

Maestría en Administración de Negocios

**“LA CONSTRUCCIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE MARKETING DESDE
LA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN. EL CASO DE
UNA EMPRESA DE MEDIOS, SALTA. PERÍODO 2019”**

Maestrando: Claudio Fernando Yapura

Director: Mgter. Néstor Rodolfo Cruz

Salta, noviembre de 2020

**LA CONSTRUCCIÓN DE LA
CADENA DE VALOR DE
MARKETING DESDE LA
PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DE
LA COMUNICACIÓN. EL CASO DE
UNA EMPRESA DE MEDIOS,
SALTA. PERÍODO 2019**

ÍNDICE

Introducción.....	6
CAPÍTULO 1: EL CASO DE LA EMISORA RADIAL	
.....	10
Presentación de le problemática de investigación	11
. Tema.....	11
. Objetivos.....	12
Hipótesis	13
. Descripción del ámbito de estudio y antecedentes.....	13
. El caso de la emisora radial.....	19
. Dimensiones, escenario mediático y de desarrollo.....	24
. Estrategia metodológica.....	28
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO. MARKETING Y CADENA DE VALOR.....	31
. Marco teórico.....	33
. El marketing management.....	34
. La importancia de la comunicación en la construcción agenda para las empresas.....	35
. Cadena de valor y ventaja competitiva.....	36
. Cómo generar valor en la emisora.....	36
CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA. LA GOBERNABILIDAD DE LA COMUNICACIÓN, MODELO DE COMPETENCIA AMPLIADA Y EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	
.....	40
. Definición operacional de las Variables Clave (VC).....	41
. La gestión de los recursos humanos.....	42
. La producción del departamento comercial.....	43
Identificación de los “stakeholders” y sus intereses.....	45
. La gestión de la producción periodística.....	46

. Elección de las VC.....	50
. Hacia la definición de la cadena de valor de la emisora: variables claves comunicacionales, dimensiones, nociones, medición.....	51
. Abrir el juego: Pensar el producto desde la comunicación y el marketing.....	54
. Las dimensiones del proyecto radiofónico: la dimensión político-cultural, la dimensión comunicacional, la dimensión económica y la dimensión organizacional.....	54
.Mercado.....	59
. Estructura económica y financiera.....	59
. Áreas de la FM LA 20 ORÁN.....	60
. Política de Recursos Humanos.....	61
. Misión y visión.....	62
.Organigrama.....	63
. Acciones de capacitación.....	65
. ANÁLISIS FODA.....	66
CAPÍTULO 4: VINCULACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN Y MARKETING PARA LA CADENA DE VALOR.....	72
. Ventaja competitiva.....	74
. Misión, Visión, Propósito Estratégico.....	75
. Programas radiales propuestos.....	76
.Seguimiento y control de resultados.....	79
.Estrategia,estructura,cultura.....	80
.Estrategia de incremento o reducción.....	81
.Análisis de los competidores.....	82
.Valor entregable.....	84
.Migración de valor.....	86
. Eslabones.....	87

.Círculos	de	
causalidad.....		87
.Red	de	
cooperencia.....	valores	–
		89
.Conclusión.....		90
. ANEXO.....		96
.Bibliografía.....		113

Introducción

Pensar la comunicación como un dispositivo que permita y apoye la concreción de los objetivos de una organización implica ampliar el concepto de la disciplina desde diferentes perspectivas, una ellas es la cadena de valor como una variable clave para la gestión de una empresa.

La presente tesis es una propuesta de aplicación de conceptos propios de la ***Maestría en Administración de Negocios*** en una empresa de medios que se ubica en la ciudad de San Ramón de la Nueva Orán, provincia de Salta en el período del año 2019. La emisora puesta en contexto social y geográfico ayudará a comprender la problemática de investigación de acuerdo con los objetivos, tema, descripción del ámbito de estudio, antecedentes y la hipótesis. En el capítulo primero se observará la participación de la radio como un actor social, como espacio para la voz de la comunidad también fortalecerá el recorrido de toda la tesis con el apoyo de una estrategia metodológica y con el marco teórico, respectivamente en el capítulo 2. Se realizará un acercamiento a las Variables Clave y a las Dimensiones de la Comunicación, que articularán todo el trabajo desde el “Marco Teórico”, “la Descripción de la empresa. La Gobernabilidad de la comunicación, Modelo de Competencia Ampliada y el Pensamiento Estratégico” (CAPÍTULO 3) y finalmente en el CAPÍTULO 4 con la “Vinculación entre Comunicación y Marketing para la Cadena de Valor”.

La ventaja competitiva está asociada a la creación de estrategias de comunicación y marketing desde la perspectiva de la cadena de valor. El profesor Michael Porter propone la siguiente concepción: *“Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores”*.¹ La expresión *“desempeñando estas actividades”* se refiere a lo que Michael Porter denomina en la Cadena de Valor a *“disgregar a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales”*.²

¹ Michael E. Porter. “Ventaja Competitiva”. Ed. Rei Cecs. 1991. 51

² Michael E. Porter. “Ventaja Competitiva”. Ed. Rei Cecs. 1991. 51

Los conceptos de comunicación estratégica, comunicación corporativa, management, marketing, ventaja competitiva y cadena de valor son centrales para el desarrollo del capítulo 2. Los mismos sustentarán el análisis de la emisora desde el punto de vista estratégico de la comunicación, y articularán con las Dimensiones de la Comunicación y las Variables Claves en el capítulo 3, también darán el marco práctico para la construcción de matrices analíticas.

Se considera que el pensamiento estratégico lejos de ser una abstracción, puede ser una herramienta pensada desde el punto de vista pragmático. La elección de la estrategia (en el capítulo 1) basada en los puntos que hacen que la organización sea competitiva será lo que guiará su implementación, lo que no es fácil, pues se debe tener en cuenta la cultura de la organización y cuánto prepara está para la gestión del cambio. Esto, acompañado del análisis estratégico es fundamental para el logro de los objetivos.

Se tendrá en cuenta el modelo de competencia ampliada de Porter. Tomar como unidad de análisis al sector industrial para desmenuzarlo, brinda una mirada panorámica y estratégica de cómo se posiciona la empresa en el mundo empresarial local (norte de la provincia de Salta) y en lo que respecta al rubro mediático, es ver un comportamiento más corporativo en esa unidad de análisis, y cómo el sector industrial actúa exógenamente y endógenamente. Entonces, se parte de tres puntos para el análisis de este comportamiento, donde interactúan la fuerza de los clientes, la fuerza de los proveedores y la fuerza de los sustitutos.

Se profundizará en el modelo portereano de competencia ampliada, estrategia genérica y cadena de valor haciendo foco en el planeamiento estratégico. Específicamente el análisis de la cadena de valor supuso la puesta en práctica de comprender el entorno y sus reglas de juego de la empresa y el sector industrial.

Porter plantea que la empresa debe ser analizada mediante un diagnóstico para saber cómo actúa en el sector industrial, por ello la importancia de la cadena valor, la cual está conformada por una serie de actividades. Aquella compañía que tenga la cadena de valor más eficiente va a obtener una ventaja competitiva más sustentable. La cadena de valor describe

cómo compite la empresa, no cómo funciona. Definir un sistema de creación de valor a partir del análisis de la cadena es una herramienta gerencial que permite identificar fuentes de ventaja competitiva que parten de identificar aquellas actividades de la empresa que pueden aportar una mayor ventaja competitiva. Es preguntarse cómo generar ventaja competitiva potencial, es cuestionarse cuáles son los eslabones que pueden agregar valor, porque son los que definen el negocio.

Es posible comprender a la ventaja competitiva como el desempeño superior de una o de un conjunto de actividades de valor por parte de una organización respecto a la competencia desde un plan estratégico. Un plan estratégico para una organización desde una perspectiva comunicacional es lo que se propone el presente trabajo de tesis de la ***Maestría en Administración de Negocios***, pues la cadena de valor tiene relevancia en un plan estratégico de comunicación.

Se mencionó que los conceptos teóricos serán abordados a modo de variables claves, es decir que también tendrán una aplicación práctica en la mayoría de ellos. Es por ello que en el capítulo 3 se tomará el concepto de “pensamiento estratégico” como propio de la gobernabilidad de la comunicación, con Washington Uranga como uno de sus principales autores. También se pondrá énfasis en “la ventaja competitiva” (desde Michael Porter), qué se comprende que es la producción propia de noticias (Adriana Amado Suárez), en el caso de la emisora, como el elemento “diferenciador”. Desde aquí ya se podrá trabajar con conceptos del marketing y de la cadena de valor, sin antes analizar la cultura de la empresa (misión, visión, objetivos), organigrama, mercado, identificación de los “stakeholders” y sus intereses, desde una matriz FODA. Nos metemos en el empresa de lleno.

En el último capítulo se plantearon preguntas de investigación que serán respondidas luego del recorrido analítico de los capítulos pasados. En el capítulo 4 se abordarán tales preguntas a los fines de una delimitación y aplicación de la perspectiva estratégica de la comunicación para la construcción de la cadena de valor. Se planteará una estrategia de

incremento de audiencia con una nueva grilla de programación en contenidos, y de análisis de la competencia a partir de una cadena de eslabones para la generación de valor en la emisora. Se evidenciará cuál es el valor entregable de la estrategia con la elaboración de círculos de causalidad de cada acción adoptada y finalmente se elaborará una red de valores entre clientes, complementadores, proveedores y competidores.

En conclusión, podemos decir que el valor depende esencialmente de cuán bien se desempeñan las diversas actividades por parte de la organización, y de su capacidad para realizarlo con mayor eficiencia y efectividad que la competencia. En este sentido la comunicación será una herramienta que aportará a tal objetivo. En definitiva, una cadena de valor puede ser diseñada a los fines de *estrategar* la comunicación de la empresa desde una visión holística. Por ello que este trabajo de tesis pretende ser un real aporte para la gestión empresarial, el marketing y la generación de valor desde variables medibles. El desafío es analizar y aplicar la cadena de valor desde una perspectiva comunicacional lo que le daría una mirada innovadora del uso y reflexión de la matriz estratégica mencionada.

CAPÍTULO 1: EL CASO DE LA EMISORA RADIAL

Resumen

La emisora puesta en contexto social y geográfico ayudará a comprender la problemática de investigación de acuerdo con los objetivos, tema, descripción del ámbito de estudio, antecedentes y la hipótesis. La participación de la radio como un actor social, como espacio para la voz de la comunidad también fortalecerá el recorrido de toda la tesis con el apoyo de una estrategia metodológica y con el marco teórico en el capítulo 2. Se realizará un acercamiento a las Variables Clave y a las Dimensiones de la Comunicación, que articularán todo el trabajo desde el “Marco Teórico”, “la Descripción de la empresa. La Gobernabilidad de la comunicación, Modelo de Competencia Ampliada y el Pensamiento Estratégico” (CAPÍTULO 3) y finalmente en el CAPÍTULO 4 con la “Vinculación entre Comunicación y Marketing para la Cadena de Valor”.

Presentación de la problemática de investigación

Tema.

Desde la perspectiva desarrollada se tiene como tema principal: Las estrategias de comunicación y marketing, y las matrices de información en el entorno de una empresa de comunicación.

De acuerdo con el área del conocimiento se enmarca en los conceptos de *gestión estratégica de la comunicación* y del *marketing management*. La gestión es comprendida como una herramienta operativa y analítica que permite obtener información acerca de los diferentes procesos que conviven en la organización. Si gestionar es conversar, la comunicación y el management tienen una estrecha relación.

El profesor Marco Antonio Limarino concibe al marketing management como “*la conducción de las organizaciones para que, por medio de la efectiva implementación del marketing, logren la concreción de su propósito, satisfaciendo no solo a los compradores y consumidores, también a las personas que en ella trabajan, a los propietarios o mentores, a los grupos de interés internos y externos como así también a la sociedad, desempeñándose dentro de los valores humanos y manteniendo un comportamiento ético y responsable ante la sociedad*”.³

El modelo de competencia ampliada del profesor Michael Porter plantea que la empresa debe ser analizada mediante un *diagnóstico* para saber cómo actúa en el sector, para ello la importancia de la cadena valor, la cual está conformada por una serie de actividades. Aquella empresa que tenga una cadena de valor más eficiente que otra va a obtener una ventaja competitiva más sustentable. La cadena de valor describe cómo compite la empresa, no cómo funciona.

³ Limarino M.A. Marketing Management del Programa de Maestría en Administración de Negocios – MBA de la Escuela de Negocios de la Universidad Católica de Salta. 2018.

Porter define a la cadena como un sistema de creación de valor. El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial que permite identificar fuentes de ventaja competitiva. Analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pueden aportar una mayor ventaja competitiva. Es una herramienta para pensar cómo generar ventaja competitiva potencial. Es preguntarse cuáles son los eslabones que deben agregar más valor, porque son los que definen la organización.

En este sentido se comprende que la gestión de la comunicación y el marketing *management* en uniformidad con una cadena de valor diseñada con objetivos a priori identificables y medibles serán un aporte para la organización en cuestión.

La problemática de investigación será identificar de qué forma la comunicación y el marketing pueden ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos mediante el estudio y aplicación de la cadena de valor.

Objetivos.

Objetivo general: Encontrar la forma en la cual la perspectiva estratégica de la comunicación aporta a la cadena de valor. Encontrar la aplicabilidad de la cadena de valor diseñada en la organización analizada.

Objetivos específicos:

- . Identificar cuáles son los aportes centrales de la comunicación para el diseño de la cadena de valor; es identificar aquellas actividades de la empresa que pueden aportar una mayor ventaja competitiva.
- . Identificar las partes centrales de una estrategia de comunicación y marketing.
- . Identificar cómo la vinculación entre cadena de valor, estrategia de comunicación y marketing puede ser aplicable en un caso real.

Tema: Las estrategias de comunicación y marketing, y las matrices de información en el entorno de una empresa de comunicación.

De acuerdo al recorte realizado el tema se enfocará en las estrategias de comunicación y marketing, y las matrices de información en el entorno de una empresa de comunicación, en este caso FM LA 20.

Hipótesis: la construcción de la cadena de valor de marketing desde la perspectiva estratégica de la comunicación generará valor en la empresa.

Descripción del ámbito de estudio y antecedentes.

Los trabajos analizados aplican los conceptos en diferentes organizaciones y empresas. Los trabajos fueron los siguientes:

- Título: Importancia de la administración estratégica en el desarrollo de empresas Pyme del norte de la provincia de Salta: Influencia de los principios de la administración estratégica en la permanencia y crecimiento, considerando el período 1992-2011, en la empresa Suministros SRL, una de las representativas de la ciudad de General Enrique Mosconi, al norte de la Pcia. de Salta
Autores: Carlos Jonatan Figueroa, Tesista
Tipo de documento: texto manuscrito
Editorial: Salta: Universidad Católica de Salta, 2012
- Título: Descripción de la cadena de la banana en la Costa Norte de Río Gran del Sur Brasil
Autores: Adriana Peccin, Tesista ; Daniela Callegaro de Menezes, Director de tesis
Tipo de documento: texto manuscrito
Editorial: Salta: Universidad Católica de Salta, 2009.
- Título: “COMPETITIVIDAD DE LA QUINUA: UNA APLICACIÓN DEL MODELO DE MICHAEL PORTER”
Autores: FERNANDO SUCA APAZA y CARLOS ALBERTO SUCA APAZA
Tipo: Documento digitalizado

Editorial: Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010b/706/

- Estudio Regional de la Cadena de Valor Citrícola en el NOA. INFORME FINAL
Relevamiento cualitativo y cuantitativo del sector citrícola de la provincia de Salta.
FEBRERO 2020. INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA
Director del Centro Regional Salta – Jujuy.
Autores: González Carballo, M. Visentini, E. Mendilaharsu, S. Perondi, M. Juri Lindow, G.
- Título: “PARA ENTENDER A MICHAEL PORTER”
Autor: Joan Magretta
Tipo: Documento digitalizado
Editorial: Grupo Editorial Patria. México 2014

Los antecedentes marcados por los trabajos analizados muestran un denominador común: ninguno plantea a la cadena de valor desde una perspectiva de la comunicación. Sin embargo, sí plantean como punto de partida una definición taxativa y acabada de lo que Porter comprendía como “cadena de valor”.

Joan Magretta, discípulo porteriano, define a la cadena de valor como un “Conjunto de todas las actividades que efectúa una firma al crear, producir, comercializar y entregar sus bienes o servicios. Es la herramienta básica para entender la ventaja competitiva, ya que todos los costos provienen de las actividades de la cadena y la diferenciación surge de ellas”⁴

Magretta asienta definiciones teóricas y prácticas a partir de su cercanía a Michael Porter cuando era profesor en Harvard, es por eso que aclara que su trabajo es un espacio para comprender conceptos como COMPETENCIA, VENTAJA COMPETITIVA,

⁴ Magretta, J. (2015). Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/ucasal/39360?page=202>.

ESTRATEGIA, LAS 5 FUERZAS, CADENA DE VALOR, PROPUESTA DE VALOR, pone un singular énfasis en que la creación de valor es pensar en CLIENTES. Podemos decir que Joan Magretta realiza un compendio de los principales conceptos duros de Porter, conceptos que también ancla con ejemplos de compañías a nivel mundial.

“No pretendo resumir toda la obra de Porter. Se centra en la competencia y la estrategia, dejando fuera muchos trabajos sobre temas como el desarrollo económico o la aplicación de los principios de la competencia a los problemas sociales, entre ellos el cuidado de la salud y el ambiente”⁵

También se basa en los artículos más influyentes de Porter. Entre ellos figuran los artículos más importantes escritos por el relevante académico para Harvard Business Review. Dos son especialmente importantes para su libro: *What Is Strategy?* (1996) junto con los artículos más citados y vendidos de todos los tiempos, además de *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* (2008), actualización de un clásico que hizo famoso a Porter. También colaboró con él en numerosos artículos, libros y presentaciones en los cuales abordaba una amplia gama de temas actuales: competencia en el cuidado de la salud, sustentabilidad del ambiente, potencial de negocios en los barrios pobres, dinámica local frente a global en la competencia, éxito y fracaso de las compañías japonesas, función del liderazgo en la estrategia.

En el “Estudio Regional de la Cadena de Valor Citrícola en el NOA. INFORME FINAL. Relevamiento cualitativo y cuantitativo del sector citrícola de la provincia de Salta, elaborado por el INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA, Centro Regional Salta – Jujuy con el apoyo del MINISTERIO DE PRODUCCION Y DESARROLLO SUTENTABLE DE LA PROVINCIA DE SALTA y del CONSEJO FEDERAL DE

⁵ Magretta, J. (2015). Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/ucasal/39360?page=11>.

INVERSIONES, es el más reciente de los trabajos existentes con aplicación y elaboración de una cadena de valor.

El objetivo general de este escueto y técnico trabajo es “Relevar cualitativamente y cuantitativamente el sector citrícola de la provincia de Salta”. Entre los objetivos específicos se propone; identificar y delimitar las superficies con plantaciones citrícolas de la provincia de Salta; clasificar las quintas citrícolas en función de la especie, manejo y tecnología; generar metodologías e información de base para futuros censos y relevamientos de la actividad citrícola. Demuestra una profundidad técnica pero no contempla a la comunicación siquiera con una lógica difusionista.

En el trabajo de tesis “COMPETITIVIDAD DE LA QUINUA: UNA APLICACIÓN DEL MODELO DE MICHAEL PORTER” (2004) de los ingenieros FERNANDO SUCA APAZA y CARLOS ALBERTO SUCA APAZA, se puede observar –como bien dice su título- una aplicación del modelo de Porter de las Cinco Fuerzas Competitivas sobre un modelo de producción, es aplicación a secas en un sistema productivo de Perú.

“Los elementos de la estructura industrial del sector de la quinua, que puede guiar la competencia para el agronegocio de quinua en estudio y utilizando el modelo de Porter de las Cinco Fuerzas Competitivas, a continuación, se enuncian estas fuerzas”⁶, señalan los autores.

Según los autores, al agronegocio de quinua le resulta atractivo el sector porque las condiciones ambientales del Altiplano peruano muestran ser las más favorables para la producción de quinua, además presenta una curva de aprendizaje en las técnicas del cultivo

⁶ COMPETITIVIDAD DE LA QUINUA: UNA APLICACIÓN DEL MODELO DE MICHAEL PORTER”. FERNANDO SUCA APAZA y CARLOS ALBERTO SUCA APAZA. Documento digitalizado. Editorial: Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010b/706/

de la quinua, las que fueron heredadas a los cultivadores por sus ancestros. Con relación a la mano de obra, ésta es barata en comparación a los países competidores del hemisferio norte.

El Perú es un mercado potencial, que asegura el consumo de quinua con una tendencia creciente en sus principales ciudades, lo que garantiza que la producción de quinua peruana tenga un mercado interno con hábito de consumo principalmente en la región andina del país. Sin embargo, estas barreras que limitan el fácil ingreso de competidores externos pueden ser vulnerables debido a que las investigaciones realizadas en quinua, muchas de ellas no están siendo aplicadas, por los productores por falta de Servicio de Extensión Agrícola institucionalizada. Otro problema es el minifundio caracterizado por productores de tierras menores a 3 hectáreas, que no generan economías de escala, por consiguiente, tienen poco poder de negociación, aunque recién se está impulsando la asociativa de los productores. También el nivel de educación de los productores agrícolas es deficiente frente a los países que están procurando ingresar con mayor fuerza en la producción de quinua como son: Estados Unidos, Canadá y Chile; y como se sabe estos países son mucho más desarrollados, con una fuerte capacidad para desarrollar tecnología y con mayor nivel de educación en su sector agrícola.

Los ingenieros Suca Apaza en cuanto a la diferenciación del producto, afirman que la quinua peruana aún no tiene desarrollada una marca que lo distinga, como la tienen los bolivianos al diferenciar la quinua real orgánica del resto. Sin embargo, para aquel entonces, empresas como CIRNMA (Centro de Investigación de Recursos Naturales y Medio Ambiente) estaban trabajando en esto a partir de la certificación de la quinua orgánica, como primer paso para la identificación de la marca. Aunque existe una ligera diferenciación genérica que se puede identificar las variedades de quinua dulce, quinua amarga y quinua de color, siendo las primeras las más requeridas por los consumidores.

En el trabajo publicado “Descripción de la cadena de la banana en la Costa Norte de Río Gran del Sur Brasil” de Adriana Peccin (Salta, 2009) el análisis es exhaustivo de la aplicación

de la cadena de valor, ya que presenta una estructura general de trabajo fundamentada en un agronegocio y el concepto de cadenas, Supply Chain Management y el comportamiento del consumidor. En cuanto a estrategias y ventajas competitivas la cadena de valor presenta un enfoque desde los canales de marketing y la logística para la gestión del agronegocio.

En “Importancia de la administración estratégica en el desarrollo de empresas Pyme del norte de la provincia de Salta: Influencia de los principios de la administración estratégica en la permanencia y crecimiento, considerando el período 1992-2011, en la empresa Suministros SRL, una de las representativas de la ciudad de General Enrique Mosconi, al norte de la Pcia. de Salta” (Salta, Universidad Católica de Salta, 2012) que tiene como autor a Carlos Jonatan Figueroa plantea un enfoque desde la “planeación estratégica”. Comprende a la administración estratégica como un sistema y un proceso, y en tal análisis estratégico también hace una lectura aplicada del Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.

De acuerdo con los antecedentes analizados la comunicación y el marketing como una variable clave no representarían importancia en la estrategia de una compañía, más que una inferencia propia de una función difusionista, es decir, lineal y sin estrategia.

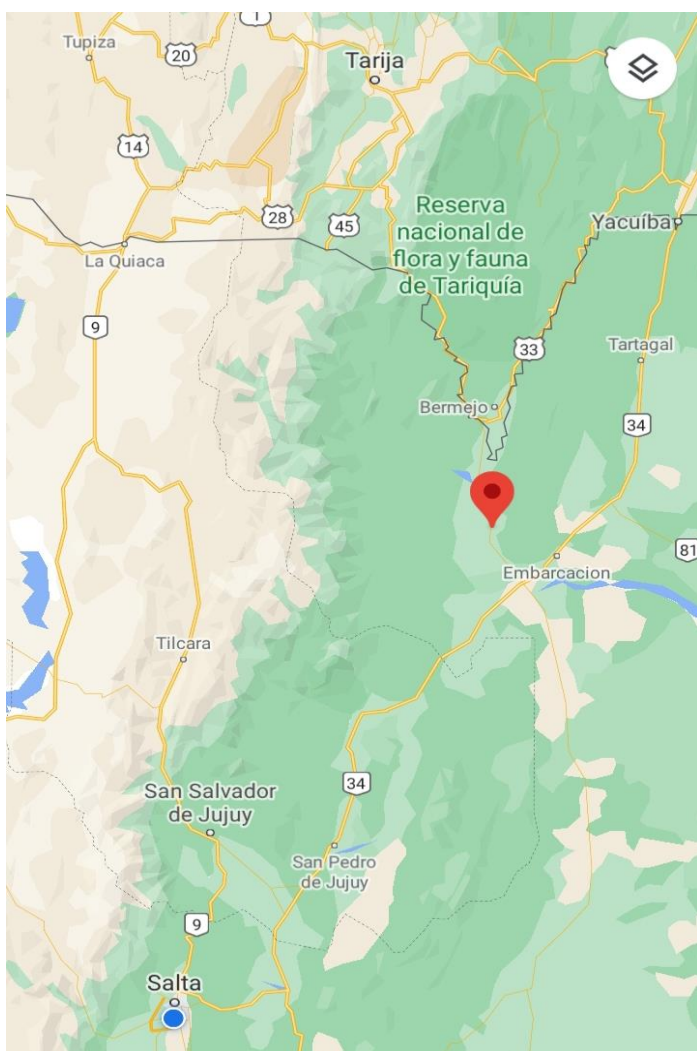
Desde la presentación del caso de la emisora FM LA 20 como una plataforma para analizar y aplicar la cadena de valor desde una perspectiva comunicacional, lo que le daría una mirada innovadora del uso y reflexión de la matriz estratégica, hasta una propuesta de valor. La definición operacional de las Variables Clave (VC) como la gestión de los recursos humanos, la producción del departamento comercial y la gestión de la producción periodística. Las mismas funcionaron como “ejes temáticos” a fin de construir la propuesta de valor que sostiene la presente tesis, a la vez que serán las variables que posibilitarán respuestas desde conceptos como comunicación, marketing, cadena de valor y *management*. Una tesis que propone y busca que desde la perspectiva de la comunicación se genere valor para una empresa u organización.

El caso de la emisora FM LA 20



Se analizará una empresa de medios, específicamente una emisora de radio. La razón social de la emisora es: S.R.L Sociedad de responsabilidad limitada que se dedica a la emisión de noticias y generación de contenidos. Es propiedad de un empresario local que junto a su familia idearon el medio, el empresario en cuestión tiene mucha participación en la radio. FM LA 20 ORÁN, es una estación de radio que transmite desde la Ciudad de San Ramón de la Nueva Orán que está al aire (espectro radioeléctrico) desde el 2010. En los primeros años estuvo en “modo de prueba”, es decir, con una frecuencia no oficializada, recién en el 2016 consiguió una licencia por medio del AFSCA (Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual), en aquel entonces autoridad de control y aplicación.

San Ramón de la Nueva Orán es una ciudad con más de 160 mil habitantes y que se ubica al norte de la provincia de Salta, es la localidad cabecera del Departamento de Orán, y tiene 240 kilómetros de la ciudad de Salta. Es una ciudad fronteriza, a 50 kilómetros se encuentra la localidad de Aguas Blancas que limita, río Bermejo de por medio, con la ciudad de Bermejo del país de Bolivia, lo que permite abordar al análisis de discursos de pánico y divisivos, y la construcción de narrativas superadoras de las dicotomías “argentino vs. boliviano”, bagayero (trabajador informal fronterizo) vs. trabajador formal, peón golondrina (jornalero migrante) vs. asalariado, que pululan en la región.



Mapa: San Ramón de la Nueva Orán, se ubica al norte de la provincia de Salta, a 240 kilómetros de la ciudad de Salta. Hacia el norte colinda con el Estado Plurinacional de Bolivia. (Google Maps)

El sector productivo de Orán se caracteriza por una fuerte impronta de la producción foresto-industrial, citrícola, de caña de azúcar y de agro-alimentos, esto convierte a Orán de interés para empresas del sector y para diferentes emprendimientos. Una de las empresas con mayor trayectoria es SEABOARD – ex Tabacal- quien está instalada en el paraje San Martín del Tabacal – localidad de Hipólito Yrigoyen- desde 1920, una industria dedicada a la explotación de caña de azúcar y sus derivados.

La firma Abra del Sol, es otra industria de renombre a nivel nacional, con una producción de pimientos y tomates que llega a las góndolas del Mercado Central en Buenos Aires. Por el sector agro-forestal la firma FABRIL S.A perdura actualmente desde los años 1970 como una empresa familiar de tercera generación con importantes proyecciones a nivel nacional en cuanto a muebles y productos de aserrado. Orán llegó a contar con más 20 aserraderos, actualmente hay cuatro. TUMA S.A, también forma parte del sector, dedicado durante más de 40 años a la producción citrícola de exportación mundial.

Sin embargo, en los últimos 15 años Orán sufrió los embates de un crecimiento desigual sin políticas públicas nacionales y provinciales que orienten la producción local, esto sumado al tráfico ilegal de mercadería de todo tipo desde la frontera argentina – Bolivia, un entramado de irregularidades y circulación de dinero, abono ideal para el aumento de tasas de desempleo, inseguridad y tráfico de drogas.

La intendencia de la ciudad de Orán estuvo comandada durante 12 años (2007-2019) por un mismo signo político; el Partido Renovador de Salta (PRS), que tenía como jefe comunal al abogado Marcelo Lara Gros. En el mismo lapso histórico gobernó la provincia Juan Manuel Urtubey, del Partido Justicialista (PJ), quien durante los años 2007 y 2015 estuvo alineado a nivel nacional con la presidencia de Cristina Fernández de Kichrner, y en los últimos cuatro años de su gestión (2015 – 2019) mantuvo un indefinido acercamiento al gobierno del ex presidente Mauricio Macri.

Durante esos años Orán estuvo signado por una lógica CAPITAL – INTERIOR y perdió relevancia regional productiva, sin embargo, algunas firmas que se mantienen en pie. La emisora está instalada desde el año 2008, donde sólo transmitía música diariamente. En el 2010 la emisora cambió de lugar, y se ubicó en la zona norte de la ciudad, desde ese entonces empezó un proceso irregular de recursos humanos inconcluso, con experiencias que no superaban las expectativas de un medio incipiente. Fue en 2016 cuando la emisora obtiene el permiso oficial de emisión del AFSCA (Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual) y se incorporan a tres personas para que se desempeñen como periodistas.

En el año 2016 el director y propietario del medio, inició un proceso de “profesionalización”, sin mucho éxito, pues aquellos que se sumaban no llegaban a cumplir con los objetivos y renunciaban o eran despedidos. Tal proceso fue acompañado por el crecimiento edilicio de la radio, se invirtió en la ampliación de la emisora y además se incorporaron equipos técnicos en sonido, infraestructura, y mobiliario, se apuntó a una radio de estilo “porteño”, es decir una radio que sea vistosa y diferente a las radios tradicionales de Orán. Sin embargo, no hubo un crecimiento en lo profesional. En la actualidad la emisora representa un medio de comunicación pujante, en crecimiento y con potencial regional, con un equipo humano en formación y con plataformas en desarrollo.

La frecuencia modulada de la radio es la 88.5 y su nombre es “FM LA 20 ORÁN”, pues los estudios de la misma están ubicados en el B° 20 de febrero, en la zona norte de la ciudad. Su *leitmotiv* es: “Una radio con buenas intenciones”, y es filial retransmisora para todo el norte de la provincia de Salta de AM 840 RADIO SALTA.

La emisora tuvo un rol preponderante en los últimos 3 años, brindó cobertura en todos los ámbitos y no fue ajena a la realidad social anteriormente descripta. Ejemplo de ello fueron las distintas coberturas periodísticas que se realizaron en las manifestaciones sociales en los accesos de la ciudad de Orán por parte de trabajadores de frontera en reclamo del acceso al tráfico de mercadería, noticias que siempre tuvieron un gran impacto en la sociedad, a nivel

nacional. También podemos sumar a estas coberturas la participación periodística de grandes sucesos políticos, como la visita de autoridades nacionales al departamento de Orán y la ciudad de Salta, ahí estuvo presente la radio para brindar información. Así se puede contrastar con la actividad que la radio tenía en una etapa anterior, desde el 2008 hasta el 2018. Podemos definir a la misma desde su escasa participación en los acontecimientos sociales, donde solamente difundía música y con información del clima. Asimismo, la emisora fue un lugar de visitas de protagonistas en la cultura local y provincial, también de funcionarios y candidatos políticos. Empezó a tener relevancia en los medios locales y provinciales, se posicionó como una emisora con contenidos propios y de calidad.

El aire radial está acompañado de las plataformas digitales. La página web (www.fmla20.com) permite ser escuchada *on line*; el conteo registra un promedio de 2000 visualizaciones cada cinco días. En Facebook tiene 10.137 seguidores orgánicos; cuentan con 1.058 seguidores en Instagram y 423 en Twitter. Cuentan con más de 12 mil publicaciones en cada cuenta. Las distintas agencias del gobierno provincial etiquetan a la emisora en sus publicaciones. El contenido periodístico es citado y referenciado por otros medios y por el diario El Tribuno. El mapa mediático regional representa a 30 estaciones de radio a nivel departamental: Pichanal, Hipólito Yrigoyen, Colonia Santa Rosa, Aguas Blancas, Urundel y Colonia Santa Rosa. Nivel interdepartamental: Embarcación (departamento de San Martín). Nivel regional: Yuto (Jujuy).

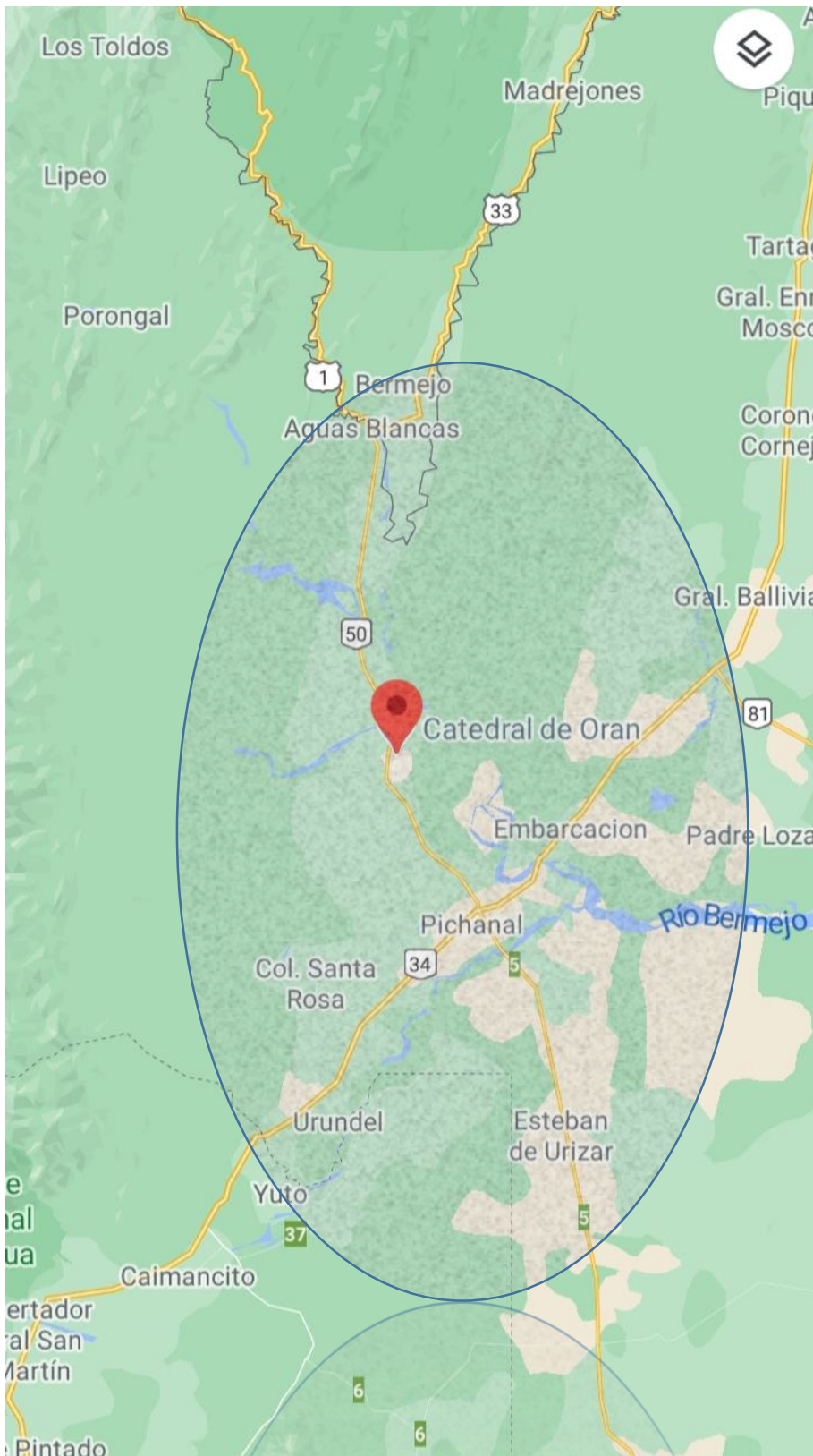
Dimensiones, escenario mediático y de desarrollo.



Las dimensiones de un proyecto de radio⁷ son: la dimensión político-cultural, la dimensión comunicacional, la dimensión económica y la dimensión organizacional. Las mismas guardan una estrecha relación con los objetivos del medio, definición de la audiencia, propuesta, perfil y construcción de identidad, accesibilidad, potencialidades y debilidades, proyecciones comerciales y económicas, formas de organización del trabajo interno, recursos humanos y comunicación interna, ventajas competitivas e identificación de los “stakeholders” y sus intereses. Tales dimensiones serán descriptas en el capítulo 2.

Las dimensiones orientan el proyecto mediático que lidero en FM LA 20 DE ORÁN, y lejos de ser conceptos también tienen plena aplicación práctica. La dimensión comunicacional de un medio radial puede orientarse a una audiencia de acuerdo con el lugar en el que está ubicado geográficamente. En este caso, la cobertura de la radio es de 1 Kw (1000 Watts) lo que permite un alcance desde Yuto - provincia de Jujuy- hasta Bermejo, Bolivia. En esa cobertura ingresan principalmente la ciudad de San Ramón de la Nueva Orán, y luego localidades como Urundel, Hipólito Yrigoyen, Colonia Santa Rosa, Tabacal, Pichanal, y en menor medida Embarcación.

⁷ Asociación Mundial de Radios Comunitarias América Latina y El Caribe (AMARC –ALC) e Interconexiones. “El concepto de la radio”. El Cantar de las Hormigas. Buenos Aires. 2006.



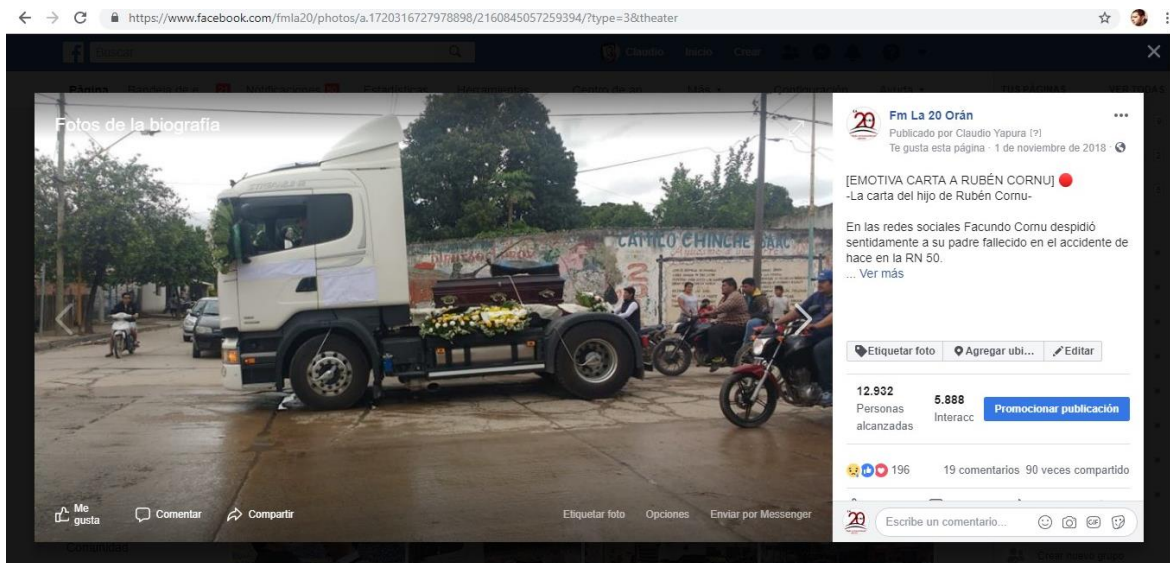
Zona de alcance de cobertura de la FM. (Google Maps)

FM LA 20 ORÁN, se define como una radio folclórica pero no está condicionada por la música, es por ello que Orán representa un microclima en donde está impregnado culturalmente por el folclore con referentes del género como Las Voces de Orán, Los Diableros de Orán y nuevos grupos. Es por ello por lo que la audiencia que define la emisora está conformada por personas adultas que van de los 30 años hasta los 70, personas que les gusta el folclore pero que además quieren estar informadas con noticias locales en primer lugar, y luego del ámbito provincial y nacional.

En este sentido se puede decir que también se da especial importancia como línea editorial a temas que salen de la localía oranense, como así también coberturas en actividades en la ciudad de Salta a partir de nuestra alianza con AM 840 RADIO SALTA, la cual también posee un estilo folclórico – periodístico.

También aporta mucho a los temas del agro, en especial al sector agroforestal, pues representa una gran parte de la producción regional y del departamento. Ello permite hacer contacto con grandes empresas locales como Seaboard (ex Tabacal Agroindustria), Fabril Maderera, y otros grandes players dedicados a la producción maderera y de cítricos.

La predominancia de las noticias locales es importante, según el contador de visitas de la página web de la radio (www.fmla20.com) la noticia más leída en el año 2019 es “Orán despide a un gran amigo” (un camionero que perdió la vida en un accidente vial, el féretro fue trasladado en un camión Scania con unas cinco cuerdas de personas que acompañaron el cortejo fúnebre en motos, carros, bicicletas, autos y de a pie. Ver noticia: <http://fmla20.com/oran-despide-a-un-gran-amigo/>)



Captura de pantalla. Ver más imágenes en ANEXO.

En las redes sociales – Instagram, Facebook, Twitter - la predominancia también se evidencia en el tráfico (*likes*, interacciones, compartidas, comentarios, reacciones) que generan las noticias locales por sobre las de nivel provincial y nacional.

La transmisión vía *streaming* y la APP, es otra de las plataformas que conforman una propuesta de valor basada en lo comunicacional de la emisora.



Estrategia metodológica.

Se adoptará una metodología cualitativa la cual buscará analizar tres variables (más adelante llamados ESLABONES):

- a- La gestión de los recursos humanos: considerando que la gestión de los recursos humanos tiene como función generar información para tomar decisiones es que se optará por considerar la capacitación que será medida en cursos y espacios de aprendizajes de cada

integrante de la organización. También se medirá la experiencia previa y la adquirida a través de evaluaciones trimestrales. El conocimiento de los valores y de la cultura organizacional serán aspectos por medir. Además, se tendrá en cuenta la motivación de acuerdo con los logros individuales en la organización.

b- La producción del departamento comercial: es la plataforma dedicada a gestionar la rentabilidad de la organización.

En este caso será medible mediante la pauta comercial privada y pública que adquiera la emisora en un recorte de tiempo mensual.

c- La gestión de la producción periodística: aquí se tendrán en cuenta variables como el posicionamiento de la emisora en un mes de acuerdo con la cantidad de noticias de generación propia “levantadas” por otros medios web, digitales, radiales y gráficos.

También se tendrá en cuenta la construcción de agenda mediática y la rigurosidad periodística en cuanto a fuentes. Además, se medirá la relevancia de las noticias en las plataformas digitales mediante métricas.

Los tres espacios metodológicos presentan las variables a medir mediante observación participante en la empresa, encuestas estructuradas, entrevistas en profundidad semi abiertas y matrices de recolección de datos. El desafío estará en incorporar toda la información obtenida en la cadena de valor. Mediante el desarrollo del marco teórico y con las herramientas metodológicas que se plantean se avanzará en la descripción y análisis de las Variables Clave y las Dimensiones de la comunicación.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO. MARKETING Y CADENA DE VALOR

Resumen

Los conceptos de comunicación estratégica, comunicación corporativa, management, marketing, ventaja competitiva y cadena de valor son centrales para el desarrollo de este capítulo. Los mismos sustentarán el análisis de la emisora desde el punto de vista estratégico de la comunicación, y articularán con las Dimensiones de la Comunicación y las Variables Claves en el capítulo 3, también darán el marco práctico para la construcción de matrices analíticas.

Se considera que el pensamiento estratégico lejos de ser una abstracción, puede ser una herramienta pensada desde el punto de vista pragmático. La elección de la estrategia (en el capítulo 1) basada en los puntos que hacen que la organización sea competitiva será lo que guiará su implementación, lo que no es fácil, pues se debe tener en cuenta la cultura de la organización y cuánto prepara está para la gestión del cambio. Esto, acompañado del análisis estratégico es fundamental para el logro de los objetivos.

Se tendrá en cuenta el modelo de competencia ampliada de Porter. Tomar como unidad de análisis al sector industrial para desmenuzarlo, brinda una mirada panorámica y estratégica de cómo se posiciona la empresa en el mundo empresarial local (norte de la provincia de Salta) y en lo que respecta al rubro mediático, es ver un comportamiento más corporativo en esa unidad de análisis, y cómo el sector industrial actúa exógenamente y endógenamente. Entonces, se parte de tres puntos para el análisis de este comportamiento, donde interactúan la fuerza de los clientes, la fuerza de los proveedores y la fuerza de los sustitutos.

Se profundizará en el modelo portereano de competencia ampliada, estrategia genérica y cadena de valor haciendo foco en el planeamiento estratégico. Específicamente el análisis de la cadena de valor supuso la puesta en práctica de comprender el entorno y sus reglas de juego de la empresa y el sector industrial.

El modelo de competencia ampliada plantea que en el sector industrial las empresas compiten con su cadena de valor, la cual es una herramienta fundamental para diferenciarnos y para que la compañía agregue valor. Es la herramienta para competir en el sector industrial. Comprender que el sector industrial tiene sus reglas de juego, donde prima el cambio, es entender que hay un juego de posiciones, donde se gana y se pierde.

Porter plantea que la empresa debe ser analizada mediante un diagnóstico para saber cómo actúa en el sector industrial, por ello la importancia de la cadena de valor, la cual está conformada por una serie de actividades. Aquella compañía que tenga la cadena de valor más eficiente va a obtener una ventaja competitiva más sustentable. La cadena de valor describe cómo compete la empresa, no cómo funciona. Definir un sistema de creación de valor a partir del análisis de la cadena es una herramienta gerencial que permite identificar fuentes de ventaja competitiva que parten de identificar aquellas actividades de la empresa que pueden aportar una mayor ventaja competitiva. Es preguntarse cómo generar ventaja competitiva potencial, es cuestionarse cuáles son los eslabones que pueden agregar valor, porque son los que definen el negocio.

Marco teórico.

La comunicación estratégica y corporativa

Los conceptos teóricos serán abordados a modo de variables claves para el presente trabajo de tesis, es decir que también tendrán una aplicación –en la mayoría de ellos- práctica. Siguiendo a **Washington Uranga**; *“la comunicación se define por la acción, porque es a través de nuestras acciones que vamos configurando modos de comunicación. Pero al mismo tiempo la comunicación que hacemos de nuestra acción, el lenguaje que utilizamos, constituye el sentido y el contenido de nuestra acción”*.⁸ Es así que se comprende a la comunicación como la construcción de sentido, si bien Uranga acuña el concepto ampliado de la planificación de la comunicación. **Paul Capriotti** será quien realice, a los fines de este trabajo de tesis, aportes sustanciales para comprender a la comunicación y al marketing desde una perspectiva estratégica.

Uno de los conceptos centrales de Capriotti es la *comunicación corporativa* que la aborda desde el *branding corporativo* y la *identidad corporativa*. En un proceso de gestión “el concepto de “branding” no se limita sólo al nivel de los productos o servicios de una entidad, sino que se puede aplicar a cualquier sujeto susceptible de realizarle una acción de “gestión de los atributos de identidad”. Así, el branding puede desarrollarse a diferentes niveles, según se esté gestionando los atributos de identidad de un producto/servicio (por ejemplo, el detergente “Skip”), de una organización (como el “Banco Santander”), de un sector de actividad (“vinos de Rioja”) o de un área geográfica (a nivel de ciudad, región o país). Esta diferenciación no establece niveles de importancia o jerarquía, sino que, más bien, plantea una estructura de integración de los diferentes niveles de actividad, desde lo sencillo (un producto) hasta lo complejo (un país)”.⁹

En un proceso de gestión podemos definir a la *Identidad Corporativa* como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno). Al hablar de características “centrales” nos referimos a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización, que están en su ADN

⁸ Uranga, Washington, Mirar desde la comunicación, 2007.

http://taoppcomunicacion.weebly.com/uploads/6/9/3/8/6938815/mirar_desde_la_comunicacion_uranga.pdf

⁹ Capriotti, P. Branding Corporativo, Colección de Libros de la Empresa, Santiago, Chile.2009.

corporativo. Por “perdurables”, entendemos aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, que están en el presente y que se pretende mantenerlos en el futuro. Y las características “distintivas” están relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades. Estos conjuntos de características dan a la organización su especificidad, estabilidad y coherencia. Sin embargo, toda organización, como cualquier ser vivo, está en permanente cambio. Así, debemos tener en cuenta que la Identidad Corporativa (al igual que una persona) puede tener unas características particulares y estables a lo largo de los años, pero no es algo inmutable, sino que es una estructura que va cambiando con el paso del tiempo y se va adaptando a los cambios en su entorno.¹⁰

Desde los conceptos elaborados por Paul Capriotti nos posicionamos desde la gestión empresarial con dos variables claves (*branding corporativo* y la *identidad corporativa*) a los fines del diseño y análisis de una cadena de valor que aporte a la construcción de una estrategia de comunicación y marketing, y encontrar la aplicabilidad de la cadena de valor diseñada en la organización. Y desde la gobernabilidad de la comunicación nos paramos desde la producción de sentido como recorte analítico.

El marketing management

Un constructo teórico de suma importancia se desprende de lo que **Adrián Dib Chagra** define como *marketing*: “*consiste en ofrecer un valor superior y satisfacción a través de un producto (que puede ser un bien tangible, un servicio, una persona, un lugar, una organización, una idea), con el fin de obtener una respuestas que brinde utilidad (la que a su vez puede abarcar una amplia gama de modalidades, como la entrega de dinero, bienes o servicios, la adhesión a un partido político o a un club social e incluso la aceptación de la idea de que fumar es perjudicial para la salud). Se trata pues de un conjunto de actividades que las personas físicas o jurídicas llevan a cabo para lograr una respuesta específica por parte del público o mercado meta y que, si bien origina transacciones a corto plazo, procura*

¹⁰ Capriotti, P. *Branding Corporativo*, Colección de Libros de la Empresa, Santiago, Chile. 2009

*esencialmente crear, mantener y profundizar relaciones valiosas y duraderas con los clientes y otros componentes importantes del sistema (como los proveedores e intermediarios)”.*¹¹

Complejiza este concepto el profesor **Marco Limarino** cuando explica el *marketing management* como “*la conducción de las organizaciones para que, por medio de la efectiva implementación del marketing, logren la concreción de su propósito, satisfaciendo no solo a los compradores y consumidores, también a las personas que en ella trabajan, a los propietarios o mentores, a los grupos de interés internos y externos como así también a la sociedad, desempeñándose dentro de los valores humanos y manteniendo un comportamiento ético y responsable ante la sociedad*”.¹²

La importancia de la comunicación en la construcción de la agenda para las empresas

Adriana Amado Suárez viene a responder por qué una organización requiere ser estratégica desde un punto de vista comunicacional, podemos preguntarnos por qué las organizaciones quieren estar en los medios de comunicación, la autora responde desde la teoría de la *agenda setting* la cual considera la relación del temario de los medios y su impacto en las audiencias. Según este enfoque, la jerarquización temática realizada por los medios (la “canalización mediática”) puede convertirse en el repertorio público.¹³ Si las empresas están en los medios de comunicación es para instalarse en la audiencia, estar en la agenda implica ser estratégicos por parte de la organización. En el terreno de la *comunicación pública*, donde se intercambian los discursos contradictorios de los actores que tienen legitimidad para expresarse públicamente, y que son los poderes, los periodistas, y la ciudadanía¹⁴ una empresa debe ser estratégica. Los conceptos de comunicación y marketing son vinculados teóricamente con el concepto de cadena de valor.

¹¹ Dib Chagra, A. Introducción al marketing. Gran Aldea Editores, Argentina. 2007

¹² Limarino M.A. Marketing Management del Programa de Maestría en Administración de Negocios – MBA de la Escuela de Negocios de la Universidad Católica de Salta. 2018.

¹³ Amado Suárez A. P. Prensa y comunicación Relaciones informativas responsables. La Crujía. Buenos Aires. 2010.

¹⁴ Amado Suárez A. P. Prensa y comunicación Relaciones informativas responsables. La Crujía. Buenos Aires. 2010.

Cadena de valor y ventaja competitiva

Desde una visión portereana se puede decir que la ventaja competitiva está asociada a la creación de una cadena de valor desde la perspectiva de la comunicación estratégica y desde el marketing. Michael Porter propone lo siguiente: “Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores”¹⁵.

La expresión “*desempeñando estas actividades*” se refiere a lo que **Michael Porter** denomina en la *Cadena de Valor* a “*disgregar a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales*”.¹⁶

Es posible comprender a la ventaja competitiva como el desempeño superior de una o de un conjunto de actividades de valor por parte de una organización respecto a la competencia desde un plan estratégico. Un plan estratégico para una organización desde una perspectiva comunicacional es lo que se propone este trabajo de tesis, pues la cadena de valor tiene relevancia en un plan estratégico de comunicación.

Cómo generar valor en la emisora

El concepto del pensamiento estratégico será aplicado de manera pragmática. La elección de la estrategia basada en los puntos que hacen que la organización sea competitiva será lo que guiará su implementación, lo que no es fácil, pues se debe tener en cuenta la cultura de la organización y cuánto preparada está para la gestión del cambio. Esto, acompañado del análisis estratégico será fundamental para el logro de los objetivos.

Un tema que es contemplado en el quehacer laboral y que es articulador del anterior, es el *modelo de competencia ampliada* de Porter. Tomar como unidad de análisis al sector industrial para desmenuzarlo, brindó una mirada panorámica y estratégica de cómo se

¹⁵ Michael E. Porter. “Ventaja Competitiva”. Ed. Rei Cecs. 1991. 51

¹⁶ Michael E. Porter. “Ventaja Competitiva”. Ed. Rei Cecs. 1991. 51

posiciona la empresa en el mundo empresarial local (provincia de Salta) y en lo que respecta al rubro radiofónico, es ver un comportamiento más corporativo en esa unidad de análisis, y cómo el sector industrial actúa exógenamente pero también endógenamente. Entonces se puede partir de tres puntos para el análisis de este comportamiento, donde interactúan la fuerza de los clientes, la fuerza de los proveedores y la fuerza de los sustitutos.

Se profundizará en el modelo portereano de competencia ampliada, estrategia genérica y cadena de valor haciendo foco en el planeamiento estratégico. Específicamente el análisis de la cadena de valor supuso la puesta en práctica de comprender el entorno y sus reglas de juego de la empresa mediática y el sector industrial. El modelo de competencia ampliada plantea que en el sector industrial las empresas compiten con su cadena de valor, la cual es una herramienta fundamental para diferenciarnos y para que la compañía agregue valor. Es la herramienta para competir en el sector industrial. Comprender que el sector industrial tiene sus reglas de juego, donde prima el cambio, es entender que hay un juego de posiciones, donde se gana y se pierde.

La empresa debe ser analizada mediante un diagnóstico para saber cómo actúa en el sector industrial, por ello la importancia de la cadena de valor, la cual está conformada por una serie de actividades. Aquella compañía que tenga la cadena de valor más eficiente va a obtener una ventaja competitiva más sustentable. La cadena de valor describe como compete la empresa, no cómo funciona. Definir un sistema de creación de valor a partir del análisis de la cadena es una herramienta gerencial que permite identificar fuentes de ventaja competitiva que parten de identificar aquellas actividades de la empresa que pueden aportar una mayor ventaja competitiva. Es preguntarse cómo generar ventaja competitiva potencial, es cuestionarse cuáles son los eslabones que pueden agregar valor, porque son los que definen el negocio.

El concepto de la Personalización Masiva (“Mass Customization”), es importante para pensar el mercado actual de productos tangibles e intangibles y situar estratégicamente un producto radiofónico. Es comprender que nos situamos en el marketing de la

personalización, el concepto de consumo masivo queda en el pasado. Lo que ayuda a visualizar el porqué de la segmentación al dividir el mercado en grupos de conductas similares, y necesidades, con características identificables. Es descubrir y establecer qué segmento priorizar, pero también saber con quienes compito, desde ahí puede desarrollar otros productos para otros mercados, abrir el juego. Y también es tener alguna certeza de la estrategia a implementar y a seguir.

Desde la técnica gerencial y la cultura organizacional, se puede ver la *gerencia* como un conjunto de técnicas, como una tecnología que está vinculada a la toman de decisiones en el rango superior. Cuando se aplican bien las técnicas generamos valor. Técnicas como el presupuesto financiero, el foco de atención gerencial, la evaluación de desempeño, vienen a responder una pregunta clave: ¿cómo generamos valor agregado?

En conclusión, el valor depende esencialmente de cuán bien se desempeñan las diversas actividades por parte de la organización, y de su capacidad para realizar ello con mayor eficiencia y efectividad que la competencia, la comunicación es una herramienta que aporta a tal objetivo. Entonces, una cadena de valor puede ser diseñada a los fines de estrategar la comunicación de la empresa. Por ello que este trabajo de tesis pretende ser un real aporte para la gestión empresarial, el marketing y la generación de valor desde variables medibles. El desafío será reinventar la cadena de valor desde la comunicación. Para ello en el capítulo 3 se desarrollará la definición operacional de las variables y categorías que servirán para el análisis de la emisora desde una perspectiva estratégica de la comunicación.

CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA. LA GOBERNABILIDAD DE LA COMUNICACIÓN, MODELO DE COMPETENCIA AMPLIADA Y EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Resumen

Se mencionó que los conceptos teóricos serán abordados a modo de variables claves, es decir que también tendrán una aplicación práctica en la mayoría de ellos. Es por ello que en este capítulo tomaremos el concepto de “pensamiento estratégico” como propio de la gobernabilidad de la comunicación, con Washington Uranga como uno de sus principales autores. También se pondrá énfasis en “la ventaja competitiva” (desde Michael Porter), que se comprende que es la producción propia de noticias (Adriana Amado Suárez), en el caso de la emisora, como el elemento “diferenciador”. Desde aquí ya se podrá trabajar con conceptos del marketing y de la cadena de valor, sin antes analizar la cultura de la empresa (misión, visión, objetivos), organigrama, mercado, identificación de los “stakeholders” y sus intereses, desde una matriz FODA.

Definición operacional de las variables y categorías.

En este apartado se describirá qué se entiende por Variables Clave Comunicacionales (VCC)¹⁷, se explicará cuáles se construyen para este trabajo, por qué y qué información se busca relevar con cada una.

Las variables clave se desprenden conceptualmente de la construcción teórica realizada y también dan forma y contenido al trabajo en la empresa. Por un lado, como unidades de significación, estas variables reflejan cierto punto de vista respecto de la realidad de la organización para focalizarse en determinados aspectos. De esta forma allanan un camino de ordenación de la realidad, de mirar los hechos, las intersubjetividades y las prácticas. Por otro lado, son los ejes que organizan el trabajo en la empresa y que serán retomados analíticamente en el diseño del presente análisis en el capítulo siguiente. Estos ejes centrales son definidos como planos que intervienen en la configuración de una determinada situación comunicacional.

En el marco de esta *intervención comunicacional* en FM LA 20 se determinaron tres VCC. Las mismas funcionaron como “ejes temáticos” a fin de construir los interrogantes abordados. Preguntas como:

- ¿CÓMO SE VINCULAN LA COMUNICACIÓN Y EL MARKETING EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA CADENA DE VALOR?
- ¿QUÉ VALOR LE DA LA COMUNICACIÓN A LA CONSTRUCCIÓN DE LA CADENA DE VALOR?
- ¿DESDE QUÉ CASO PODEMOS EXPLICAR ESTA VINCULACIÓN? ¿CÓMO LA JUSTIFICAMOS?
- ¿CÓMO LA PODEMOS APLICAR EN UNA EMPRESA?
- ¿ES UN MODELO APLICABLE A OTRAS ORGANIZACIONES?

¹⁷ Las Variables Claves Comunicacionales (VCC) surgen como herramientas para el trabajo de campo de las clases del Taller Anual de la Orientación de Políticas y Planificación de la Comunicación. Catedra Uranga. Universidad de Buenos Aires. Año 2013

Tales preguntas actúan como aquellos ejes de análisis de la realidad que se aborda en la misma organización. Variables que se apoyan en los conceptos antes descriptos y que fundamentan la perspectiva comunicacional, y por ende las conclusiones y propuestas de esta tesis.

Se han tomado algunos conceptos puntuales (comunicación, marketing, cadena de valor, *management*, generación de valor, comunicación empresarial, comunicación estratégica, comunicación corporativa, agenda *setting* y *branding*) en relación al trabajo en la empresa.

Las VCC son útiles a lo largo del proceso para saber qué observar e indagar, a qué fuentes recurrir para hacerlo, qué herramientas se utilizarán y cómo ordenar y jerarquizar los datos obtenidos. De acuerdo con la metodología de tipo cualitativa se plantean las siguientes VCC o ejes temáticos:

a- **La gestión de los recursos humanos:** considerando que la gestión de los recursos humanos tiene como función generar información para tomar decisiones es que se optará por considerar la capacitación que será medida en cursos y espacios de aprendizajes de cada integrante de la organización. VCC fundamentada en la dimensión organizacional del proyecto radiofónico.

También se medirá la experiencia previa y la adquirida a través de evaluaciones trimestrales.

El conocimiento de los valores y de la cultura organizacional serán aspectos a medir. Además, se tendrá en cuenta la motivación de acuerdo a los logros individuales en la organización.

Como ya se dijo, se plantearon acciones de capacitación para todo el equipo que trabaja en la radio.

Acciones de capacitación.

Se armaron talleres de periodismo de dos veces por semana durante dos meses. Es por ello que se plantearon las siguientes capacitaciones:

Los talleres eran espacios con una lógica constructivista de enseñanza. Los talleres tenían los siguientes módulos:

Módulo 1: ¿Qué es la noticia? ¿Cómo se define la “relevancia”? ¿Qué es lo “relevante”? Construcción de la noticia (las 5 “W”). Construcción de agenda. La pirámide invertida. Fuentes de información: tipo 0, 1, 2 y 3.

Módulo 2: Periodismo y sus tipologías. ¿Qué se puede comunicar? Construcción del perfil periodístico. Armado de agenda.

Módulo 3: La radio. Lenguaje radiofónico: la palabra, la música, efectos sonoros y el silencio. Tonos de la voz. Planos de la voz. Construcción de la artística de la radio. Roles de la radio. Relación con las audiencias. Construcción de trama sonora.

También se armó un taller de técnica y operación de consola con dos técnicos que vinieron de AM 840 RADIO SALTA. La capacitación fue intensiva, de dos días. De acuerdo estas acciones de capacitación se podrá evaluar el nivel de aprehensión de los contenidos compartidos en los talleres que tendrán una duración de un mes. Además, estos talleres tuvieron una lógica de charla constructiva con todos los integrantes del equipo, para luego avanzar hacia una evaluación de conocimientos y desempeño práctico en las áreas correspondientes.

b- La producción del departamento comercial: es la plataforma dedicada a gestionar la rentabilidad de la organización. VCC fundamentada en la dimensión económica.

En este caso será medible mediante la pauta comercial privada y pública que adquiera la emisora en un recorte de tiempo mensual.

La cadena de valor es un conjunto de todas las actividades que efectúa una firma al crear, producir, comercializar y entregar sus bienes o servicios. Es la herramienta básica para entender la ventaja competitiva, ya que todos los costos provienen de las actividades de la cadena y la diferenciación surge de ellas.

Porter aplica la expresión “cadenas de valor diseñadas específicamente” a las actividades cuyo fin es ofrecer cierta propuesta de valor. Una actividad específica se opone a una genérica. Según Porter, esta cadena constituye la segunda prueba de una buena estrategia.

El proceso mediante el cual las organizaciones transforman los insumos en bienes y servicios cuyo valor supera la suma de los insumos, es lo que Michael Porter denomina *creación de valor*. Es la fuente principal de un gran desempeño de las empresas que existen para generar valor económico y para las organizaciones no lucrativas que deben cumplir un objetivo social específico con la máxima eficiencia. La estrategia se refiere a la manera en que cualquier organización creará valor para sus clientes escogidos. Desde aquí que deba existir una *propuesta de valor* que es el elemento esencial de una estrategia que define la clase de valor que la compañía creará para sus clientes. Contesta tres preguntas: ¿a cuáles clientes vamos a atender?, ¿qué necesidades vamos a satisfacer?, ¿qué precio relativo cobraremos? Una propuesta de valor única constituye la primera prueba de una buena estrategia.

Hablar de ventaja competitiva implica tener en cuenta aquello en lo que pensamos ser buenos. La definición de Porter guarda estrecha relación con la economía de la competencia: existe una ventaja competitiva cuando, desde el punto de vista de la sustentabilidad, la rentabilidad es mayor que la de los rivales. Después se profundiza más para determinar si la ventaja proviene de precios más altos, de costos más bajos o de una combinación de ambos. Esas divergencias se deben a las diferencias de las actividades que se llevan a cabo.¹⁸

Según la estructura económica y financiera de la emisora se pueden observar que en esta etapa de “armado de equipo” y “posicionamiento” del medio conlleva que el mismo sea sustentado económicamente por los ingresos publicitarios. Los ingresos por publicidad en

¹⁸ Magretta, J. (2015). Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/ucasal/39360?page=206>.

esta etapa son mínimos, aunque van en aumento, pues el principal ingreso para la remuneración del RRHH es por parte del director y propietario del medio, quien entiende que la etapa requiere de una inversión inicial de \$90.000 mensuales.

En esta dimensión económica, se define al medio con intenciones de fines de lucro, sin dudas. Este es el cuadro de ingresos y egresos en la radio, con grandes proyecciones comerciales con cuentas importantes que aún no concretaron la pauta publicitaria.

FM LA 20 ORÁN	En pesos
RRHH	60.000
IMPUESTOS	30.000
INSUMOS ADMINISTRACIÓN	2.000
TOTAL	92.000
INGRESOS POR PUBLICIDAD	En pesos
CUENTA A	25.000
CUENTA B	5.000
CUENTA C	3.000
CUENTA D	15.000
TOTAL	48.000

Cuadro de ingresos y egresos en la radio.

Las proyecciones se fundamentan en un producto comunicacional periodístico que se plasmará en una grilla de programación presentará diversidad de temas y calidad informativa que será soportada en las diferentes plataformas ya sea redes sociales como web, streaming y apps. Todo ello conforma un “pack” comunicacional que será de interés a para aquellos interesados en (marcas, empresas, organizaciones, etc) llegar a nuestra audiencia.

Identificación de los “stakeholders” y sus intereses

Se pueden identificar a los siguientes stakeholders (comunidad de interesados), cuáles son y cómo se manifiestan, mediante el siguiente cuadro:

STAKEHOLDERS	INTERÉS
Empleados	Cumplimiento de objetivos personales y metas para el crecimiento personal y de la organización. Obtener un salario a cambio de su trabajo
Clientes / auspiciantes	Obtener un crecimiento en la venta de sus productos mediante una eficaz difusión publicitaria de los mismos.
Audiencia / oyentes / seguidores	Entretenerse, informarse y formarse.
Competidores	Disputar la audiencia. Y conseguir clientes como auspiciantes.
Acreeedores - Dueños	Rentabilidad del proyecto.
Sociedad civil - Estado - Gobierno	Difusión de los actos de gobierno, políticas públicas, etc. Acceso a la información pública. Reforzar la institucionalidad democrática.

Michael Porter define a un **sistema de valor** como el conjunto total de actividades de extremo a extremo que intervienen en la creación de valor para el usuario final. Una cadena de valor por lo general forma parte de un sistema más grande que incluye compañías hacia arriba (proveedores) o hacia abajo (canales de distribución), o ambos. Esta perspectiva de cómo se genera el valor obliga a considerar todas las actividades del proceso, sin importar quién las realiza. También obliga a verlas no como un simple costo, sino como un paso que aumenta el valor del producto o servicio terminados. Entonces, al reflexionar sobre la cadena de valor, es importante ver cómo las actividades tienen puntos de contacto con las de sus proveedores, canales de distribución y clientes, y demás actores interesados.¹⁹

c- **La gestión de la producción periodística:** aquí se tendrán en cuenta variables como el posicionamiento de la emisora en un mes de acuerdo a la cantidad de noticias de generación propia “levantadas” por otros medios web, digitales, radiales y gráficos. Se fundamenta esta VCC en la dimensión comunicacional.

¹⁹ Magretta, J. (2015). Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/ucasal/39360?page=208>.

También se tendrá en cuenta la construcción de agenda mediática y la rigurosidad periodística en cuanto a fuentes. Adriana Amado Suárez en “Prensa y comunicación. Relaciones informativas responsables” define a la información como un insumo básico para la empresa periodística. “La información es un proceso de conocimiento, personal o público, que hace saber datos, hechos, actividades, a través de diversos lenguajes, y que, en el caso de la información periodística, se expresa a través de los medios de comunicación. Éstos también son vehículos de otros tipos de información, que dependiendo de su finalidad, puede ser periodística, publicitaria o propagandística.”²⁰ Continúa: “La condición fundamental de la información periodística es la de responder al derecho del ciudadano de conocer algo que necesitaría saber, de manera comprensible y oportuna. Claro que a diario comprobamos, como señala Furio Colombo, que: “no todas las noticias que tendrían que nacer, nacen, no todas las noticias que nacen están en relación directa con la necesidad y el deber de informar”²¹ La noticia es el resultado de un proceso discursivo que hacen los medios a partir de información que elaboran los periodistas con sus fuentes, para ofrecer a sus audiencias en formatos periodísticos.

Adicionalmente, al sistema se agrega la información producida por otros actores sociales que comunican sus mensajes tanto en los medios, como de manera directa. Es decir, que hay tres sectores que participan en esta construcción: medios/periodistas, sus públicos y los actores que aportan la información, cada uno con sus intereses. Por esta naturaleza negociada, el discurso noticioso siempre es un recorte más cerca de la subjetividad que de la objetividad científica. Las definiciones de los manuales de estilo dan cuenta de los diversos abordajes:

La noticia es información sobre un asunto importante que ocurre en un tiempo que podemos llamar actualidad (Diario La Nación, Buenos Aires).

La noticia es el registro de sucesos recientes. Es la reconstrucción minuciosa y verídica de un suceso reciente, tal como sucedió en la realidad, para que el lector lo conozca como si hubiera estado presente (Diario El Tiempo, de Bogotá).

²⁰ Amado Suárez A. P. Prensa y comunicación Relaciones informativas responsables. La Crujía. Buenos Aires. 2010. Págs. 43-44

²¹ Amado Suárez A. P. Prensa y comunicación Relaciones informativas responsables. La Crujía. Buenos Aires. 2010. Págs. 43-44

Noticia es cualquier información sobre algo o alguien que rompe el flujo normal de los acontecimientos (...) Noticia es cualquier información que la gente necesita para adoptar decisiones racionales en su vida (Diario El País, Madrid).

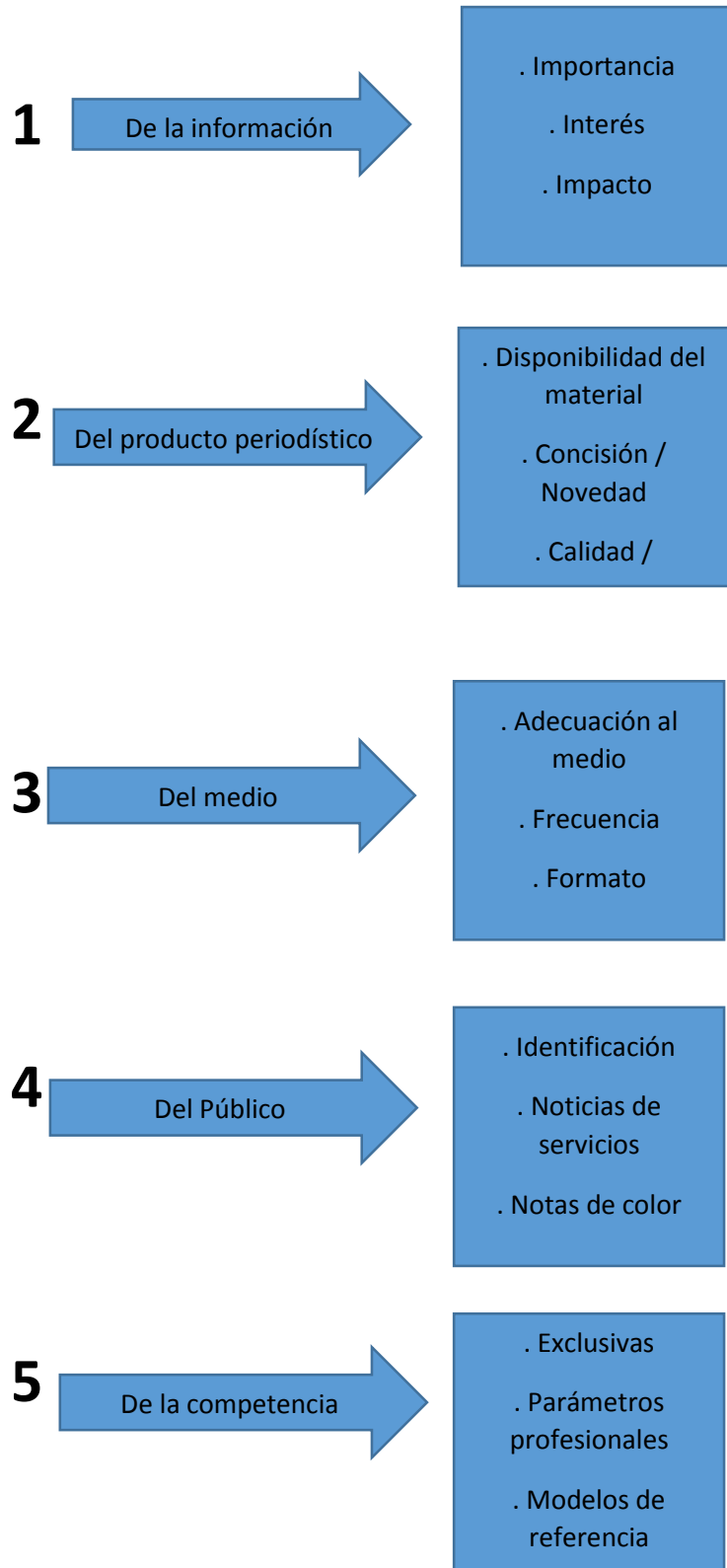
Amado Suárez asegura que puede comprenderse que el proceso por el cual un suceso se convierte en noticia es bastante complejo, y no puede reducirse únicamente a un único factor. La teoría de la noticia propone una serie de procedimientos de selección, producción y articulación que permite a los periodistas remitirse a unos criterios estandarizados en su trabajo cotidiano. Estas condiciones que hacen que un hecho pueda convertirse en una noticia se llaman técnicamente valores noticiables.²²

. Qué puede ser noticia

La noticia es una construcción sobre hechos y discursos que incluye tres participantes: el medio/periodista, la fuente y el lector, que intercambian información. La naturaleza de esta relación se describe en la siguiente reflexión de los especialistas Pablos y Mateos: “Las palabras ‘información’ y ‘periodística’ pueden producir comunicación entre un periodista y un lector si ambos atribuyen a esos términos los mismos atributos: veracidad, actualidad, interés, documentación, pluralismo y contraste. Si el informador acepta como ‘información periodística’ algo que no es veraz, no es actual, no tiene interés, no está documentado, no respeta el pluralismo de una sociedad democrática o no ha sido contrastado, y, a pesar de todo eso, el receptor, el lector, lo lee o lo recibe dando por supuesto que sí cumple esos requisitos, entonces, sin duda alguna, no se estará produciendo una comunicación informativa sino un engaño”. En este sentido, periodista y jefe de prensa deben evaluar la construcción informativa considerando la noticiabilidad de lo informado, su calidad periodística y su potencial de formar parte del mundo de las noticias

²² Amado Suárez A. P. Prensa y comunicación Relaciones informativas responsables. La Crujía. Buenos Aires. 2010. Págs. 45

Los valores de la noticia



Fuente: Prensa y comunicación Relaciones informativas responsables

De acuerdo a los valores de la noticia se pueden establecer criterios para medir el contenido de la producción periodística de noticias, la materia prima de la emisora.

El ejemplo de una de las notas más leídas

Como se dijo más arriba, la predominancia de las noticias locales es importante, según el contador de visitas de la página web de la radio (www.fmla20.com) la noticia más leída en el año 2019 fue “Orán despide a un gran amigo” (un camionero que perdió la vida en un accidente vial, el féretro fue trasladado en un camión Scania con unas cinco cuerdas de personas que acompañaron el cortejo fúnebre en motos, carros, bicicletas, autos y de a pie. Ver noticia: <http://fmla20.com/oran-despide-a-un-gran-amigo/>)²³

Esta nota considera a la mayoría de los valores de la noticia. De acuerdo a ello se puede decir que tal producción noticiosa tiene un alto índice de relevancia.

Elección de las VCC

Se distinguieron a las Variables Claves Comunicacionales / Ejes Temáticos a modo de categorías empíricas. “Son aquellas construidas con finalidad operacional. Ellas tienen la posibilidad de conseguir aprehender las determinaciones y las especificidades que se expresan en la realidad empírica.”²⁴

La operacionalización de estas categorías se construye a partir de su connotación clasificadora al convertirse en una rúbrica de alcance concreto en la organización. Es por ello que para decodificar estos grandes ejes transversales se construyeron las variables que serán medibles: La gestión de los recursos humanos; La producción del departamento comercial y la gestión de la producción periodística. Tales VCC darán respuesta a preguntas en el CAPÍTULO 4.

²³ Ver Anexo

²⁴ Taller Anual de la Orientación de Políticas y Planificación de la Comunicación. Catedra Uranga. Universidad de Buenos Aires. Año 2013

HACIA LA DEFINICIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMISORA: VARIABLES CLAVE COMUNICACIONALES, DIMENSIONES, NOCIONES, MEDICIÓN.

Variable Clave Comunicacional (VCC)	1- La gestión de los recursos humanos	2- La producción del departamento comercial	3- La gestión de la producción periodística
Dimensión sobre la que se apoya.	Dimensión organizacional	Dimensión comercial y económica	Dimensión comunicacional
EJES TEMÁTICOS	Management Gestión de RRHH	Cadena de Valor Marketing Generación de valor Marketing management	Comunicación Periodismo Noticias Marketing
Preguntas de investigación (válidas para todas la VCC)	- ¿cómo se vinculan la comunicación y el marketing en la construcción de la cadena de valor? - ¿qué valor le da la comunicación a la construcción de la cadena de valor? - ¿desde qué caso podemos explicar esta vinculación? ¿cómo la justificamos? - ¿cómo la podemos aplicar en una empresa?	Cadena de Valor Marketing Generación de valor Marketing management	Comunicación Periodismo Noticias Marketing

	- ¿es un modelo aplicable a otras organizaciones?		
Técnicas de medición de VCC	Entrevistas semi-estructuradas.	Anunciantes comerciales por mes.	Posicionamiento en el mapa mediático/periodístico o mercado (noticias “levantadas” desde nuestro medio).
	Observación participante.	Auspiciantes por grilla de programación.	Presencia de nuestras noticias con cita en portales web locales y provinciales.
	Relevamiento de datos y análisis de documentos (producción diaria, etc).	Pauta oficial (gobierno provincial, nacional).	Generación de contenidos periodísticos diariamente.
	Evaluación de desempeño práctica.		Referencia en coberturas periodísticas.
Fuente, ¿dónde y con quiénes?	Área de RRHH: empleados (periodistas, administrativos, técnicos, movileros, locutores, etc).	Área comercial. Cuentas publicitarias de la emisora.	Área periodística. Medios (portales web, gráficos, radiales, TV y digitales).

En el cuadro se observa cómo las Variables Clave (gestión de los recursos humanos, la producción del departamento comercial y la gestión de la producción periodística) articulan con las Dimensiones del proyecto radiofónico (organizacional, económica, y comunicacional) y definen Ejes Temáticos (management, gestión de recursos humanos, cadena de valor, marketing, generación de valor, comunicación, periodismo, noticias). Toda esta información se obtuvo mediante preguntas de investigación:

- ¿Cómo se vinculan la comunicación y el marketing en la construcción de la cadena de valor?
- ¿Qué valor le da la comunicación a la construcción de la cadena de valor?
- ¿Desde qué caso podemos explicar esta vinculación? ¿Cómo la justificamos?
- ¿Cómo la podemos aplicar en una empresa?
- ¿Es un modelo aplicable a otras organizaciones?

Las Variables Clave también son medibles mediante técnicas de medición de acuerdo a la dimensión que se tome. Por ejemplo, para la dimensión “comercial y económica” del eje “La producción del departamento comercial” será medible mediante la técnica “Anunciantes comerciales por mes”. Para la “Dimensión comunicacional” del eje “La gestión de la producción periodística” será medible mediante la técnica “Posicionamiento en el mapa mediático/periodístico o mercado (noticias “levantadas” desde nuestro medio)”. Cada Variable Clave también representa áreas como la de recursos humanos, comercial y periodística, las cuales también proveen de información para el análisis de emisora. En este cuadro se encuentra toda la información que será incorporada estratégicamente, ahí se puede observar la vinculación entre comunicación y marketing para la cadena de valor, que se abordará con mayor profundidad en el capítulo 4, de acuerdo a ello se verá qué estrategia seguir y qué elemento diferenciador potenciar en cuanto a ventaja competitiva.

Abrir el juego: Pensar el producto desde la comunicación y el marketing

Se asume la importancia de la perspectiva comunicacional en la construcción de la cadena de valor. La personalización Masiva (“Mass Customization”), para pensar el mercado actual de productos tangibles e intangibles y situar estratégicamente el producto. Es comprender que estamos en el marketing de la personalización y ya no “estrategar” desde el marketing masivo, el concepto de consumo masivo quedó en el pasado. Lo que ayuda a visualizar el porqué de la segmentación al dividir el mercado en grupos de conductas similares, y necesidades, con características identificables. Es descubrir y establecer qué segmento priorizar, pero también saber con quiénes se compite, desde ahí se pueden desarrollar otros productos para otros mercados, abrir el juego. Y también es tener alguna certeza de la estrategia a implementar y seguir.

A partir de ello se puede ver a la gerencia como un conjunto de técnicas, como una tecnología, no como una ciencia, ni pretender que explique la realidad, pero sí comprender que obligadamente debe ser del dominio de los que toman decisiones en el rango superior. Cuando se aplican bien las técnicas generamos valor. Técnicas como el presupuesto financiero, el foco de atención gerencial, la evaluación de desempeño, vienen a responder una pregunta clave: ¿cómo generamos valor agregado?

Los recursos humanos, es un área clave si se enfoca en su esencia: aportar valor añadido estratégico al negocio y aflorar el potencial único de cada persona. Esto permite visualizar a los recursos humanos como parte de la estrategia de la organización, desde ahí que la función de este sector tenga más razón de ser fuera de lo gerencial y abocarse más a lo estratégico, o por lo menos colaborar en la definición de la estrategia. Tal vez pensar de este modo implique correrse de un paradigma centrado en motivar a las personas uniformemente y de manera general. Obligados a corrernos, salirnos de la estandarización y buscar el empowerment como un proceso, gestionar la creatividad y no la inseguridad del personal.

Las dimensiones del proyecto radiofónico

Las dimensiones de un proyecto de radio son: la dimensión político-cultural, la dimensión comunicacional, la dimensión económica y la dimensión organizacional. Las mismas guardan una estrecha relación con los objetivos del medio, definición de la

audiencia, propuesta, perfil y construcción de identidad, accesibilidad, potencialidades y debilidades, proyecciones comerciales y económicas, formas de organización del trabajo interno, recursos humanos, comunicación interna, ventajas competitivas e identificación de los “stakeholders” y sus intereses.

Las dimensiones que orientan FM LA 20 DE ORÁN son:

Dimensión político – cultural: orienta el accionar de la radio en todos sus aspectos.

- Objetivos, idearios, utopías, misiones o principios del proyecto.
- Las lecturas que la radio realiza acerca del contexto y de sus relaciones.
- El rol que la radio construye para sí misma en esos contextos.
- El modo en que se concibe la comunicación.
- Los orígenes institucionales u organizacionales, en caso de que existieran.
- Las relaciones con otros actores sociales.
- Definición de mapa mediático.

En esta dimensión se puede visualizar la orientación de la emisora, claramente hacia lo local. Pero sin dejar de interesarse por las noticias a nivel nacional e internacional. De ser una emisora que durante 10 años no tuvo participación social en coberturas de los hechos de la comunidad solamente con difusión de música, a tener un rol activo y posicionarse como un referente en los medios por su impronta social, tuvo que definir sus objetivos internamente pero también hacia las demás instituciones y concebir su impronta comunicacional como un actor social necesario y que informa seriamente, que forma y que participa en los hechos sociales. En el mapa mediático oranense se encuentran alrededor de 40 emisoras y no todas con un desarrollo de sus plataformas digitales, en ese aspecto FM LA 20 pudo dar un salto de calidad, y generar un elemento diferenciador, con una propuesta de redes sociales y página web concreta, con un diseño innovador y con contenidos propios, que es lo que se considera como una ventaja competitiva, concepto que será ampliado en el capítulo 4.

Dimensión comunicacional: es el proyecto radiofónico (perfil y programación; inserción en el mapa de los medios; definiciones de audiencias a quienes interpelar y relaciones con las audiencias)

- La comunicación interna (relaciones comunicacionales que se dan en el interior de la organización) y externa (relaciones y estrategias de comunicación más allá de la programación: estrategias de difusión y promoción, construcción de visibilidad pública, relaciones con otras organizaciones)
- La programación: vínculo entre proyecto político cultural y audiencias/comunidades.
- Más que una suma de programas: perfil o identidad.
- Propuesta musical
- Perspectiva editorial
- Agenda (o el conjunto de temas trabajados)
- Voces que se escuchan (y las que no)
- Identidad artística
- Relación/código conductores-audiencias.
- Articulaciones en las que se sostiene esa programación.
- Las audiencias: ¿Cómo son las personas a las que queremos interpelar? La segmentación de audiencias. ¿Cómo concebimos a las audiencias? ¿Ciudadanos, consumidores, interlocutores? ¿Oyentes, usuarios? ¿Qué relación queremos construir con las audiencias? ¿Cómo concebir la participación? Pueden hablar (teléfono, WhatsApp, mensajes de texto, correos, Apps, mailing, web, Facebook).
- En la producción.
- En la gestión.
- Especificidades de la radio on line - streaming:

- Potencialidades: fijar y compartir contenidos en las plataformas digitales. Multimedialidad. Interactividad con las audiencias o usuarios. Posibilidad de que los followers participen en la producción de contenidos
- Debilidades: Accesibilidad (brecha digital). Hábitos de escucha radiofónica. La construcción de identidad en la web.

Al poder definirse la Dimensión político – cultural ya puede plantearse la dimensión comunicacional como un proyecto que orienta la producción radial, desde su grilla hasta la artística de la misma. La música folclórica, las entrevistas a personajes de la cultura y su réplica en las redes sociales y web, una propuesta editorial sin bajada de línea y que permite participar a todos los protagonistas, un periodismo responsable y comprometido con las fuentes de información, que tiene una producción periodística propia y que informa, forma y entretiene. Que llegó a entender que la diversidad en su producción artística, periodística y musical son centrales para la calidad, y así definir una audiencia que no solo busca informarse, sino que también escuchar música folclórica con entrevistas en temas de política, economía, sociedad, deportes, cultura y actualidad.

A la audiencia se la define como ciudadanos e interlocutores, ejemplo de ello son las reiteradas solicitudes de diferentes sectores de la comunidad para que la emisora participe de actividades en centros vecinales, bibliotecas, fiestas, etc. También los vecinos brindan información a través de las redes sociales y de los contactos telefónicos de la emisora, en un menor nivel participan por mail. Con ello se modifica la especificidad de la radio tradicional a una especificidad del *on line* y el *streaming* con gran potencial para fijar y compartir contenidos. Sí se observó que la accesibilidad a los soportes digitales es limitada por la pésima conectividad de la zona de la ciudad de Orán.

Dimensión económica: (Se requiere de un tejido social para poder hacer de una radio un proyecto viable y sostenible.)

- La persecución o no de lucro como fin.

- Las fuentes de ingreso o de generación de recursos.
- La proyección económica.
- La administración de los recursos económicos (el uso eficiente en relación a los objetivos y actividades programadas.)
- Las formas de propiedad: privada familiar, privada corporativa, social, pública.
- El trabajo y los salarios.

En cuanto a la Dimensión Económica la emisora tomó un rumbo que busca el lucro. Y que tiene su principal fuente de ingresos por parte del propietario del medio, quien decidió invertir en la emisora. También hay 4 cuentas publicitarias fijas que aportan mensualmente su pauta. La razón social de la empresa es: S.R.L Sociedad de responsabilidad limitada que se dedica a la emisión de noticias y generación de contenidos. Esta dimensión se corresponde con la estructura financiera y económica y con las áreas de la FM LA 20 ORÁN (ver más abajo). La emisora es propiedad de un empresario local que junto a su familia idearon el medio, el empresario en cuestión tiene mucha participación en la radio, este dato no es menor si se considera que la administración de los recursos económicos la realizan los hijos del empresario.

Dimensión organizacional: Modos de organización y comunicación a través de:

- Organigramas
- Formas de organizar el trabajo y la participación
- Los espacios de toma de decisiones
- Los estilos de dirección.

En cuanto a la Dimensión Organizacional nuevamente se tiene en cuenta que es una empresa dirigida por una familia, la mayoría de las decisiones pasan por ahí, sin embargo, en la cuestión periodística no, ahí decide el gerente de contenidos a cargo. También existe un

organigrama trazado de acuerdo a los roles que cada uno desempeña en la emisora, sin embargo, como ya se expresó, las decisiones vinculadas a cuestiones comerciales tienen que ver con el propietario. El gerente de contenidos tiene incumbencia en toda la producción periodística y artística, en esas áreas si tiene decisión independiente.

Finalmente se puede decir que las dimensiones guardan una estrecha relación con los objetivos de la empresa. Las dimensiones son matrices de análisis propias de un medio de comunicación y que ayudan a comprender cómo funcionan las diferentes áreas del mismo, servirán para continuar con el análisis del mercado, áreas, cultura empresarial, y llegar a una matriz FODA y así avanzar al capítulo 4.

Mercado

De acuerdo a la dimensión comunicacional un medio radial puede orientarse a una audiencia de acuerdo al lugar en el que está ubicado geográficamente. En este caso, la cobertura de la radio es de 1 Kw (1000 Watts) lo que permite un alcance desde Yuto, provincia de Jujuy, hasta Bermejo, Bolivia. En esa cobertura ingresan principalmente la ciudad de San Ramón de la Nueva Orán, y luego localidades como Urundel, Hipólito Yrigoyen, Colonia Santa Rosa, Tabacal, Pichanal, y en menor medida Embarcación. FM LA 20 ORÁN, se define como una radio folclórica pero no está condicionada por la música, es por ello que Orán representa un microclima en donde está impregnado culturalmente por el folclore con referentes del género. Es por ello que la audiencia que se define está conformada por personas adultas que van de los 30 años hasta los 70, personas que les gusta el folclore pero que además quieren estar informadas con noticias locales en primer lugar, provinciales y nacionales.

En este sentido se puede decir que le dan especial importancia como línea editorial a temas que salen de la localía oranense como coberturas en actividades en la ciudad de Salta a partir de nuestra alianza con AM 840 RADIO SALTA, la cual también posee un estilo folclórico, con impronta periodística.

Estructura económica y financiera

La etapa de “armado de equipo” y “posicionamiento” del medio conlleva que el mismo sea sustentado económicamente por los ingresos publicitarios. Los ingresos por publicidad en esta etapa son mínimos, aunque van en aumento, pues el principal ingreso para la remuneración del RRHH es por parte del director y propietario del medio, quien entiende que la etapa requiere de una inversión inicial de \$90.000 mensuales.

Se presenta un cuadro de ingresos y egresos en la radio, claramente en déficit, pero con grandes proyecciones comerciales con cuentas importantes que aún no concretaron la pauta publicitaria.

FM LA 20 ORÁN	En pesos
RRHH	60.000
IMPUESTOS	30.000
INSUMOS ADMINISTRACIÓN	2.000
TOTAL	92.000
INGRESOS POR PUBLICIDAD	En pesos
CUENTA A	25.000
CUENTA B	5.000
CUENTA C	3.000
CUENTA D	15.000
TOTAL	48.000

Áreas de la FM LA 20 ORÁN

Los modos de organización (dimensión organizacional) de la radio se definen en tres áreas:

- Producción periodística: es el área central. La materia prima, lo que sostiene la radio con un perfil periodístico “duro”, el cual guía los demás sectores. Es una definición de identidad del medio, es un medio “periodístico” y no “una radio que sólo pone música”. Genera el contenido que será publicado en las redes sociales, web, y en los partes de prensa para los periodistas en cada informativo al aire.

- Redacción – Redes Sociales – Web: es el sector que sostiene a las redes sociales (Facebook, Twitter, Web, App, Streaming) activas con información actualizada. La redacción es el encuentro entre la relevancia de la noticia, los sucesos cotidianos y el análisis editorial del medio. Es un área netamente periodística en las plataformas multimediales. Vale aclarar que este sector no existía, pues la radio estaba centrada en un mercado de “fm” (frecuencia modulada), sin plataformas digitales, se crea el sector para posicionar FM LA 20 ORÁN en redes sociales, especialmente en Facebook, y la web.

- Administración: manejo de agenda, contacto con entrevistados y con otros medios, contacto con fuentes de información. Atención telefónica y de recepción de particulares a la radio.

- Sala de operación técnica: encargados de la parte técnica y artística de la radio, de armar los exteriores y crear “la magia” de la imaginación de la radio. Edición de jingles, publicidades.

- Comercial – Publicidad: administra las cuentas que pautan con el medio. Arman las propuestas publicitarias.

Política de Recursos Humanos.

En la etapa inicial no estuvo definida una política de recursos humanos en la radio. Sin embargo, se puede entender a la misma como la capacidad de gerenciar los recursos humanos como el activo más importante y un factor clave de éxito.²⁵ Las personas que se incorporaron a la radio son jóvenes que no superan los 27 años, con un nivel de instrucción de secundaria completa con estudios universitarios incompletos, pero sin conocimientos profesionales. Se optó por la formación de cada uno de los integrantes de la radio.

Se definen la misión y la visión de la siguiente manera:

Misión.

²⁵ Universidad Católica de Salta. Escuela de Negocios. Maestría en Administración de Negocios. Módulo “Liderazgo y Coaching Organizacional”, dictado por el Mg. José Luis Gabriel Salom. Salta. 2018

Brindar a los oyentes alternativas de información, entretenimiento y cultura, utilizando para ello música folclórica principalmente y de otros géneros, y de igual manera programas de contenido periodísticos que pretenden mantener informada a la audiencia sobre temas de la actualidad en su entorno, y con temas de cultura y de interés general. Brindar un periodismo serio y responsable a los oyentes y seguidores.

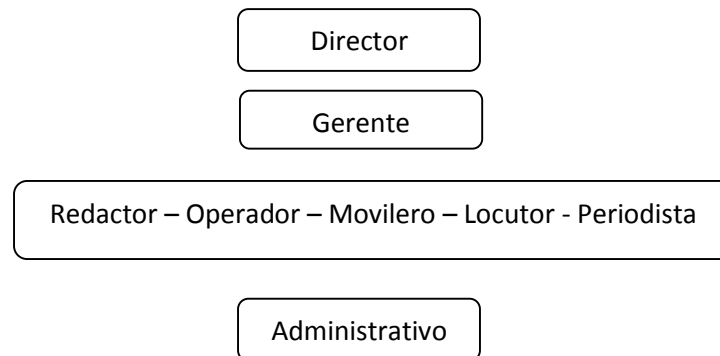
Visión.

En tres años de emisión continua e ininterrumpida, se verá cómo la audiencia estará identificada con la radio, web y redes sociales. Muchas personas se habrán informado gracias a sus contenidos y se habrán formado en temas de interés general, lo cual posicionará a la emisora como una de las radios salteñas más escuchadas y reconocidas en la región del norte provincial.

Las políticas de RRHH, se resumen así:

- Trabajar en la formación de personas jóvenes sin experiencia.
- Promover incentivos con sueldos por encima de los medios locales.
- Exclusividad, esto representa algo primordial, deben pertenecer a la radio y no hacer trabajos periodísticos para otras emisoras, algo muy usual.
- Oportunidad de promoción para desarrollar otras tareas en la radio.
- Integrar los puntos de vista de todos en equipo.

Organigrama.



Descripción de cada puesto del organigrama.

-Director: aquel quien dirige la radio, con su visión del medio. Una de sus principales tareas es dirigir comercial y administrativamente la radio. Es quien toma las decisiones de acuerdo al proyecto de la radio.

-Gerente, director de contenidos: es quien ejecuta la visión. Su parte más ejecutiva se evidencia en la generación y producción de contenidos periodísticos y en la gestión del recurso humano de la radio. También tiene conocimiento de la proyección económica y financiera.

-Redactor: quien edita, redacta, y recolecta la información para publicarla en la redes sociales y web, y para los partes de prensa de los periodistas y locutores.

-Periodista: aquel que genera el contenido, quien maneja información con sus fuentes, quien cuenta la noticia, la materia prima de la radio.

-Locutor: quienes ponen la voz para las publicidades y los programas diarios.

-Movilero: periodista de exteriores, cronista. Los ojos de la radio en la calle.

-Operador técnico: quien pone el sonido, y crea el clima en el vivo, en exteriores, en las publicidades. Es un especialista de los temas musicales y de las cortinas, genera la imaginación en la radioescucha.

-Administrativo: quien mantiene los roles administrativos de manejo de agenda, contactos, entrevistados, teléfonos. Recepciona a los invitados al piso y se encarga de los trámites de acreditación.

Turnos de trabajo

Los turnos de trabajo son de 8 horas, desde las 8:00 hs hasta las 12:00 hs, luego de 16:00 hs hasta las 20:00 hs.

Procesos de selección

No existió proceso de selección. En este aspecto, también a modo propositivo se puede ver al proceso de inducción como aquel que sirve para socializar en el entorno laboral. Esto es algo que no está definido en la organización, sin embargo, al hacer un análisis crítico podemos decir que las personas que fueron tomadas laboralmente ya estaban recomendadas por el director del medio por afinidad.

En este proceso de selección se tuvo en cuenta:

- Conocimiento medio de la tarea, con poca experiencia.
- Medio de movilidad propio.
- Voluntad para aprender cosas nuevas. (De gran importancia en la selección)
- Valores: lealtad, sinceridad, expresión.
- Capacidad para superarse.
- Curiosidad. (Importante para la selección)

No se tuvo en cuenta:

- Gran experiencia en otros medios.
- Formación profesional.

Respecto al proceso de inducción, estuvieron a prueba dos semanas. En ese tiempo tuvo que demostrar:

-Capacidad para trabajar en equipo. (Proceso por demás desgastante, pues la persona nunca había trabajado con otros pares, tuvo que aprender modales como saludar, cuidar los artículos de librería, dominar su vocabulario “chabacano”. Una de estas personas tuvo muchos cruces y malos entendidos con sus compañeros de trabajo)

-Comprender e incorporar la visión y misión de la radio. (Una de las personas tuvo que comprender el lema: “una radio con buenas intenciones”, y no caer en los “golpes bajos” con comentarios o en el sensacionalismo reinante en la industria de la comunicación)

En este proceso de inducción de dos semanas las personas tuvieron varios llamados de atención y se suspendió a unos por dos días sin goce de sueldo. También se lo invitó a participar en mesas de “conversaciones difíciles” acerca del trabajo semanal. Además, incorporó herramientas de trabajo como libreta de notas y lapicera, infaltables en el quehacer periodístico.

Acciones de capacitación

Se armaron talleres como espacios con una lógica constructivista de enseñanza. Los talleres tenían los siguientes módulos:

-Módulo 1: ¿Qué es la noticia? ¿Cómo se define la “relevancia”? ¿Qué es lo “relevante”? Construcción de la noticia (las 5 “W”). Construcción de agenda. La pirámide invertida. Fuentes de información: tipo 0, 1, 2 y 3.

-Módulo 2: Periodismo y sus tipologías. ¿Qué se puede comunicar? Construcción del perfil periodístico. Armado de agenda.

Módulo 3: La radio. Lenguaje radiofónico: la palabra, la música, efectos sonoros y el silencio. Tonos de la voz. Planos de la voz. Construcción de la artística de la radio. Roles de la radio. Relación con las audiencias. Construcción de trama sonora.

También se armó un taller de técnica y operación de consola con dos técnicos que vinieron de AM 840 RADIO SALTA. La capacitación fue intensiva, de dos días.

Se realizó un análisis FODA a modo de comprender en profundidad la empresa y cuáles son sus potencialidades para la generación de valor desde una perspectiva comunicacional.

ANÁLISIS FODA

.Fortalezas:

- Producción: se adoptó un ritmo de trabajo muy por encima de la media. Y además se adquirió una definición de los roles que se consolidaron en una dinámica de trabajo diario.
- Alianza con RADIO SALTA AM 840: permitió entrar a la audiencia de la ciudad de Salta con información de ese lugar y a nivel provincial, también se avanzó con trabajo en corresponsalía. Tener presencia mediática en la ciudad de Salta permitió ampliar en un futuro la cartera de cuentas publicitarias y así posicionarse como medio referente del norte salteño.
- Contacto directo con autoridades: desde legisladores nacionales, provinciales, y todo lo que comprende el sector político / estatal de la provincia.
- Sentido de pertenencia a la radio: el equipo comprendió que estar en el medio es un orgullo para ellos, es ese capital simbólico de prestigio.
- Innovación: ir a temas que ningún otro medio cubre o le da cobertura, por ejemplo, situación de residentes oranenses en los distintos lugares del mundo.
- Instalaciones óptimas: estudios amplios, y con recursos técnicos varios.

.Oportunidades:

- El mapa mediático: si bien puede ser considerado como la competencia, podemos decir que las demás emisoras de radio llegaron a su techo de producción y algunas están decayendo en la audiencia.
- **Especificidades de la radio on line:** Fijar y compartir contenidos en las plataformas digitales. Multimedialidad. Interactividad con las audiencias o usuarios, streaming.
- **Generación de contenidos en las redes sociales:** Posibilidad de que los “followers” participen en la producción de contenidos. App, que permite escucharnos en cualquier lugar del mundo.
- Equipo joven, sin “vicios” de otros trabajos en medios:** sin bien implica una fuerte inversión en formación, podrán adoptar la forma de trabajo que le compartamos.

-Posibilidades de expansión internacional: Tarija (Bolivia) representa un lugar que llama la atención por el interés que demuestran en el turismo salteño. En varias ocasiones se realizaron noticias para medios gráficos de Tarija que tenían auspicio de la Cámara de Turismo. Se avizora una posible alianza.

-Diario: en Orán no hay diarios. El Tribuno posee una tirada mínima para un departamento tan grande y productivo. El Nuevo Diario (el diario “chiquito”) intentó introducirse en el mercado, pero desistió luego de unos meses. Esto se piensa como una unidad de negocio de la radio, una proyección.

Debilidades:

-Escasa formación periodística: Si bien están en una primera etapa de la radio, con la voluntad no alcanza. La poca formación de los integrantes del equipo demora el salto de calidad en contenidos y producción.

-Especificidades de la radio on line.

Debilidades: Accesibilidad (brecha digital), la conectividad en Orán es muy mala, esto imposibilita a veces hacer transmisiones en vivo por Facebook Live, subir videos al canal de Youtube de la radio, o simplemente hacer una llamada.

-El equipo se ve sobrepasado de tareas, hay que incorporar un redactor y un editor.

.Amenazas:

-Informalidad: una gran amenaza para los trabajadores de los medios.

-Escaso recurso humano: son cinco personas, que, si bien tienen roles definidos, en reiteradas ocasiones hacen variadas tareas, esto altera el mecanismo de producción.

-Hábitos de escucha radiofónica: la radio es un medio tradicional que sigue vigente pero no como antes, no va a desaparecer, pero debe converger con otras plataformas. Existe el hábito de “radio prendida” y no “radio escuchada”.

Matriz FODA



De acuerdo a un análisis de cuadro FODA se pueden observar que existe una escasa formación de los RRHH lo que conllevó a intensivas jornadas de capacitación que extienden el proceso de producción periodística y resultados ya descriptos. La no incorporación de gente capacitada implica tiempo en formarlas y no se puede dar el salto de calidad que el equipo gerencial y el propietario requieren. Una producción propia y novedosa, que se replica

en las plataformas digitales es un elemento diferenciador y que genera una ventaja competitiva por sobre las demás radios del mapa mediático descripto, esto es material periodístico valioso para medios de mayor alcance a nivel provincial o regional, que se potencia con la alianza con RADIO SALTA AM 840 y gran cobertura. Desde la gerencia de contenidos periodísticos se fortaleció la agenda de contactos del medio, con llegada a grandes niveles de influencia y decisión, como el ámbito político y empresarial, y una producción periodística en entrevistas e información que presentó contenido novedoso para el mapa mediático doméstico. Estos elementos generan lo que en la matriz FODA se ubican como “fortaleza”, si se suman el soporte técnico y el sentido de pertenencia por parte del recurso humano, que se conforma con personas jóvenes sin ninguna experiencia en los medios, ello se considera como una “oportunidad” a los fines de los objetivos, misión y visión planteados por la cultura organizacional de la emisora.

La posibilidad de proyectarse económicamente con nuevos auspiciantes a nivel local (departamento de Orán) y a nivel internacional (Bolivia), representan una oportunidad para propuestas publicitarias. El interés de empresas de Bermejo y Tarija por la plaza turística de la provincia de Salta hizo que las mismas contactaran a la emisora para colaboraciones en coberturas periodísticas por temas relacionados al mercado vitivinícola de Cafayate y Cachi, también se interesaron por el las selvas y yungas oranenses que integran el Norte Verde de la región. También existe la posibilidad de establecer un medio gráfico que también replique las noticias generadas por la emisora, se entiende que esto implica inversión en cuanto recursos humanos y de capital, sin embargo, el interés existe por parte de un diario de la ciudad de Salta en poder trabajar con una sociedad con la emisora.

En cuanto al recurso humano se debe establecer la siguiente diferencia entre “Equipo joven, sin “vicios” de otros trabajos en medios”, que se lo ve como una oportunidad, y “Escasa formación periodística”, que se observa como una debilidad porque en términos de tiempo de formación esto implica tener que invertir en capacitaciones que impactarán en un plazo medio en la producción. La mala conexión a internet y la poca cantidad de personal capacitado representan una debilidad en cuanto a la producción y difusión de contenido

propio. A su vez, se considera que una de las principales amenazas es la informalidad predominante en la mayoría de los medios del mapa mediático, FM LA 20 no es la excepción, por lo menos en los primeros 3 meses, donde se considera una etapa “de prueba”, luego se establece un sistema de trabajo formal. Esto se ha convertido en una forma de relación laboral prevaleciente en los medios, algo que le quita seriedad y calidad a la tarea periodística, se considera una amenaza. Respecto a los hábitos de escucha radial tradicional, se refiere a que la escucha radial es pasiva, es una radio de compañía, “prendida”, pero no escuchada con atención de lo que se emite como mensaje. La emisora en cuestión –como ya se dijo- define a la audiencia como protagonista de los hechos, no considerarla así es una amenaza para el crecimiento de la producción de contenidos de la radio.

Comprender la anterior matriz FODA a partir de las dimensiones del proyecto radiofónico y con las Variables Clave permitirá articular tal información estratégicamente con la cadena de valor y desde ahí plantear propuestas que generen valor concreto para la emisora, en se profundizará en el capítulo 4. Vale aclarar que en los capítulos anteriores se hizo énfasis en la ventaja competitiva con una propuesta basada en la producción propia contenidos periodísticos y con una réplica en las plataformas digitales, la misma será analizada será analizada en profundidad con el siguiente y último capítulo.

CAPÍTULO 4: VINCULACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN Y MARKETING PARA LA CADENA DE VALOR

Resumen

Anteriormente se mencionó que se plantearon preguntas que serán respondidas luego del recorrido analítico de los capítulos pasados. Si partimos de la hipótesis que ***LA CONSTRUCCIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE MARKETING DESDE LA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN GENERARÁ VALOR EN LA EMPRESA***, es porque se dio respuesta a las siguientes preguntas a modo de articulación de conceptos e información que servirán para la elaboración final de la CADENA DE VALOR desde una perspectiva estratégica de la comunicación:

- ¿cómo se vinculan la comunicación y el marketing en la construcción de la cadena de valor?
- ¿qué valor le da la comunicación a la construcción de la cadena de valor?
- ¿desde qué caso podemos explicar esta vinculación? ¿cómo la justificamos?
- ¿cómo la podemos aplicar en una empresa?
- ¿es un modelo aplicable a otras organizaciones?

En el presente capítulo se abordará tales preguntas a los fines de una delimitación y aplicación de la perspectiva estratégica de la comunicación para la construcción de la cadena de valor. Se planteará una estrategia de incremento de audiencia con una nueva grilla de programación en contenidos, y de análisis de la competencia a partir de una cadena de eslabones para la generación de valor en la emisora. Se evidenciará cuál es el valor entregable de la estrategia con la elaboración de círculos de causalidad de cada acción adoptada y finalmente se elaborará una red de valores entre clientes, complementadores, proveedores y competidores.

La creación de valor estará centrada en la generación de producciones radiales creativas y con soporte en plataformas digitales. De acuerdo a lo planteado anteriormente podemos decir que la ventaja competitiva - en términos portereanos - está asociada a la construcción de la cadena de valor de marketing desde la perspectiva estratégica de la comunicación y generará valor en la empresa, siempre y cuando esas actividades se desempeñen estratégicamente.

Ventaja competitiva.

De acuerdo a las Variables Clave, y las Dimensiones comunicacionales, las ventajas competitivas que se resaltan son las siguientes:

-Producción: se logró un ritmo de trabajo muy por encima de la producción inicial, en aquella etapa inactiva de la emisora (2008-2018)

-Alianza con RADIO SALTA AM 840: permite entrar a la ciudad de Salta con información que se comparte hacia ahí. Tener presencia en la ciudad de Salta posibilitará ampliar las cuentas publicitarias.

-Agenda de contacto directo con autoridades: desde legisladores nacionales, provinciales, y todo lo que comprende el sector político / estatal de la provincia de Salta.

-Contacto directo con cámaras empresariales: esto nos posibilita pautar distintos espacios y producciones radiofónicas, también en redes sociales.

-Sentido de pertenencia a la radio: el equipo que integra la radio llegó a comprender que estar en el medio es un capital simbólico que les da prestigio.

-Innovación: ir a temas que ningún otro medio cubre, o no le da importancia. En este punto se puso la mayor de creatividad en la creación de programas con estilo local, musicales y culturales, claramente abriendo aún más la diversidad de productos radiofónicos en toda la programación.

-Especificidades de la radio on line: fijar y compartir contenidos en las plataformas digitales. Multimedialidad. Interactividad con las audiencias o usuarios activos y participativos.

- Generación de contenidos en las redes sociales: Posibilidad de que los followers participen en la producción de contenidos -prosumers-. App, que permite escuchar en cualquier lugar del mundo. En el capítulo anterior ya se planteó a este punto como un elemento diferenciador y competitivo.

Misión, Visión, Propósito Estratégico.

Desde las Variables Clave y las Dimensiones de la comunicación del proyecto radiofónico se pudo delinear estratégicamente desde el marketing y de generación de valor lo que para la emisora se comprende como Misión, Visión y Propósito Estratégico.

Misión - ¿Por qué existe la empresa?

“Generar la comunicación publicitaria efectiva de clientes / anunciantes con productos comunicacionales de calidad, con excelente recepción en la audiencia”

Visión – ¿Qué queremos llegar a ser?

“Ser un medio de comunicación líder por la mejor calidad en información y publicidad del norte de la provincia de Salta en el año 2022”

Propósito estratégico – ¿Cuál es nuestro plan de juego?

El plan empieza con la captación de los principales anunciantes, lograr su confiabilidad y fiabilidad en el medio, en calidad humana y en los productos comunicacionales brindados. Actualmente la radio cuenta con una cartera de anunciantes mínima, son del rubro agro forestal. También se está generando un proceso de gestión de ventas publicitarias y asesoramiento para fidelizar a los anunciantes actuales y captar a nuevos, este proceso estuvo gestionado por el dueño y propietario del medio hasta hace muy poco tiempo. El proceso de gestión de ventas publicitarias persigue el propósito de fidelizar a los anunciantes y hacer un seguimiento pormenorizado de los mismos, conocer sus expectativas y necesidades, y a partir de ellos hacer propuestas específicas para cada auspiciante.

Objetivos estratégicos generales:

- Posicionar el medio a nivel regional.
- Mantener los actuales anunciantes y aumentar sus ventas.
- Potenciar las relaciones comerciales con futuros anunciantes regionales.

La creación de valor estará centrada en la generación de producciones radiales creativas y con soporte en plataformas digitales. De acuerdo a lo planteado anteriormente se puede decir que la ventaja competitiva - en términos portereanos - está asociada a la construcción de la cadena de valor de marketing desde la perspectiva estratégica de la comunicación y generará valor en la empresa, siempre y cuando esas actividades se desempeñen estratégicamente. Es por ello que las propuestas que se realizan parten buscan la generación de valor desde conceptos estratégicos. Se proponen los siguientes productos comunicacionales para la radio.

Programas radiales propuestos.

De acuerdo a la grilla de programación²⁶ se proponen programas a modo de productos comunicacionales acordes a la estrategia y para generar empatía con la audiencia, es decir personas adultas que van de los 30 años hasta los 70, personas que les gusta el folclore pero que además quieren estar informadas con noticias locales en primer lugar, y luego del ámbito provincial y nacional. En este sentido se puede decir que también se le da especial relevancia como línea editorial a temas que salen de la localía oranense, como así también coberturas en actividades en la ciudad de Salta a partir de nuestra alianza con AM 840 RADIO SALTA, la cual también posee un estilo folclórico – periodístico.

La extensión de una perspectiva departamental y regional (en todo el departamento de Orán) también será pensada estratégicamente. Es por ello que el análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial que permite identificar fuentes de ventaja competitiva. Analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pueden aportar una mayor ventaja competitiva. Es una herramienta para pensar cómo generar ventaja competitiva potencial. Entonces, creemos que la gestión de la producción periodística que hemos definido como una Variable Clave – y puede ser pensada como un eslabón de esa cadena productiva - tiene que ver con la generación de nuevos programas que tengan soporte en plataformas digitales, ese será un real aporte que generará valor, a la hora de ofrecer un producto comunicacional de calidad y que busque audiencia fidelizada o cautiva, con espacios publicitarios de interés para los anunciantes.

Primera mañana (6:30 a 8 hs): Un programa con las primera noticias de interés del día: clima, estado de circulación en los principales accesos a la ciudad, noticias a nivel nacional. Divisas, noticias del campo, mercados nacionales e internacionales.

La Mañana de La 20 (8 a 12): un programa netamente informativo, con entrevistas periodísticas, móviles de exteriores, corresponsales, información en todos los niveles. El

²⁶ Ver Anexo

programa “fuerte” de la mañana, que sale a un mapa mediático copado de otros formatos similares.

La Tarde de la 20 (16 a 17 hs): un programa de información general, con entrevistas.

Locos por mi barrio (16 a 18 hs): un formato localista, que se sumerge en el “ethos” de la comunidad, destinado a recorrer los 75 barrios que tiene la ciudad e incursionar en su cultura, necesidades, música, artistas, personajes.

Se va la primera (18 a 20 hs): un programa de folclore, con entrevistas a artistas del cancionero popular federal.

Club deportivo La 20 (20 a 22 hs): programa deportivo general.

También la propuesta apunta a programas que puedan formar parte de la grilla del fin de semana:

PROGRAMA DE SOCIALES: que toquen temas vecinales, de interés para la comunidad como podrían ser los acontecimientos locales (eventos sociales, espectáculos, saluciones, actividades en la ciudad)

PROGRAMA CULTURAL: un formato que no abarque al amplio espectro de artistas de la región “del Bermejo”. La existencia de un magma cultural entre escritores, músicos, narradores y cultura originaria posibilitarán la realización de un programa tal.

PROGRAMA PARA EMPRENDEDORES: el sector productivo en la región está catalogado como uno de los principales a nivel provincial, con un aporte al PBI salteño de más del 50 %, entre ellos se destacan la actividad azucarera, la foresto industrial y la citrícola. También hay una parte emprendedora como ser pequeños productores apícolas, productores de frutas y verduras de las comunidades originarias de la región (Rio Blanquito, Los Naranjos, San Andrés, etc.), entre otros.

Seguimiento y control de resultados.

En la producción del departamento comercial, que tiene una interrelación con las ventajas competitivas, se realizará un seguimiento y control del posicionamiento del medio en su gestión de ventas publicitarias a través de los siguientes indicadores:

- Referencias en otros medios; cuando se toma a FM LA 20 como fuente, ya sea en redacción, web o emisiones radiales de noticias. Se realiza un seguimiento diario en los principales portales web informativos locales y provinciales, también en medios gráficos como diario El Tribuno de Salta.
- Alcance de audiencia en las redes sociales, semanalmente.
- Cantidad de auspiciantes que ingresan por mes.
- Recorrido por las zonas de audiencias: centro comercial, zona centro e instituciones.

Estrategia, estructura, cultura.

De acuerdo a lo que se describió y analizado en los apartados anteriores presentamos el siguiente gráfico:



Estrategia de incremento o reducción.

Se plantea como una estrategia general posicionar a la emisora mediáticamente en la región con un proceso de gestión de ventas publicitarias, como se explicó anteriormente. De acuerdo a las posibilidades en cada área de la organización, también se proponen estrategias:

Los modos de organización (dimensión organizacional) de la radio se definen en las siguientes áreas:

- Producción periodística: es el área central. La materia prima, lo que sostiene la radio con un perfil periodístico “duro”, el cual guía los demás sectores. Es una definición de identidad del medio, es un medio “periodístico” y no “una radio que sólo pone música”. Se propone generar contenido propio que será publicado en las redes sociales, web, y en los partes de prensa para los periodistas en cada informativo al aire. También se implementa lo que se llama “difusión interna y externa de noticias”, es decir que tanto los integrantes de la organización saben lo que se produce como contenido y se publica, así también otros medios, en esto se crearon grupos de listas de difusión vía mailing y por WhatsApp para enviar contenidos a otros medios.

- Redacción – Redes Sociales – Web: es el sector que mantiene las redes sociales (Facebook, Twitter, Web, App) activas con información actualizada. La redacción es el encuentro entre la relevancia de la noticia, los sucesos cotidianos y el análisis editorial del medio. Es un área netamente periodística en las plataformas multimediales. Vale aclarar que este sector no existía, pues la radio estaba centrada en un mercado de “radio fm”, sin plataformas digitales, se crea el sector para posicionar FM LA 20 ORÁN en redes sociales, especialmente en Facebook, y la web.

- Administración: manejo de agenda, contacto con entrevistados y con otros medios, contacto con fuentes de información. Atención telefónica y de recepción de particulares a la radio. La creación de una agenda de contactos con relaciones sociales muy fuertes nos permite llegar a más lugares con el fin de obtener buenos contenidos con rigor periodístico.

- Sala de operación técnica: encargados de la parte técnica y artística de la radio, de armar los exteriores y crear “la magia” de la imaginación de la radio. Edición de jingles, publicidades.

- Comercial – Publicidad: administra las cuentas que pautan con el medio. Arman las propuestas publicitarias acordes al cliente y se realiza un seguimiento de ello.

Análisis de los competidores.

En el análisis de los competidores se comprenden como la conjunción de inteligencia y análisis de la misma cuyo fin es ayudar a la compañía a enfrentar la dinámica competitiva al evaluar las intenciones y capacidades de los rivales²⁷. En estos términos lo plantea Porter en uno de sus más importantes trabajos del libro Estrategia competitiva (1980). En este sentido se puede comprender a la competencia como el término con que suele designarse a los rivales y la rivalidad. La competencia es la lucha por las utilidades que ocurre no solo entre rivales, sino también entre una compañía y sus clientes, sus proveedores, los fabricantes de sustitutos y participantes potenciales.²⁸

Porter va más allá, habla de competencia estratégica, designa la competencia de suma positiva, en la cual las compañías ganan (y obtienen gran rentabilidad) creando un valor único para sus clientes. Es un tipo ganar-ganar de la competencia, pues tanto la compañía como el cliente salen beneficiados.²⁹

También se plantean dos escenarios de acción posibles:

En caso de que se encuentre un incremento de la participación del competidor en un 100% se plantean las siguientes estrategias:

-Promociones a auspiciantes ya fidelizados para su continuidad, con esto se plantea que el cliente ya captado continúe eligiendo la radio, su audiencia y la calidad de las producciones publicitarias.

²⁷ Magretta, J. (2015). Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/ucasal/39360?page=201>.

²⁸ Magretta, J. (2015). Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/ucasal/39360?page=203>.

²⁹ Magretta, J. (2015). Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/ucasal/39360?page=203>.

-Campañas de marketing institucional – redes sociales, mailing, vía pública -, generar la publicidad de la radio y de sus programas con sus respectivos periodistas, esto muestra al medio más amigable y con presencia interpersonal.

-Campañas de marketing de marca de la radio, branding, hacia los anunciantes fidelizados. Con esto se busca demostrar las ventajas del medio y sus distintas plataformas, usos y características para mantener los anunciantes fidelizados.

-Establecimiento de nueva ventaja competitiva como nuevos paquetes de plataformas para publicitar, como ser: publicidad mediante apps, mantener más informados a los anunciantes.

-Alianzas estratégicas con nuevos anunciantes y clientes para fortalecer los lazos con los clientes actuales.

Los factores claves para el éxito en esta situación son bajar márgenes de venta a los anunciantes, mantener la calidad de los productos publicitarios y asegurar los anunciantes actuales para que no elijan a la competencia.

En caso de que se encuentre una reducción de la participación del competidor en 50% se plantean las siguientes estrategias:

-Captación de nuevos anunciantes, aquellos que con la reducción de la participación del competidor fueron desplazados.

-Promocionar nuevos paquetes de comunicación publicitaria para nuevos clientes.

-Campañas de marketing de marca de la radio, branding, hacia los nuevos anunciantes. Con esto se busca demostrar las ventajas del medio y sus distintas plataformas, usos y características para alcanzar nuevos auspiciantes.

-Campañas de marketing institucional – redes sociales, mailing, vía pública -, generar la publicidad de la radio y de sus programas con sus respectivos periodistas, esto muestra al medio como más amigable y con presencia interpersonal hacia nuevos anunciantes.

-Alianzas estratégicas con nuevos anunciantes y clientes para fortalecer los lazos.

Los factores claves para el éxito en este escenario son cautivar todo ese mercado que fue afectado por la reducción del mercado del competidor y ofrecerles productos publicitarios con agregado de valor.

Valor entregable.

Respecto al valor agregado, se comprende a la generación de valor como el proceso mediante el cual las organizaciones transforman los insumos en bienes y servicios cuyo valor supera la suma de los insumos. Es la fuente principal de un gran desempeño de las empresas que existen para generar valor económico y para las organizaciones no lucrativas que deben cumplir un objetivo social específico con la máxima eficiencia. La estrategia se refiere a la manera en que cualquier organización creará valor para sus clientes (anunciantes) escogidos.

30

³⁰ Magretta, J. (2015). Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/ucasal/39360?page=204>

Sobre cuál será el valor agregado por el proyecto se postuló que la creación de valor estará centrada en la generación de producciones radiales creativas y con soporte en plataformas digitales. De acuerdo a lo planteado anteriormente podemos decir que la ventaja competitiva - en términos portereanos - está asociada a la creación de estrategias de comunicación y marketing desde la perspectiva de la cadena de valor, siempre y cuando esas actividades se desempeñen estratégicamente.

La propuesta de valor es el elemento esencial de una estrategia que define la clase de valor que la compañía creará para sus clientes. Contesta tres preguntas: ¿a cuáles clientes vamos a atender?, ¿qué necesidades vamos a satisfacer?, ¿qué precio relativo cobraremos? Una propuesta de valor única constituye la primera prueba de una buena estrategia.³¹ Aquí es donde aplicaremos los conceptos de Migración de Valor y Coopetencia al desarrollo en el siguiente cuadro:

Creación de valor		Entrega de valor	Captura de valor
¿A quién estamos sirviendo?	¿Qué se está ofreciendo?	¿Cómo es capaz de entregar?	¿Por qué no se puede copiar?
Empresas, emprendimientos, comercios. Proyectos privados y públicos.	Servicios de publicidad y difusión en radio y otros soportes digitales.	Con un plan de comunicación publicitaria acorde al cliente (anunciantes).	Porque el medio ofrece una forma efectiva y responsable de comunicar la marca y producto de los anunciantes.
Propuestas publicitarias efectivas y económicas.	Brindar productos publicitarios para una audiencia determinada.	Estudio de mercado y audiencia para el anunciante / cliente. Es una técnica para captar oportunidades en los clientes.	Métricas del alcance publicitario. Asesoramiento técnico en publicidad.

³¹Magretta, J. (2015). Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/ucasal/39360?page=208>.

Migración de valor:

-Unidad de negocio pasada: medio de comunicación orientado a una lógica radial únicamente. Con publicidad radial de tres anunciantes.

-Unidad de negocio actual: medio de comunicación ampliado. Publicidad de 15 anunciantes en múltiples plataformas digitales, además de la radial. Servicio de publicidad por streaming. Asesoramiento en publicidad y difusión para los actuales clientes, y para captar otros. Existe una continuidad de los servicios publicitarios de la unidad de negocios anterior, pero potenciado.

-Unidad de negocio futura: servicio de publicidad ampliado en otras plataformas, mayor cantidad de anunciantes a nivel provincial y regional.

Entrada de valor: gestión de pre-venta para la propuesta publicitaria, desde el equipo comercial se asesora a los anunciantes y a los potenciales a captar, a partir de multiplataformas para llegar a una diversa audiencia y hacer una campaña publicitaria efectiva.



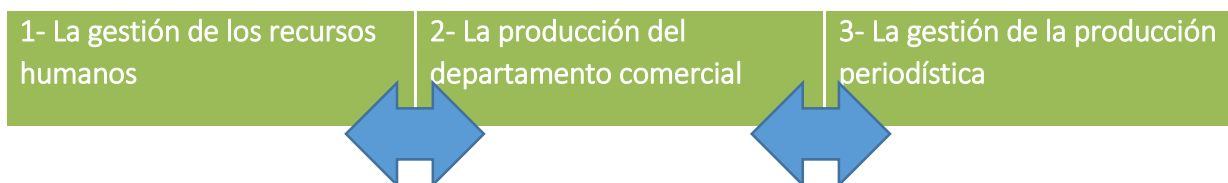
Estabilidad: se logra un acercamiento inicial concreto de las aspiraciones de cada cliente/anunciante, será la base para una comunicación publicitaria efectiva, logrando su fidelización con la radio y sus plataformas.



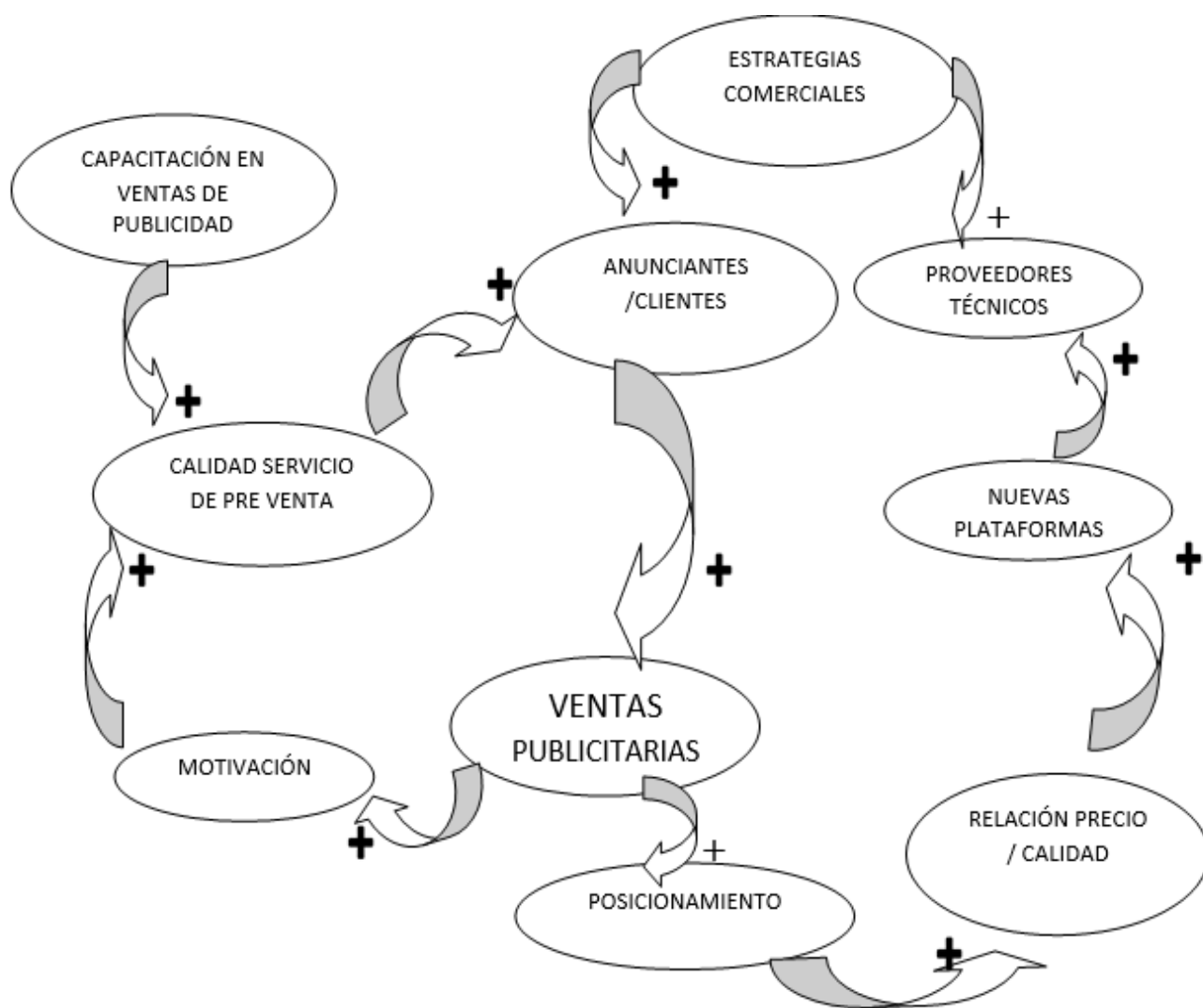
Salida de valor: el medio se inserta en el mercado logrando ventajas competitivas sobre los productos y servicios publicitarios ofrecidos.

ESLABONES:

De una manera gráfica se representan a las Variables Clave como Eslabones que, de la cadena de valor, cada uno interrelacionado.



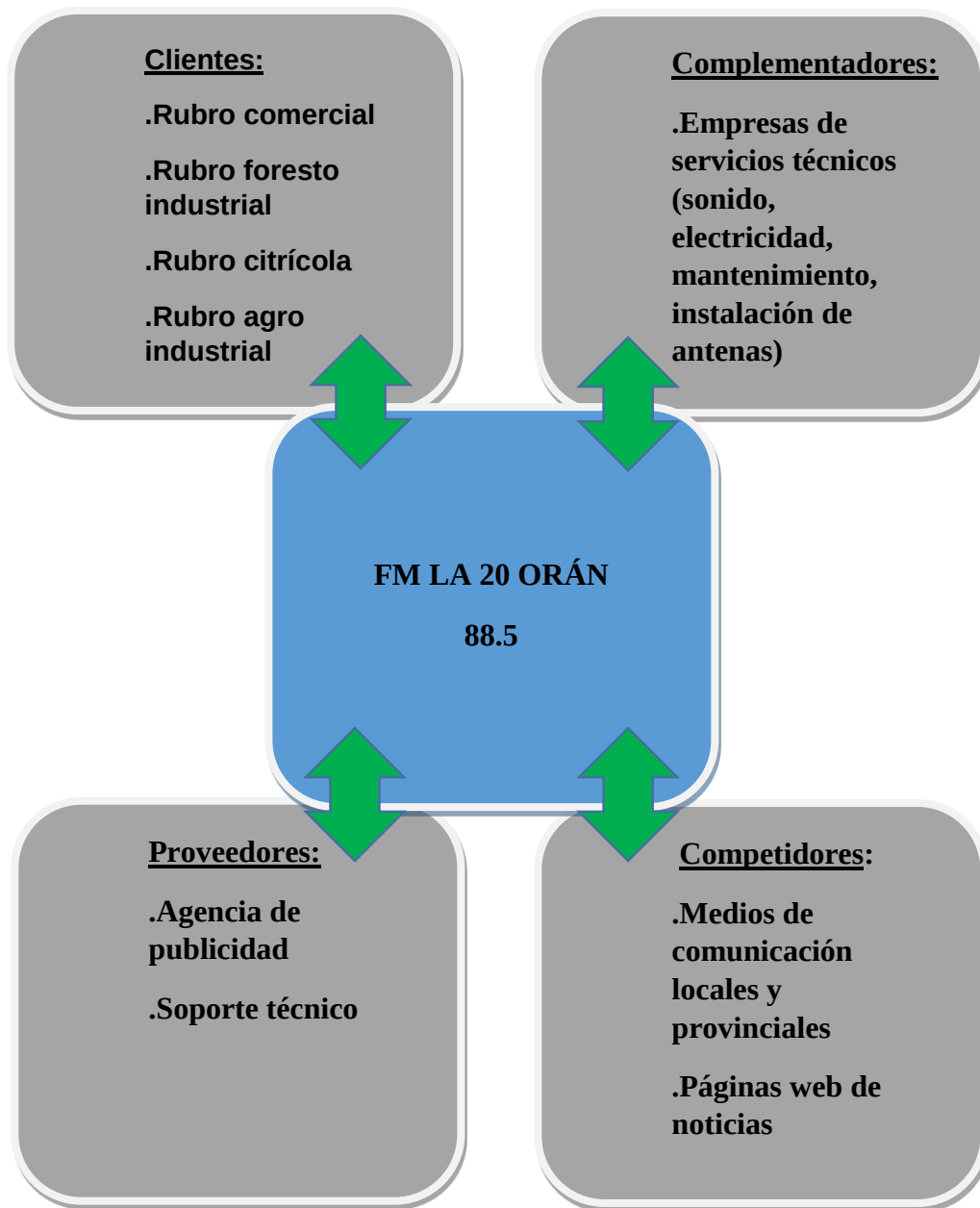
Círculos de causalidad



....Los círculos de causalidad vienen a mostrar cuáles son las áreas que se desprenden de los tres eslabones y cómo cada una depende de la otra. La capacitación en ventas generará una mayor calidad en las ventas, y se podrán aplicar las estrategias comerciales planteadas para aumentar la cantidad de auspiciantes. Estrategias que serán planteadas en las nuevas plataformas digitales, asimismo se logrará posicionar a la emisora en el mapa mediático regional. Más abajo, en la Red de Valores – coopetencia se plantean la integración entre CLIENTES, COMPLEMENTADORES, PROVEEDORES y COMPETIDORES. En el primer grupo de CLIENTES integrado por el rubro comercial, el rubro foresto-industrial y el rubro industrial, este grupo se ubica en la Variable Clave “producción del departamento comercial.

En COMPLEMENTADORES lo integran las empresas que servicios técnicos, que proveen a la emisora con sus servicios. También están los PROVEEDORES como la agencia de publicidad y el soporte técnico. Finalmente, en COMPETIDORES se pueden observar los medios de comunicación locales y provinciales, y también páginas web a nivel regional. Se debe considerar la red de valores también se soporta en las Variables Clave y en las Dimensiones.

Red de valores – coopectencia



Conclusión

Se realizará un recorrido por algunas de las principales preguntas y cuestiones que marcaron el presente trabajo.

Si partimos de la hipótesis que ***LA CONSTRUCCIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE MARKETING DESDE LA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN GENERARÁ VALOR EN LA EMPRESA***, es porque hubo respuesta a preguntas a modo de articulación de conceptos y de elaboración final de la CADENA DE VALOR.

Un trabajo de tesis, como el presente, puso de manifiesto que la construcción de una cadena de valor para una emisora como FM LA 20, como empresa y organización, puede ser ideada desde la comunicación, el marketing management y la estrategia. Esta realización de cadena de valor con variables, con dimensiones, ejes, matrices, redes, eslabones y círculos de causalidad, permite idear una estrategia desde la comunicación y comprender que se puede aplicar en organizaciones de acuerdo a sus necesidades, objetivos y su contexto, previo análisis de situación. Como se realizó en el primer capítulo donde se pudo observar la importancia de poner en contexto social, geográfico y económico a la emisora, a los fines de comprender la participación de la misma por el hecho de ser una radio y comprenderse inserta en la comunidad. Comprender esto es de suma importancia si se tiene en cuenta el rol pasivo que tuvo la emisora durante 10 años, esto posibilita poder pensar una radio con fines de lucro, que busca posicionarse en el mapa mediático regional y que para ello pretende una estrategia para crecer en audiencia (y cómo la concibe) y en auspiciantes, aquí ya se pueden visualizar dos de las Variables Clave que atraviesan todo el trabajo; “La producción del departamento comercial” y “La gestión de la producción periodística”.

En el capítulo 2 es en donde se realizó todo el análisis teórico donde se pudo dar respuesta a ***cómo se vinculan la comunicación y el marketing en la construcción de la cadena de valor***. La vinculación entre la comunicación y el marketing se puede generar a partir del pensamiento estratégico. Es por ello que la comunicación estratégica y corporativa fueron conceptos teóricos articuladores y presentes a lo largo de trabajo de tesis y que fueron aplicados en propuestas prácticas en la creación de valor, ya sea con la generación y puesta

en el aire de productos comunicacionales de calidad o con las plataformas digitales establecidas.

Siguiendo a Washington Uranga; “la comunicación se define por la acción, porque es a través de nuestras acciones que vamos configurando modos de comunicación. Pero al mismo tiempo la comunicación que hacemos de nuestra acción, el lenguaje que utilizamos, constituye el sentido y el contenido de nuestra acción”. Es así que se comprende a la comunicación como la construcción de sentido, si bien Uranga acuña el concepto ampliado de la planificación de la comunicación Paul Capriotti será quien realice, a los fines de este trabajo de tesis, aportes sustanciales para comprender a la comunicación y al marketing desde una perspectiva estratégica.

Es por ello que se retoma la reflexión del profesor Marco Antonio Limarino que concibe al marketing management como “la conducción de las organizaciones para que, por medio de la efectiva implementación del marketing, logren la concreción de su propósito, satisfaciendo no solo a los compradores y consumidores, también a las personas que en ella trabajan, a los propietarios o mentores, a los grupos de interés internos y externos como así también a la sociedad, desempeñándose dentro de los valores humanos y manteniendo un comportamiento ético y responsable ante la sociedad

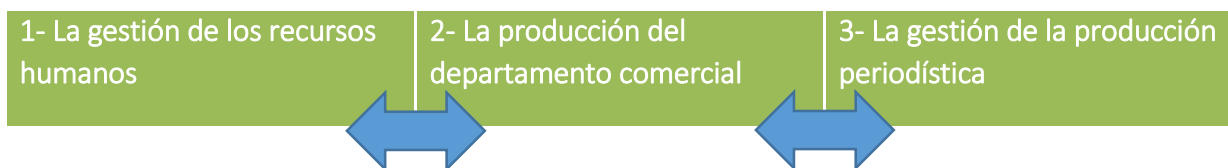
Si se tiene en cuenta que el objetivo general que se planteó es “Encontrar la forma en la cual la perspectiva estratégica de la comunicación aporta a la cadena de valor. Encontrar la aplicabilidad de la cadena de valor diseñada en la organización analizada”, se puede responder a la pregunta:

Es aquí donde se pueden visualizar conceptos analíticos que se vieron en el tercer capítulo, en donde ya se mencionó a la “governabilidad de la comunicación” y se trabajó en cómo puede construirse una cadena de valor desde las variables clave propuestas y con una perspectiva estratégica. La principal cuestión fue: ¿qué valor le da la comunicación a la construcción de la cadena de valor?

Es necesario remitirse al área del conocimiento en que se enmarcó el diseño y su ámbito de aplicación enunciando el problema o cuestiones de investigación. Se mencionó que el diseño se enmarcó en el concepto de gestión estratégica de la comunicación y del marketing management. La gestión es comprendida como una herramienta operativa y analítica que nos permite obtener información acerca de los diferentes procesos que conviven en la organización. Si gestionar es conversar, la comunicación y el management tienen una estrecha relación.

El modelo de competencia ampliada de Michael Porter plantea que la empresa debe ser analizada mediante un diagnóstico para saber cómo actúa en el sector, para ello la importancia de la cadena valor, la cual está conformada por una serie de actividades. Aquella empresa que tenga una cadena de valor más eficiente que otra va a obtener una ventaja competitiva más sustentable. La cadena de valor describe cómo compete la empresa, no cómo funciona.

En este sentido, Porter define a la cadena como un sistema de creación de valor. El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial que permite identificar fuentes de ventaja competitiva. Analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pueden aportar una mayor ventaja competitiva. Es una herramienta para pensar cómo generar ventaja competitiva potencial. Es preguntarse cuáles son los eslabones que deben agregar más valor, porque son los que definen la organización. En esos eslabones nos hemos enfocado:



Los ESLABONES están vinculados por una estrategia con perspectiva comunicacional, es decir, desde la comunicación como parte de la organización, no solo como productos sino

con una mirada holística e integral, es pensar la empresa desde la comunicación como estrategia. En cada uno de los eslabones hay propuestas para esa generación de valor.³²

Entonces, se pudo dar explicación a la vinculación entre cadena de valor, comunicación y marketing. Si se toma el ESLABON “La producción del departamento comercial” podemos observar la migración de valor³³. Es decir, en este eslabón se genera valor desde la comunicación, y se explicó con el concepto de “migración de valor”, donde se propuso analizar la emisora como una unidad de negocio actual y futura.

Ya en el último capítulo se construyó la estrategia y se propusieron algunos productos comunicacionales al respecto, sin dejar de lado a la hipótesis; que ***LA CONSTRUCCIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE MARKETING DESDE LA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN GENERARÁ VALOR EN LA EMPRESA.*** Entonces, se introdujo la información de los capítulos anteriores en una cadena de valor mediante los Eslabones, la red de valores y los círculos de causalidad, en ellos se pudo evidenciar cómo cada variable, eje, y dimensión están relacionados en la estrategia para crecer en audiencia que se basó en la generación de contenido periodístico propio y su réplica por plataformas digitales.

....Es válido cuestionarse si la estrategia planteada es aplicable a una empresa. Y se puede decir que la estrategia de una empresa tendrá que ser pensada desde la comunicación y ser aplicada desde las Variables Clave o Eslabones. En la emisora hay variables que responden a la naturaleza propia de una empresa de medio de comunicación; una radio. En cambio, las variables “la gestión de los recursos humanos” y “la producción del departamento comercial” son inherentes a cualquier empresa, en la radio se piensan como eslabones en términos mediáticos y de audiencia con productos comunicacionales. En una empresa de otro rubro generarán valor, siempre y cuando exista estrategia. En este caso se pueden observar los

³² Ver HACIA LA DEFINICIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMISORA: VARIABLES CLAVE COMUNICACIONALES, DIMENSIONES, NOCIONES, MEDICIÓN.

³³ Ver cuadro “Valor entregable”.

círculos de causalidad y la Red de valores – coopetencia.³⁴ En este sentido se comprende que la gestión de la comunicación y el marketing management en uniformidad con una cadena de valor diseñada con objetivos a priori identificables y medibles serán un aporte para la organización del tipo que sea. En conclusión, el valor depende esencialmente de cuán bien se desempeñan las diversas actividades por parte de la organización, y de su capacidad para realizar ello con mayor eficiencia y efectividad que la competencia, la comunicación será una herramienta que aportará a tal objetivo, ergo, la comunicación genera valor desde la estrategia para FM LA 20, y también lo podrá hacer para otras empresas y organizaciones con las consideraciones pertinentes.

En los trabajos en donde se aplica la cadena de valor, generalmente no se tienen en cuenta a la comunicación como una herramienta estratégica, sea para generar valor o para obtener información, sea para analizar o para hacer acercamiento inicial de la organización, así se pudo evidenciar en los trabajos presentados en los “Antecedentes”. Si una empresa requiere realizar un análisis de su contexto, de cómo quiere posicionarse ante la competencia, cómo comunicar hacia adentro de la misma y también externamente, y generar valor, tiene que considerar una perspectiva estratégica de la comunicación, los motivos están expresados en esta tesis; con variables claves, sistematización, posicionamiento, análisis y valores medibles.

³⁴ Ver Círculos de causalidad y la Red de valores – coopetencia.

ANEXO

Imágenes de algunas noticias de gran relevancia 2018 - 2019



98

Buscar

ClaudioInicioCrear



Me gustaComentarCompartir

1027 comentarios275 veces compartido

7,8 mil reproducciones · hace aproximadamente 2 meses

Cómo reaccionaron las personas



Posicionamiento en otros medios. Noticias levantadas y citadas de FM LA 20





Fm La 20 Orán

1.734 Tweets



Tweets

Tweets y respuestas

Multimedia

M



Fm La 20 Orán retwiteó

**Policía de Salta** @prensapolsal · 1d

Reforzamos la seguridad en #Oran.

Más de 100 policías integrarán un mega operativo en Orán a partir de hoy.

Buscamos reforzar el servicio mediante el patrullaje inteligente, fortalecer la labor operativa-preventiva, acentuar el trabajo de policía de proximidad.

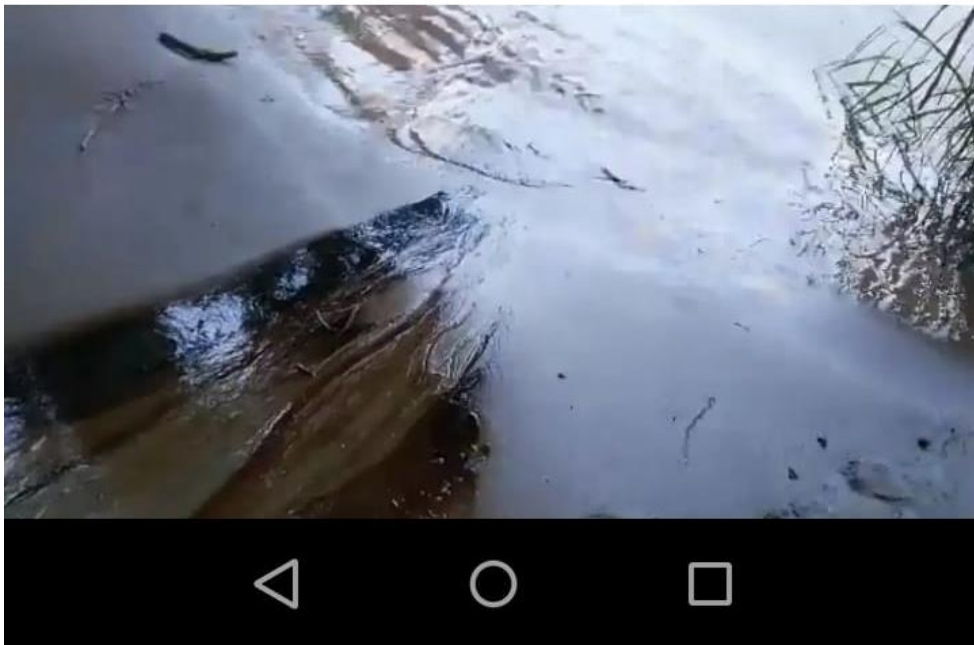


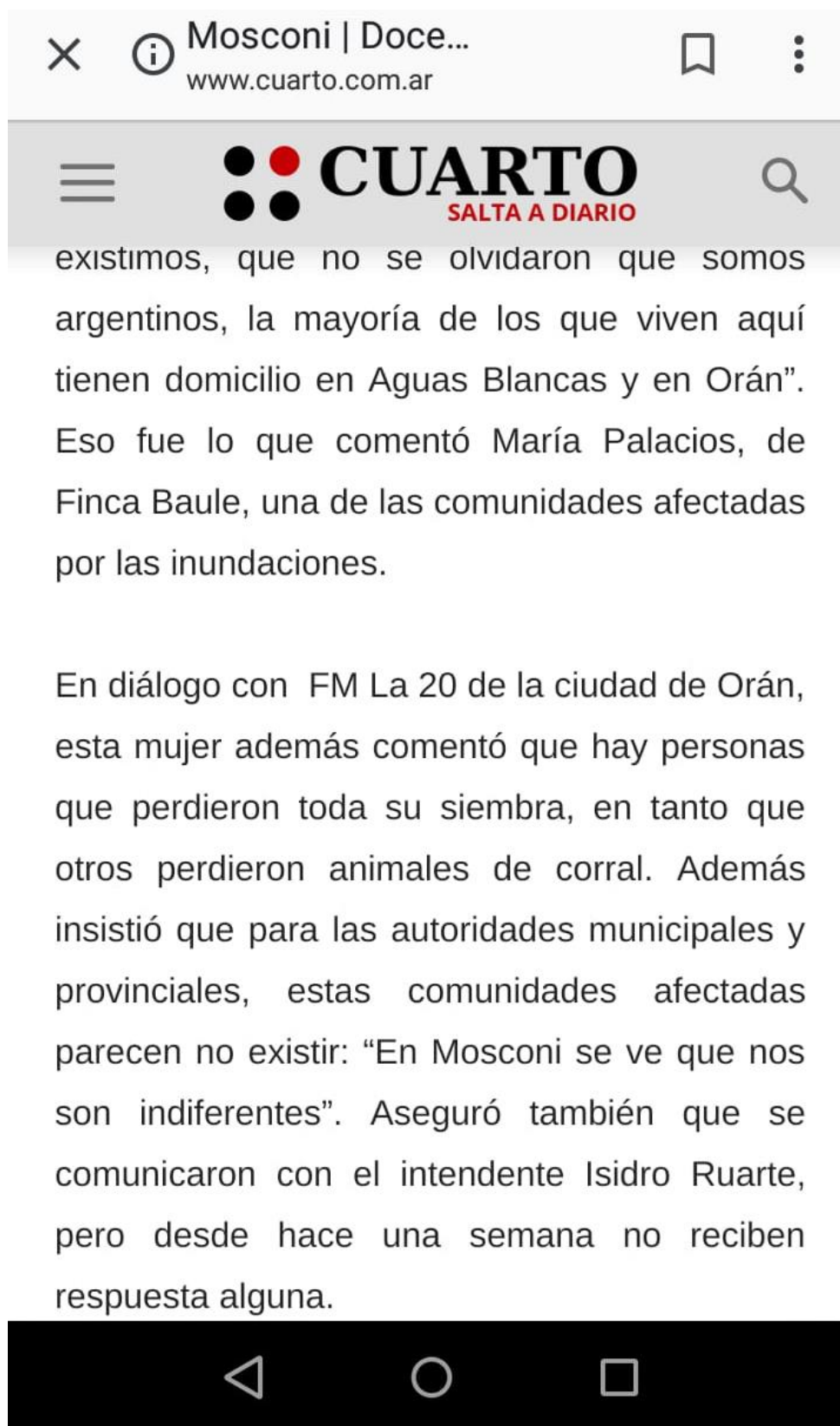


río Bermejo

Denuncian que empresa estatal boliviana contamina el río Bermejo

Un periodista de Bermejo grabó imágenes donde se observa la contaminación del río con aceites carburantes.







GRILLA PROGRAMACIÓN MAÑANA

HORA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
8:00	INFORMATIVO RADIO SALTA	
8:05	BOLETÍN INFORMATIVO DE LA 20	
8:08	PUBLICIDAD: RTO ORÁN, GRIDO, PALMARES DEL NORTE	
8:08	INICIO DE PROGRAMA “LA MAÑANA DE LA 20”	
8:30	PUBLICIDAD: BOCA DE MI VIDA, CLUB DEPORTIVO LA 20, DENGUE	
9:00	INFORMATIVO RADIO SALTA	
9:05	BOLETÍN INFORMATIVO DE LA 20	
9:08	PUBLICIDAD: RTO ORÁN, GRIDO, PALMARES.	
9:08	INICIO DE PROGRAMA	
9:30	PUBLICIDAD: BOCA DE MI VIDA, CLUB DEPORTIVO LA 20, DENGUE.	
10:00	INFORMATIVO RADIO SALTA	
10:05	BOLETÍN INFORMATIVO DE LA 20	
10:08	PUBLICIDAD: RTO ORÁN, GRIDO, PALMARES. POLICÍA	
10:08	INICIO DE PROGRAMA	

10:30	PUBLICIDAD: BOCA DE MI VIDA, CLUB DEPORTIVO LA 20, DENGUE.	
11:00	INFORMATIVO RADIO SALTA	
11:05	BOLETÍN INFORMATIVO DE LA 20	
11:08	PUBLICIDAD: RTO ORÁN, GRIDO, PALMARES.	
11:08	INICIO DE PROGRAMA	
11:30	PUBLICIDAD: BOCA DE MI VIDA, CLUB DEPORTIVO LA 20, DENGUE	
12:00	RESÚMEN INFORMATIVO DE LA MAÑANA DE LA 20	

GRILLA DE PROGRAMACIÓN - TARDE

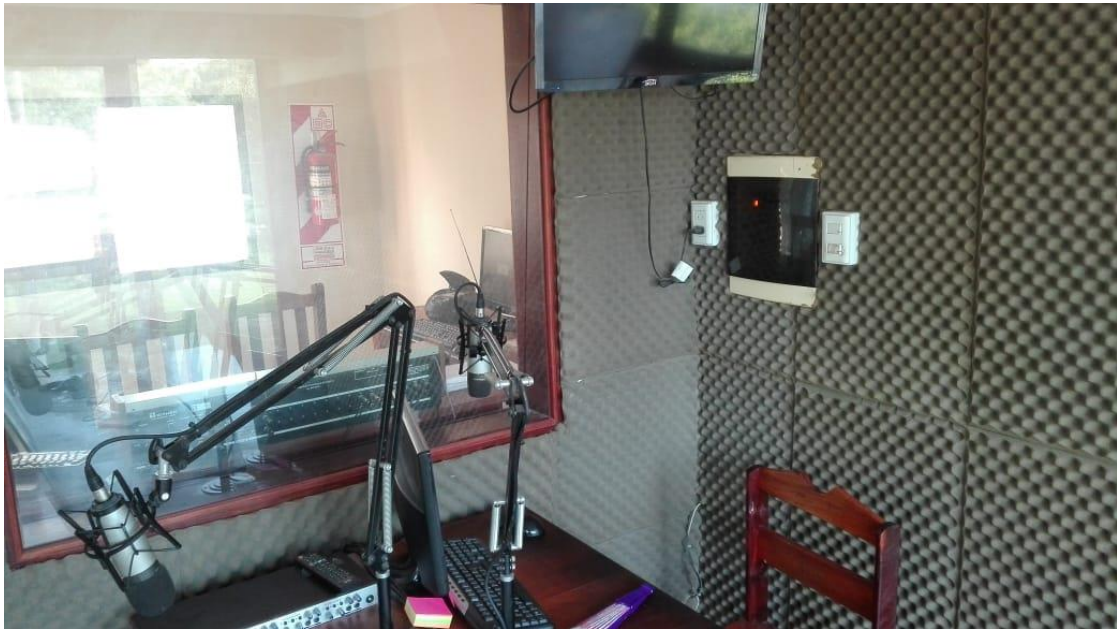
HORA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
16:00	INFORMATIVO RADIO SALTA	
16:05	BOLETÍN INFORMATIVO DE LA 20	
16:08	PUBLICIDAD: RTO ORÁN, GRIDO, PALMARES	
16:08	INICIO DE PROGRAMA	
16:30	PUBLICIDAD: BOCA DE MI VIDA, CLUB DEPORTIVO LA 20, DENGUE	
17:00	INFORMATIVO RADIO SALTA	
17:05	BOLETÍN INFORMATIVO DE LA 20	
17:08	PUBLICIDAD: RTO ORÁN, GRIDO, PALMARES.	
17:08	INICIO DE PROGRAMA	
17:30	PUBLICIDAD: BOCA DE MI VIDA, CLUB DEPORTIVO LA 20,DENGUE	
18:00	INFORMATIVO RADIO SALTA	
18:05	BOLETÍN INFORMATIVO DE LA 20	
18:08	PUBLICIDAD: RTO ORÁN, GRIDO, PALMARES. POLICÍA	
18:08	INICIO DE PROGRAMA: SE VA LA PRIMERA	

18:30	PUBLICIDAD: BOCA DE MI VIDA, CLUB DEPORTIVO LA 20, DENGUE.	
19:00	INFORMATIVO RADIO SALTA	
19:05	BOLETÍN INFORMATIVO DE LA 20	
19:08	PUBLICIDAD: RTO ORÁN, GRIDO, PALMARES.	
19:08	INICIO DE PROGRAMA	
19:30	PUBLICIDAD: BOCA DE MI VIDA, CLUB DEPORTIVO LA 20, dengue,	
20:00	RESÚMEN INFORMATIVO DE LA MAÑANA DE LA 20	

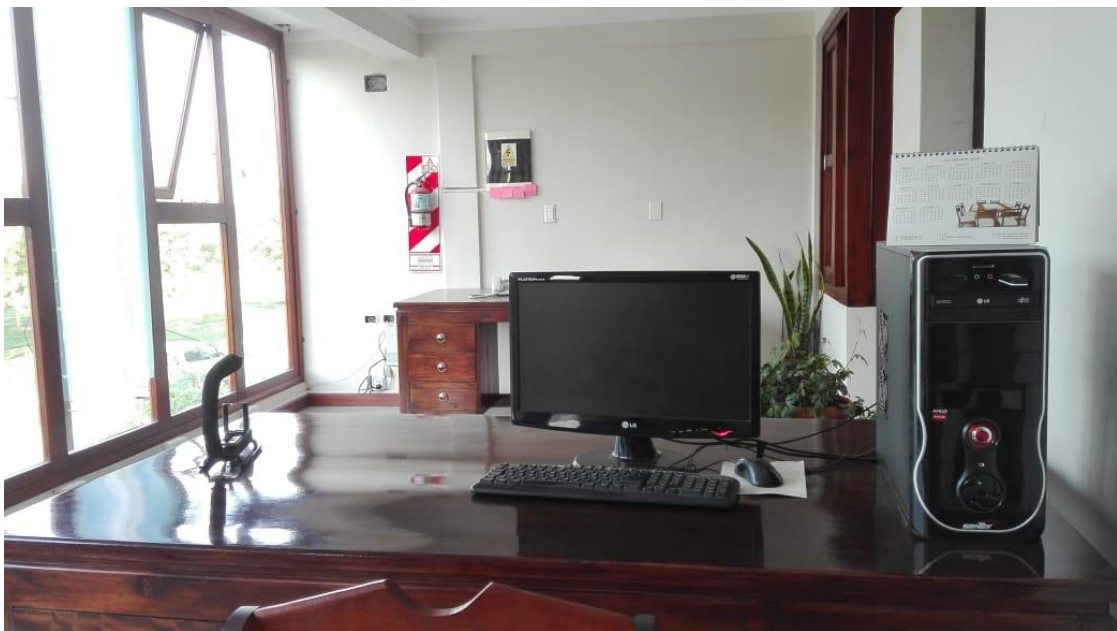
GRILLA DE PROGRAMACIÓN: NOCHE

HORA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
20:00	INFORMATIVO RADIO SALTA	
20:05	PUBLICIDAD: RTO ORÁN, GRIDO, PALMARES	
20:08	INICIO DE PROGRAMA	
20:30	PUBLICIDAD: BOCA DE MI VIDA, CLUB DEPORTIVO LA 20, DENGUE	
21:00	INFORMATIVO RADIO SALTA	
21:05	PUBLICIDAD: RTO ORÁN, GRIDO, PALMARES.	
21:08	INICIO DE PROGRAMA	
21:30	PUBLICIDAD: BOCA DE MI VIDA, CLUB DEPORTIVO LA 20,DENGUE	
22:00	INFORMATIVO RADIO SALTA	

Fotografías de la emisora.



Estudio.



Sala de redacción.



Estudio y sala de operación anexa.



Consola de sala de operación técnica.



Algunos entrevistados en FM LA 20 ORÁN



BIBLIOGRAFÍA

- Amado Suárez A. “Prensa y comunicación Relaciones informativas responsables”. La Crujía. Buenos Aires. 2010.
- Asociación Mundial de Radios Comunitarias América Latina y El Caribe (AMARC – ALC) e Interconexiones. “El concepto de la radio”. El Cantar de las Hormigas. Buenos Aires. 2006.
- Capriotti, P. “Branding Corporativo”. Colección de Libros de la Empresa, Santiago, Chile. 2009.
- Dib Chagra, A. “Introducción al marketing”. Gran Aldea Editores, Argentina. 2007
- Figueroa, Carlos J. “Importancia de la administración estratégica en el desarrollo de empresas Pyme del norte de la provincia de Salta: Influencia de los principios de la administración estratégica en la permanencia y crecimiento, considerando el período 1992-2011, en la empresa Suministros SRL, una de las representativas de la ciudad de General Enrique Mosconi, al norte de la Pcia. de Salta”. Editorial: Salta: Universidad Católica de Salta. 2012.
- González Carballo, M. Visentini, E. Mendilaharsu, S. y otros. “Estudio Regional de la Cadena de Valor Citrícola en el NOA. INFORME FINAL. Relevamiento cualitativo y cuantitativo del sector citrícola de la provincia de Salta. FEBRERO 2020. INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA. Director del Centro Regional Salta – Jujuy. 2020.
- Limarino, Marco A. Marketing Management, material del Programa de Maestría en Administración de Negocios – MBA de la Escuela de Negocios de la Universidad Católica de Salta. 2018.

- Magretta, Joan. “Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia”. México D.F, México: Grupo Editorial Patria. 2015. Texto recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/ucasal/39360?page=202>.
<https://elibro.net/es/ereader/ucasal/39360>

- Peccin, Adriana. “Descripción de la cadena de la banana en la Costa Norte de Río Gran del Sur Brasil. Editorial: Salta: Universidad Católica de Salta. 2009.

- Porter, Michael E. “Ventaja Competitiva”. Ed. Rei Cecs. 1991. p. 51.

- Suca Apaza, Fernando y Suca Apaza Carlos A. “COMPETITIVIDAD DE LA QUINUA: UNA APLICACIÓN DEL MODELO DE MICHAEL PORTER. Documento digitalizado. Editorial: Edición electrónica gratuita. 2010. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010b/706/

- Uranga, Washington, “Mirar desde la comunicación”.2007. Recuperado en http://taoppcomunicacion.weebly.com/uploads/6/9/3/8/6938815/mirar_desde_la_comunicacion_uranga.pdf

- Universidad Católica de Salta. Escuela de Negocios. Maestría en Administración de Negocios. Módulo “Liderazgo y Coaching Organizacional”, dictado por el Mg. José Luis Gabriel Salom. Salta. 2018