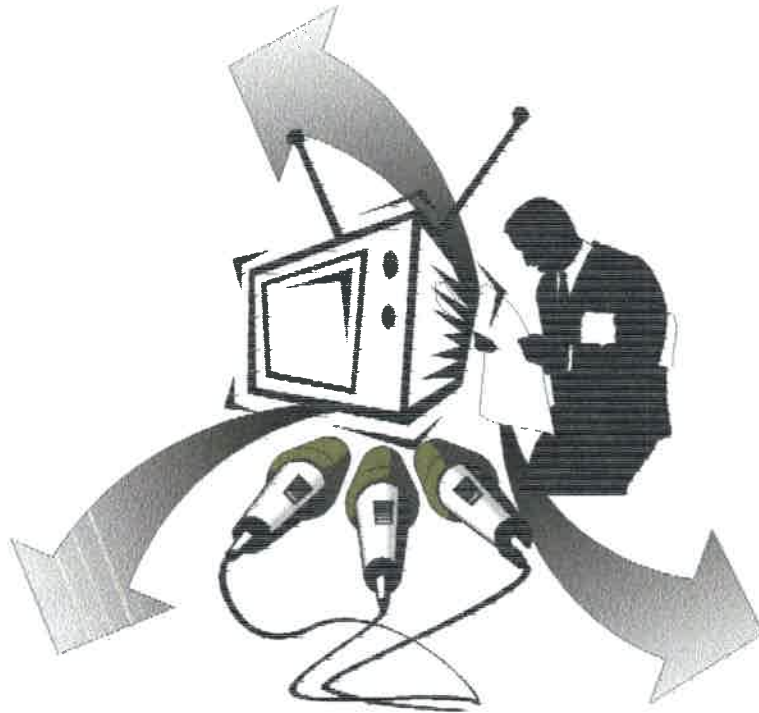
Frente a los cambios existe una permanente búsqueda de oportunidades (72,72%), las expectativas son casi unánimemente de crecimiento, tema que desde esta encuesta no fue posible corroborar sino solo describir, (90,9%).

Un detalle que nos orienta al nudo de su estrategia de crecimiento es el hecho de que un 30% piensa hacerlo a través de alianzas y un 40% crecer según su estructura actual.

Un importante ratio encontrado es que un 90,9% de los casos realiza evaluación de la audiencia, tema que no está indicando la dinámica con la que se movilizan para llevar adelante sus intenciones de crecimiento. Posiblemente, sería importante profundizar los resultados de las encuestas que se hacen y cuál de los medios resulta ser el mejor, a lo que no se le tuvo acceso.

Pueden existir dentro de la estructura descripta otros ratios que hagan también a la estrategia, pero desde el punto de vista objetivo, he tratado de resaltar aquellos que claramente van en búsqueda de una estrategia racional y referida al mercado.

ANEXO



OXFORD



Sres. Río Cuarto,.....de.....de 1997

S-----D

De mi mayor consideración:

Por la presente solicito a Ud. tenga el bien de avalar la presente encuesta, consistente en datos que permitan dar cumplimiento a la tesis de tema "Descripción del Mercado Comunicacional de la ciudad de Río Cuarto: Estructura, Estrategia", en marco del programa de enseñanza de post grado de la especialidad en Estrategia de Empresas, dictado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

Ante cualquier inconveniente con relación a dudas que podría tener sobre mi persona, solicito a Ud. tenga el bien de comunicarse con la Facultad al teléfono 67-6269 y solicitar mi vinculación con dicha casa de Altos Estudios (numero de registro del curso de Post Grado: 121).

Descartando su amplio apoyo para tal fin, aprovecho la oportunidad para saludarlo muy atentamente.

Martha S. Lardone
D.N.I. 10.585.891

ENCUESTA

A:.....
Nº.....

1. Definición de la empresa

1.1.	1.2.	1.3.	1.4.
Tipo Jurídico	Medio	Cantidad empleados	Año de Fundación
.....			

Observación:

2. Personal

2.1. Estructura de la organización (Marque con una X lo que corresponda)

Tiene manual de organización	SI NO
Fecha de confección del manual	
Fecha de revisión del manual	
No sabe	

2.2. Personal permanente (Indicar cantidad)

- Si la función **no** es compartida colocar la cantidad de personal en las columnas de: Administración, Producción o Comercialización.

	Administración	Producción	Comercialización
Directivos y Gerentes			
Jefaturas intermedias			
Empleados			

- Si realizan varias funciones simultáneamente, colocar la cantidad de personal en la columna: Compartida, y marcar con una X en las correspondientes columnas de: Administración, Producción o Comercialización.

	Compartida	Administración	Producción	Comercialización
Directivos y Gerentes				
Directivos y Gerentes				
Directivos y Gerentes				
Directivos y Gerentes				

	Compartida	Administración	Producción	Comercialización
Jefaturas intermedias				
Jefaturas intermedias				
Jefaturas intermedias				
Jefaturas intermedias				
Empleados				
Empleados				
Empleados				
Empleados				

2.3. Profesionales

(Indique Título Universitario o Terciario completo y cuántas personas lo poseen en cada área)

Título:	Administración		Producción		Comercialización	
	Perman.	Asesores	Perman.	Asesores	Perman.	Asesores

2.4. Formación del personal

(Marque con una X lo que corresponda)

Instrumenta cursos de capacitación

SI	NO
----	----

Si contesto NO: Pasar al punto 2.4.2.

2.4.1. Si contesto Si, como instrumenta los cursos de capacitación?

Con personal de la empresa
Con personal externo
Ambos
Sistemático
Circunstancial

SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO

2.4.2. Si contesto negativo:

Porque?

2.5. Selección del personal

2.5.1. Como selecciona el personal?

(Marque con una X lo que corresponda)

	Administración	Producción	Comercialización
Curriculum Vitae			
Entrevistas			
Prueba de empleo y destrezas			
Comprobación de referencias			
Otros explicita en observaciones			

Observaciones

2.5.2. Quien selecciona?

Personal Interno
Asesor externo

SI	NO
SI	NO

2.6. Calificación del personal

(Marque con una X lo que corresponda)

Tiene algún método de calificación

SI	NO
----	----

2.6.1. Se implementan mecanismos de motivación?

(Marque con una X lo que corresponda)

SI	NO
----	----

2.6.2. Cuales son?

(Marque con una X lo que corresponda)

Programas de incentivos
Programas de promoción
Programas de remuneración
Otros/ explicita en observaciones

Observaciones:

3. OBJETIVOS

3.1. Los objetivos de la empresa son: (Marque con una X lo que corresponda)

Conocidos por todo el personal	SI	NO
Solo conocidos por la dirección	SI	NO

3.1.1. Existe mas de un objetivo en forma simultánea?	SI	NO
No sabe		
No contesta		

3.1.2. Si hay mas de un objetivo simultáneo. Existen prioridades?	SI	NO
No sabe		
No contesta		

3.2. La consecución de los objetivos se refuerza con la fijación de políticas?

SI	NO
----	----

3.3. Si fija políticas, para que sectores? (Marque con una X lo que corresponda)

Comercialización	SI	NO
Finanzas	SI	NO
Administración	SI	NO
Recursos Humanos	SI	NO
Producción	SI	NO
Otros explicita en Observaciones		

Observaciones

3.4. Utiliza herramientas a partir de las cuales puede definir sus políticas? (Marque con una X lo que corresponda)

SI	NO
----	----

3.5. En caso afirmativo, que herramientas utiliza? (Marque con una X lo que corresponda)

Proyecciones	
Pronósticos	
Presupuestos	
Planes	
Ratios	
Procedimientos	
Programas	
Otros/explicita en Observaciones	

Observaciones:

3.6. Realiza análisis de: (Marque con una X lo que corresponda)

Mercado	
Competencia	
Contexto político	
Contexto social	
Contexto económico	
Contexto tecnológico	
Otros explicite	
Ninguno	

Observaciones

3.7. A qué segmento del mercado se dirige?

3.8. Qué segmento es para Uds. prioritario?

3.9. Qué porcentaje de su programación es de producción propia y qué porcentaje compra a proveedores?

4. Adaptación a los cambios

4.1. Frente al cambio prioriza: (Marque con una X lo que corresponda)

La acción reacción	
La búsqueda permanente de oportunidades	
Ambos	
Otras/explicite en Observaciones	

Observaciones

4.2. La toma de decisiones no rutinarias es: (Marque con una X lo que corresponda)

Centralizada	
Descentralizada	

5. Empresa y futuro

5.1. Que expectativas tiene como empresario en función de las oportunidades y amenazas del medio? (Marque con una X lo que corresponda)

No contesta	
Crecimiento	
Mantenimiento/supervivencia	
Decrecimiento	
No sabe	

5.2. Cual es su campo geográfico de acción?

5.3. Piensa expandir su campo de acción?

SI	NO
----	----

5.4. Contempla la posibilidad de admitir: (Marque con una X lo que corresponda)

Nuevos socios o accionistas	SI	NO
Fusionarse	SI	NO
Alianzas	SI	NO
Otros/explicite en observaciones		

Observaciones:

5.5. Evalúa su audiencia?

(Marque con una X lo que corresponda)

SI	NO
----	----

5.5.1. Si contesto que SI, con que frecuencia?

5.5.2. Cómo?

5.6. Que elemento considera Ud. que lo diferencia de la competencia?

5.7. Tiene implementado un sistema de control?

(Marque con una X lo que corresponda)

SI	NO
----	----

Si contesto que Si, donde?

Operativo	
Gestión	
Ambos	
Otros	

Observaciones

SISTEMA DE CODIFICACIÓN

VARIABLE 001: *NÚMERO DE ENCUESTA*

VARIABLE 002: *TIPO JURÍDICO*

1. S.R.L.
2. S.II.
3. Asociación Civil
4. S.A.
5. Otros.

VARIABLE 003: *TIPO DE MEDIO*

1. Televisión por Cable
2. Radio
3. Diario
4. Canal

VARIABLE 004: *CANTIDAD DE EMPLEADOS*

VARIABLE 005: *AÑO DE FUNDACIÓN*

1. 1951
2. 1964
3. 1980
4. 1990
5. 1992
6. 1993
7. 1995
8. 1997

VARIABLE 006: *MANUAL DE ORGANIZACIÓN*

1. sí
2. no
3. no sabe
4. no contesta

VARIABLE 007: *AÑO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN*

1. más de 10 años
2. más de 5 años y menos de 10 años
3. mas de dos años y menos de 5 años
4. mas de uno y menos de dos
5. mas de cero y menos de uno
6. no tiene Manual

VARIABLE 008: *FECHA DE REVISIÓN DEL MANUAL*

1. más de 10 años
2. más de 5 años y menos de 10 años
3. mas de dos años y menos de 5 años
4. mas de uno y menos de dos
5. mas de cero y menos de uno
6. No tiene Manual
7. No revisó

VARIABLE 009: *CANTIDAD DE DIRECTIVOS Y GERENTES EN ADMINISTRACIÓN*

VARIABLE 010: *CANTIDAD DE DIRECTIVOS Y GERENTES EN PRODUCCIÓN*

VARIABLE 011: *CANTIDAD DE DIRECTIVOS Y GERENTES EN COMERCIALIZACIÓN*

VARIABLE 012: *CANTIDAD DE JEFATURAS INTERMEDIAS EN ADMINISTRACIÓN*

VARIABLE 013: *CANTIDAD DE JEFATURAS INTERMEDIAS EN PRODUCCIÓN*

VARIABLE 014: *CANTIDAD DE JEFATURAS INTERMEDIAS EN COMERCIALIZACIÓN*

VARIABLE 015: *CANTIDAD DE EMPLEADOS EN ADMINISTRACIÓN*

VARIABLE 016: *CANTIDAD DE EMPLEADOS EN PRODUCCIÓN*

VARIABLE 017: *CANTIDAD DE EMPLEADOS EN COMERCIALIZACIÓN*

VARIABLE 018: *CANTIDAD DE DIRECTIVOS Y GERENTES EN ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN (COMPARTIDA)*

VARIABLE 019: *CANTIDAD DE DIRECTIVOS Y GERENTES EN ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN (COMPARTIDA)*

VARIABLE 020: *CANTIDAD DE DIRECTIVOS Y GERENTES EN ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN (COMPARTIDA)*

VARIABLE 021: *CANTIDAD DE DIRECTIVOS Y GERENTES EN PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN (COMPARTIDA)*

VARIABLE 022: *CANTIDAD DE JEFATURAS INTERMEDIAS EN ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN (COMPARTIDA)*

VARIABLE 023: *CANTIDAD DE JEFATURAS INTERMEDIAS EN ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN (COMPARTIDA)*

VARIABLE 024: *CANTIDAD DE JEFATURAS INTERMEDIAS EN ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN (COMPARTIDA)*

VARIABLE 025: *CANTIDAD DE JEFATURAS INTERMEDIAS EN PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN (COMPARTIDA)*

VARIABLE 026: *CANTIDAD DE EMPLEADOS EN ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN (COMPARTIDA)*

VARIABLE 027: *CANTIDAD DE EMPLEADOS EN ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN (COMPARTIDA)*

VARIABLE 028: *CANTIDAD DE EMPLEADOS EN ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN (COMPARTIDA)*

VARIABLE 029: *CANTIDAD DE EMPLEADOS EN PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN (COMPARTIDA)*

VARIABLE 030: *LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN*

1. Administración Permanente
2. Administración Asesor
3. Producción Permanente
4. Producción Asesor
5. Comercialización Permanente
6. Comercialización Asesor
7. Administración, Producción y Comercialización Permanente.
8. Administración, Producción y Comercialización Asesor
9. Administración y Producción Permanente
10. Administración y Producción Asesor
11. Administración y Comercialización Permanente
12. Administración y Comercialización Asesor
13. Producción y Comercialización Permanente
14. Producción y Comercialización Asesor
15. No tiene

VARIABLE 031: *LOCUTOR NACIONAL*

1. Administración Permanente
2. Administración Asesor

-
3. Producción Permanente
 4. Producción Asesor
 5. Comercialización Permanente
 6. Comercialización Asesor
 7. Administración, Producción y Comercialización Permanente.
 8. Administración, Producción y Comercialización Asesor
 9. Administración y Producción Permanente
 10. Administración y Producción Asesor
 11. Administración y Comercialización Permanente
 12. Administración y Comercialización Asesor
 13. Producción y Comercialización Permanente
 14. Producción y Comercialización Asesor
 15. No tiene

VARIABLE 032: *CONTADOR PÚBLICO*

1. Administración Permanente
2. Administración Asesor
3. Producción Permanente
4. Producción Asesor
5. Comercialización Permanente
6. Comercialización Asesor
7. Administración, Producción y Comercialización Permanente.
8. Administración, Producción y Comercialización Asesor
9. Administración y Producción Permanente
10. Administración y Producción Asesor
11. Administración y Comercialización Permanente
12. Administración y Comercialización Asesor
13. Producción y Comercialización Permanente
14. Producción y Comercialización Asesor
15. No tiene

VARIABLE 033: *LICENCIADO EN JURÍDICA, POLÍTICA Y SOCIAL*

1. Administración Permanente
2. Administración Asesor
3. Producción Permanente
4. Producción Asesor
5. Comercialización Permanente
6. Comercialización Asesor
7. Administración, Producción y Comercialización Permanente.
8. Administración, Producción y Comercialización Asesor
9. Administración y Producción Permanente
10. Administración y Producción Asesor
11. Administración y Comercialización Permanente
12. Administración y Comercialización Asesor
13. Producción y Comercialización Permanente
14. Producción y Comercialización Asesor

15.No tiene

VARIABLE 034: *ABOGADO*

1. Administración Permanente
2. Administración Asesor
3. Producción Permanente
4. Producción Asesor
5. Comercialización Permanente
6. Comercialización Asesor
7. Administración, Producción y Comercialización Permanente.
8. Administración, Producción y Comercialización Asesor
9. Administración y Producción Permanente
10. Administración y Producción Asesor
11. Administración y Comercialización Permanente
12. Administración y Comercialización Asesor
13. Producción y Comercialización Permanente
14. Producción y Comercialización Asesor
- 15.No tiene

VARIABLE 035: *INGENIERO ELECTRÓNICO*

1. Administración Permanente
2. Administración Asesor
3. Producción Permanente
4. Producción Asesor
5. Comercialización Permanente
6. Comercialización Asesor
7. Administración, Producción y Comercialización Permanente.
8. Administración, Producción y Comercialización Asesor
9. Administración y Producción Permanente
10. Administración y Producción Asesor
11. Administración y Comercialización Permanente
12. Administración y Comercialización Asesor
13. Producción y Comercialización Permanente
14. Producción y Comercialización Asesor
- 15.No tiene

VARIABLE 036: *MÉDICO*

1. Administración Permanente
2. Administración Asesor
3. Producción Permanente
4. Producción Asesor
5. Comercialización Permanente
6. Comercialización Asesor
7. Administración, Producción y Comercialización Permanente.
8. Administración, Producción y Comercialización Asesor
9. Administración y Producción Permanente
10. Administración y Producción Asesor

-
11. Administración y Comercialización Permanente
 12. Administración y Comercialización Asesor
 13. Producción y Comercialización Permanente
 14. Producción y Comercialización Asesor
 15. No tiene

VARIABLE 037: *GEÓLOGO*

1. Administración Permanente
2. Administración Asesor
3. Producción Permanente
4. Producción Asesor
5. Comercialización Permanente
6. Comercialización Asesor
7. Administración, Producción y Comercialización Permanente.
8. Administración, Producción y Comercialización Asesor
9. Administración y Producción Permanente
10. Administración y Producción Asesor
11. Administración y Comercialización Permanente
12. Administración y Comercialización Asesor
13. Producción y Comercialización Permanente
14. Producción y Comercialización Asesor
15. No tiene

VARIABLE 038: *LICENCIADO EN PERIODISMO*

1. Administración Permanente
2. Administración Asesor
3. Producción Permanente
4. Producción Asesor
5. Comercialización Permanente
6. Comercialización Asesor
7. Administración, Producción y Comercialización Permanente.
8. Administración, Producción y Comercialización Asesor
9. Administración y Producción Permanente
10. Administración y Producción Asesor
11. Administración y Comercialización Permanente
12. Administración y Comercialización Asesor
13. Producción y Comercialización Permanente
14. Producción y Comercialización Asesor
15. No tiene
16. Producción Asesor y Permanente

VARIABLE 039: *ARQUITECTO*

1. Administración Permanente
2. Administración Asesor
3. Producción Permanente
4. Producción Asesor

-
-
5. Comercialización Permanente
 6. Comercialización Asesor
 7. Administración, Producción y Comercialización Permanente.
 8. Administración, Producción y Comercialización Asesor
 9. Administración y Producción Permanente
 10. Administración y Producción Asesor
 11. Administración y Comercialización Permanente
 12. Administración y Comercialización Asesor
 13. Producción y Comercialización Permanente
 14. Producción y Comercialización Asesor
 15. No tiene

VARIABLE 040: *MASTER EN ADMINISTRACIÓN*

1. Administración Permanente
2. Administración Asesor
3. Producción Permanente
4. Producción Asesor
5. Comercialización Permanente
6. Comercialización Asesor
7. Administración, Producción y Comercialización Permanente.
8. Administración, Producción y Comercialización Asesor
9. Administración y Producción Permanente
10. Administración y Producción Asesor
11. Administración y Comercialización Permanente
12. Administración y Comercialización Asesor
13. Producción y Comercialización Permanente
14. Producción y Comercialización Asesor
15. No tiene

VARIABLE 041: *INGENIERO AGRÓNOMO*

1. Administración Permanente
2. Administración Asesor
3. Producción Permanente
4. Producción Asesor
5. Comercialización Permanente
6. Comercialización Asesor
7. Administración, Producción y Comercialización Permanente.
8. Administración, Producción y Comercialización Asesor
9. Administración y Producción Permanente
10. Administración y Producción Asesor
11. Administración y Comercialización Permanente
12. Administración y Comercialización Asesor
13. Producción y Comercialización Permanente
14. Producción y Comercialización Asesor
15. No tiene

VARIABLE 042: *CANTIDAD DE LICENCIADOS EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN*

VARIABLE 043: *CANTIDAD DE LOCUTORES NACIONALES*

VARIABLE 044: *CANTIDAD DE CONTADORES PÚBLICOS*

VARIABLE 045: *CANTIDAD DE LICENCIADOS EN JURÍDICA, POLÍTICA Y SOCIAL*

VARIABLE 046: *CANTIDAD DE ABOGADOS*

VARIABLE 047: *CANTIDAD DE INGENIEROS ELECTRÓNICOS*

VARIABLE 048: *CANTIDAD DE MÉDICOS*

VARIABLE 049: *CANTIDAD DE GEÓLOGOS*

VARIABLE 050: *CANTIDAD DE LICENCIADOS EN PERIODISMO*

VARIABLE 051: *CANTIDAD DE ARQUITECTOS*

VARIABLE 052: *CANTIDAD DE MASTERS EN ADMINISTRACIÓN*

VARIABLE 053: *CANTIDAD DE INGENIEROS AGRÓNOMOS*

VARIABLE 054: *INSTRUMENTA CURSOS DE CAPACITACIÓN*

1. si
2. no
3. no contesta
4. no tiene personal

VARIABLE 055: *CAPACITA*

1. con personal de la empresa
2. con personal externo
3. ambos
4. no capacita
5. no tiene personal

VARIABLE 056: *FORMA EN QUE CAPACITA*

1. sistemática
2. circunstancial
3. no contesta
4. no tiene personal
5. no capacita

6. ambos

VARIABLE 057: *CAUSAS POR LAS QUE NO CAPACITA*

1. no contesta
2. no tiene personal
3. capacita
4. falta de presupuesto

VARIABLE 058: *SELECCIONA PERSONAL*

1. sí
2. no
3. no contesta
4. no tiene personal

VARIABLE 059: *FORMA DE SELECCIONAR EL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN*

1. curriculum
2. entrevistas
3. prueba de empleo y destrezas
4. comprobación de referencias
5. curriculum y entrevista
6. curriculum y prueba de empleo
7. curriculum y comprobación de referencias
8. entrevista y prueba de empleo
9. entrevista y comprobación de referencias
10. curriculum, entrevista y prueba de empleo
11. curriculum, entrevista y comprobación de referencias
12. entrevista, prueba de empleo y comprobación de referencias
13. curriculum, entrevista, prueba de empleo, comprobación de referencias
14. curriculum, entrevista, prueba de empleo, comprobación de referencias y otros.
15. estudiantes avanzados en Cs. De la comunicación
16. no tiene personal

VARIABLE 060: *FORMA DE SELECCIONAR EL PERSONAL DE PRODUCCIÓN*

1. curriculum
2. entrevistas
3. prueba de empleo y destrezas
4. comprobación de referencias
5. curriculum y entrevista
6. curriculum y prueba de empleo
7. curriculum y comprobación de referencias
8. entrevista y prueba de empleo
9. entrevista y comprobación de referencias
10. curriculum, entrevista y prueba de empleo
11. curriculum, entrevista y comprobación de referencias
12. entrevista, prueba de empleo y comprobación de referencias
13. curriculum, entrevista, prueba de empleo, comprobación de referencias
14. curriculum, entrevista, prueba de empleo, comprobación de referencias y otros.

15. estudiantes avanzados en Cs. De la comunicación

16. no tiene empleados

VARIABLE 061: *FORMA DE SELECCIONAR EL PERSONAL DE COMERCIALIZACIÓN*

1. curriculum

2. entrevistas

3. prueba de empleo y destrezas

4. comprobación de referencias

5. curriculum y entrevista

6. curriculum y prueba de empleo

7. curriculum y comprobación de referencias

8. entrevista y prueba de empleo

9. entrevista y comprobación de referencias

10. curriculum, entrevista y prueba de empleo

11. curriculum, entrevista y comprobación de referencias

12. entrevista, prueba de empleo y comprobación de referencias

13. curriculum, entrevista, prueba de empleo, comprobación de referencias

14. curriculum, entrevista, prueba de empleo, comprobación de referencias y otros.

15. estudiantes avanzados en Cs. De la comunicación

16. no tiene empleados

VARIABLE 062: *QUIÉN SELECCIONA*

1. personal interno

2. asesor externo

3. no tiene personal

4. no contesta

5. ambos

VARIABLE 063: *TIENE MÉTODO DE CALIFICACIÓN DEL PERSONAL*

1. sí

2. no

3. no contesta

4. no tiene personal

VARIABLE 064: *IMPLEMENTA MECANISMOS DE MOTIVACIÓN*

1. sí

2. no

3. no contesta

4. no tiene personal

VARIABLE 065: *MECANISMOS DE MOTIVACIÓN QUE UTILIZA*

1. programas de incentivos

2. programas de promoción

3. programas de remuneración

4. programas de incentivos y promoción

-
-
5. programas de incentivos y remuneración
 6. programas de promoción y remuneración
 7. programas de incentivos, promoción y remuneración
 8. no implementa
 9. no tiene personal
 10. otros

VARIABLE 066: *OBJETIVOS DE LA EMPRESA*

1. conocidos por todo el personal
2. solo conocidos por la dirección
3. algunos conocidos por todo el personal y otros solo conocidos por la dirección

VARIABLE 067: *MÁS DE UN OBJETIVO EN FORMA SIMULTÁNEA*

1. sí
2. no
3. no sabe
4. no contesta

VARIABLE 068: *PRIORIDADES DE LOS OBJETIVOS EN FORMA SIMULTÁNEA*

1. sí
2. no
3. no sabe
4. no contesta
5. tiene un solo objetivo

VARIABLE 069: *LOS OBJETIVOS SE REFUERZAN CON POLÍTICAS*

1. sí
2. no
3. no contesta

VARIABLE 070: *SECTORES DONDE FIJA POLÍTICAS*

1. Comercialización
2. Finanzas
3. Administración
4. Recursos Humanos
5. Producción
6. Otros
7. Comercialización y Finanzas
8. Comercialización y Administración
9. Comercialización y Recursos Humanos
10. Comercialización y producción
11. Comercialización, Finanzas y Administración
12. Comercialización, administración y Recursos Humanos
13. Comercialización, recursos humanos y producción
14. Finanzas, administración y recursos humanos

-
- 15. Finanzas, recursos humanos y producción
 - 16. Administración, recursos humanos y producción
 - 17. Comercialización, finanzas, administración, recursos humanos y producción
 - 18. Comercialización, finanzas, administración, recursos humanos, producción y otros.
 - 19. Comercialización, administración, Recursos Humanos, producción
 - 20. Recursos Humanos, producción
 - 21. No fija políticas

VARIABLE 071: *UTILIZA HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN*

- 1. sí
- 2. no
- 3. no contesta

VARIABLE 072: *PROYECCIONES*

- 1. sí
- 2. no
- 3. no utiliza
- 4. no contesta

VARIABLE 073: *PRONÓSTICOS*

- 1. sí
- 2. no
- 3. no utiliza
- 4. no contesta

VARIABLE 074: *PRESUPUESTOS*

- 1. sí
- 2. no
- 3. no utiliza
- 4. no contesta

VARIABLE 075: *PLANES*

- 1. sí
- 2. no
- 3. no utiliza
- 4. no contesta

VARIABLE 076: *RATIOS*

- 1. sí
- 2. no
- 3. no utiliza
- 4. no contesta

VARIABLE 077: *PROCEDIMIENTOS*

- 1. sí

2. no
3. no utiliza
4. no contesta

VARIABLE 078: *PROGRAMAS*

1. si
2. no
3. no utiliza
4. no contesta

VARIABLE 079: *OTRAS*

1. si
2. no
3. no utiliza
4. no contesta

VARIABLE 080: *ANÁLISIS DE MERCADO*

1. si
2. no
3. no utiliza
4. no contesta

VARIABLE 081: *ANÁLISIS DE COMPETENCIA*

1. si
2. no
3. no utiliza
4. no contesta

VARIABLE 082: *ANÁLISIS DEL CONTEXTO POLÍTICO*

1. si
2. no
3. no utiliza
4. no contesta

VARIABLE 083: *ANÁLISIS DEL CONTEXTO SOCIAL*

1. si
2. no
3. no utiliza
4. no contesta

VARIABLE 084: *ANÁLISIS CONTEXTO ECONÓMICO*

1. si
2. no
3. no utiliza
4. no contesta

VARIABLE 085: *ANÁLISIS DEL CONTEXTO TECNOLÓGICO*

-
-
1. sí
 2. no
 3. no utiliza
 4. no contesta

VARIABLE 086: *ANÁLISIS DE OTRAS VARIABLES*

1. sí
2. no
3. no utiliza
4. no contesta

VARIABLE 087: *MERCADO AL CUAL SE DIRIGEN*

1. todo el mercado
2. clase media y alta

VARIABLE 088: *SEGMENTO PRIORITARIO*

1. deporte
2. universitario
3. jóvenes y jóvenes adultos
4. no prioriza
5. local y regional

VARIABLE 089: *PORCENTAJE DE PRODUCCIÓN PROPIA*

VARIABLE 090: *PORCENTAJE DE COMPRA A PROVEEDORES*

VARIABLE 091: *FRENTE AL CAMBIO PRIORIZA*

1. la acción-reacción
2. la búsqueda permanente de oportunidades
3. ambos
4. otros
5. no contesta

VARIABLE 092: *TOMA DE DECISIONES NO RUTINARIAS*

1. centralizada
2. descentralizada
3. no contesta

VARIABLE 093: *EXPECTATIVAS*

1. crecimiento
2. mantenimiento/supervivencia
3. decrecimiento
4. no contesta

VARIABLE 094: *CAMPO GEOGRÁFICO DE ACCIÓN*

1. Ciudad de Río Cuarto
2. Río Cuarto y zona
3. hasta 50 Km.
4. hasta 100 Km.
5. hasta 500 Km.
6. no contesta

VARIABLE 095: *EXPANSIÓN DE SU CAMPO DE ACCIÓN EN EL FUTURO.*

1. si
2. no
3. no contesta

VARIABLE 096: *CAMBIOS EN LA SOCIEDAD*

1. nuevos socios o accionistas
2. fusionarse
3. alianzas
4. otros
5. no contesta
6. No contempla
7. Nuevos socios o accionista o alianzas

VARIABLE 097: *EVALUACIÓN DE LA AUDIENCIA*

1. si
2. no
3. no contesta
4. no sabe

VARIABLE 098: *FRECUENCIA EN LA EVALUACIÓN*

1. mensual
2. bimestral
3. trimestral
4. cuatrimestral
5. semestral
6. anual
7. no realiza
8. no contesta
9. circunstancial

VARIABLE 099: *FORMA DE LA EVALUACIÓN*

1. no realiza
2. encuesta
3. teléfono
4. otros

VARIABLE 100: *ELEMENTO QUE LO DIFERENCIA DE LA COMPETENCIA*

1. mensajes institucionales
2. producción propia
3. no existe competencia
4. ámbito local y regional
5. combina

VARIABLE 101: *SISTEMA DE CONTROL,*

1. si
2. no
3. no contesta

VARIABLE 102: *DONDE REALIZA EL CONTROL,*

1. operativo
2. gestión
3. ambos
4. otros
5. no contesta
6. no realiza control

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, DAVID A. Y DAY, GEORGE S., *Investigación de Mercados*, tercera edición, México, Editorial McGraw-Hill, 1992.
- KOTLER, PHILIP, *Dirección de la Mercadotecnia Análisis, planeación, implementación y control*, séptima edición, México, Editorial Prentice Hall, 1993.
- THOMPSON, ARTHUR A. JR., STRICKLAND III, A. J., *Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. Impreso en Estados Unidos. Esta edición en español es la única. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A., 1994.
- SOLANA RICARDO F. – *Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio* – cuarta reimpresión – Ediciones Interoceanicas S.A. – 1996.
- BOQUE LORETA M. – GILLI JUNA JOSE – SCHULMAN DIANA – *Pymes. Administrar para crecer* – primera edición – Buenos Aires – 1996.
- MINTZBERG HENRY – QUINN JAMES BRIAN – *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Segunda edición – México – 1991

ÍNDICE

<i>INTRODUCCIÓN</i>	1
<i>MARCO TEORICO</i>	4
<i>DESARROLLO</i>	8
Establecer la necesidad de información	8
Precisar los objetivos de la investigación y la información requerida para lograrlos	9
Delimitar las fuentes de información	10
Diseñar la muestra	10
Recolectar los datos	11
Examinar los datos	13
Exponer los resultados	13
Tipo de medio	14
División por tipo jurídico	15
Antigüedad de los medios	15
Ocupación laboral	16
Sistema de organización	18
Grado de profesionalización	18
Capacitación del personal	21
Selección del personal	21
Calificación del personal	23
Objetivos	24
Utilización de herramientas de administración	25
Análisis utilizados	26
Segmento prioritario	27
Producción de sus programas	27

Adaptación a los cambios	28
Empresa y futuro	28
Evaluación de la audiencia	29
Diferencias con la competencia	30
Sistemas de control	31
Consideraciones generales	31
CONCLUSIONES	33
ANEXO	37
Hoja de presentación	38
Encuesta	39
Sistema de codificación	46
BIBLIOGRAFÍA	62



53003