

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS RADIODIFUSORAS DE FRECUENCIA MODULADA  
DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO."**

TESIS DE GRADO

**EDWIN LUDWING RAMÍREZ VILLATORO**

CARNET 16246-12

HUEHUETENANGO, SEPTIEMBRE DE 2018

CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS RADIODIFUSORAS DE FRECUENCIA MODULADA  
DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

**EDWIN LUDWING RAMÍREZ VILLATORO**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

HUEHUETENANGO, SEPTIEMBRE DE 2018  
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN  
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS  
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LIC. UDINE OTTONIEL HERRERA ROJAS

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. KEVIN ENRIQUE HERRERA SILVESTRE  
LIC. FRANCISCO ALBERTO MALDONADO ARGUETA  
LIC. SIOMARA ALEJANDRINA DEL VALLE CANO

Huehuetenango 9 de febrero de 2018

Mgtr. Gloria Zarazúa  
Directora del Departamento de Administración  
Universidad Rafael Landívar  
Campus Central  
Su Despacho

Respetable Mgtr. Zarazúa:

De manera atenta le saludo para informado que el estudiante **Edwin Ludwing Ramírez Villatoro**, carné 1624612, de la carrera de Administración de Empresas, a nivel de licenciatura, tras haber desarrollado su estudio de tesis "Administración Estratégica en las Radiodifusoras de Frecuencia Modulada, de la Cabecera Departamental de Huehuetenango", ha finalizado satisfactoriamente su proceso, cumpliendo con los requerimientos de investigación que exige la Universidad Rafael Landívar.

En virtud de lo anterior, solicito respetuosamente la asignación de terna Evaluadora para que se pueda llevar a cabo su Defensa Privada de Tesis.

Al agradecer su atención, me suscribo de usted, cordialmente.



Lic. Udine Ottoniel Herrera Rojas  
Asesor de Tesis



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 01469-2018

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante EDWIN LUDWING RAMÍREZ VILLATORO, Carnet 16246-12 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Huehuetenango, que consta en el Acta No. 01623-2018 de fecha 20 de julio de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS RADIODIFUSORAS DE FRECUENCIA  
MODULADA DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO."**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 19 días del mes de septiembre del año 2018.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Universidad Rafael Landívar



## DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a:

Mis padres Rony Ramírez Mazariegos y Ana Rosa Villatoro Martínez,  
a mis abuelos Edwin Villatoro Barillas y Ana Rosa Martínez  
y a las radiodifusoras de Huehuetenango.

A mis padres por el  
creer siempre en mi persona a pesar de las dificultades,  
por brindarme su apoyo incondicional.

A mis abuelos por siempre estar detrás de mi,  
por brindarme no solo el apoyo económico,  
si no por siempre apoyarme en mis proyectos de vida.

Y a las radiodifusoras de Huehuetenango,  
por abrirme las puertas de sus empresas  
y servir de inspiración para este proyecto.

## AGRADECIMIENTO

- A Dios  
Por su infinito amor y grandes bendiciones.
- A mi familia  
Principalmente a Ana Rosa Villatoro Martinez, Edwin Villatoro y Ana rosa Martinez. Por su apoyo incondicional
- A mi asesor  
Lic. Udine Herrera, por compartir con mi la experiencia de elaborar este gran proyecto.
- Licda. July Villegas  
Por su acompañamiento durante todo este procesos, su apoyo y orientación.
- A mis amigos y compañeros  
A mis amigos y compañeros Especialmente a Josselin, Josué, Danny y Byron por haber formado una gran amistad en nuestro tiempo de estudiantes.
- A Universidad Rafael Landívar  
Por ser el pilar en mi formación universitaria, por acogerme y brindarme los mejores años estudiantiles.

## RESUMEN

La administración estratégica es una herramienta que facilita el alcance de los objetivos a largo plazo, además de brindar una pauta de la razón de ser de la empresa, por ello el siguiente estudio se basó en determinar si las radiodifusoras de la cabecera departamental de Huehuetenango hacen uso o conocen esta herramienta administrativa.

Fue una investigación de tipo descriptiva, la cual utilizó como instrumento encuestas estructuradas dirigidas tanto al personal administrativo como al personal operativo de las 12 radiodifusoras existentes en Huehuetenango al año 2016 con un total de 22 encuestados de índole administrativa y 106 operativos.

Las encuestas se estructuraron por medio de preguntas cerradas y de opción múltiple, para determinar el conocimiento que poseía el personal de las radiodifusoras acerca de la administración estratégica, y si éstos contaban con una administración científica o empírica.

Después del análisis e interpretación de resultados se determinó que las radiodifusoras en su mayoría trabajan de una forma empírica, lo cual hace necesario la implementación de una guía sobre administración estratégica con el fin de mejorar la efectividad para laborar en dichas empresas, por lo cual, se presenta una propuesta sencilla y flexible que sirva como guía para la implementación de este proceso en las empresas objeto de estudio.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>I. MARCO REFERENCIAL</b> .....	3
1.1. Marco contextual .....	3
1.2. Marco teórico.....	15
1.2.1. Administración .....	15
1.2.2. Proceso Administrativo.....	16
1.2.3. Administracion estratégica.....	32
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	47
<b>2.1. Objetivos</b> .....	49
2.1.1. Objetivo general .....	49
2.1.2. Objetivos específicos.....	49
<b>2.2. Elementos de estudio</b> .....	49
2.2.1. Administración estratégica.....	49
<b>2.3. Alcances y limitaciones</b> .....	50
2.3.1. Alcances .....	50
2.3.2. Limitaciones.....	50
<b>2.4. Aporte</b> .....	50
<b>III. METODOLOGIA</b> .....	52
<b>3.1. Sujetos de estudio</b> .....	52
<b>3.2. Población y muestra</b> .....	53
<b>3.2. Instrumento</b> .....	54
<b>3.4. Diseño y metodología</b> .....	54
<b>3.5. Procedimiento</b> .....	55
<b>IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	56
<b>V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	72
<b>VI. CONCLUSIONES</b> .....	77
<b>VII. RECOMENDACIONES</b> .....	78

**VIII. BIBLIOGRAFÍA** ..... 79  
ANEXOS

## INTRODUCCIÓN

La administración estratégica provee procesos sistematizados que buscan facilitar el logro de los objetivos y metas de una empresa, a través de medidas previamente establecidas y supervisadas durante el proceso de ejecución.

Huehuetenango mantiene una relación difundida; su condición limítrofe con México posibilita los frecuentes intercambios comerciales con el Estado fronterizo de Chiapas, a la vez que también la tecnología se ha extendido a todos los rincones del departamento, comunicando a los habitantes entre sí, en lugares distantes, agilizando las relaciones comerciales, familiares y organizativas. Además, en Huehuetenango se encuentran atractivos turísticos, costumbres y tradiciones propias del departamento, un mercado meramente joven, artistas huehuetecos, entre otras; que representan un potencial para las radios, todo esto conjugándose y cambiando la forma de vivir de la población.

En éste contexto, es donde entra en juego el sector radiofónico, ya sea por un dial o por Internet, que relativamente es nuevo, que forma parte de todo éste engranaje económico. Para que Huehuetenango obtenga el máximo beneficio en éste sector, tiene que existir calidad del servicio al cliente, buena programación, locutores creativos y optimistas; para alcanzar este fin, es preciso otorgar al recurso humano –locutores- la prioridad necesaria en la implementación de nuevas estrategias que han demostrado éxito a nivel nacional e internacional.

En la actualidad, resulta importante para las empresas determinar la forma en que un individuo percibe el trabajo, el rendimiento, la productividad, la satisfacción, entre otros elementos, pues esta información puede afectar significativamente el rendimiento laboral. Algunos estudios han indicado que la radio puede marcar la diferencia en la comunicación con un alto o bajo desempeño. Es por ello, que el estudio de Administración Estratégica en las radiodifusoras de frecuencia modulada de la cabecera departamental de Huehuetenango se considera fundamental, ya que los elementos relacionados con cada radio son: el ser humano, la tecnología, la programación y a la vez, el más delicado, administrar correctamente debido a la diversidad de actitudes,

comportamientos y pensamientos que cada persona posee en el desarrollo de sus actividades laborales.

Para contextualizar el tema se presentan los antecedentes del mismo; seguidamente el marco teórico fundamentado en diferentes autores que le dan relevancia a este tema y describen los diferentes aspectos e indicadores que conforman la administración estratégica. Seguidamente se identifica la problemática objeto de investigación y se establecen los objetivos tanto generales como específicos. Se determinó el elemento de estudio e indicadores basados en la investigación descriptiva.

De la misma manera, se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo y la discusión de los mismos, los cuales generaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Cabe aclarar que dichas recomendaciones tienen un carácter visionario, puesto que su puesta en marcha puede resultar idealista o utópica para algunas personas, pero no se debe pasar por alto que es imposible ser exitoso sin soñar en grande.

Para finalizar, se presenta una guía de Administración Estratégica que pueden aplicar las diferentes radiodifusoras de frecuencia modulada en Huehuetenango.

## I. MARCO REFERENCIAL

### 1.1. Marco contextual

La administración estratégica es una herramienta administrativa de gran utilidad en cualquier empresa, porque a través de ésta se puede elegir y evaluar sistemáticamente el lugar a donde se quiere llegar con la misión, visión y metas; debido a esto es trascendental conocer este elemento por medio de los siguientes estudios.

Inicialmente, Juárez (2016), en la tesis titulada administración estratégica en el Instituto Mixto de Educación Básica por Sistema de Cooperativa de Enseñanza El Xab, municipio El Asintal, Retalhuleu, planteó como objetivo general, determinar los elementos de la administración estratégica que utilizan en el Instituto Mixto de Educación, los sujetos de estudio fueron, los miembros de la Junta Directiva de padres de familia, personal docente y estudiantes a quienes se les aplicó una boleta de opinión. Esta investigación fue de tipo descriptivo y permitió determinar por medio del trabajo de campo que los elementos de la administración estratégica que se utilizan actualmente son: misión, visión, valores, objetivos y políticas. Por lo que recomienda a la parte administrativa, aplicar todos los elementos de administración estratégica; para mejorar la organización y su funcionamiento; y a los integrantes de la Junta Directiva encomienda, velar por la implementación de estos elementos, para una actualización en materia administrativa del establecimiento educativo.

La administración estratégica es entonces, una herramienta administrativa que puede ser utilizada en cualquier tipo de organización, esto con el fin de velar por el crecimiento de las mismas. Cabe mencionar que las radiodifusoras también podrían aplicar esta herramienta, sin embargo, por la falta de conocimientos no lo hacen a cabalidad o simplemente no la aplican. En base a la tesis anterior se comprueba que los elementos de la administración estratégica no son aplicados en su totalidad, pero es menester poderlos aplicar a todos.

Rodríguez (2016), en la tesis la evolución de la radio y la influencia de las nuevas tecnologías en la comunicación entre el locutor y oyente, fue una investigación tipo descriptivo, se tomó como sujeto de estudio a los locutores y oyentes de una edad de entre 30 a 50 años, a los cuales a través de una entrevista y un grupo focal se tuvo como objetivo la influenciad de las nuevas tecnologías en la comunicación entre el locutor y oyente en la primera década del siglo XXI, donde se concluyó que la tecnología influye debido a que esta crea nuevas formas de comunicación, por lo cual la radio debe adaptar la forma de producción, producción y distribución de mensajes para no dejar de ser atractivos al público.

Por tanto, se puede decir que las radiodifusoras se ven directamente influenciadas por el cambio de las tecnologías y si estas no se adaptan, pueden dejar de ser atractivas al público, por lo que la administración estratégica puede llegar a ser una herramienta indispensable para adaptarse con mayor facilidad a la tecnología y a la aplicación de las mismas.

Rojas (2014), en el artículo Pensamiento estratégico para comprender la estrategia hace la siguiente pregunta ¿Por qué es importante tener una Estrategia?, afirma que contar con una estrategia permitirá asegurarse de que las decisiones cotidianas corresponden a los intereses a largo plazo de la empresa. Sin una estrategia, las decisiones tomadas hoy podrían tener un impacto negativo en los resultados futuros. La mayoría de las organizaciones cuentan con un plan estratégico a nivel superior, pero a veces no se comunica a los niveles inferiores. Una estrategia cobra igual importancia cuando sirve a los clientes externos o internos, o incluso en la vida personal.

En la actualidad las estrategias son útiles para el sostenimiento y desarrollo de las empresas, sin importa su tamaño. Al no formular y ejecutar estrategias las empresas serán afectadas en el futuro y la competitividad disminuirá. Para aplicar una administración estratégica es necesario implementar estrategias acordes a las funciones de la empresa.

De igual manera Arriaga (2014), en la tesis Mezcla de promoción de los servicios de las radios locales comerciales de frecuencia modulada de la ciudad de Quetzaltenango, tuvo como objetivo determinar si aplican la mezcla promocional en las radios comerciales, de tipo descriptiva, en la que se toma como sujeto de estudio a los propietarios o encargados de las radios comerciales y a los directores o planificadores de compras de medios de las agencias de publicidad de la ciudad de Guatemala y de Quetzaltenango. Se concluyó que las radios comerciales funcionan principalmente con los espacios publicitarios que les contratan y es su mayor fuente de ingresos. Recomendó la aplicación de un mix promocional para buscar los máximos beneficios tanto para las estaciones de radio como para los anunciantes.

Esto se traduce de forma, que, si las radios no cuentan con las estrategias adecuadas para la persuasión de clientes y venta de espacios publicitarios, estas se pueden tornar en no rentables, sin embargo, puede mejorarse con una buena administración estratégica para maximizar las fortalezas de estas organizaciones y a la vez detectar las amenazas o debilidades para minimizarlas y corregir las desviaciones que presenten las radiodifusoras.

Según Rivera (2014), En el artículo La administración estratégica de la empresa Coca Cola FEMSA CONT, el autor determinó que, a través del uso de una adecuada administración estratégica, esta empresa logró la apertura de nuevos mercados en algunos países de Latinoamérica, al igual que el impacto que tuvo el poder llegar a la cúspide de una forma innovadora. Los directivos de esta gran empresa, analizaron hacia donde querían llegar y como lo iban a lograr, y de esta forma se lograron posicionar como las bebidas carbonatadas número uno a nivel mundial.

Sin duda alguna la administración estratégica, es una herramienta administrativa idónea para el crecimiento de cualquier organización, también puede ser utilizada para penetrar nuevos mercados y crecer rápidamente. Esto no implica el tamaño de las mismas, por lo que cabe perfectamente aplicarlas a las radiodifusoras objeto de estudio, ya que el uso de ésta permitirá alcanzar nuevos mercados y nuevos clientes.

En otro artículo relacionado con el tema, Pérez (2013), manifiesta que en el caso de Toyota y su incursión en el mercado norteamericano, menciona que previo al lanzamiento de los diferentes tipos de vehículos, hubo años de preparación de la estrategia, lo cual incluyó varios estudios, entre los cuales destacan: los de carreteras y condiciones climáticas en los Estados Unidos, encuestas de satisfacción con respecto a los vehículos de la competencia fabricados en ese mismo país, precios, entre muchos otros detalles. Finalmente, esa inversión de tiempo para planificar estratégicamente su incursión en el mercado norteamericano, brindó más que los frutos esperados, ya que se posicionó con el producto tan fuertemente, que hoy en día sigue siendo la marca y modelo preferido por quienes adquieren su primer vehículo.

Con estos dos casos se puede observar que el uso de la planificación estratégica, hoy en día, se ha consolidado como un elemento casi imprescindible para elevar el éxito empresarial, de hecho, estas dos grandes empresas consideran como un punto positivo si sus proveedores usan la planificación estratégica, lo cual genera confianza en cuanto a la continuidad y calidad del suministro de bienes y servicios.

Es importante destacar que la planificación estratégica no es una técnica de uso exclusivo de grandes corporaciones, por el contrario, el uso de esta técnica por empresas familiares es cada vez más frecuente, y las convierte en potenciales.

García (2013), establece en el artículo, El siglo veintiuno es la era de los bloques económicos y la globalización forzosa. Es el tiempo de la fusión cultural y la consolidación de la innovación tecnológica y científica a ritmo de hipervelocidad informática. Estos avances cotidianos obligan a reconocer que las instituciones públicas de Guatemala, están desfasando sus procesos, de la objetividad que plantea la realidad social actual. La trascendencia de este hecho indica sin duda la necesidad de reevaluar los modelos de trabajo, e incluir en los mismos, instrumentos que permitan moderar de manera clara, la complejidad de las relaciones que, por ley, se deben establecer con los diferentes actores de la sociedad nacional e internacional. El sector público debe cambiar.

En el tiempo que ahora corresponde vivir, ya no es permisible un departamento financiero que sin más que el historial de gastos de la institución educativa, formule un anteproyecto de presupuesto del año siguiente, aplicando únicamente la apreciación por efecto de la variación inflacionaria. Tampoco es loable elaborar un plan operativo anual que después de su presentación oficial se guarde en una caja de cartón bajo el título -archivo muerto- y menos aún lo es el hecho de ofrecer a la sociedad la construcción de un edificio de 7 niveles, arquitectónicamente elaborado y al finalizar el año, con una ejecución financiera del 95% explicar en la memoria de labores que quedó muy bonito el aula que se construyó.

Es necesario un cambio no solo a las empresas, sino también en forma individual, y las radiodifusoras no son la excepción, muchas veces se trabaja con normas de los años 44 o años 60, esto no es posible. Sin embargo, la administración estratégica es uno de los procesos que posibilita la agilización y desburocratización administrativa y permite a las radios en este caso, responder al desafío de la universalidad y del cambio, lo que ocurre es que la aplicación de una teoría, sin compromiso de todos los actores, no es lo esencial para la modernización.

Para Jeftee (2013), el estudio realizado aclara que todo centro educativo diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la institución educativa. Es decir, el tamaño ya que esto implica la cantidad de planes y actividades que debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Ha de destacarse que el puesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por los institutos de educación básica por cooperativa.

También es importante señalar que los establecimientos educativos deben precisar con exactitud la misión que les va a regir, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y suministrar a los clientes.

Se consideran cuatro puntos de vista en la administración estratégica siendo ellos: Primero, la administración estratégica trata con el porvenir de las decisiones actuales, esto significa que observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante cierto tiempo, relacionado con una decisión. Segundo la administración estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales. Tercero es una actitud o una forma de vida que requiere dedicación para actuar con base a la observación del futuro. Cuarto como un sistema de administración estratégica formal unos tres tipos fundamentales que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuesto a corto plazo y planes operativos.

La administración estratégica es el esfuerzo sistemático, formal no solo para un centro educativo, sino para cualquier tipo de organización, ya sea de productos o servicios, entre esta última, las radiodifusoras objeto de estudio, en donde para establecer sus propósitos, objetivos, políticas, estrategias básicas y desarrollar planes detallados con el fin de ponerla en práctica y así lograr los objetivos y propósitos básicos de las radios y cualquier tipo de organización.

Según Díaz (2013), en la tesis experimental Las radios de la capital de Guatemala promueven la cultura guatemalteca, ,que tuvo como objetivo determinar si las radios difundían la cultura guatemalteca, tomó como sujeto de estudio a locutores y oyentes, los cuales a través de encuestas permitieron encontrar los resultados, y se concluyó que las radios de la capital de Guatemala no proyectan la cultura guatemalteca, ya que el 96% de los encuestas dijeron que no existe difusión de la cultura guatemalteca por lo que se estableció una radio -la champincita- la cual tuvo aceptación de parte de los oyentes.

Es importante conocer el manejo de la programación radial, ya que al incluir temas culturales en las radios en pequeños fragmentos podría ser una forma viable de atracción de público hacia las mismas. Con ayuda de un buen plan estratégico, estas radiodifusoras podrán variar su programación, atendiendo a todo tipo de público y satisfaciendo al mismo tiempo las necesidades radiofónicas de cada uno.

Así mismo, Lazo y Pena (2013), en la investigación sobre radio Universitaria: presente, pasado y futuro dice que el despegue de las emisoras de radio universitarias ha sido especialmente lento. El principal desencadenante de la proliferación se debe a Internet, como medio de fácil producción y emisión de contenidos, que ha venido a solventar los impedimentos establecidos por el reparto de licencias de emisión por FM, que no ha llegado a la radio en régimen de legalidad en casi ningún caso.

Se puede determinar que el internet consigue sustituir las necesidades que la radio cubre de una manera más simple, pues no requiere trámites legales para el establecimiento de un medio de comunicación masivo.

De igual forma, Pérez (2013), en la tesis Análisis sobre las radios comunitarias y el derecho a la libre emisión del pensamiento, cuyo objetivo fue determinar si existe una normativa legal de las radios comunitarias y cómo estas han tomado la decisión de desobedecer la Ley de Telecomunicaciones, lo cual se ha convertido en una lucha de definir si son radios legales e ilegales, o radios piratas como les denominan los medios hegemónicos. Con este estudio se logró determinar la inexistencia de leyes que normen la actividad radiofónica en las comunidades en Guatemala. Con la presente investigación la autora también descubrió que se está violando el artículo 35 de la Constitución de la República de Guatemala que establece el derecho a la libre emisión del pensamiento. Además, señala y recomienda que el Estado debe promover reformas a la Ley de Radiocomunicaciones y Ley General de Telecomunicaciones para resolver el conflicto surgido por la proliferación de emisoras comunitarias ilegales o piratas, esto previa determinación de disponibilidad de frecuencias en el espectro radioeléctrico para facilitar el acceso a éstas, a las comunidades e instituciones indígenas sin fines religiosos políticos o lucrativos.

Por lo que para el objeto de esta investigación se recomienda la inclusión del creciente número de radios piratas en el país dentro de la planificación estratégica a generar como una competencia más para las radiodifusoras legalmente establecidas.

Según Tripier (2012), indica que la planificación estratégica es crear un futuro con certeza. Cada técnica que se desarrolla tiene una utilidad diferente según la oportunidad y las circunstancias que se dan dentro de los centros educativos esto no significan olvidarse del entorno. En situaciones de alta incertidumbre no es recomendable tomar decisiones a largo plazo en especial con el caso de las inversiones, esto conlleva analizar las tasas de inversión, las políticas fiscales, monetarias, riesgo jurídico, entorno laboral entre otros aspectos para tomar una decisión de esta naturaleza. Hoy en día es importante analizar estos factores que intervienen dentro las instituciones educativas que creen que algo va a ocurrir. Claro que eso es cierto solo si un porcentaje alto de la población cree lo mismo. Cuando esto no es así, entonces se debe estudiar los patrones de comportamiento y la capacidad predictiva pasa por el método estadístico y la investigación de operaciones: ¿Cuál es la probabilidad de que tal cosa ocurra? y esta información también debería formar parte del análisis de escenarios.

En la actualidad, no existen organizaciones públicas o privadas que sea inmune a las tormentas de cambio que se están viviendo. Riesgo e incertidumbre son dos conceptos que vienen a la mente y que son el reflejo de una transición en la cual todo parece estar revuelto y fuera de control. La planificación estratégica es una herramienta que se utiliza en las empresas, y en este caso específico en las radiodifusoras con la finalidad de afrontar las necesidades que se dan de acuerdo a las circunstancias, estas a la vanguardia y dispuestos a mejorar cada día, para alcanzar el éxito deseado.

Vara (2012), comenta que la planificación de la comunicación corporativa se orienta desde el siglo pasado; sin embargo, todas las teorías giran en torno a los mismos elementos en la actualidad, dependiendo de las estructuras donde se desarrollan.

Existen dos elementos considerados en la planificación estratégica que, a pesar de su carencia de teorización, en la práctica ya se aplican de modo distinto: la calendarización y el presupuesto. Hoy la estrategia posee nuevas tendencias que apuntan a una simplificación de las herramientas, el tiempo se hace cada día más acotado y los que

gestionan argumentan que no hay tiempo suficiente para planificaciones complejas, esto los lleva a la práctica a una nueva planificación, que se ajusta al estrés diario de los comunicadores como a la posibilidad de interpretar por parte de los directores de los centros educativos. Entonces la nueva planificación de la comunicación corporativa redefine los procesos de calendarización y elaboración de presupuestos como herramientas básicas de un plan.

En la actualidad no sólo la calendarización se adapta al nuevo modo de vivir acelerado e inestable, el presupuesto también se planifica considerando los entornos y la elaboración de presupuestos debe ser más versátil. En una etapa preliminar se proyectará un presupuesto a mediano plazo, pero en el transcurso de la ejecución de acciones ese presupuesto podrá mutar acorde a las variaciones económicas, lo que obligará al profesional encargado de la gestión de la comunicación a revisar el presupuesto en fechas más cercanas a la concreción estipulada de las actividades y los acontecimientos o eventos especiales incluidos en el plan.

Según Henry (2012), explica que la planificación estratégica a mediados de los años 60, muchos líderes la aceptaron como la mejor forma de diseñar e implantar estrategias que mejoraran la competitividad de los centros educativos, la planificación estratégica implica separar entre el pensar y el hacer, y la creación de una nueva función especializada para que los directores no pudieran equivocarse. Según esta revista mencionan que la planificación estratégica no ha llenado las expectativas porque no es lo mismo decir pensamiento estratégico.

La planificación estratégica, como ha sido practicada ha sido realmente programación estratégica, la articulación y elaboración de estrategias o visiones que ya existen; el verdadero proceso de hacer estrategia, por el contrario, debería girar en torno a capturar lo que el director aprende de todas las fuentes (tanto blandas, como sus ideas y experiencias, como duras, como datos obtenidos de investigación de mercado), y sintetizar lo aprendido en una visión sobre la dirección que la institución educativa debe perseguir. En otras palabras, la planificación es un trabajo analítico (descomponer un

objetivo o una serie de intenciones en pasos formales, y anticipar los resultados de cada uno), mientras que el pensamiento es un trabajo de síntesis (cuyo resultado es una perspectiva integrada del centro educativo y no una visión muy precisa o formal).

Para pensar estratégicamente en las radiodifusoras se requiere de intuición y creatividad; las ideas pueden y deben surgir en cualquier momento y en cualquier lugar de la organización, pero debido al desconocimiento, generalmente lo hacen mediante procesos desordenados de aprendizaje (y no en reuniones formales de planificación), lo que provoca que las estrategias definidas no sean acordes a las necesidades radiofónicas y a las necesidades del mercado.

Por su parte, Nini (2012), señala en el artículo El propósito de la administración estratégica es posibilitar un desarrollo coherente de las instituciones, que permita coordinar las acciones de las diferentes subunidades mediante criterios unificados que resuelvan conflictos de interés y que provean suficiente claridad a todos los estamentos a la organización sobre los objetivos que persiguen y los métodos escogidos por ellos.

Por consiguiente, no tomar en cuenta la administración estratégica en una organización conllevará a serios problemas. El primero de ellos, es que las radios no tendrán claramente establecidas sus estrategias y por ende no podrá lograr su misión y objetivos organizacionales; así como el subestimar las debilidades y amenazas que pueden dañar a la institución o por el contrario sobreestimar las fortalezas y oportunidades del entorno. Otro problema se refiere a que, al carecer de planes alternos de acción, el gerente solo tendrá una forma de hacer las cosas derivándose dentro de esta problemática que no se encuentren establecidos metas y objetivos apegados a la realidad de la empresa, por lo tanto, esto conllevará a un estrés del administrador al ver que no se está cumpliendo lo pronosticado; provocando un cambio de enfoque para él, al pasar de una inversión educativa a un gasto por un mal servicio. Un problema más, es que no existe un plan con el que se pueda hacer una revisión y retroalimentación de lo sucedido en la institución, con el servicio, el mercado, con la competencia y del manejo del recurso financiero.

Lo mencionado anteriormente, puede llevar a las radiodifusoras a un crecimiento no controlado, lo que significará un mal cálculo en el suministro de recursos humanos, tecnológicos y financieros ya que en ocasiones puede haber exceso o escasez de recursos. Y finalmente, la problemática de enfoque que se tiene en las empresas puede significar visualizar siempre a una radio competitiva prestando muy buenos servicios. Por otra parte, se pueden encontrar algunos de los estudios realizados acerca de las radiodifusoras que dan una pauta para conocer el ambiente en el que estas se encuentran en la actualidad.

Para Mata (2012), en el artículo La radio: una relación comunicativa, manifiesta que desde los primeros estudios norteamericanos de las décadas del 30/40 pasando por los estudios sociológicos europeos y por buena cantidad de los realizados en América Latina, la radio es pensada como un canal de naturaleza masiva para la transmisión – difusión- de contenidos en los que se persiguen ciertos objetivos y que pueden o no conseguirse.

Por esta situación, es que las radios se ven comprometidas con la incorporación de nuevos medios de comunicación y si no se cuenta con las estrategias adecuadas cada radio puede ir saliendo del mercado por no adaptarse a los cambios que el entorno presenta cada día.

Según Guzmán (2012), en la tesis la rentabilidad de la radios por internet, cuyo objetivo fue determinar la rentabilidad de la radio por internet, de tipo descriptiva, tomó como sujetos de estudio a los propietarios, productores y directores de radio por internet, se utilizó una entrevista que buscaba determinar la rentabilidad que las radios por internet de genero de rock en Guatemala tienen. En esta, se concluyó que la rentabilidad de una radio se ve muy determinada por el género musical que se maneje en la programación y que las radios no confían en el género de rock pues no fomenta el consumo de sus productos en el cual se recomienda seguir profundizando en estos nuevos medios porque con el tiempo estos pueden predominar el mercado.

Con el estudio anterior, queda demostrado que la radio por internet está tomando fuerza y que podría cambiar el uso de la radio tradicional, por lo que las radios de la frecuencia modulada deben estar alerta a estos cambios para no salir del mercado.

## **1.2. Marco teórico**

La administración estratégica es una herramienta administrativa que hoy día juega un papel trascendental en la competitividad de cualquier organización, razón por la cual se debe conocer el sustento científico que le da ese valor a la misma.

Bajo este contexto, a continuación, se citan distintos conceptos teóricos formulados por varios autores, que sirven de base para esta investigación

### **1.2.1. Administración**

Según Koontz y Weihrich (2013), es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados.

Ampliando la definición de la siguiente manera:

- Un administrador desempeña las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar el personal, dirigir y controlar.
- La administración se aplica en toda organización.
- La administración concierne a los administradores de todos los niveles de la organización.
- El objetivo de todos los administradores es el mismo: generar un valor agregado.
- La administración tiene que ver con la productividad, lo que significa efectividad.

Se podría decir entonces, en otras palabras, que administración es:

- a. Administración es un proceso: consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar.
- b. Administración implica estructurar y utilizar conjunto de recursos: es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.
- c. Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar tareas: por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades

con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de ambos. Comprende esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados.

- d. Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan las personas con funciones diferentes internacionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes.

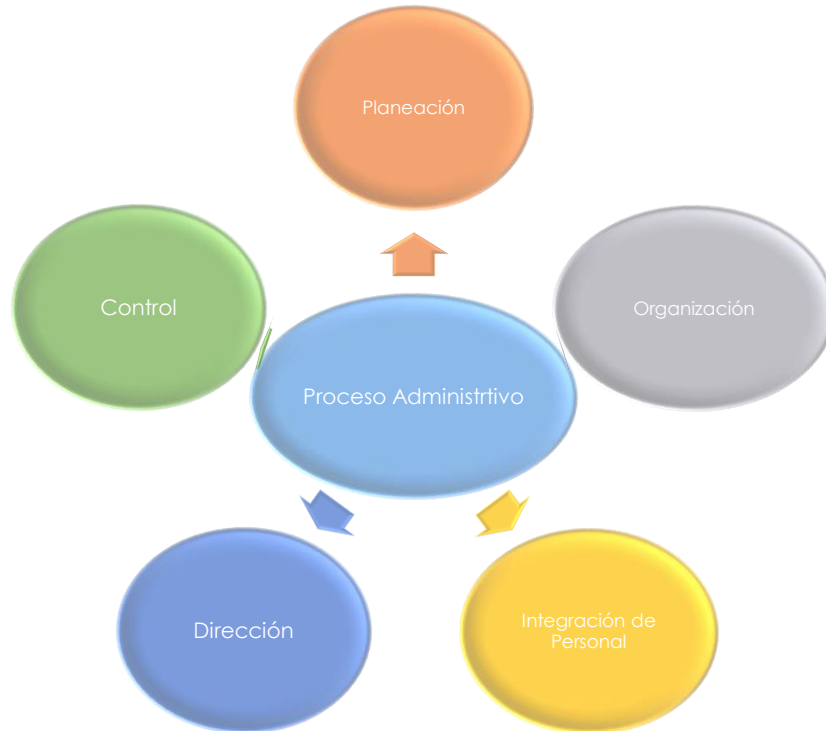
A continuación, se describirá de una forma más detallada cada uno de los elementos de la administración, reunidos ellos en lo que se conoce como proceso administrativo.

### **1.2.2. Proceso Administrativo**

Reyes (2012), Se define proceso administrativo como el proceso por el cual se logra que las actividades de una empresa se desarrollen efectivamente, llevando a cabo la planificación, organización, integración, dirección y control de cada una de las actividades que se realicen en la empresa.

Es un proceso sistemático que cuenta con varias etapas que buscan lograr un objetivo o meta, desde un enfoque global de la empresa. Dentro de las etapas que corresponden al proceso administrativo se describen en la siguiente figura:

Figura 1  
Elementos del proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia basada en Reyes (2012)

A continuación, se describe brevemente cada una de las etapas de dicho proceso:

### **a) Planeación**

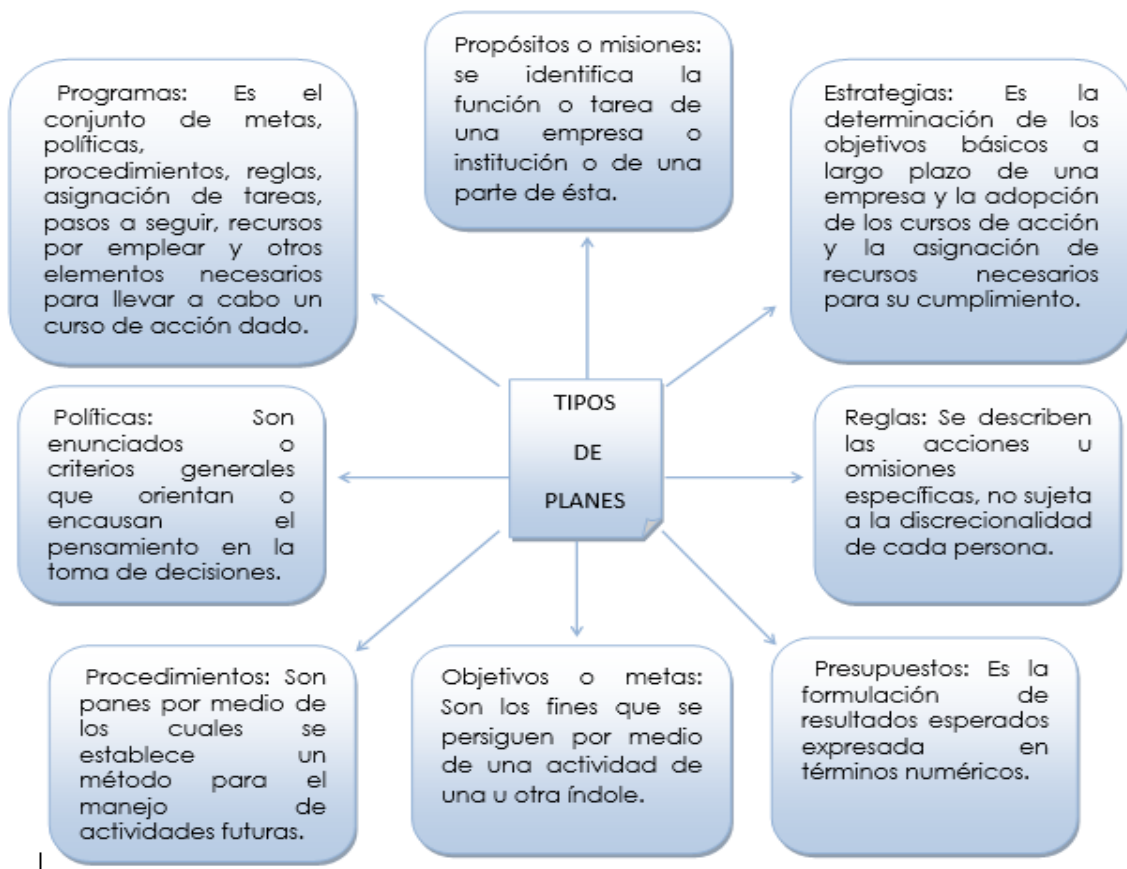
Según Robbins y Coulter (2014), se define como la función de la administración que implica el proceso de definir los objetivos de la organización, establecer una estrategia general para lograr esos objetivos desarrollando una serie completa de planes para integrar y coordinar el trabajo organizacional.

Es la parte del proceso administrativo en donde se fijan los objetivos y metas que se desean alcanzar, así como el rumbo de acción a tomar dentro de lo cual se encuentran las estrategias, generalmente el plan de acción de una empresa se deriva de la razón de ser de la misma (misión y visión).

Hitt Black y Porter (2015), argumenta que la planeación implica calcular las condiciones y las circunstancias futuras, y con base en esas estimaciones, tomar decisiones sobre qué trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que están bajo su responsabilidad. Se considera que esta función la componen tres niveles o tipos distintos: administración estratégica, la cual prevé las acciones estratégicas diseñadas para lograr las metas trazadas a largo plazo para la organización; planeación táctica, que traduce los planes estratégicos en acciones concretas diseñadas para alcanzar metas y objetivos específicos a más corto plazo; y planeación operativa, la cual identifica las acciones necesarias para que las unidades de la organización logren sus metas.

Koontz y Wehrich (2014), mencionan que existen planes y los clasifican como:

Figura 2  
Tipos de planes



Fuente: Elaboración propia, basada en Koontz y Wehrich (2014)

Según Robbins y Coulter (2014), las formas más usuales para desarrollar planes de las organizaciones son por su línea estratégica, el plazo en que se determinarán, la frecuencia y su especificación. Se describen a continuación.

Figura 3  
Clasificación de los planes

Planes Estratégicos: abarcan toda la organización, y determinan objetivos generales para poder posicionarla en su contexto.

Planes Operativos: especifican las acciones que deben realizarse para alcanzar los objetivos generales.

Planes a largo plazo: se caracterizan por ser elaborados para un periodo mayor a tres años.

Planes a corto plazo: se caracterizan por ser elaborados para un periodo de un año o menos.

Planes Específicos: están claramente definidos y no dejan ningún margen a la interpretación, ya que los objetivos están plenamente definidos.

Plan Único: están diseñados para la satisfacción de una necesidad en solo una ocasión nada más.

Plan Direccional: se caracteriza por ser flexible por establecer lineamientos generales.

Plan Permanente: estos son planes continuos que encauzan las actividades que se realizan rápidamente.

Fuente: Elaboración propia, basada en Robbins y Coulter (2014).

## b) Organización

Según Porret (2014), el hecho de organizar es un instrumento de manejo mediante el cual se efectúan combinaciones de factores -elementos con causantes de la producción- y para esas combinaciones se diseñan estructuras que permiten la mayor eficacia posible, esta actividad está directamente ligada con la división del trabajo, constituidas por una serie de áreas de responsabilidad -o departamentos-, como

producción, administración, marketing, recursos humanos, compras, según característica y tamaño de la empresa.

Entonces, se puede decir que el termino organización en condiciones normales, viene después de la planeación e indica cómo la empresa trata de realizar el plan. La organización consiste en asignar las tareas, en agrupar actividades en departamentos y en asignar la autoridad y los recursos en la organización.

Este elemento implica poner atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que los ocupan, así como vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización. Puesto que el mundo en el que se vive esta fundamentalmente saturado de incertidumbre y ambigüedades, la función de organizar representa un desafío crítico para los administradores. En su nivel más básico, el propósito de esta función administrativa consiste en intentar poner orden la organización. Sin ella el ambiente sería caótico.

Entre los elementos claves de la segunda fase del proceso administrativo, se encuentran los siguientes:

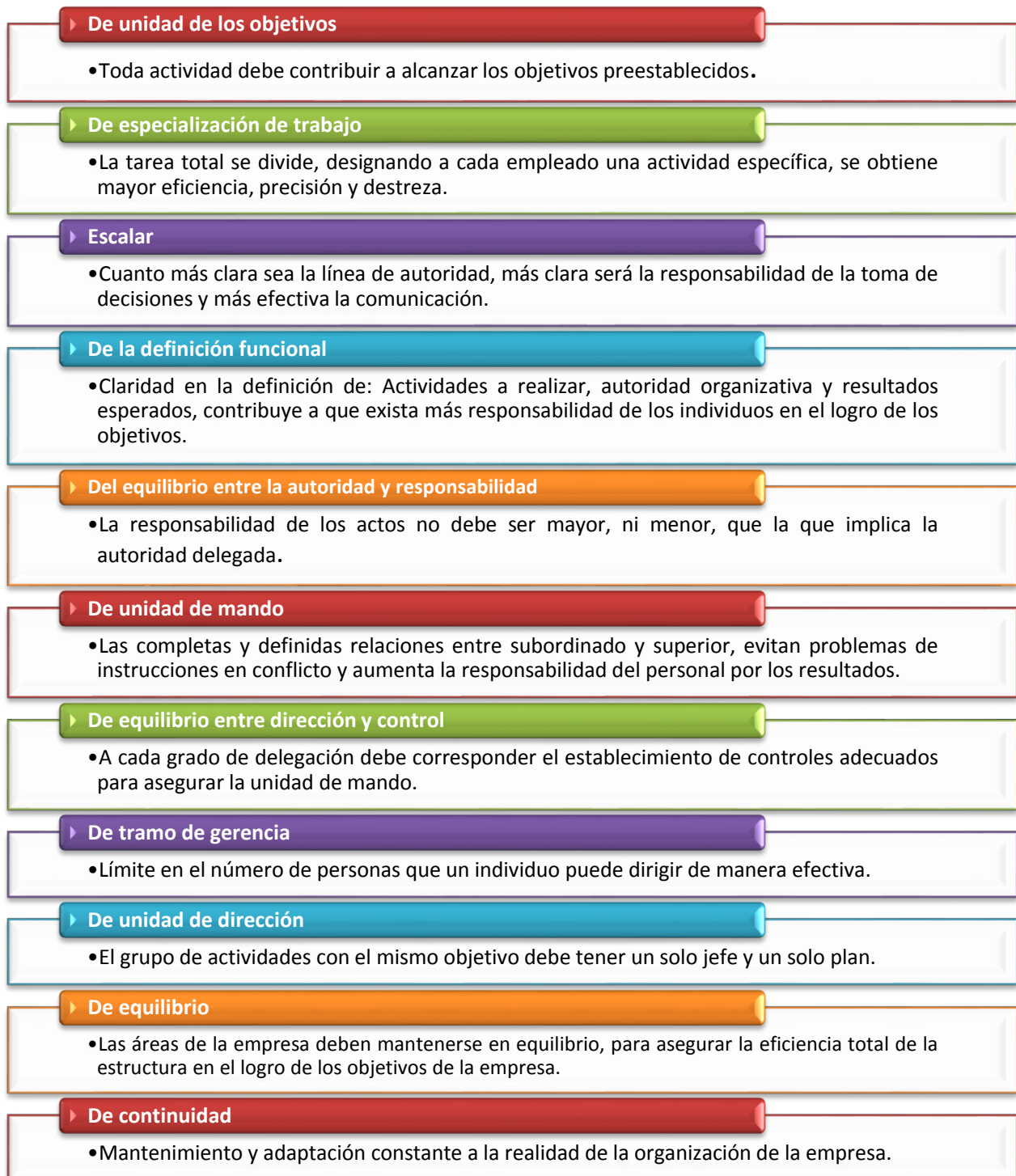
#### ❖ **Estructura organizacional**

Para Koontz y Weihrich (2014), La estructura organizacional es la representación formal, mediante el empleo de un organigrama, de las relaciones laborales y define las tareas por puesto y unidad, señalando cómo deben coordinarse

Para que una empresa pueda trabajar de forma eficiente tiene que tener una estructura organizacional, desarrollada de forma lógica y racional, en donde se pueda laborar como un reloj, cada engranaje tiene su función, así como en una empresa cada colaborador y recursos materiales tienen su función.

Según Koontz y Weihrich (2014), deben basarse en los siguientes principios:

Figura 4  
Principios de la organización



Fuente: Elaboración propia, basada en Koontz y Wehrich (2014)

## ❖ Organigrama

Según Sánchez, Herrero y Hortiguela (2013), es la representación gráfica de la organización formal de una entidad, en el figuran los departamentos con las personas que los dirigen y sus relaciones jerárquicas.

El organigrama es la herramienta gráfica que se usa para plasmar la distribución del recurso humano en la empresa, se demuestran tanto los niveles jerárquicos como los departamentos existentes, lo cual ayuda a un manejo más eficiente y la duplicidad de puestos, funciones entre otros.

Robbins y Coulter (2014), mencionan que la actividad de organizar es para muchos propósitos tales como:

- Dividir el trabajo a realizar en tareas y departamentos específicos.
- Asignar tareas y responsabilidades relacionadas con empleos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar los trabajos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y/o departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Distribuir y utilizar los recursos organizacionales.

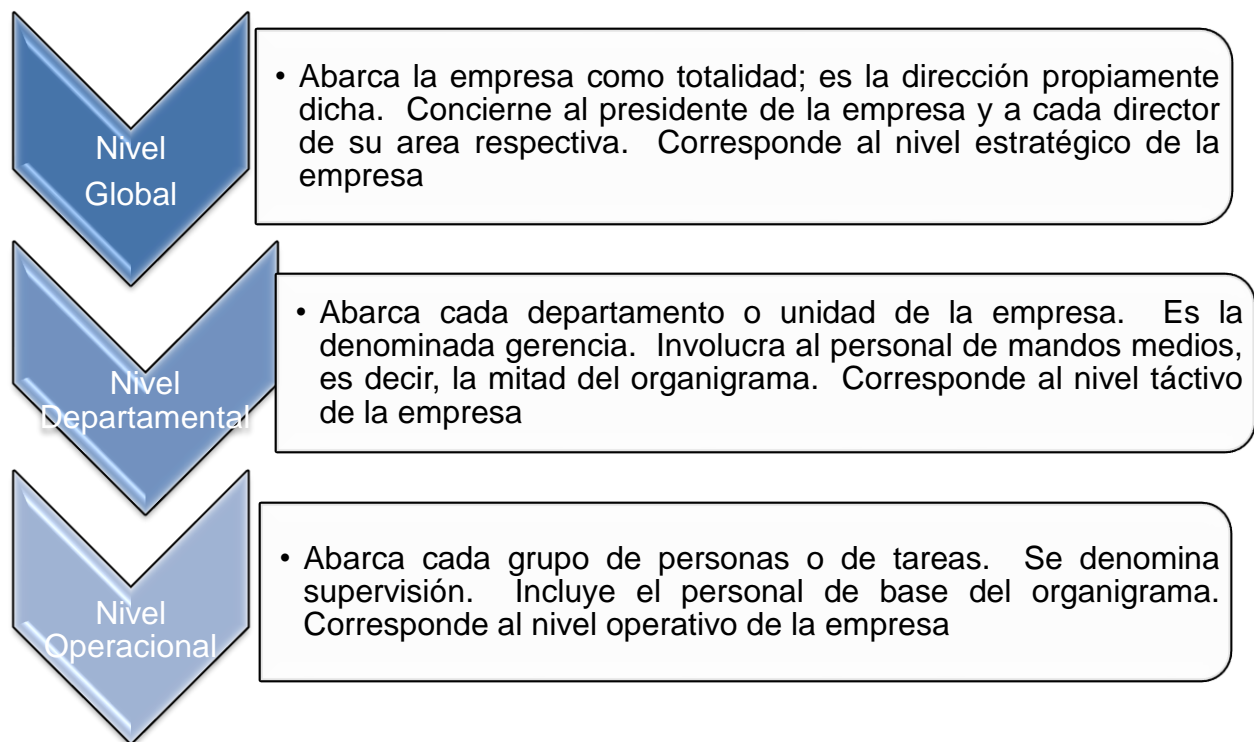
## c) Dirección

Consiste en usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales. Significa crear una cultura y valores compartidos, comunicar las metas a los empleados mediante la empresa e infundirles el deseo de un desempeño excelente.

Según Koontz y Weihrich (2014), la dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Administrar implica crear y mantener las condiciones adecuadas para que los individuos trabajen en conjunto en favor del cumplimiento de los objetivos comunes.

Para Reyes (2012), Dirigir significa explicar los planes a los demás y dar instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos por alcanzar. Los directores se encargan de dirigir a los gerentes, éstos dirigen a los supervisores y éstos a su vez a los empleados o subordinados. Además, describe los niveles de la dirección, los cuales se muestran a continuación:

Figura 5  
Niveles de la dirección



Fuente: Elaboración propia basada en Reyes (2012)

En base a las definiciones anteriores, se concluye que la función administrativa de dirección es esencial para lograr el cumplimiento de lo que previamente se planificó y organizó. Su importancia recae en el hecho de que el director o administrador debe encontrar la mejor forma para dirigir el recurso humano hacia un desempeño que responda a los lineamientos preestablecidos. Para lograr tal pretensión es necesario que el administrador tome en cuenta los siguientes principios.

Figura 6

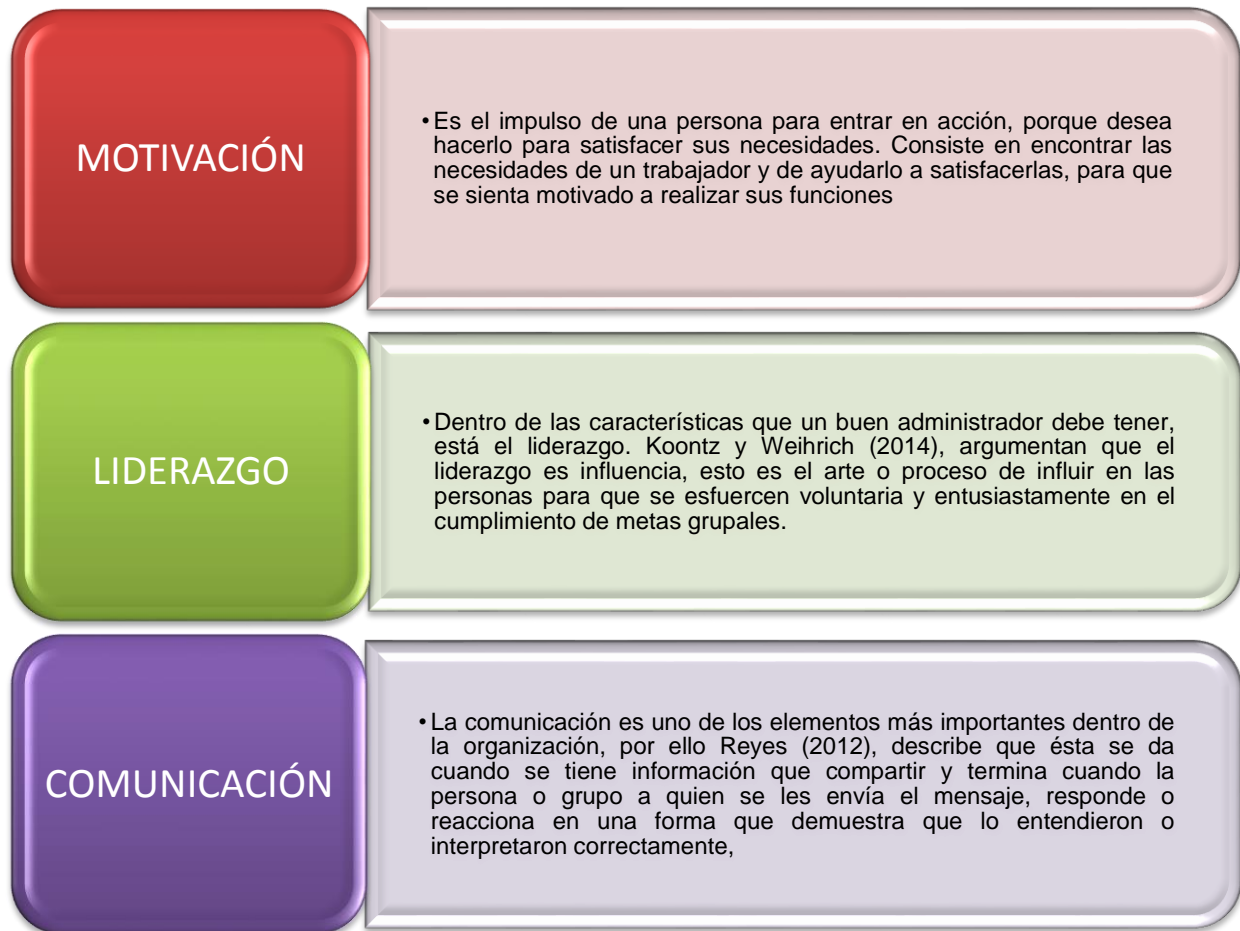


Principios de la Dirección

Fuente: Elaboración propia basada en Reyes (2012)

La dirección consiste en poder guiar de una manera efectiva a los colaboradores, poder realizar el plan de trabajo con y a través de los mismos para lograr de esta manera los objetivos y metas. Al analizar el tema de la dirección, se deben incluir por lo menos los elementos que se presentan en la siguiente figura.

Figura 7  
Elementos de la dirección



Fuente: Elaboración propia basada en Koontz y Weihrich (2014), Reyes (2012)

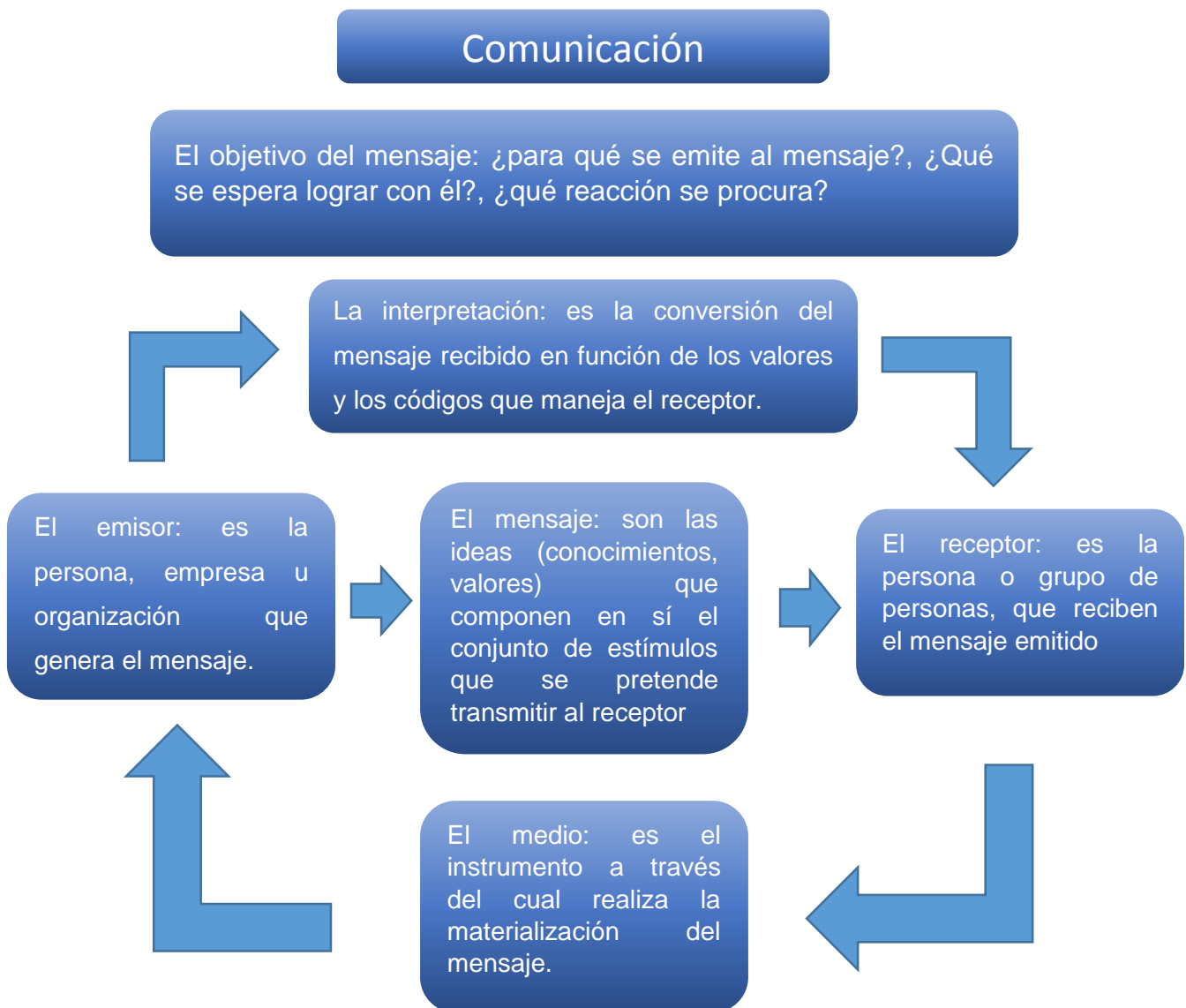
En cuanto a esta etapa, algunas empresas como las radiodifusoras, aunque de forma empírica realizan una buena dirección, cuentan con un administrador o encargado con experiencia y conocimientos necesarios para dirigir correctamente la empresa, además tratan de mantener motivados a los colaboradores y promueven una buena comunicación y buenas relaciones interpersonales, lo que permite realizar un buen trabajo.

Se hace mayor énfasis en el elemento de la comunicación, debido a que esta es la principal herramienta laboral en las radiodifusoras.

Comunicación. Para Robbins y Coulter (2014), define la comunicación como la transferencia y la comprensión de significados; esto quiere decir que, si no se han transmitido la información las ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo.

En el siguiente diagrama se observan los elementos de la comunicación y como estos van relacionados.

Figura 8  
La comunicación



Fuente: Elaboración propia basado en García (2012)

La comunicación es un elemento muy importante en la dirección del personal, pues el mensaje debe ser transmitido de una forma correcta para que cada colaborador pueda seguir las instrucciones y no se llegue a malas interpretaciones.

#### **d) Control**

Para Koontz y Weihrich (2014), control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. Planeación y control están estrechamente relacionados, incluso varios autores consideran que estas funciones no pueden separarse.

El control es importante porque es el vínculo final en las funciones de la gerencia, es la única forma que tienen los gerentes para saber si los objetivos organizacionales se están cumpliendo y las razones por las que no se están logrando en caso negativo. El valor de la función del control radica en su relación con la planeación. Robbins y Coulter (2014).

El mismo autor indica un proceso básico del control en varias etapas, las cuales son:

Figura 9  
Etapas del control



Fuente: Elaboración propia basada en Robbins y Coulter (2014)

El control se puede definir como la medición de la efectividad del desempeño de los planes, así como la supervisión de estos, para que se estén ejecutando de acuerdo a lo establecido anteriormente.

Existen diferentes tipos de control, cada uno con su respectiva aplicación, todos buscan la manera idónea de dar solución a un problema, anticiparse a ellos o vigilar de forma constante para que no ocurra nada fuera de lo planeado.

Robbins y Coulter (2014), identifica los tipos de control de la siguiente manera:

**Cuadro 1**  
**Tipos de control**

Tipo de control	Definición
Control de alimentación anticipada	Es el tipo de control más deseable. Se centra en evitar problemas previstos, ya que se lleva a cabo antes de la actividad de trabajo real.
Control concurrente	Ocurre mientras se lleva a cabo una actividad de trabajo. La forma más conocida, es la supervisión directa.
Control de retroalimentación	Es el tipo de control que se lleva a cabo después de realizar una actividad de trabajo.
Control general	Se encarga de revisar si las operaciones que se realizan, se apega a los objetivos y metas trazados por la empresa. Son efectivos para evaluar y medir el desempeño de las principales funciones de administración de la empresa.
Control de cantidad	Es un proceso mediante el cual se determinan las cantidades a manejar en cualquier área de la empresa, esto es, que puedan ser cuantificables, así como la evaluación eficiente para detectar las variaciones de volumen entre lo real y lo planeado.
Control de calidad	Es un proceso que se realiza en forma continua o periódica con el propósito de conocer si el producto cumple con los estándares considerados como óptimos.
Control de auditoría administrativa	Se encarga de revisar las diferentes actividades o funciones que se llevan a cabo en la pequeña empresa y verificar que se realicen de la mejor forma, durante las auditorías se realiza una revisión y evaluación completa de la administración de la empresa.
Control de presupuestos	Es lo que se espera que ocurra, la mayoría de los presupuestos son medidas en dinero, en horas, kilogramos, litros, etc.
Control de costos	Es una evaluación de tipo comparativo de los costos actuales en relación con un patrón apropiado de estándares, que facilitan una constante y permanente evaluación y especificación de las medidas correctivas.
Control de inventarios	Lo que se busca al tener un buen sistema de control de inventarios es tener los artículos adecuados, en las cantidades adecuadas y en el momento y lugar adecuados.

Fuente: Elaboración propia basada en Robbins y Coulter (2014)

## e) Integración del Personal

Para Koontz y Weihrich (2014), La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de colaboradores en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Entonces, se puede definir la integración como el proceso mediante el cual las organizaciones satisfacen sus necesidades de recursos humanos, el cual incluye la previsión de necesidades, reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los nuevos empleados.

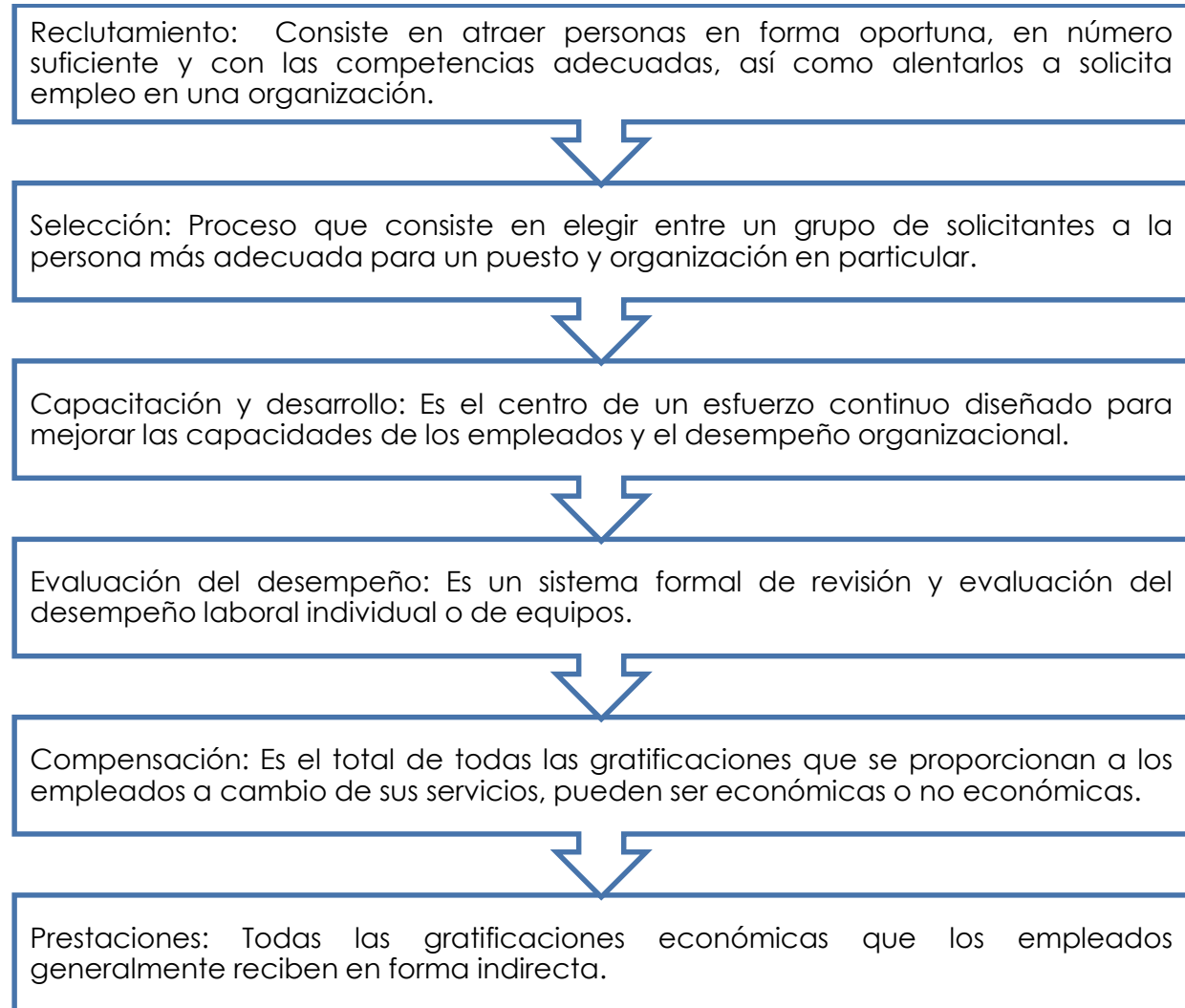
Reyes (2012), menciona que los principios de la integración de personal son:

- La adecuación de hombres y funciones: este principio se refiere a que el personal que se examine para ocupar un puesto debe reunir los requisitos mínimos para desempeñar adecuadamente las funciones. Es buscar la persona idónea para ocupar un puesto, de acuerdo al perfil de la posición a desempeñar.
- La provisión de elementos administrativos: Debe proveerse a cada miembro de un organismo social de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto”
- Introducción adecuada: desde que los individuos se integran a la organización es importante adecuarlos para que antes que inicien sus labores se acoplen a las circunstancias de las mismas.

La integración de personal requiere de ciertas actividades para asegurarse que el proceso cumpla con el objetivo de proveer a la empresa de personal idóneo.

Según Mondy (2013), el proceso de integración de personal consta de varios pasos, los cuales son:

Figura 10  
Proceso de Integración del Personal



Fuente: Elaboración propia basada en Mondy (2013)

Posteriormente del análisis del proceso administrativo en general se debe continuar con la administración estratégica.

### **1.2.3. Administración estratégica**

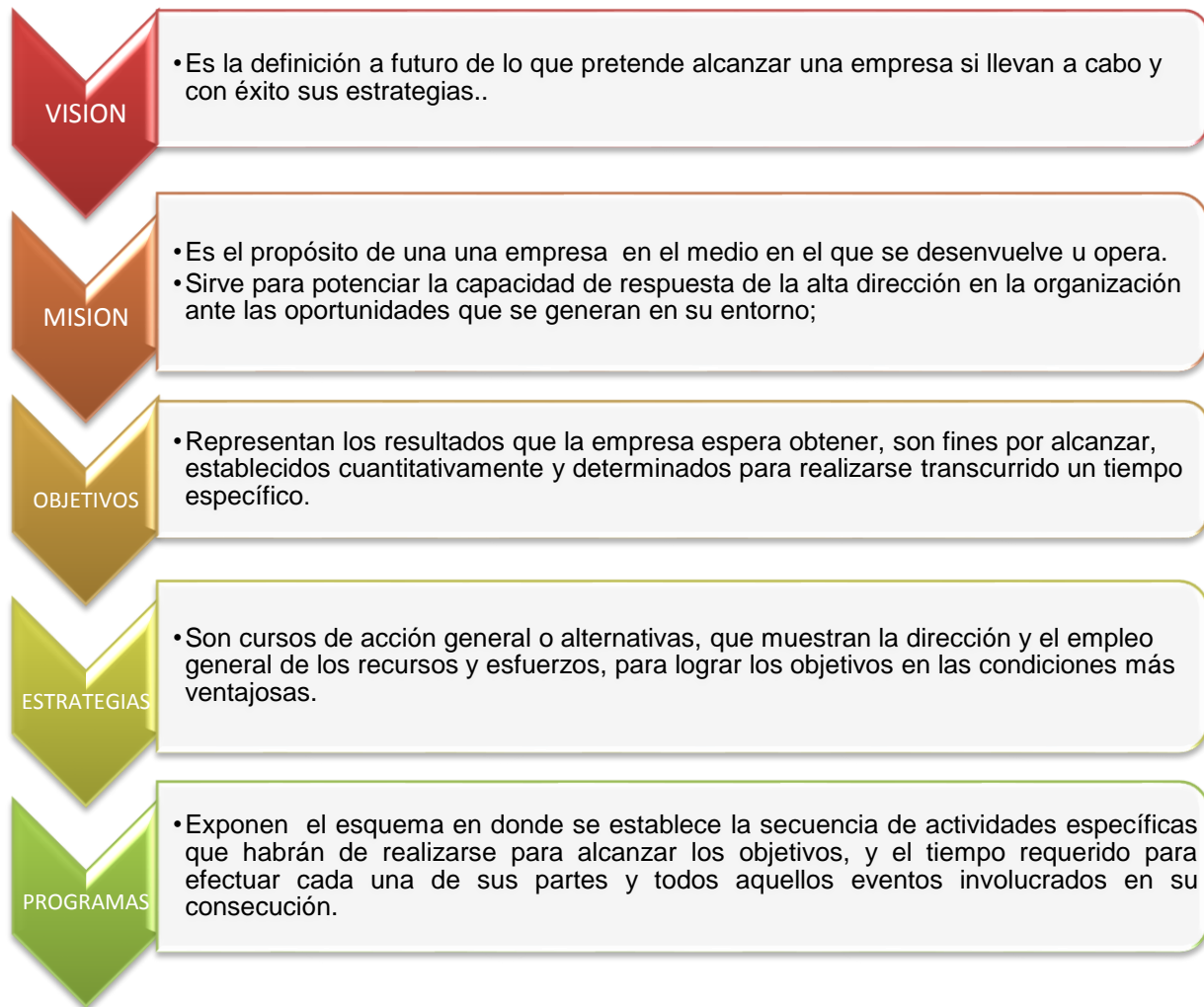
Es la administración de tipo general proyectada al logro de los objetivos de una empresa y tiene como finalidad básica el establecimiento de pasos o guías generales de acción de la misma.

Para Torres (2014), La administración estratégica es como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Asegura que la administración estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Puede decirse, entonces que la administración estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es solo del dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

Koontz, Weihrich y Cannice (2017), refieren que la administración estratégica de negocios es la que orienta el futuro de una compañía, conllevando una serie de pasos para su ejecución, los cuales se definen en la siguiente figura.

Figura 11  
Proceso de la administración estratégica



Fuente: Elaboración propia, basada en Koontz, Wehrich y Cannice (2017)

#### a) **Características de la administración Estratégica.**

Para Castellanos (2014), las características de la administración estratégica deben evaluarse para determinar su aplicación. A continuación, se detallan las principales características de esta, acompañada con una breve descripción.

**Cuadro 2**  
**Características de la Administración Estratégica**

<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
La administración estratégica incluye una revisión de la misión y metas de la organización, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.	El proceso empieza con una extensa revisión de la misión de la organización, o en los casos en que la administración estratégica está siendo usada por primera vez, puede significar el desarrollo de la declaración de la misión. El siguiente paso es desarrollar un análisis de factores ambientales internos y externos que puedan presentar un obstáculo o contribuir al logro de las metas de la organización.
Administración estratégica implica transformar planes en acción.	Para lograr los resultados esperados se debe elaborar un plan de acción, ya que las estrategias bien intencionadas y organizadas tienen poco valor sino hay una manera realista de alcanzar el éxito. Este plan debe tener un mecanismo de monitoreo continuo para determinar si las actividades marchan con éxito o si por el contrario necesitan ser ajustadas. La falla de un plan de ejecución ha sido citada como razón importante para el fracaso de la administración estratégica en muchas empresas.
La administración estratégica debiera ser participativa	A pesar de que no existe total acuerdo en la medida y si la organización debe estar involucrada en el proceso de administración estratégica, hay un consenso general que no debiera desarrollarse aisladamente por los gerentes. Además, la experiencia sugiere aquí que mayor sea la participación de todo el personal, mejor. Si se analiza aisladamente, la administración puede llegar a ser puramente analítica, busca colisiones o así la participación de las personas responsables de llevar a cabo las actividades incluidas en el plan.
Implica un nivel de responsabilidad	Quizás la característica principal que separa la administración estratégica de la experiencia cotidiana es que pone todos los conceptos descritos arriba en una estructura formal que puede ser organizada y ubicada a través del tiempo. Ciertamente, no hay nada erróneo en dirigir estratégicamente de manera continua.

Fuente: Elaboración propia basada en Castellanos (2014).

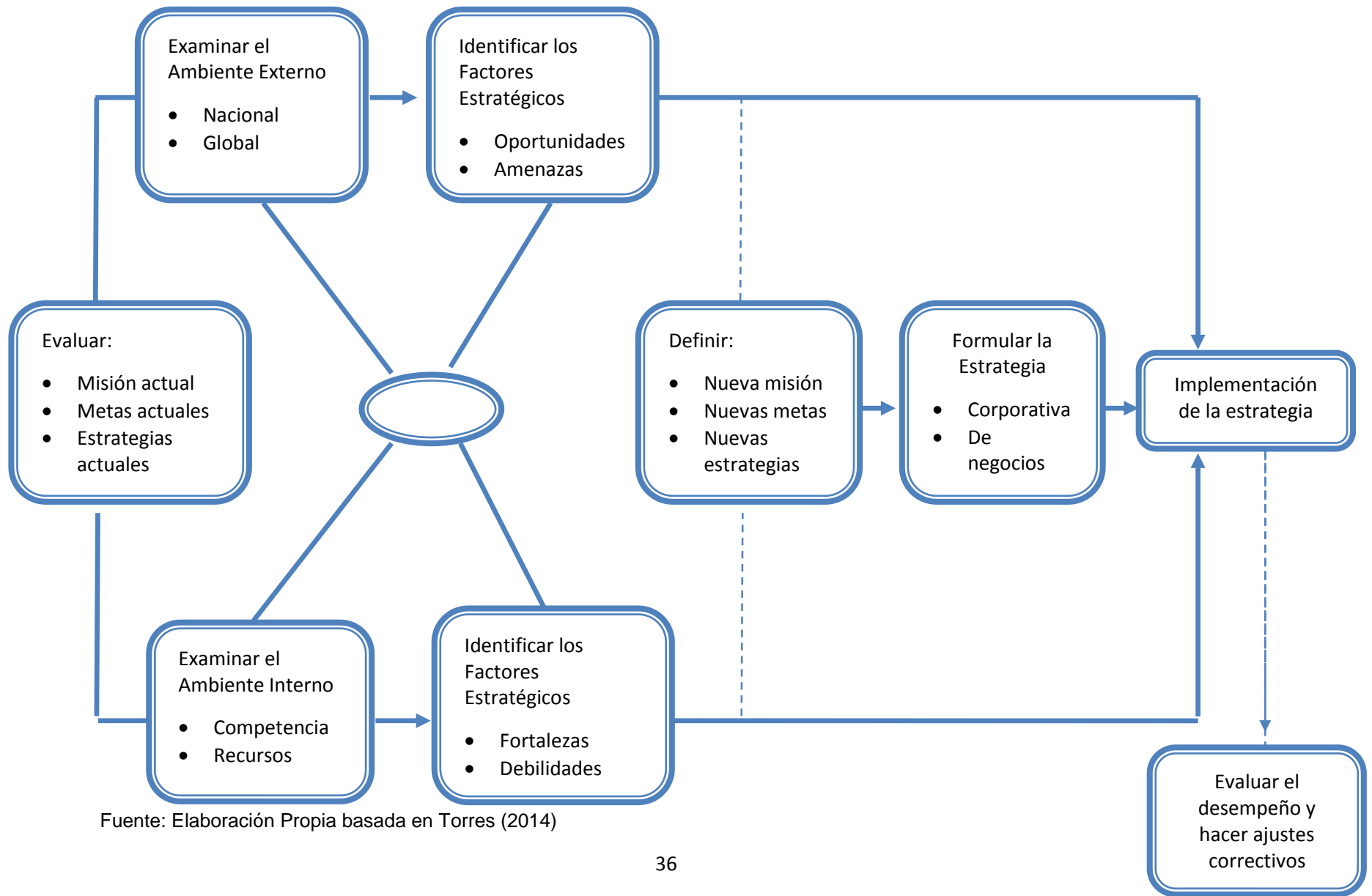
## **b) Ventajas de la Administración Estratégica**

Según Torres (2014), algunas de las ventajas de la administración estratégica son:

- Es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades en forma muy eficiente.
- Proporciona medios estructurados de análisis y reflexión sobre problemas estratégicos complejos, obligando a los directivos a preguntar y cuestionar lo que consideran dado.
- Mejora el desempeño organizacional
- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Construye nuevos canales de comunicación
- Estimula el desarrollo de metas apropiadas de la compañía, las cuales a su vez son factores poderosos para la motivación de las personas.
- Es necesaria para el mejor desempeño de la mayoría de las demás funciones directivas.
- Proporciona una base para medir el desempeño de su empresa y sus principales partes integrantes.
- Señala a la alta dirección los asuntos claves y ayuda a establecer las prioridades adecuadas para tratar a los mismos.
- Puede utilizarse como medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos, comparándolos con los objetivos acordados.
- Puede fomentar una visión a largo plazo de la estrategia mejor que la que se tendría de no existir la planeación.

A continuación, se representa de forma gráfica el proceso de administración estratégica

Diagrama1  
Proceso de administración estratégica



Fuente: Elaboración Propia basada en Torres (2014)

Para que tenga éxito, un proceso de administración estratégica debe establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones. Este estándar para evaluar qué tan adecuado es el proceso de administración estratégica de una organización es estricto y sólo pocas entidades lo cumplen a cabalidad.

### **c. Etapas del proceso de administración estratégica.**

Para tener un panorama amplio sobre la administración estratégica se debe contextualizar cada etapa de la que consta.

➤ **Etapa 1. Filosofía Empresarial.** Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales.

Todas las organizaciones necesitan una misión, una declaración de su finalidad. La misión responde una pregunta ¿Cuál es la razón por la que la empresa está en el negocio? Definir la misión obliga a los directores a identificar cuidadosamente el alcance de sus productos o servicios. Robbins y Coulter (2014).

El mismo autor asegura que los componentes principales de una declaración de la misión son:

- ✓ Clientes; ¿Quiénes son los clientes de la organización?
- ✓ Productos o servicios; ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la organización?
- ✓ Mercados; ¿la organización en qué región compete?
- ✓ Tecnología; ¿la organización está al día en tecnología?
- ✓ Filosofía; ¿Cuáles son las ideas, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la organización?
- ✓ Concepto propio; ¿Cuál es la principal ventaja competitivo de la organización y cuáles son sus capacidades centrales?

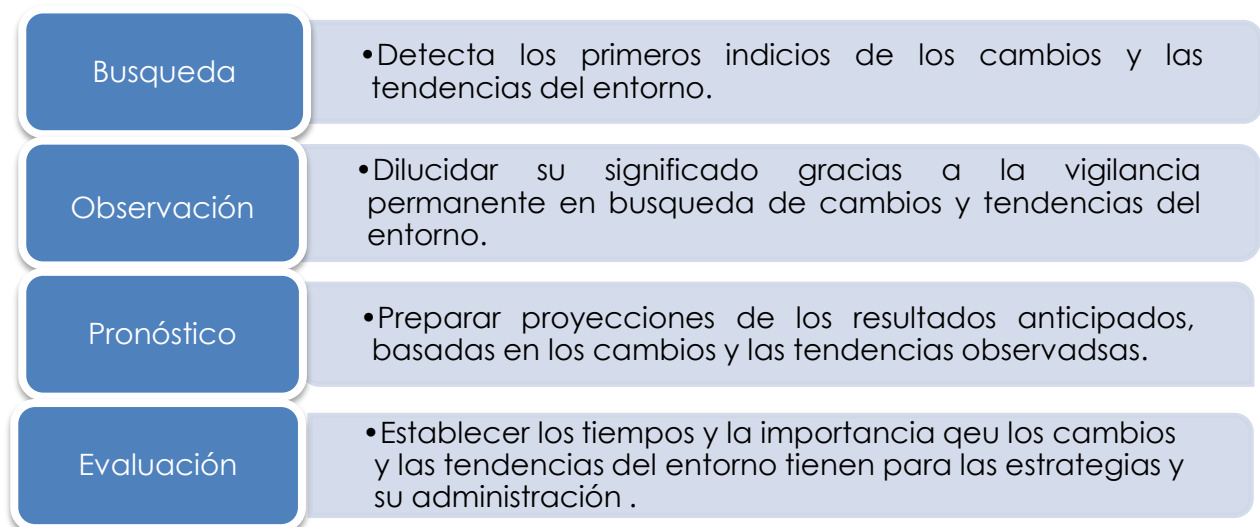
La declaración de la misión es una expresión perdurables de los propósitos que distinguen a la una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Aborda la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas ¿Cuál es nuestro negocio? La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa. La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro.

➤ **Etapas 2. Análisis del entorno (externo e interno)**

Casi todas las empresas se encuentran en entornos externos turbulentos, complejos y globales, circunstancias que dificultan el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por ello, para manejar datos del entorno externo, que con frecuencia son ambiguos o parciales, y para mejorar su conocimiento del marco general, recurren a un proceso llamado análisis del entorno externo. A continuación, se describe en la siguiente figura.

Figura 12

Proceso para analizar el entorno externo



Fuente: Hitt, Ireland y Hoskisson (2017)

El mismo autor indica que las personas que analizan el entorno externo saben que realizar este análisis es una tarea difícil, pero a la vez importante. El objetivo central del estudio del marco general es identificar las amenazas y las oportunidades.

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo. La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios en la población y la competencia creciente de empresa extranjeras son ejemplos de oportunidades o amenazas para la empresa. Estos tipos de cambios crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, las necesidades de diferentes tipos de productos, servicios y estrategias. El análisis externo lo deben desarrollar los gerentes de la organización para conocer a la competencia, la legislación nueva de la región, y así examinar a grandes rasgos las tendencias o los cambios que ocurren. Después de analizar el entorno, los gerentes tienen que evaluar lo que aprendieron a cerca de oportunidades que pueda explotar la organización y las amenazas que haya que contrarrestar.

Torres (2014), expresa que las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechan las fortalezas internas y eliminan las debilidades internas.

El mismo autor determina que las fortalezas y las debilidades se determinan en relación con los competidores. Una deficiencia o superioridad relativa constituye una información importante. Además, las fortalezas y las debilidades se pueden determinar

con base en elementos distintos al rendimiento; por ejemplo, una fortaleza podría consistir en la posesión de recursos naturales o de una reputación histórica en la calidad. Las fortalezas y las debilidades se podrían determinar en relación con los propios objetivos de una empresa; por ejemplo, la rotación frecuentemente del inventario no sería una fortaleza para una empresa que no intenta quedarse sin inventario.

La combinación de los análisis externo e interno se llama análisis FODA porque es un examen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Con el análisis FODA, los gerentes pueden identificar un nicho estratégico para que la organización lo explote. Robbins y Coulter (2014).

A continuación, se presenta la difusión de cada uno de los factores que forman la matriz FODA.

➤ **Fortalezas**

Se debe determinar las fortalezas de la empresa como parte de análisis interno, en la cual se deben fijar las acciones que la misma realiza mejor que los competidores, como por ejemplo procesos, calidad, valores agregados, las características que los diferencian en el mercado.

➤ **Debilidades**

Como parte del análisis interno también se deben identificar los factores débiles de la empresa o defectos que esta esté teniendo, que se está haciendo mal que los competidores, que problemas tiene la empresa y la causa de los mismos.

➤ **Oportunidades**

De igual manera se debe efectuar un análisis externo, en el cual se debe determinar que oportunidades puede tener la empresa, como podrían ser nuevos mercados, mejoramiento de procesos con nueva tecnología, factores políticos favorables para la empresa, al igual que la economía en donde esta se establece entre otros factores.

### ➤ **Amenazas**

Esta es la segunda parte del análisis externo, en el cual se debe observar a los competidores que hacen mejor el trabajo, existe factores políticos desfavorables para la empresa, como en las tendencias de consumo que podrían afectar entre otros factores.

Con el estudio de estos factores se pretende realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa y como ésta se maneja actualmente.

### ➤ **Etapa 3. Formulación de estrategias**

Para Robbins y Coulter (2014), después de realizar el análisis FODA, los gerentes deben determinar y evaluar alternativas estratégicas y enseguida elegir las que aprovechan las fuerzas de la organización y explotan las oportunidades del ambiente, o bien que corrigen las debilidades de la organización y menguan las amenazas. Hay que establecer estrategias para los niveles corporativo, de negocios y funcional de la organización. Esta etapa termina cuando los gerentes elaboran las estrategias que darán a la organización una ventaja relativa sobre sus rivales.

Robbins y De Cenzo (2013), indican que se necesita establecer estrategias para todos los niveles de la organización. La gerencia debe elaborar y evaluar diversas estrategias y, de ahí, elegir un conjunto que sea compatible con cada nivel, y que permita a la organización capitalizar debidamente los recursos y las oportunidades que existan en el entorno.

En la etapa de formulación de la estrategia se debe evaluar la razón de ser la empresa, se debe realizar un análisis tanto de la misión como la visión actual que la empresa presenta, ver si estas cumplen con la función de dar la pauta de lo que quiere ser la empresa, a dónde quiere llegar, qué es lo que hace y a quiénes desea llegar de la misma manera objetivos y metas deben poseer concordancia con la misión y la visión, estos deben ser medibles y buscar satisfacer la razón de ser de la empresa, de no ser

así estos elementos deben ser modificados para que cada uno se complemente y busquen un mismo fin.

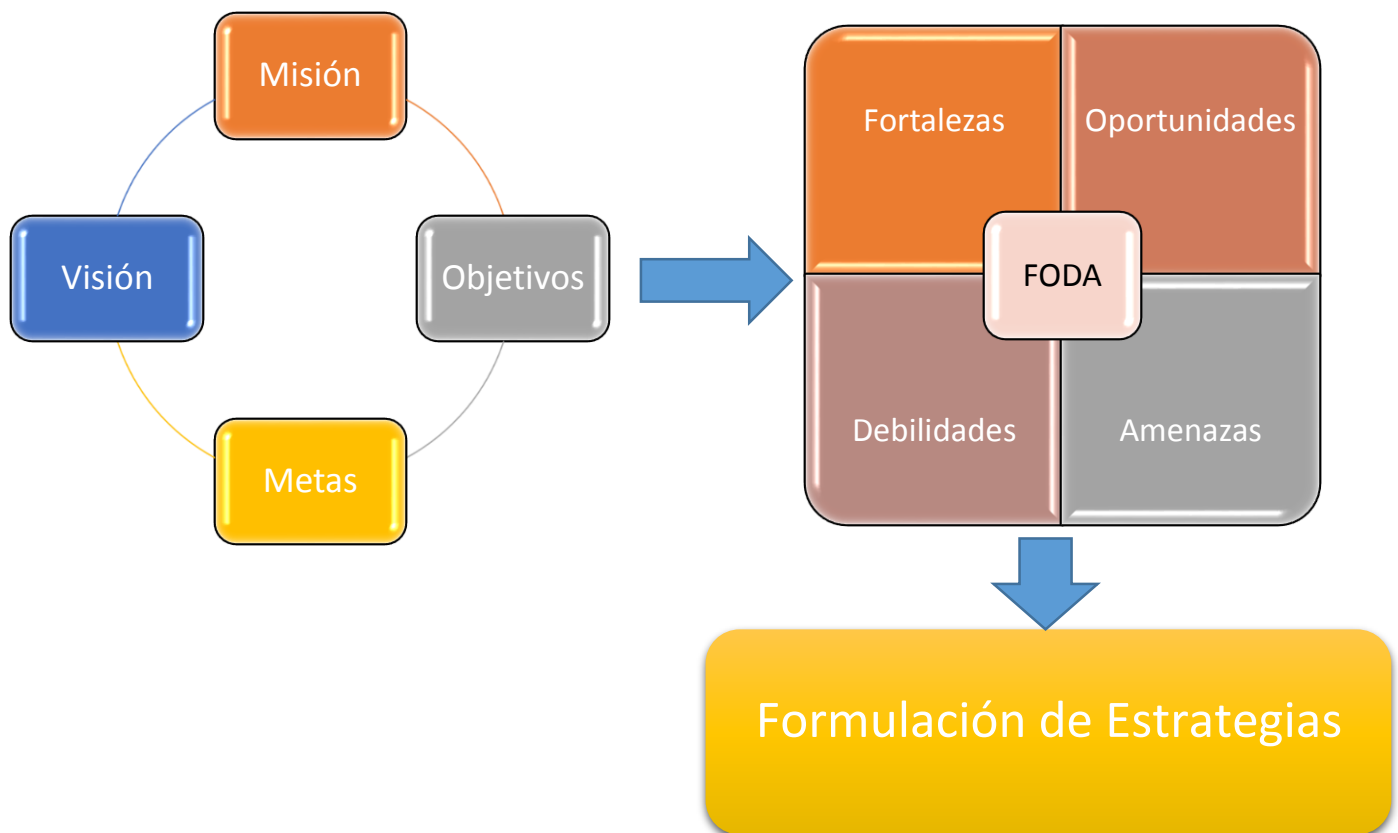
Luego de realizar este análisis, se procede a la formulación de las estrategias, es este momento cuando se debe decidir qué mercados se pretende abarcar, qué recursos se asignarán a cada sector, la formulación de una sociedad, por ejemplo, o la expansión agresiva.

En este punto el propietario o los directivos de la empresa, deben elegir estrategias que le permitan obtener una ventaja competitiva, de igual manera cada estrategia debe estar acorde a la realidad de la empresa tanto financieramente como el entorno en el que está.

A continuación, se presenta un diagrama de las fases de formulación de las estrategias.

Diagrama 2

Formulación de estrategias



Fuente: Elaboración propia basado en David F. (2013)

#### ➤ **Etapa 4. Implementación de estrategias**

Para Robbins y Coulter (2014), después de formular las estrategias, hay que echarlas a andar. Una estrategia no es buena antes de llevarla a cabo. Sin importar con cuanta eficacia haya planeado la organización sus estrategias, no tendrá éxito si no las implementa de manera apropiada. El liderazgo de la dirección es un ingrediente necesario en cualquier estrategia viable, lo mismo que un grupo motivado de gerentes de niveles medio e inferior para que ejecuten las estrategias de la organización efectivamente.

Reyes (2012), menciona que las estrategias deben implementarse en los tres niveles de estrategias existentes, los cuales son: estrategias de nivel corporativo, de negocios y funcional, y de esta manera abordar la estrategia de la corporación en conjunto, la correspondiente a los diferentes negocios y la que afecta a las áreas funcionales de la organización. Una vez diseñadas las estrategias para los distintos niveles, convenientemente evaluadas y seleccionadas las mejores, procede implementarlas. Por muy buena que sea una estrategia, fracasará si no se implementa adecuadamente.

La tarea de implementar no es nada fácil, ya que, además se debe contemplar el diseño de estrategias alternativas, no solo estrategias para cada nivel, y así garantizar una posición de ventaja competitiva, tanto en la utilización de los recursos disponibles como en el aprovechamiento de las oportunidades que presente el entorno.

En cambio, Koontz, Weihrich y Cannice (2017), indican que la tarea administrativa de poner en práctica y ejecutar la estrategia implica una evaluación de lo que se necesitará para desarrollar las habilidades de la organización y así lograr en el momento oportuno los objetivos programados. La puesta en práctica y la ejecución de la estrategia es básicamente una tarea administrativa práctica, cerca de la escena, que incluye los siguientes aspectos principales:

Figura 13

Aspectos para implementar una estrategia

Construir una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia.

Distribuir los recursos de la compañía de manera perspicaz.

Establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia.

Llevar a cabo una estrategia recién escogida.

Motivar a las personas para que persigan con energía los objetivos que se han fijado.

Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permita que el personal de la compañía desempeñe sus papeles estratégicos de una manera efectiva y cotidiana.

Instituir los mejores programas y prácticas para un mejoramiento continuo.

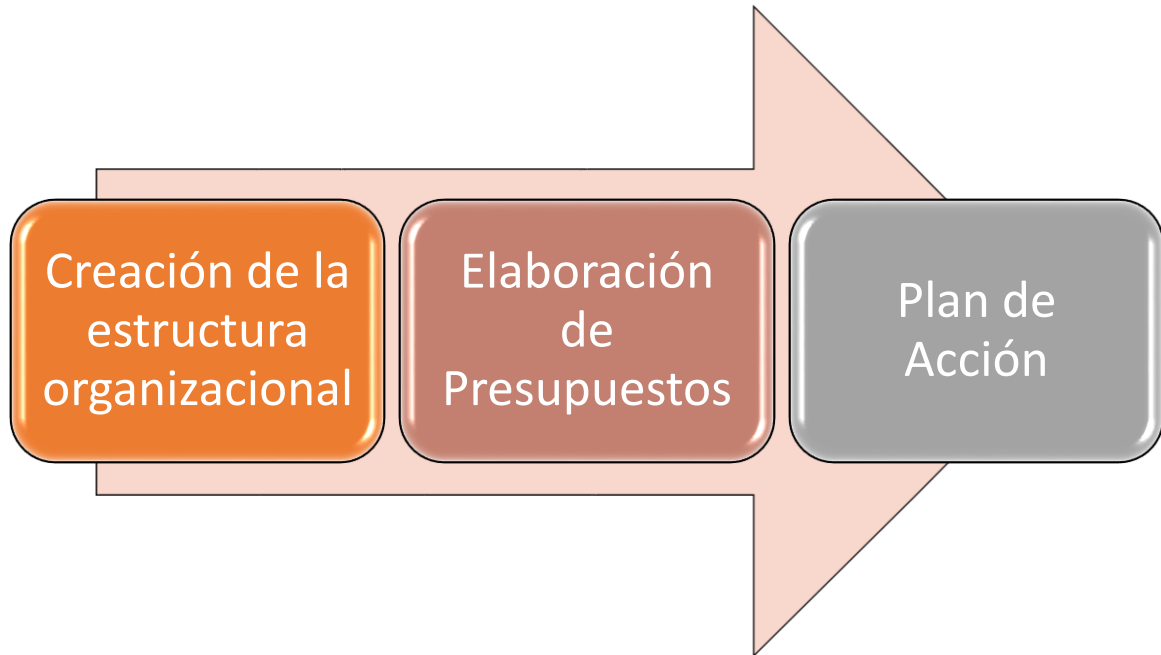
Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando la forma en la cual se está ejecutando la estrategia.

Fuente: Elaboración propia basada en Koontz, Weihrich, Cannice (2017)

La tarea de implementar y llevar a cabo la estrategia constituye, por lo general, la parte de la administración estratégica más complicada y la que lleva más tiempo.

A continuación, se presenta la figura que muestra el proceso de implementación de las estrategias.

Figura 14  
Implementación de las estrategias



Fuente: Elaboración propia, basado en David F. (2013)

➤ **Etapa 6. Evaluación de resultados y acciones correctivas**

La última etapa del proceso de la administración estratégica consiste en evaluar los resultados. ¿Han sido eficaces las estrategias? ¿Se requiere ajustes? Si se requiere de ajustes, se debe evaluar los resultados de las estrategias anteriores y decidir qué cambios se requieren. Robbins y Coulter (2014).

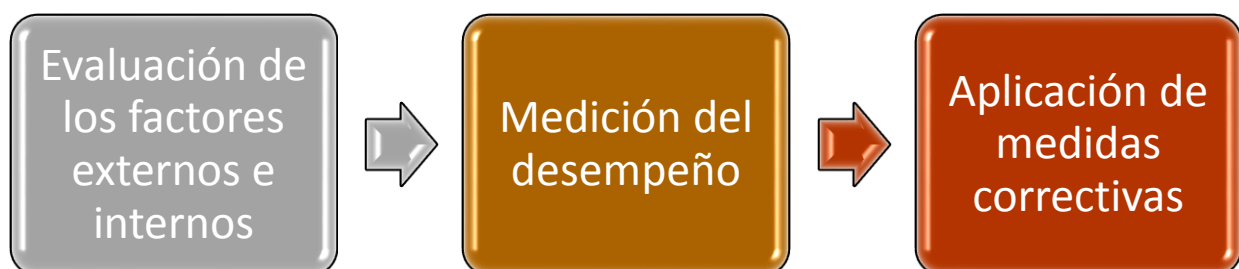
Para Hitt, Ireland y Hoskisson (2017), la evaluación del desempeño y del progreso de la organización siempre le incumbe a la administración. La obligación de esta es mantener en la parte superior de la jerarquía, decidir si las cosas se están haciendo bien al interior de la compañía y supervisar de cerca los desarrollos externos. Un desempeño inferior o un escaso progreso, así como las nuevas circunstancias externas relevantes, requieren acciones y ajustes correctivos en la dirección, objetivos y modelo de negocio a largo plazo de una empresa, y/o su estrategia.

El proceso de realización de ajustes correctivos varía de acuerdo con la situación. En una crisis, el enfoque típico del liderazgo consiste en pedir a subordinados clave que la compañía que recopilen información para identificar y evaluar las opciones y tal vez preparar una serie preliminar de medidas recomendadas para consideración. Debe evaluarse en base a tres puntos:

1. Evaluar los factores externos e internos sobre los cuales fueron establecidas las estrategias actuales: esto quiere decir que se debe tener una constante vigilancia en los cambios que puedan surgir dentro y fuera de las empresas, con el fin de saber si las estrategias son aplicables al entorno donde nos encontramos.
2. Medir el desempeño: medir el desempeño que las estrategias tomadas están teniendo ya que si estas no presentan ningún desempeño deben ser anuladas o modificadas para que puedan lograr su objetivo.
3. Aplicar acciones correctivas: se deben aplicar las medidas correctivas necesarias o de ser necesario eliminar las estrategias que no brinden ningún beneficio o que hayan quedado obsoletas en el tiempo.

A continuación, se presenta una pequeña figura del proceso de evaluación de las estrategias.

Figura 15  
Evaluación de las Estrategias



Fuente: Elaboración propia basado en Robbins y Coulter (2014)

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las radiodifusoras son un medio de comunicación social, que a través de señales de ondas de radio transmite información, entretenimiento y publicidad, vendiendo espacios para que los demandantes puedan anunciarse ante todos los radios escuchas.

La radio en Guatemala empezó como un medio de entretenimiento, ya que no se transmitían programas de información, o se contaba con locutores, únicamente se transmitían conciertos, este medio evolucionó de forma lenta, para convertirse en lo que hoy en día se conoce como un medio de comunicación, con un gran número de programas de entretenimiento, información, religiosos entre otros.

En la actualidad, la radio es un medio de comunicación social, que tiene una cobertura a nivel nacional y su señal puede ser escuchada en la mayoría de los lugares, en Guatemala, es uno de los medios más usados debido a su accesibilidad y es sintonizada por un gran número de personas, sin distinción de raza o estatus social por la facilidad de ser escuchado en el vehículo, el hogar e incluso en el trabajo.

Las radiodifusoras en Huehuetenango se han desarrollado de forma empírica, atendiendo únicamente los requerimientos del mercado y muchas de ellas carecen de herramientas administrativas, o peor aún, poseen una ineficiente administración, que se ve reflejada en la falta de una estructura administrativa, carecen de filosofía empresarial claramente establecida, no cuentan con estrategias para su competitividad en el medio, o un plan para el crecimiento de las mismas; aunado a ello, el desarrollo empresarial es tenue, lo que puede incidir en una cultura organizacional no adecuada y verse reflejado a la vez en la salud financiera de las radios.

Debido a los factores mencionados anteriormente, las radiodifusoras dejen de ser competitivas, corren riesgos innecesarios, no se adaptan con rapidez al entorno cambiante del mercado y la tecnología en las mismas es obsoleta.

Por ello, es necesario analizar y examinar la situación actual de estas empresas, para determinar el impacto que podría causar la aplicación de la administración estratégica en las mismas, ya que esta permitirá a los actores tener una organización con una visión integral, priorizar las actividades radiofónicas, elegir las estrategias, determinar los recursos disponibles, la rentabilidad, competitividad y capacidad de respuesta ante el mercado a largo plazo y alcanzar los objetivos propuestos aplicando principios administrativos como una estrategia de crecimiento y desarrollo empresarial, así como también aplicar un mejor control, con el que se podrán detectar los factores de desviación con mayor facilidad. Además, la administración estratégica también brindará una mayor disciplina y formalidad a la administración y permitirá la mejora de la aplicación de las herramientas administrativas.

Por lo cual surge la necesidad de preguntar:

**¿Cómo se aplica la administración estratégica en las radiodifusoras de la frecuencia modulada de la cabecera departamental de Huehuetenango?**

## **2.1. Objetivos**

### 2.1.1. Objetivo general

Determinar la forma en que se emplea la administración estratégica en las radiodifusoras de la frecuencia modulada de la cabecera departamental de Huehuetenango.

### 2.1.2. Objetivos específicos

- ✓ Describir los elementos de la filosofía empresarial que utilizan las radiodifusoras de la frecuencia modulada de la ciudad de Huehuetenango.
- ✓ Analizar el conocimiento que poseen los colaboradores las radiodifusoras de la frecuencia modulada de la ciudad de Huehuetenango.
- ✓ Identificar los tipos de estrategias utilizadas en las radiodifusoras.
- ✓ Señalar qué controles estratégicos utilizan las radiodifusoras de la frecuencia modulada –FM-, de la ciudad de Huehuetenango.

## **2.2. Elementos de estudio**

### 2.2.1. Administración estratégica

#### a. Definición conceptual

Koontz, Weihrich y Cannice (2017), refieren que la administración estratégica de negocios es la que orienta el futuro de una compañía, conllevando una serie de pasos para su ejecución. Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos.

#### b. Definición operacional

La administración estratégica se refiere al proceso sistemático de la creación y o evaluación de una visión y misión que servirán como guía para la formulación, implementación y evaluación de estrategias que busquen mejorar y ampliar la competitividad de una organización.

### c. Indicadores

- Administración estratégica:
  - ✓ Filosofía Empresarial
    - ❖ Misión
    - ❖ Visión
    - ❖ Políticas
    - ❖ Objetivos
  - ✓ Análisis del Medio Ambiente
    - ❖ Interno
    - ❖ Externo
  - ✓ Formulación de estrategias
    - ❖ Tipos de estrategias
  - ✓ Implementación de estrategias
  - ✓ Evaluación de Estrategias
    - ❖ Control

## **2.3. Alcances y limitaciones**

### 2.3.1. Alcances

Determinar si en las radiodifusoras de la frecuencia modulada de la cabecera departamental de Huehuetenango, podría aplicarse la administración estratégica. Dentro de estas se encuestó un total de 128 colaboradores de las mismas, los cuales forman el universo del estudio.

### 2.3.2. Limitaciones

La información de las radios en general debe ser solicitada en la ciudad de Guatemala a la Superintendencia de Telecomunicaciones, con una carta firmada por la universidad.

## **2.4. Aporte**

Por medio de este estudio se dará a conocer las ventajas que posee el uso de la administración estrategia dentro de las radiodifusoras de la frecuencia modulada de la cabecera departamental de Huehuetenango, así mismo crear una propuesta del proceso de administración estratégica para mejorar la competitividad de las radiodifusoras, y que estas puedan identificar tanto las oportunidades, amenazas,

debilidades y fortalezas que poseen, para la creación de sus estrategias de una forma lógica, sistemática y racional que les brinde beneficios económicos. Y sirva como referencia para futuros estudios de la Universidad Rafael Landívar otras empresas.

### III. METODOLOGIA

#### 3.1. Sujetos de estudio

La investigación se realizó en 12 radiodifusoras de frecuencia modulada ubicadas en la cabecera departamental de Huehuetenango.

En la investigación que se realizó, se tomó en cuenta los siguientes sujetos de estudio:

Sujeto 1: Personal administrativo: Lo constituyen propietarios, gerentes, secretarias, debido a que son las personas interesadas en seguir una dirección correcta, alcanzar la efectividad empresarial y posteriormente tomar decisiones al respecto.

Sujeto 2: Locutores de radio: Lo constituyen los locutores, debido a que el estudio abarca la actividad que desempeñan dentro de las radiodifusoras, ya que ellos tienen la responsabilidad de realizar programas y eventos que atraigan a los clientes.

A continuación, se describe en un cuadro las radiodifusoras que se utilizaron en el estudio:

Cuadro 3  
Personal encuestado

No	Radio	Frecuencia	No. Personal Administrativo	No. Locutores
1	Radio Súper	99.3	1	5
2	Radio Romance	104.9	1	3
3	Radio Mass	98.9	3	6
4	Radio Kayros	106.1	3	6
5	Radio Crystal Estero	102.9	7	17
6	Radio Caliente	97.3	1	4
7	Radio Burbuja	94.5	1	3
8	Radio Stereo Cumbre	92.9	1	23
9	Radio Stereo Vision	89.3	1	13
10	Radio Stereo Mam	96.1	1	6
11	Radio Creativa	98.1	1	11
12	Radio Contacto	91.3	1	9
<b>Total</b>			22	106
<b>Población Total</b>			128	

Fuente: Elaboración propia basada en trabajo de campo (2016)

### 3.2. Población y muestra

Según Hernández R, Fernández C, Baptista P. (2016), definen un censo como el procedimiento de investigación propuesto para estudiar la totalidad de los elementos de una población-universo.

Para el estudio se tomó la totalidad de las radios de la frecuencia modulada de la ciudad de Huehuetenango, siendo estas 12 radios con un total de 128 elementos de estudio

### **3.2. Instrumento**

Para la presente investigación se utilizaron dos tipos de instrumentos que facilitaron la recopilación de información siendo estos: dos cuestionarios, uno dirigido al personal administrativo de las radiodifusoras y otro para el personal operativo de las mismas. Ambos cuestionarios contienen preguntas abiertas, dicotómicas y cerradas, relacionadas con la variable, los indicadores, y selección múltiple para alcanzar los objetivos de la investigación.

Según January (2013), son estudios de encuesta muy utilizados en el ámbito educativo por su aparente facilidad para la obtención de datos y son útiles para la descripción y la predicción de un fenómeno.

Se validó el instrumento en un 10% de la población a estudiar, para determinar el uso adecuado de la herramienta de investigación.

### **3.4. Diseño y metodología**

Según Rodríguez (2013), define que la investigación descriptiva es aquella que estudia, interpreta y refiere lo que aparece, analiza la conducta humana personal y social en condiciones naturales y en los distintos ámbitos. Se realizaron gráficas de barras en donde se representan los resultados obtenidos, también la discusión en cada una de ellas.

### **3.5 Procedimiento**

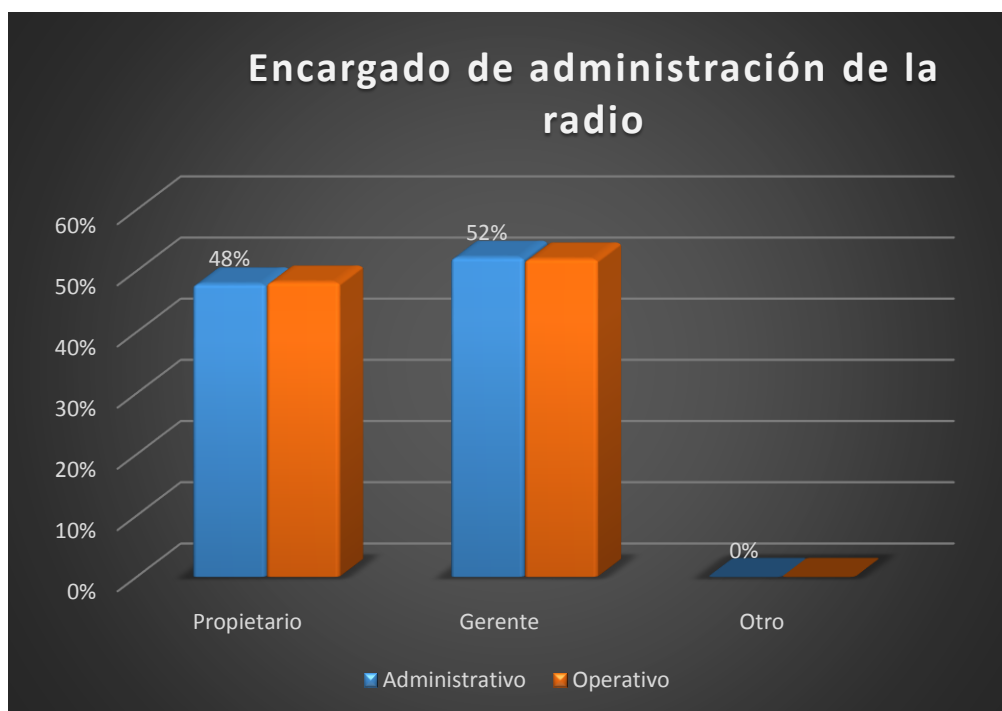
- Selección del tema de investigación
- Realización de investigación previa
- Desarrollo del planteamiento del problema
- Presentación de mini defensa
- Aprobación del tema de investigación
- Elaboración de la metodología
- Selección de instrumentos
- Elaboración de marco contextual
- Se validó el instrumento
- Aplicación de instrumento
- Análisis de Resultados
- Conclusiones y recomendaciones
- Presentación de propuesta

#### IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para la presente investigación, se tomó en cuenta al personal administrativo y locutores de las radiodifusoras de la cabecera departamental de Huehuetenango, para determinar la aplicación de la administración estratégica en las mismas, realizando cuestionarios estructurados y representándolas a continuación en forma de gráficas y matrices para facilitar el análisis de las mismas. Si desea conocer la encuesta a mayor profundidad (Ver anexos).

##### Datos generales

Gráfica 1



Fuente: trabajo de campo (2017)

Según los resultados obtenidos, el 52% - 67 personas- manifestaron que la dirección de las radiodifusoras es aplicada por un gerente designado, sin embargo, se puede notar que existe un gran porcentaje de las mismas que aún es dirigida por los propietarios de las mismas..

## Indicador: Filosofía Empresarial

### Matriz 1 Aplicación de planes Personal administrativo

Planes que aplican	Existencia				Evidencia por escrito				La conocen los colaboradores			
	Sí	%	No	%	Sí	%	No	%	Sí	%	No	%
<b>Misión</b>	23	100%	0	0%	14	61%	9	39%	12	52%	11	48%
<b>Visión</b>	23	100%	0	0%	14	61%	9	39%	12	52%	11	48%
<b>Objetivos</b>	19	83%	4	17%	6	26%	17	74%	14	61%	9	39%
<b>Estrategias</b>	15	65%	8	35%	3	13%	20	87%	6	26%	17	74%
<b>Programas</b>	17	74%	6	26%	8	35%	15	65%	11	48%	12	52%
<b>Presupuestos</b>	17	74%	6	26%	5	22%	18	78%	2	9%	21	91%
<b>Políticas</b>	14	61%	8	35%	1	4%	22	96%	10	43%	13	57%
<b>total encuestados</b>	23	80%		20%		32%		68%		42%		58%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Según las encuestas realizadas al personal administrativo de las radios, sí existen la mayoría de planes en las mismas, siendo los más aplicados la misión, visión y objetivos por la utilidad que estos presentan; sin embargo, se evidencia una gran deficiencia al evaluar que la mayoría de estos planes únicamente son aplicados de forma verbal, exceptuando por la misión y la visión que en su mayoría están por escrito, pero no se pudo evidenciar en ninguno de los casos, lo que provoca a su vez que los colaboradores desconozcan los planes que las radios manejan viéndose esto reflejado en la matriz anterior.

Matriz 2  
Aplicación de planes  
Personal operativo

	Existencia				Evidencia por escrito				La conocen los colaboradores			
	Sí	%	No	%	Sí	%	No	%	Sí	%	No	%
<b>Misión</b>	88	83%	18	17%	59	56%	47	44%	84	79%	22	21%
<b>Visión</b>	79	75%	27	25%	59	56%	47	44%	75	71%	31	29%
<b>Objetivos</b>	88	83%	18	17%	46	43%	60	57%	84	79%	22	21%
<b>Estrategias</b>	86	81%	20	19%	47	44%	59	56%	86	81%	24	23%
<b>Programas</b>	66	62%	40	38%	55	52%	51	48%	66	62%	40	38%
<b>Presupuestos</b>	72	68%	34	32%	40	38%	66	62%	52	49%	54	51%
<b>Políticas</b>	65	61%	41	39%	39	37%	67	63%	59	56%	47	44%
<b>total encuestados</b>	106	73%		27%		46%		54%		68%		32%

Fuente: Trabajo de campo (2017)

Según la encuesta realizada al personal operativo, se pudo determinar que efectivamente como se estableció anteriormente en la matriz del personal administrativo, sí cuentan con la mayoría de planes, aunque nuevamente, se valora que no existen por escrito exceptuando la misión y visión que sí existe, sin embargo, no se pudo evidenciar la existencia de estos; aunque el personal administrativo manifestó que la mayoría de los planes son desconocidos por los colaboradores. Por su parte, los locutores manifestaron conocerlos de una u otra manera, exceptuando los presupuestos que la radio maneja, los cuales son desconocidos para los mismos.

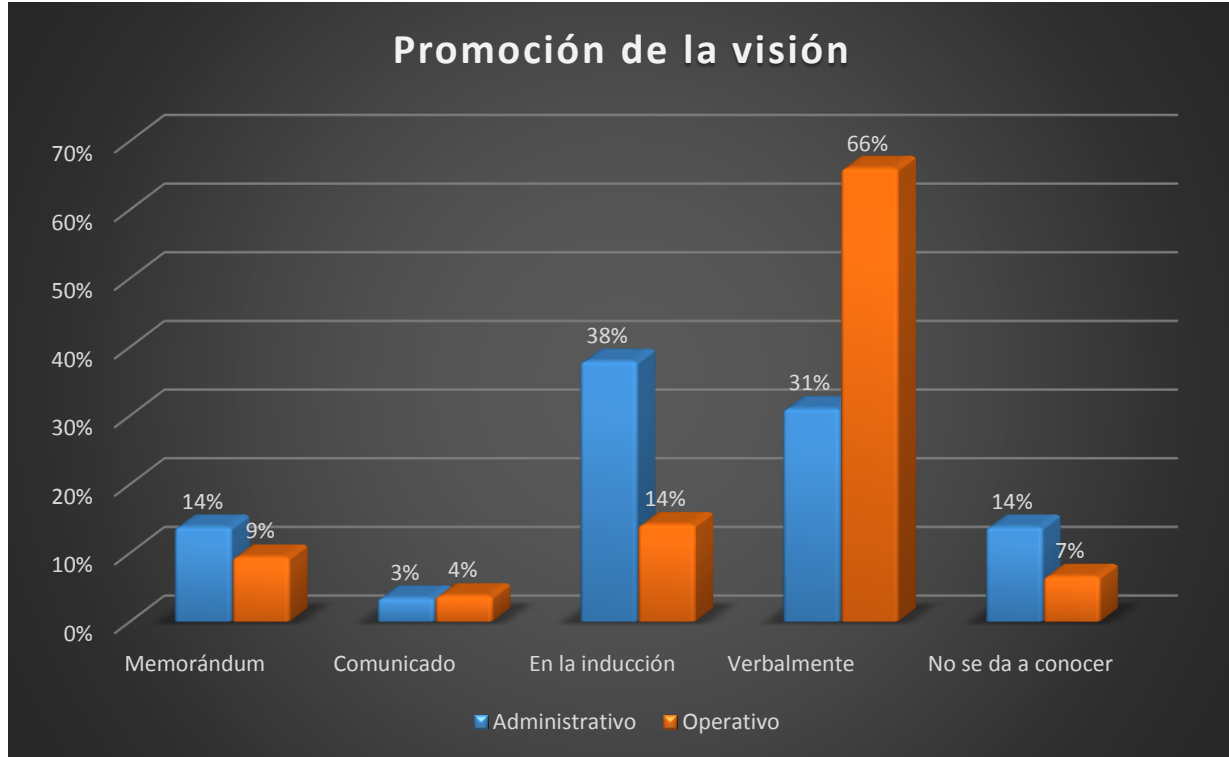
Gráfica 2



Fuente: trabajo de campo (2017)

Como se expresó anteriormente en la matriz 1 y según los datos más relevantes, se pudo corroborar que efectivamente la mayoría de los encuestados -39%- del personal administrativo promueve la misión en la inducción y un alto porcentaje de los locutores -70%- manifestaron que verbalmente han conocido la misión, cabe mencionar que no se pudo comprobar la existencia por escrito de la misma en ninguna de las radios.

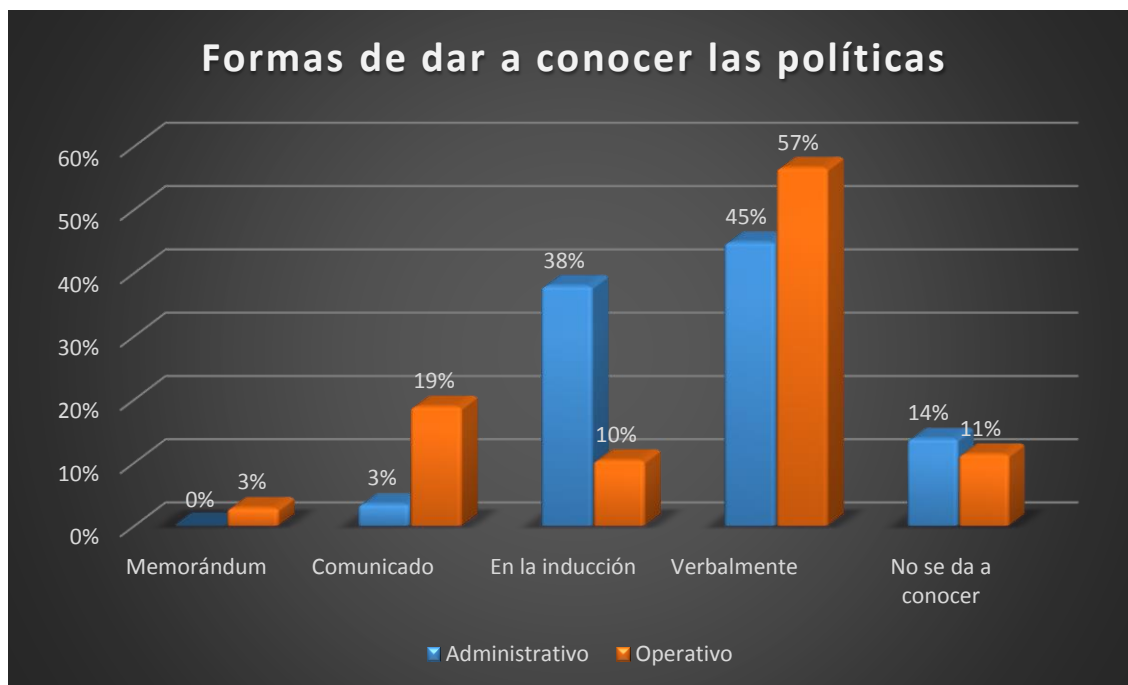
Gráfica 3



Fuente: trabajo de campo (2017)

Tomando en cuenta los principales resultados obtenidos, se observa en esta gráfica que un 38% de los entrevistados del personal administrativo dan a conocer la visión en la inducción laboral, pero un 66% de los locutores manifiestan que se da a conocer verbalmente, aunque muy pocos pudieron definirla durante la encuesta. Cabe mencionar que un 14% del personal administrativo manifiesto no darla a saber, esto provoca desequilibrio en las organizaciones, pues la visión indica donde quiere estar en el futuro.

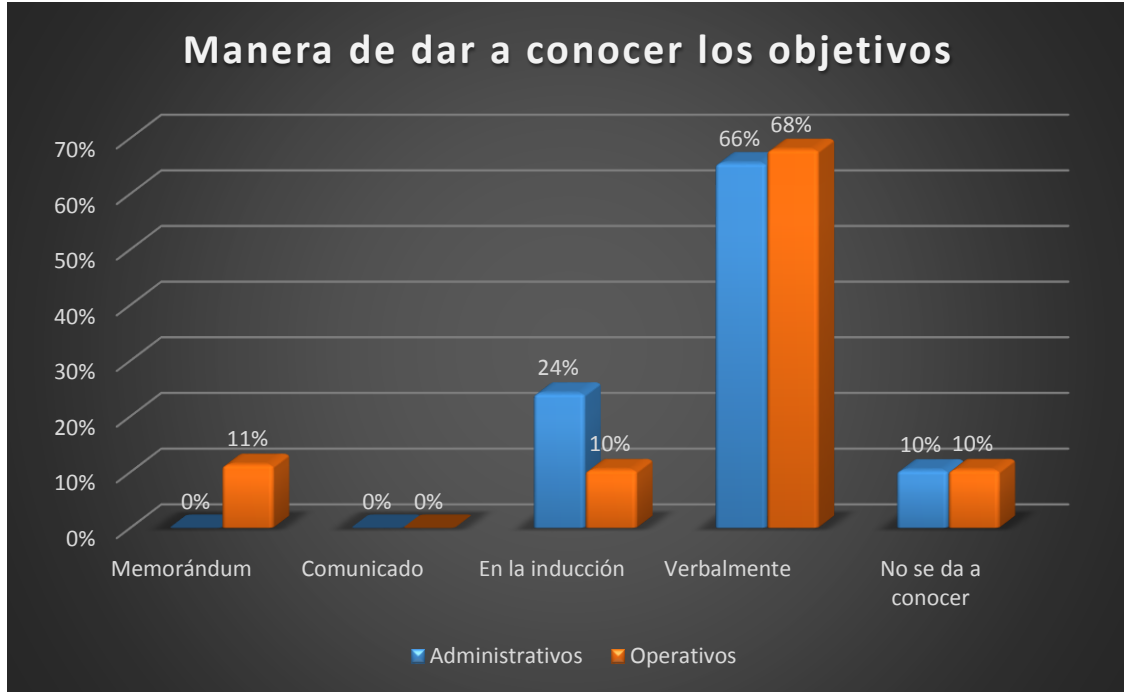
Gráfica 4



Fuente: trabajo de campo (2017)

Según los resultados obtenidos tanto el personal administrativo como los locutores manifestaron que las políticas se dan a conocer de forma verbal en su mayoría, sin embargo, muy pocos pudieron definir las. Un 14% del personal administrativo y un 11% de los locutores dijeron que éstas no se dan a conocer.

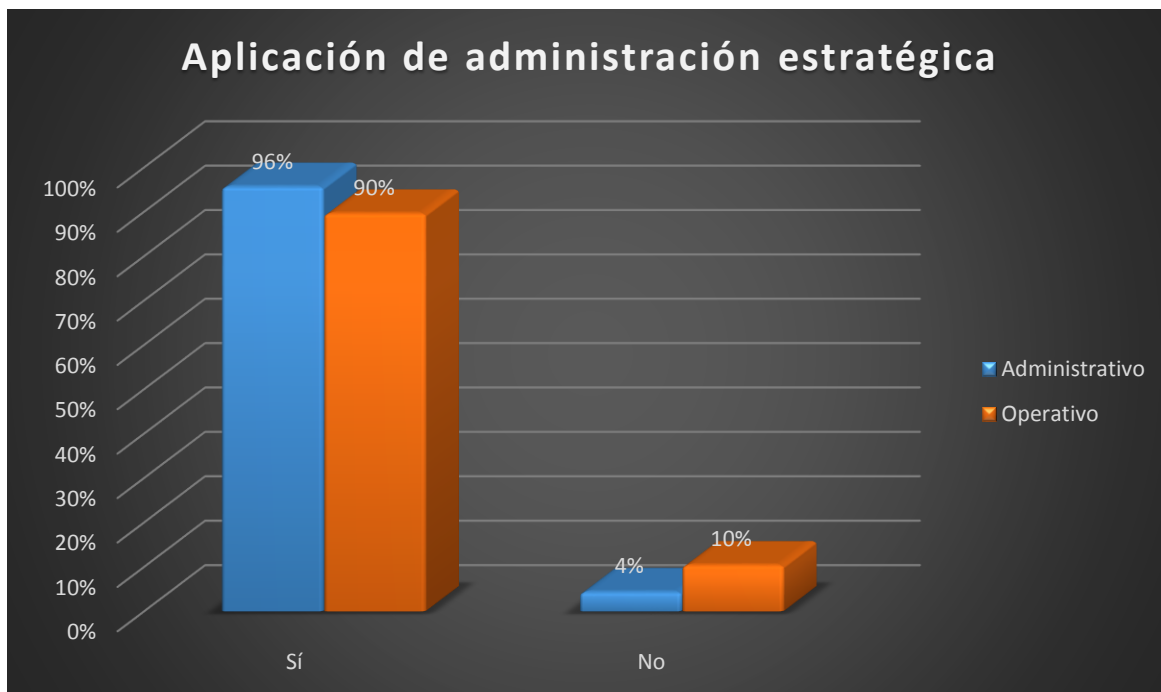
Gráfica 5



Fuente: trabajo de campo (2017)

La mayoría de los encuestados tanto del personal administrativo -66%- como de los locutores -68%- manifestaron que los objetivos se dan a conocer de forma verbal y un pequeño porcentaje indicó que se dan a conocer en la inducción. Sin embargo, también un 10% de ambos sujetos dijeron que no se dan a conocer. Esto indica que las radiodifusoras trabajan desorganizadamente y no saben el rumbo que deben seguir.

Gráfica 6



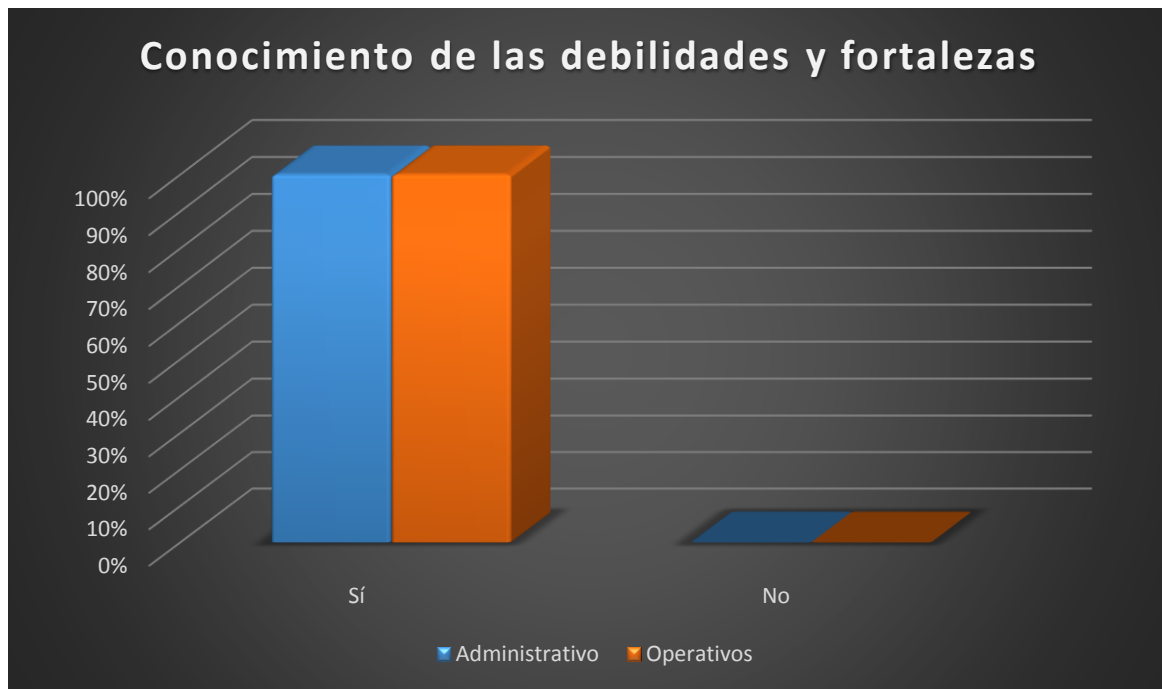
Fuente: trabajo de campo (2017)

De la totalidad de los entrevistados un 96% del personal administrativo, expresarán que sí aplican la administración estratégica dentro de las radiodifusoras, y un 90% de los Locutores expresaron lo mismo, sin embargo, por las observaciones realizadas durante el trabajo de campo, puede concluirse que se realiza de forma empírica, ya que en ningún momento se pudo evidenciar pruebas de una administración científica, por ende no puede haber administración estratégica formal.

**Indicador: Análisis del medio ambiente**

**Sun indicador: Interno**

Gráfica 7

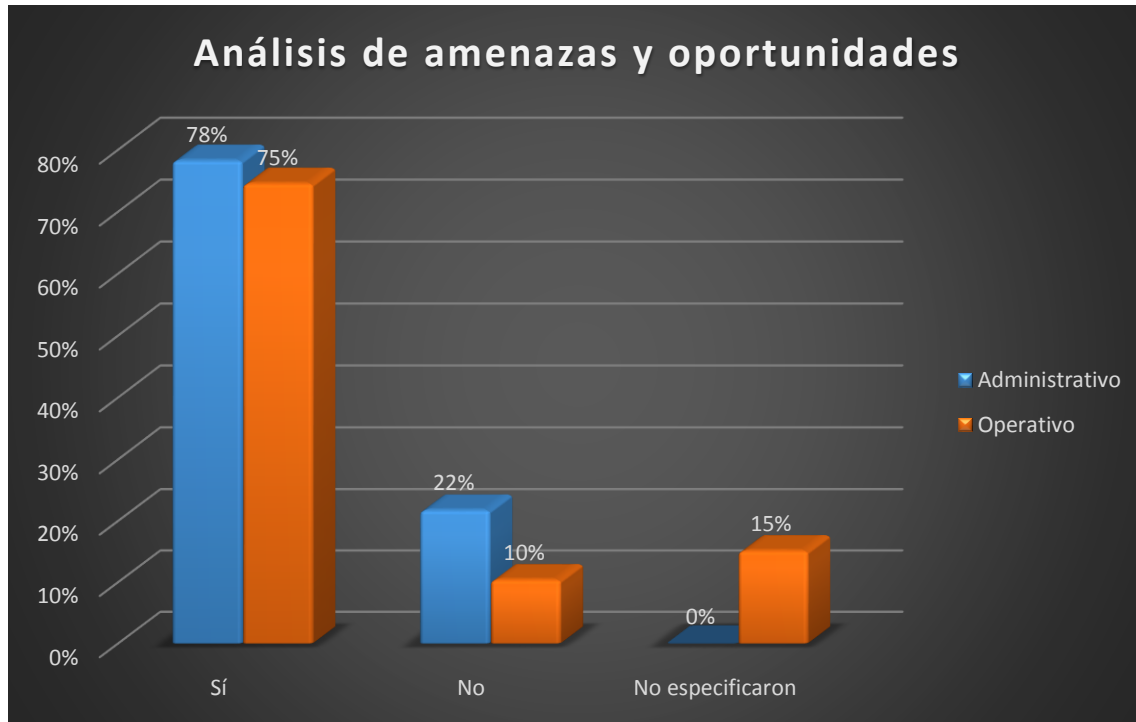


Fuente: Trabajo de campo (2017)

La totalidad de los encuestados manifestaron conocer las debilidades y fortalezas de las radiodifusoras, sin embargo, no se ha realizado un estudio formal de las mismas, únicamente conocen los aspectos que han observado durante sus labores diarias, lo que indica que es necesario efectuar un análisis interno, para determinar las mismas.

**Sub indicador: Externo**

Gráfica 8



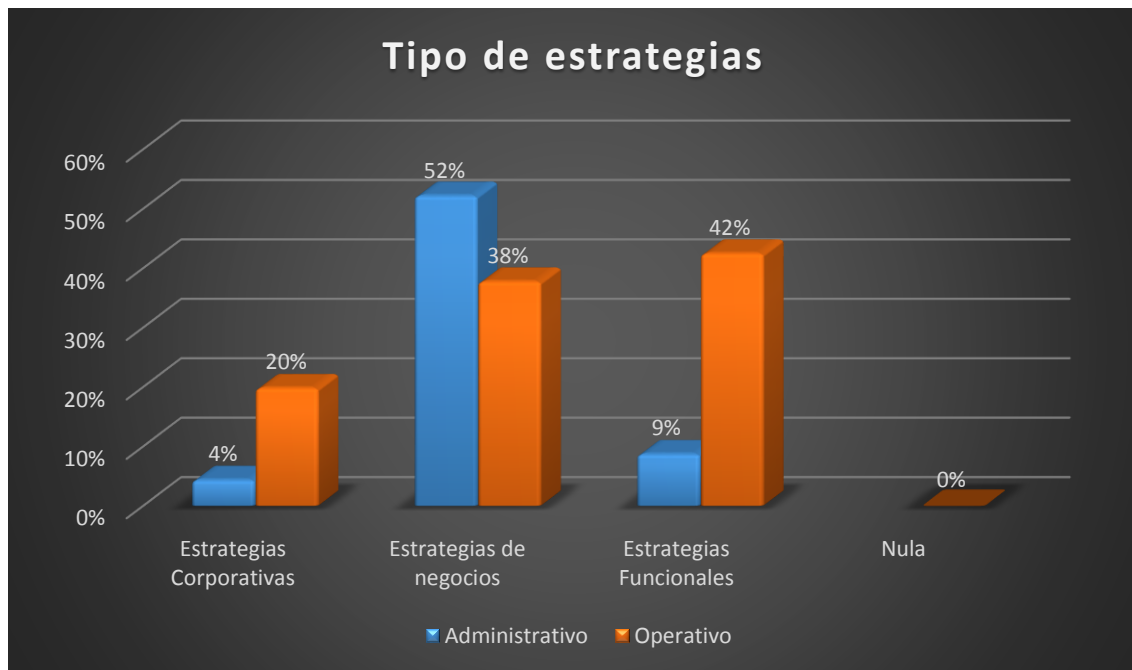
Fuente: trabajo de campo (2017)

La mayoría de los encuestados tanto administrativos -78%- como locutores -75%- manifestaron que sí conocen las amenazas y oportunidades de las radiodifusoras donde laboran, sin embargo, llama la atención que un buen porcentaje -22%- del personal administrativo manifestaron no conocerlas, lo que es preocupante, ya que ellos son la cabeza de las organizaciones.

## Indicador: Formulación de estrategias

### Sub indicador: Tipo de estrategias

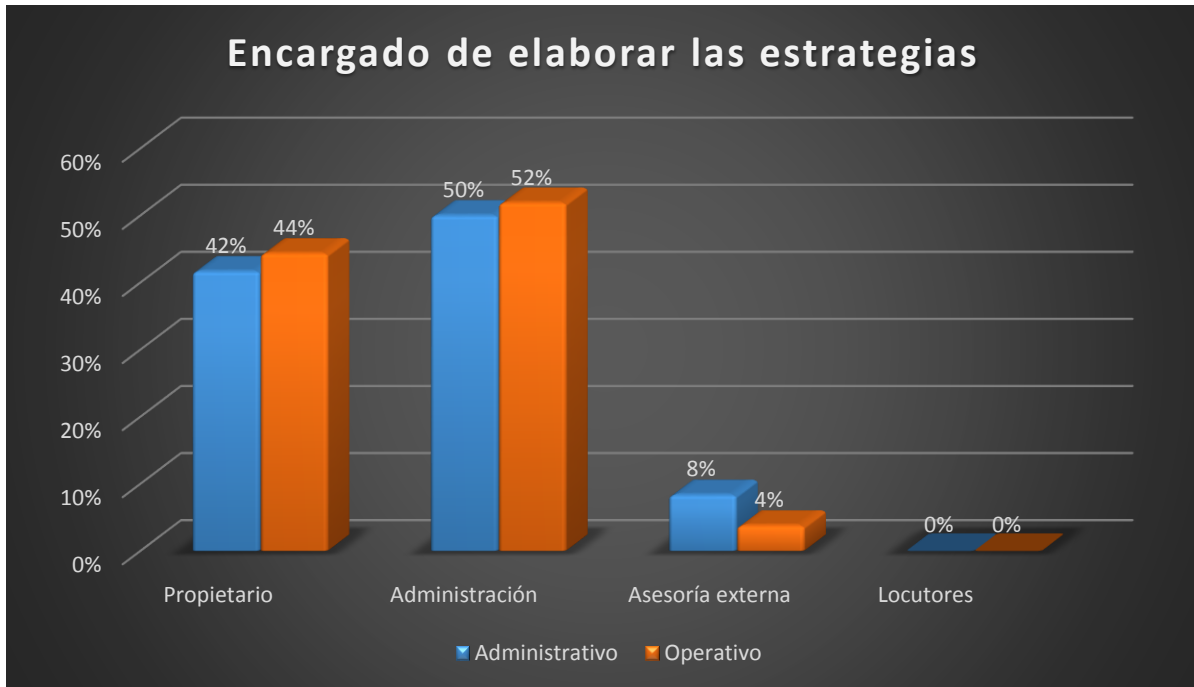
Gráfica 9



Fuente: trabajo de campo (2017)

Según los resultados obtenidos y la gráfica anterior, se observa que el personal administrativo en un 52% aplican estrategias de negocios, pero, los locutores respondieron que en un 38% aplican estrategias funcionales; sin embargo, llama la atención que en un 20% de los locutores apliquen estrategias corporativas, sabiendo que éstas son meramente utilizadas por los niveles altos en la organización. Esto demuestra el desconocimiento en el uso de las estrategias y la falta de una buena administración.

Gráfica 10

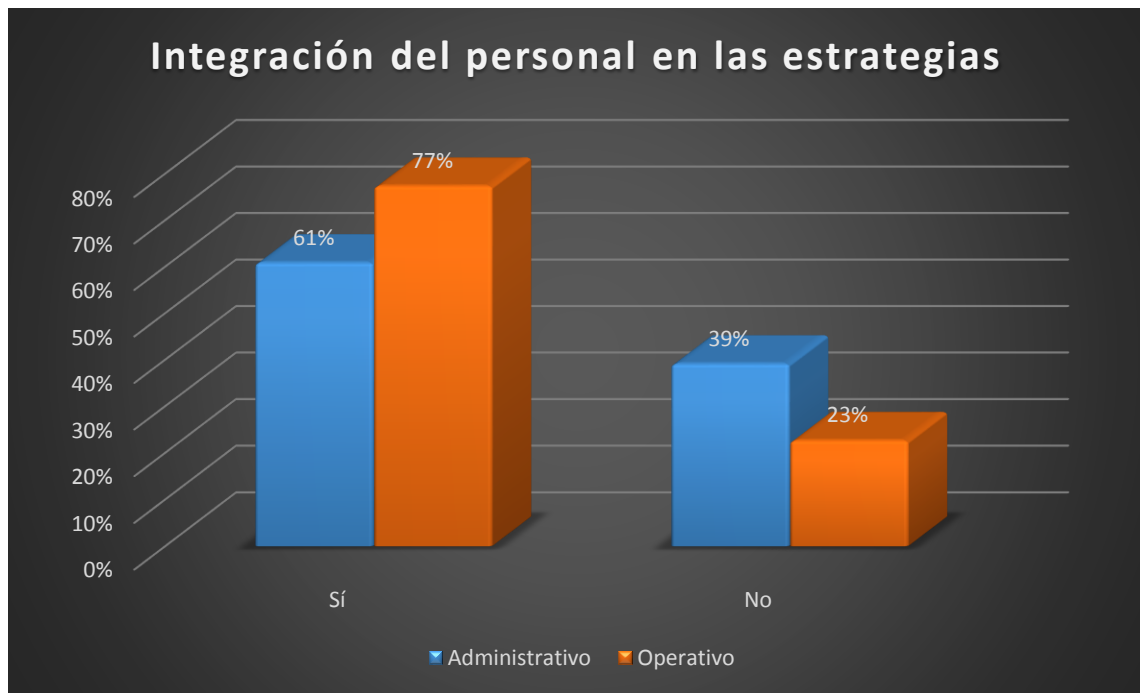


Fuente: trabajo de campo (2017)

Al realizar el estudio, se determinó que en la mayoría de las radios las estrategias son realizadas por la administración -50%- o en su defecto por el propietario -42%- de las mismas. Esto implica que los colaboradores –locutores- en su mayoría no tienen ninguna oportunidad de expresar sus ideas en cuanto a cómo mejorar esta parte dentro de las radiodifusoras. Cabe mencionar también como dato relevante que en un 8% se contrata una asesoría externa para la realización de las mismas.

## Indicador: Implementación de estrategias

Gráfica 11



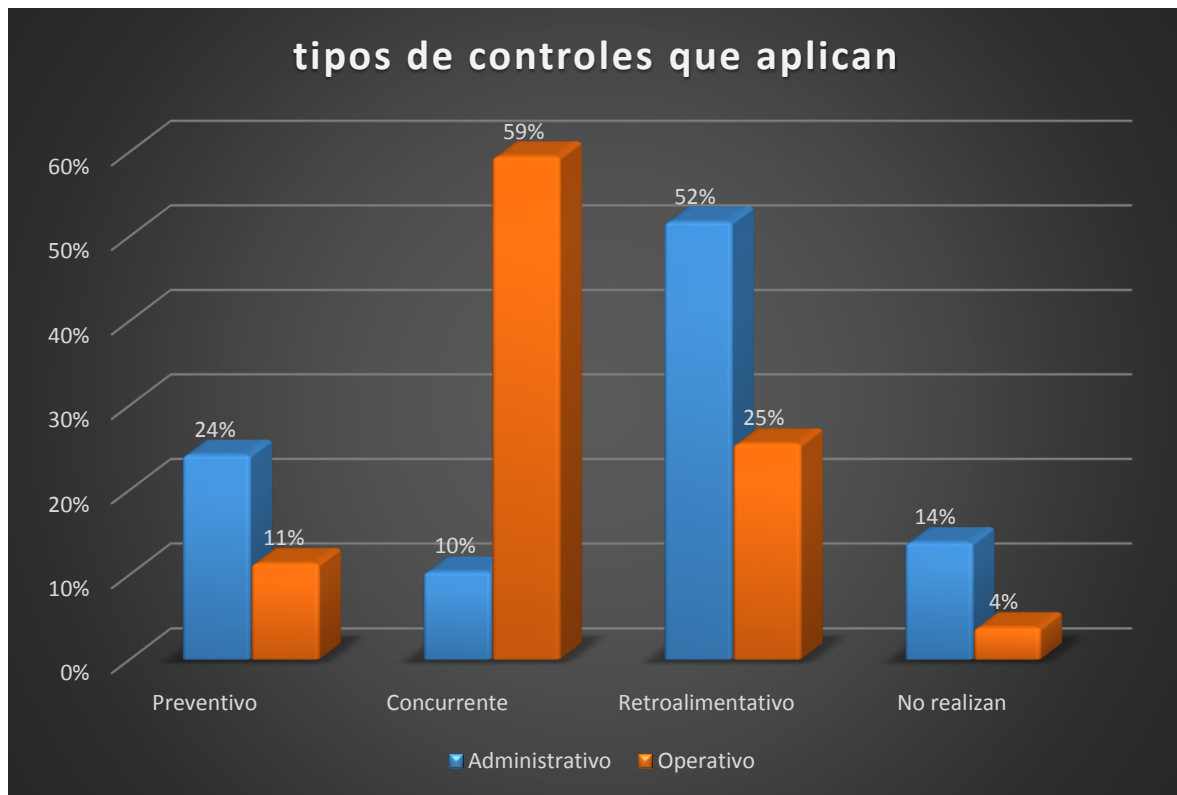
Fuente: trabajo de campo (2017)

En la mayoría de las radiodifusoras el personal en un 61% del personal administrativo y un 77% de los locutores expresaron que sí son integrados durante la aplicación de las estrategias en las mismas, pero no se pudo corroborar el conocimiento que ellos tenían de éstas durante el estudio.

**Indicador: Evaluación de las estrategias**

**Sub indicador: Control**

Gráfica 12



Fuente: trabajo de campo (2017)

Según la gráfica anterior, el personal administrativo en un 52% manifestaron que en su mayoría se efectúan controles retroalimentativos, sin embargo, el personal operativo en un 59% expresaron que mayormente realizan controles concurrentes, tan solo un 24% del personal administrativo manifestó utilizar un control preventivo, lo que demuestra que las empresas objeto de estudio no contemplan en control como una herramienta administrativa para su mejoramiento.

### Matriz 3

#### Procesos en los que aplican algún tipo de control

Opciones de Respuesta	Administrativos	%	Operativos	%
Manejo de efectivo	1	4%	0	0%
Manejo de documentos	0	0%	4	4%
Facturación	1	4%	0	0%
Contabilidad	1	4%	0	0%
Pago de salarios	0	0%	0	0%
Horario del personal	1	4%	0	0%
Cuentas por cobrar	0	0%	0	0%
Todos	22	85%	102	96%
Ninguno	0	0%	0	0%

Fuente: trabajo de campo (2017)

La mayoría de los encuestados tanto administrativos (22 de 23 personas) como operativos (102 de 106 personas) manifestaron que aplican todos los controles mencionados en la encuesta, los cuales son esenciales para trabajar de una forma efectiva y eficaz.

Gráfica 13



Fuente trabajo de campo (2017)

Un alto porcentaje del personal administrativo -42%- dijeron que, si realizan controles preventivos, sin embargo, la mayoría del personal operativo -44%- manifestaron que se aplican controles concurrentes, lo cual podría indicar el desconocimiento de los controles que realizan.

## V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada con el personal operativo y administrativo contrastado con las teorías de algunos expertos en los diferentes temas.

Según Robbins y Coulter (2014), Un gerente/propietario es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para que se logren los objetivos de la organización. El trabajo de un gerente no tiene que ver con logros personales, sino con ayudar a otros a realizar el trabajo. Esto puede significar la coordinación del trabajo de un departamento o supervisar a una sola persona. Podría involucrar la coordinación de las actividades de un equipo de personas de distintos departamentos o incluso de personas ajenas a la organización, como colaboradores temporales o colaboradores que trabajan con proveedores de la organización. También tenga presente que los gerentes pueden realizar labores no relacionadas con coordinar y supervisar el trabajo de otros. Por ejemplo, un supervisor de reclamaciones de seguros también puede procesar las reclamaciones además de coordinar las actividades laborales de otros colaboradores de reclamaciones.

Según los resultados obtenidos en cuanto a la dirección de la radio, un 52% de los entrevistados manifestaron que estas organizaciones son dirigidas por un gerente designado y un 48% expresaron que son administradas por el propietario de las mismas. - Ver gráfica 1-. En base a esto y tomando la descripción arriba mencionada, se podría decir que la mayoría de los dirigentes de estas empresas deberían conocer los procesos administrativos, coordinar las actividades del equipo y sobre todo dirigir las radios para alcanzar el éxito. Sin embargo, se notó que desconocen de la administración científica y los pocos procesos que aplican los realizan de manera empírica.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2017), la planeación es la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque

racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. Además, con esta fase se inicia la filosofía empresarial dentro de cualquier organización, en donde las radios no son la excepción.

En cuanto a la aplicación de los planes –ver matriz 1- en las radiodifusoras aplican en un 80% los mismos, aunque solo se dan a conocer la misión y la visión de la empresa a los colaboradores. No se pudo evidenciar la existencia de estos planes por escrito, sin embargo, todos los encuestados manifestaron si poseerlas. Cabe mencionar, que para cualquier organización y en este caso las radiodifusoras de frecuencia modulada de Huehuetenango, es necesario contar con cada uno de estos planes, no solo de forma verbal –ver gráficas 2, 3, 4 - sino por escrito, pues esto contribuirá a saber el rumbo que deben tomar las mismas.

En cuanto a los objetivos, Reyes (2012) manifiesta que son lineamientos cuantitativos y cualitativos que deben alcanzarse en cualquier organización, no importando el tamaño de las mismas.

Para las radiodifusoras los objetivos son igual de vitales como para cualquier empresa de productos o servicios, sin embargo, en las empresas objeto de estudios, éstos solamente se comunican de forma verbal –ver gráfica 5- lo que impide determinar con claridad si están siendo alcanzados o no.

En cuanto a la administración estratégica según Torres (2014), dice que ésta es un proceso que explora y crea nuevas oportunidades, diferentes para el futuro de las organizaciones, basado en la planeación, en la implementación y ejecución de lo planeado y, en la evaluación de resultados, todo ello con miras a tomar decisiones anticipadas, en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y cesación o desaparición.

Según el estudio realizado, la administración estratégica busca hacer crecer una organización, tener un proceso sistematizado para una toma de decisiones más efectivas, penetrar nuevos mercados, entre otras acciones, dado a los resultados obtenidos poco más de un 90% de los entrevistados, tanto del personal administrativo como de locutores, afirmaron que sí aplican una administración estratégica –ver gráfica

6-, pero, debido a la administración empírica que utilizan esta no puede ser efectiva, por la falta de conocimientos y un estudio idónea de esta herramienta administrativa. Además, se resalta que desconocen los beneficios que podría darles la sabia aplicación de un proceso de administración estratégica en las radios, lo que permitiría incrementar sus finanzas a largo plazo.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2017) el análisis ambiental de cualquier empresa es vital, debido a que puede dividirse a nivel externo e interno. Manifiestan que el análisis FODA es el más utilizado para el desarrollo del mismo, implica evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y lograr conclusiones referentes a los siguientes puntos:

- La ponderación de las fortalezas y oportunidades de la empresa, en cuanto a sus capacidades de recursos y a sus oportunidades de mercado.
- La importancia para la empresa de solucionar sus debilidades de recursos y anticiparse con medidas de protección contra amenazas a riesgos externos.
- Constituye una base para emprender acciones estratégicas de mejora continua y sostenible.
- Motiva a reflexionar y contesta cuestionamientos referentes al tipo de fortalezas y capacidades futuras que necesitará la empresa en cuanto a las condiciones competitivas para obtener resultados exitosos.
- Toda debilidad o amenaza que se logre solucionar se transformará en una fortaleza u oportunidad.

En el estudio realizado se pudo determinar que las radiodifusoras sí cuentan con conocimiento del análisis FODA, se determinó que en la totalidad de las radios conocen en un 100% las debilidades y fortalezas de las mismas –ver gráfica 7- , no obstante poco más de los entrevistados manifestaron conocer las amenazas y oportunidades de las radios y un 22% de los administrativos no conocerlas, -ver gráfica 8-; es alarmante este último aspecto, pues todo empresario debe conocer que le brinda el mercado para crecer y también de que se debe cuidar. Es importante, entonces que los propietarios de las radios realicen este análisis como herramienta administrativa para conocer mejor la empresa y la competencia que les rodea.

En cuanto a la estrategia, Robbins y Coulter (2014) dicen que son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos.

Dentro del estudio, el 52% de los entrevistados del personal administrativo manifestaron aplicar estrategias de negocios, mientras que un 42% de los locutores estrategias funcionales. No obstante, un 20% de los locutores dijeron aplicar estrategias corporativas; –ver gráfica 8-, este último aspecto llama la atención, ya que las estrategias corporativas deberían ser aplicadas por los propietarios o la alta gerencia, esto demuestra la poca administración científica que aplican las radios, además el encargado de crear las estrategias es el administrador con un 50% y en otros casos el propietario con poco más del 44% -ver gráfica 9- . Se debe tener mente abierta con todos los colaboradores, dado a que en cualquier nivel de la organización puede haber personas que tengan la capacidad de tomar decisiones con respecto al desempeño actual y futuro de la organización.

Seguidamente la implementación de las estrategias debe realizarse, Torres (2014), comenta que una vez que se han formulado las estrategias, éstas se deben implementar. No importa qué tan bien haya planeado una organización sus estrategias, el desempeño se verá dañado si las estrategias no se implementan de manera adecuada.

En cuanto a la implementación de las estrategias, los entrevistados tanto del personal administrativo -61%- y los locutores -77%- manifestaron que todos son tomados en cuenta para aplicar las mismas, -ver gráfica 10-. Es decir, que todos ejecutan las estrategias propuestas en las radiodifusoras, empero, cabe resaltar que no tienen clara las herramientas posibles a utilizar para el manejo idóneo de éstas.

Para Reyes (2012), la el control y la evaluación de la estrategia es una de las gestiones finales en cualquier proceso de administración estratégica. Se trata de un proceso de verificación de pasos y resultados que permite medir el progreso o desarrollo de un

negocio. Deben hacerse las siguientes preguntas: ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias para ayudar a la organización a lograr sus objetivos? ¿Qué ajustes son necesarios?

En cuanto a control Bernal y Sierra (2013), explican que el control como hoy se conoce es el proceso sistemático de regular y medir las actividades que desarrolla la organización, para que estas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en sus planes

Después de establecer los resultados de estrategias previas y determinar que los cambios fueron necesarios, deben realizarse ajustes estratégicos para recuperar el mercado y mejorar los resultados de su empresa

El control aplicado en las radios se ve aplicado en dos formas, para el personal administrativo se manejan controles retroalimentativos con un 52%, que permiten a las radiodifusoras la mejora continua en sus actividades, y controles concurrentes para los locutores en un 59%, que bajo su criterio permite las correcciones de errores de forma casi inmediata, -ver gráfica 11-. Según el estudio realizado, se apreció que las radiodifusoras llevan la mayoría de controles generales, permitiendo de esta manera, minimizar los errores que se pudieran cometer en la empresa. En cuanto al control estratégico meramente para la evaluación de las estrategias el personal administrativo manifestó aplicar en un 42% -ver gráfica 13- el control preventivo, lo que les permite en su criterio, adelantarse a los hechos.

## VI. CONCLUSIONES

1. En las radiodifusoras de frecuencia modulada en Huehuetenango aplican empíricamente la administración estratégica, debido a que del proceso de ésta, algunos elementos son aprovechados muy vagamente. Ya que los planes y filosofía empresarial no se encuentran en documentos formales únicamente se dan a conocer a los colaboradores de forma verbal lo cual trae como consecuencia una toma de decisiones poco efectiva.

Existe una filosofía empresarial establecida en las radiodifusoras sin embargo, estos elementos que van a permitir la identificación de la empresa, son desconocidos generalmente por los colaboradores.

2. En el análisis del medio ambiente únicamente existe un conocimiento certero de los factores internos sin embargo en cuanto a los factores externos son desconocidos por un gran porcentaje de los colaboradores, lo que nos lleva a concluir que no se suelen realizar análisis del medio ambiente en las radiodifusoras. Lo anteriormente mencionado no permite conocer el mercado en el cual se está incursionando así como las oportunidad y amenazas que este posee
3. En las radiodifusoras utilizan en su mayoría estrategias de negocios, cabe mencionar que opinan que para lograr una diferencia con la competencia deben actuar contar con segmentos totalmente diferentes, motivantes y sobre todo originales.
4. Las radiodifusoras de frecuencia modulada utilizan en su mayoría controles preventivos y concurrentes, pero son más enfocados a todas las actividades; no aplican controles estratégicos específicos para evaluar las estrategias, ni los procesos o supervisión de recursos.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda realizar una evaluación organizacional individual para determinar el uso de la administración científica en las radiodifusoras y con ello llevar al campo de la práctica la administración estratégica en busca del beneficio de las mismas. Por lo que en este estudio se presenta una guía que puede servir de modelo para la implementación de esta herramienta en cada una de las radios basándonos en sus necesidades.
2. Para poder implementar la administración estratégica es necesario contar con una filosofía empresarial sólida, que sea conocida por cada uno de los colaboradores por lo que se recomienda mantener a la vista tanto la misión y visión de la empresa, de igual manera tener las políticas establecidas por escrito y que los objetivos de la empresa sean del conocimiento de toda la empresa.
3. Para mantener un proceso de administración estratégica, se recomienda hacer análisis FODA por lo menos una vez al año, con el fin de evaluar los cambios del entorno y poder rediseñar las estrategias, adaptándose a los cambios que este ha sufrido y poder anticiparse a cambios futuros y responder con mayor efectividad.
4. Se recomienda el análisis de las estrategias actuales de las radiodifusoras para constatar que estas se adecuen a la realidad de las mismas y reestructurarlas o cambiarlas de ser necesario, además aplicar las mismas de acuerdo a los niveles jerárquicos de las radios, es decir, aplicar las estrategias corporativas, funcionales y de negocios.
5. Es necesario implementar controles estratégicos aunados a los controles normales en las radios, debido a que estos contribuirán a una mejor evaluación de los resultados que cada estrategia ha teniendo y tomar medidas correctivas para evitar percances mayores, ineffectividad de las mismas o gasto de recursos innecesarios.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

Arreaga, M. (2014). **Mezcla de promoción de los servicios de las radios locales comerciales de frecuencia modulada de la ciudad de Quetzaltenango**. Tesis Universidad Rafael Landívar Guatemala.

Bernal J. y Sierra M. (2013). **Proceso a administrativo para las organizaciones del siglo XXI** (2a. Ed.). México: Pearson educación.

Bobadilla R. (2016). En el artículo **Administración Estratégica**. Fecha consultada: 8 de octubre del 2016. Disponible en: <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/49641/que-es-la-administracion-estrategica/>

Castellanos, E. (2014), en el artículo **El enfoque estratégico en las organizaciones** disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm>

Cipriano, J. (2014). **Administración estratégica**. México, Grupo Editorial Patria.

David, F. (2013). **Conceptos de administración estratégica**. (14a. ed.) Pearson educación, México.

Díaz, A. (2013). En la tesis **Las radios de la capital de Guatemala promueven la cultura guatemalteca**. Tesis Universidad Galileo Guatemala.

Enríquez C. (2012). En el artículo **Administración Estratégica**. Fecha consultada: 24 de septiembre de 2017. Disponible en: <http://www.administracionmoderna.com/2012/01/administracion-estrategica.html>

García, E. (2013, marzo 1). En el artículo Planificación estratégica en el sector público guatemalteco. Recuperado abril 19 de 2013 de:  
<http://edwingarcia1975.blogspot.com/2013/03/planificación-estratégica-en-el-sector.htm>

García, M. (2012). **Las claves de la publicidad**. (7a. Ed.). España: Esic.

Goleman, D. (2013). **Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional**. Barcelona Editorial grupo Z.

Guzmán, L. (2012). **La rentabilidad de las radios por internet**. Tesis Universidad San Carlos de Guatemala

Haydeé, J. (2015). En el artículo **Qué es la administración estratégica**. Fecha consultada 24 de septiembre de 2017. Disponible en <http://www.utel.edu.mx/blog/administracion-en-linea/administracion-de-rh/que-es-la-administracion-estrategica/>

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2016), **Metodología de la Investigación**. 6ª. Ed. Mc Graw Hill.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2014). **Comportamiento Organizacional**. (12a. Ed.). México: Cengage Learning.

Hill, C. y Jones, G. (2015). **Administración Estratégica. Un enfoque Integral**. (9ª Ed). México: Editorial Progreso.

Hitt, M. y Black, J y Porter, L. (2015). **Administración**. (13ª. Ed.) México Pearson Educación.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2017) **Administración Estratégica. Competitividad y globalización.** (12ª. Ed.) Mexico. Pearson Education.

Juanary L. (2013) **Generalidades administrativas.** México. Trillas.

Jeftée, R.(2013). **Planeación estratégica.** Recuperado abril 18 de 2013 de:  
<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

Koontz, G. y Weihrich, H. (2014). **Elementos de administración.** Un enfoque internacional y de innovación (8va. Ed.) Mcgraw-Hill.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, J. (2017). **Administración: Una perspectiva global.** (16ª. Ed.). México. McGraw Hill.

Lazo, M y Pena, M. (2013). **Investigación en radio universitaria: Presente, pasado y futuro.** Edmetec, Revista de Educación Mediática y TIC

Longenecher, J., Petty, J., Palich, L., y Hoy F. (2012). **Administración de pequeñas empresas.** Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento. Vacha, México.

Mata, J. (2012). **La radio: una relación comunicativa.** Fecha consultada: 29 de septiembre de 2017. Disponible en: <http://dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2012/01/35-revista-dialogos-la-radio-una-relacion-comunicativa.pdf>

Mondy, W. (2013) **Administración de Recursos Humanos.** (11ª. Ed.) México. Pearson Education

Naumov, L. (2011). **Organización Total.** (5a. Ed). México: Pearson.

Palomo, M. (2010). **Liderazgo y motivación de equipos de trabajo**. (6a.Ed.). Madrid: Esic.

Pérez, T. (2013). **Análisis sobre las radios comunitarias y el derecho a la libre emisión del pensamiento**. Tesis inédita, Universidad de San Carlos, Guatemala

Porret, M. (2014). **Gestión de Personas, manual para la gestión del capital humano en las organizaciones**. (6ta. Ed.). Madrid: Esic.

Reyes, O. (2012). Planeación **estratégica para alta dirección**. Estados Unidos de América.

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). **Administración**. (12a. Ed.). México: Pearson.

Robbins, S. y De Cenzo, D. (2013). **Fundamentos de la administración**. (5ª. Ed.) México: Pearson educación.

Rodríguez, Z (2016). **La evolución de la radio y la influencia de las nuevas tecnologías en la comunicación entre locutor y oyente**. Tesis Universidad Rafael Landívar Guatemala.

Rodriguez, M. (2013) **Creaitiidad en la empresa**. (2ª. Ed.) México Pax.

Rojas, O. (2014), en el artículo **Pensamiento estratégico para comprender la estrategia** disponible en <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/pensamiento-estrategico-comprender-la-estrategia.htm>

Rojas, L y Medina, M. (2012). **Planeación estratégica: fundamentos y casos**. Bogotá, CO: Ediciones de la U.

Sánchez, O. Herrero, R. y Hortiguela, M. (2013). **Organización empresarial y de recursos humanos**. España: Ediciones Paraninfo S.A.

Solís, R. (2014). En el artículo **Análisis de la administración estratégica**. Fecha consultada: 8 de octubre del 2016. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/analisis-de-la-administracion-estrategica/>

Torres, Z. (2014). **Administración estratégica**. México. Grupo Editorial Patria.

Torres, H y Torres, M. (2014). **Planeación y control**. México, D.F. Grupo Editorial Patria.

Tripier, B. (2012). En el artículo **Gerenciar e incertidumbre**. Recuperado abril 19 de 2013 de: <http://www.degerencia.com/articulo/gerenciar-en-incertidumbre>

Valdez, R. (2014). En el artículo **Conceptos e importancia de la administración de la administración** estratégica. Fecha de consultada: 24 de septiembre de 2017. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/concepto-e-importancia-de-la-administracion-estrategica/>

Vara, C. (2012) **Nuevas tendencias de planificación estratégica**. Recuperado abril 18 de 2013 de: [www.revistadircom.com/.../1057-nuevas-tendencias-de-planificación](http://www.revistadircom.com/.../1057-nuevas-tendencias-de-planificación)

Vázquez H. (2016). En el artículo **La Administración Estratégica como una alternativa de mejora organizacional en los Sistemas de Salud**. Fecha consultada: 8 de octubre del 2017. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/la-administracion-estrategica-una-alternativa-mejora-organizacional-los-sistemas-salud/>

Vásquez, L. (2013). **Administración estratégica y liderazgo**. Fecha consultada: 8 de octubre del 2016. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategica-liderazgo/>

Withmore, J (2012). **Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas**. México, editorial Paidós.

# ANEXOS

## Encuesta dirigida a Personal Administrativo



Universidad Rafael Landívar  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Campus San Roque Gonzales de Santa Cruz, Huehuetenango.

Administración estratégica en las radiodifusoras de frecuencia modulada de la ciudad de Huehuetenango.

Cuestionario dirigido al personal administrativo de las radiodifusoras de la frecuencia modulada de la ciudad de Huehuetenango

Objetivo: recopilar información sobre la administración estratégica de las radiodifusoras de la frecuencia modulada de la ciudad de Huehuetenango. La cual será estrictamente confidencial y para uso exclusivamente de investigación.

Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de preguntas que debe responder de manera objetiva marcando con una X una de las opciones presentadas y respondiendo los enunciados presentados.

### Datos Generales

1. ¿Qué nivel de estudio posee?

Primaria \_\_\_\_\_  
Básico \_\_\_\_\_  
Diversificado \_\_\_\_\_  
Universitario \_\_\_\_\_

2. ¿Quién administra la radio?

Propietario \_\_\_\_\_  
Gerente \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_, especifique \_\_\_\_\_

Indicador: Filosofía Empresarial

1 ¿Se aplica en la radio algún tipo de planificación?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2 ¿De los siguientes planes cuáles aplican?

	Existe		Existen por escrito		La conocen los colaboradores	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
<b>Misión</b>						
<b>Visión</b>						
<b>Objetivos</b>						
<b>Estrategias</b>						
<b>Programas</b>						
<b>Presupuestos</b>						
<b>Políticas</b>						

3 ¿Quién es el encargado de realizar la planificación de las radios?

Propietario \_\_\_\_\_

Gerente General \_\_\_\_\_

Administrador \_\_\_\_\_

Locutores \_\_\_\_\_

4 ¿Con que frecuencia realizan las actividades de planificación?

Semanalmente \_\_\_\_\_

Mensualmente \_\_\_\_\_

Trimestralmente \_\_\_\_\_

Sub indicador: misión

5 ¿Se da conocer la Misión de la radio?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Cuál es? \_\_\_\_\_

6 ¿Cómo se da a conocer la Misión a los Colaboradores?

Memorándum \_\_\_\_\_

Comunicado \_\_\_\_\_

En la inducción \_\_\_\_\_

Verbalmente \_\_\_\_\_

No se da a conocer \_\_\_\_\_

Sub indicador: Visión

7 ¿Se da conocer la visión de la radio?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Cuál es? \_\_\_\_\_

8 ¿Cómo se da a conocer la visión de la radio a los colaboradores?

Memorándum \_\_\_\_\_

Comunicado \_\_\_\_\_

En la inducción \_\_\_\_\_

Verbalmente \_\_\_\_\_

No se da a conocer \_\_\_\_\_

Sub indicador: Políticas

9 ¿Se dan a conocer las políticas de trabajo de la radio?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

10 ¿Cómo se da a conocer las políticas de la radio a los colaboradores?

Memorándum \_\_\_\_\_

Comunicado \_\_\_\_\_

En la inducción \_\_\_\_\_

Verbalmente \_\_\_\_\_

No se da a conocer \_\_\_\_\_

11 ¿Se dan a conocer los objetivos de la radio?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

12 ¿Cómo se dan a conocer los objetivos de la radio?

- Memorándum \_\_\_\_\_
- Comunicado \_\_\_\_\_
- En la inducción \_\_\_\_\_
- Verbalmente \_\_\_\_\_
- No se da a conocer \_\_\_\_\_

### Administración Estratégica

13 ¿Para usted que es administración estratégica?

- Formulación de estrategias \_\_\_\_\_
- Evaluar decisiones \_\_\_\_\_
- Conjunto de acciones administrativas \_\_\_\_\_
- Implementar, evaluar y formular las decisiones \_\_\_\_\_

14 ¿Aplica administración estratégica la radio?

- Sí \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

15 ¿Considera que es importante la implementación de la administración estratégica en la radio?

- Sí \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

Indicador: Análisis del medio ambiente

16 ¿Realiza la radio análisis FODA de la misma?

- Sí \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

17 ¿Conocen las debilidades y fortalezas de la radio?

- Sí \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

18 ¿Se efectúa un análisis de amenazas y oportunidades para la radio?

- Sí \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

19 ¿Quién realiza el análisis FODA en la radio?

Propietario \_\_\_\_\_

Administrador \_\_\_\_\_

Junta directiva \_\_\_\_\_

Locutores \_\_\_\_\_

Indicador: Formulación de estrategias

Sub Indicador: Tipos de Estrategias

20 ¿Qué es una estrategia para usted?

Conjunto de acciones para conseguir un objetivo \_\_\_\_\_

Un plan a seguir \_\_\_\_\_

Conjunto de procedimientos para lograr una meta \_\_\_\_\_

E emplear de forma eficiente y eficaz los recursos \_\_\_\_\_

21 ¿Qué tipo de estrategias utiliza la radio?

Estrategias Corporativas \_\_\_\_\_

Estrategias de negocios \_\_\_\_\_

Estrategias Funcionales \_\_\_\_\_

22 ¿Quién elabora las estrategias de la radio?

Propietario \_\_\_\_\_

Administración \_\_\_\_\_

Asesoría externa \_\_\_\_\_

Locutores \_\_\_\_\_

23 ¿Cada cuánto tiempo se evalúan las estrategias que la radio está aplicando?

Cada mes \_\_\_\_\_

3 meses \_\_\_\_\_

6 meses \_\_\_\_\_

Una vez al año \_\_\_\_\_

Indicador: Implementación de estrategias

24 ¿Obtiene los resultados deseados de las estrategias utilizadas?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

25 ¿Se integra a todo el personal para la implementación de estrategias?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Indicador: Evaluación de Estrategias

26. Para usted ¿Qué es control?

Verificación de resultados \_\_\_\_\_

Mecanismo de Medición de resultados \_\_\_\_\_

Evaluación de desempeño \_\_\_\_\_

Regulación de actividades \_\_\_\_\_

27. ¿Realizan algún tipo de control en la radio?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

28. ¿Qué tipos de control aplica en la radio?

Preventivo \_\_\_\_\_

Concurrente \_\_\_\_\_

Retroalimentativo \_\_\_\_\_

29. ¿En qué procesos aplica algún tipo de control?

Manejo de efectivo \_\_\_\_\_  
Manejo de documentos \_\_\_\_\_  
Facturación \_\_\_\_\_  
Contabilidad \_\_\_\_\_  
Pago de salarios \_\_\_\_\_  
Horario del personal \_\_\_\_\_  
Cuentas por cobrar \_\_\_\_\_  
Todos \_\_\_\_\_  
Ninguno \_\_\_\_\_

30. ¿La empresa maneja algún tipo de control estratégico?

Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

31. ¿Qué tipo de control estratégico maneja?

Preventivo \_\_\_\_\_  
Concurrente \_\_\_\_\_  
Retroalimentativo \_\_\_\_\_

## Encuesta dirigida a Personal Operativo

Universidad Rafael Landívar  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Licenciatura en Administración de Empresa  
Campus San Roque Gonzales de Santa Cruz, Huehuetenango.



Administración estratégica en las radiodifusoras de la frecuencia modulada de la ciudad de Huehuetenango.

Cuestionario dirigido al personal operativo de las radiodifusoras de la frecuencia modulada de la ciudad de Huehuetenango

Objetivo: recopilar información sobre la administración estratégica de las radiodifusoras de la frecuencia modulada de la ciudad de Huehuetenango. La cual será estrictamente confidencial y para uso exclusivamente de investigación.

Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de preguntas que debe responder de manera objetiva marcando con una X una de las opciones presentadas y respondiendo los enunciados presentados.

Datos Generales:

1. ¿Qué nivel de estudio posee?

Primaria \_\_\_\_\_

Básico \_\_\_\_\_

Diversificado \_\_\_\_\_

Universitario \_\_\_\_\_

2. ¿Quién administra la radio?

Propietario \_\_\_\_\_

Gerente \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_, especifique \_\_\_\_\_

Indicador: Filosofía Empresarial

Sub indicador: Planeación

3. ¿Se aplica en la radio algún tipo de planificación?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿De los siguientes planes cuáles aplican?

	Existe		Existen por escrito		La conocen los colaboradores	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
<b>Misión</b>						
<b>Visión</b>						
<b>Objetivos</b>						
<b>Estrategias</b>						
<b>Programas</b>						
<b>Presupuestos</b>						
<b>Políticas</b>						

5. ¿Quién es el encargado de realizar la planificación de la radio?

Propietario \_\_\_\_\_  
 Gerente General \_\_\_\_\_  
 Administrador \_\_\_\_\_  
 Locutores \_\_\_\_\_

6. ¿Con que frecuencia realizan las actividades de planificación?

Semanalmente \_\_\_\_\_  
 Mensualmente \_\_\_\_\_  
 Trimestralmente \_\_\_\_\_

Sub indicador: misión

7. ¿Se da a conocer la Misión de la radio?

Sí \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_

¿Cuál es? \_\_\_\_\_

8. ¿Cómo se da a conocer la Misión a los Colaboradores?

Memorándum \_\_\_\_\_  
 Comunicado \_\_\_\_\_  
 En la inducción \_\_\_\_\_  
 Verbalmente \_\_\_\_\_  
 No se da a conocer \_\_\_\_\_

Sub indicador: Visión

9. ¿Se da conocer la visión de la radio?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Cuál es? \_\_\_\_\_

10. ¿Cómo se da a conocer la visión de la radio a los colaboradores?

Memorándum \_\_\_\_\_

Comunicado \_\_\_\_\_

En la inducción \_\_\_\_\_

Verbalmente \_\_\_\_\_

No se da a conocer \_\_\_\_\_

Sub indicador: Políticas

11. ¿Se dan a conocer las políticas de trabajo de la radio?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

12. ¿Cómo se da a conocer las políticas de la radio a los colaboradores?

Memorándum \_\_\_\_\_

Comunicado \_\_\_\_\_

En la inducción \_\_\_\_\_

Verbalmente \_\_\_\_\_

No se da a conocer \_\_\_\_\_

13. ¿Se dan a conocer los objetivos de la radio?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

14. ¿Cómo se dan a conocer los objetivos de la radio?

Memorándum \_\_\_\_\_

Comunicado \_\_\_\_\_

En la inducción \_\_\_\_\_

Verbalmente \_\_\_\_\_

No se da a conocer \_\_\_\_\_

15. ¿Para usted que es administración estratégica?  
Formulación de estrategias \_\_\_\_\_  
Evaluar decisiones \_\_\_\_\_  
Conjunto de acciones administrativas \_\_\_\_\_  
Implementar, evaluar y formular las decisiones \_\_\_\_\_

16. ¿Se aplica la administración estratégica en la radio?  
Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

17. ¿Considera que es importante la implementación de la administración estratégica en la radio?  
Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

Indicador: Análisis del medio ambiente

18. ¿Realiza la radio análisis FODA de la misma?  
Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

19. ¿Conocen las debilidades y fortalezas de la radio?  
Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

20. ¿Se efectúa un análisis de amenazas y oportunidades para la radio?  
Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

21. ¿Quién realiza el análisis FODA en la radio?  
Propietario \_\_\_\_\_  
Administrador \_\_\_\_\_  
Junta directiva \_\_\_\_\_  
Locutores \_\_\_\_\_

Indicador: Formulación de Estrategias

Sub Indicador: Tipos de Estrategias

22. ¿Qué es una estrategia para usted?

- Conjunto de acciones para conseguir un objetivo \_\_\_\_\_
- Un plan a seguir \_\_\_\_\_
- Conjunto de procedimientos para lograr una meta \_\_\_\_\_
- Emplear de forma eficiente y eficaz los recursos \_\_\_\_\_

23. ¿Qué tipo de estrategias utiliza la radio?

- Estrategias Corporativas \_\_\_\_\_
- Estrategias de Negocios \_\_\_\_\_
- Estrategias Funcionales \_\_\_\_\_

24. ¿Quién elabora las estrategias de la radio?

- Propietario \_\_\_\_\_
- Administración \_\_\_\_\_
- Asesoría externa \_\_\_\_\_
- Locutores \_\_\_\_\_

25. ¿Sabe usted a cada cuánto tiempo se evalúan las estrategias que la radio está aplicando?

- cada mes \_\_\_\_\_
- 3 meses \_\_\_\_\_
- 6 meses \_\_\_\_\_
- una vez al año \_\_\_\_\_

Indicador Implementación de estrategias

26. ¿Se obtienen los resultados deseados de las estrategias utilizadas?

- Sí \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

27. ¿Se integra a todo el personal para la implementación de estrategias?

- Sí \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

Indicador Evaluación de estrategias

Sub Indicador: Control

28. ¿Para usted qué es control?

Verificación de resultados \_\_\_\_\_

Mecanismo de Medición de resultados \_\_\_\_\_

Evaluación de desempeño \_\_\_\_\_

Regulación de actividades \_\_\_\_\_

29. ¿Realizan algún tipo de control en la radio?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

30. ¿Qué tipos de control aplican en la radio?

Preventivo \_\_\_\_\_

Concurrente \_\_\_\_\_

Retroalimentativo \_\_\_\_\_

31. ¿En qué procesos aplica algún tipo de control?

Manejo de efectivo \_\_\_\_\_

Manejo de documentos \_\_\_\_\_

Facturación \_\_\_\_\_

Contabilidad \_\_\_\_\_

Pago de salarios \_\_\_\_\_

Horario del personal \_\_\_\_\_

Cuentas por cobrar \_\_\_\_\_

Todos los anteriores \_\_\_\_\_

Ninguno \_\_\_\_\_

32. ¿La empresa maneja algún tipo de control estratégico?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

33. ¿Qué tipo de control estratégico maneja?

Preventivo \_\_\_\_\_

Concurrente \_\_\_\_\_

Retroalimentativo \_\_\_\_\_

**Planeación**

**2018**

**Estratégica**

**Guía básica para la implementación**

## Contenido

I.	PRESENTACIÓN.....	1
II.	JUSTIFICACIÓN .....	2
III.	Objetivos.....	3
	3.1. Objetivo General.....	3
	3.2. Objetivos específicos.....	3
IV.	GUÍA DE PLANEACION ESTRATÉGICA.....	4
	4.1. Administracion estratégica .....	4
	4.2. Filosofía empresarial.....	5
	4.3. Análisis Externo e interno.....	11
	4.4. Formulación de estrategias.....	17
	4.5. Implementación de estrategias.....	23
	4.6. Evaluación de las estrategias.....	31

## I. PRESENTACIÓN

La administración estratégica es un proceso sistematizado para la evaluación de la empresa en la que se toman en cuenta la filosofía empresarial, el análisis del medio ambiente, entre éste las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta, para poder formular objetivos y estrategias a largo plazo y alcanzar con ello las metas trazadas.

La administración estratégica busca agilizar la toma de decisiones y poder ajustarse de forma eficiente a los cambios que puedan existir en el entorno, minimizando los riesgos y mejorando el rendimiento y competitividad de la organización, pero a la vez, disminuyendo las debilidades y aprovechando efectivamente las fortalezas u oportunidades que puedan presentarse.

En la ciudad de Huehuetenango las radiodifusoras son un medio masivo de comunicación social, existiendo alrededor de 12 radios y brindándoles empleo a más de 200 personas, las radiodifusoras se han desarrollado de una forma empírica atendiendo únicamente los requerimientos del mercado, además, administrativamente no han tenido ningún cambio desde que iniciaron sus labores.

Razón por la cual se presenta la propuesta de una guía para la aplicación de la administración estratégica, con lo cual se pretende que las radiodifusoras mejoren su competitividad y forjen una razón clara de ser, para que de esta forma puedan fijarse objetivos y estrategias que contribuyan a alcanzar sus metas y a la vez adaptarse al entorno actual.

## II. JUSTIFICACIÓN

En Huehuetenango las radiodifusoras manejan una administración altamente empírica, volviéndolas vulnerables a los cambios que puedan existir en el entorno como nuevas tecnologías o tendencias, al no contar con un proceso de administración estratégica, carecen de planes o estrategias a largo plazo debidamente establecidas.

Por lo cual se deja una guía para la implementación de la administración estratégica dentro de las radiodifusoras comenzando con la filosofía empresarial, ya que esta es la base para el establecimiento de la misma.

Con esta guía se pretende mejorar el ordenamiento interno de este sector empresarial, convirtiendo su administración empírica en una administración científica, para que cuenten con una mejor gestión empresarial, debido a que muchas de éstas carecen de una, además de establecer objetivos y metas alcanzables y medibles.

Esta guía les permitirá alcanzar competitividad ante nuevas radiodifusoras como también en cuanto a nuevas tecnologías o tendencias, también la capacidad de responder a éstas pudiendo adaptarse de mejor forma, lo cual se traducirá en beneficios económicos, debido a los resultados que las organizaciones presentaran.

### III. Objetivos

#### 3.1. Objetivo General

Brindar una guía para la implementación de administración estratégica para las radiodifusoras de Huehuetenango.

#### 3.2. Objetivos específicos

- Establecer un modelo para la implementación de la administración estratégica en las organizaciones objeto de estudio.
- Proporcionar ejemplos que ayuden al entendimiento de las etapas de la administración estratégica y a la aplicación de la misma.

## IV. GUÍA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

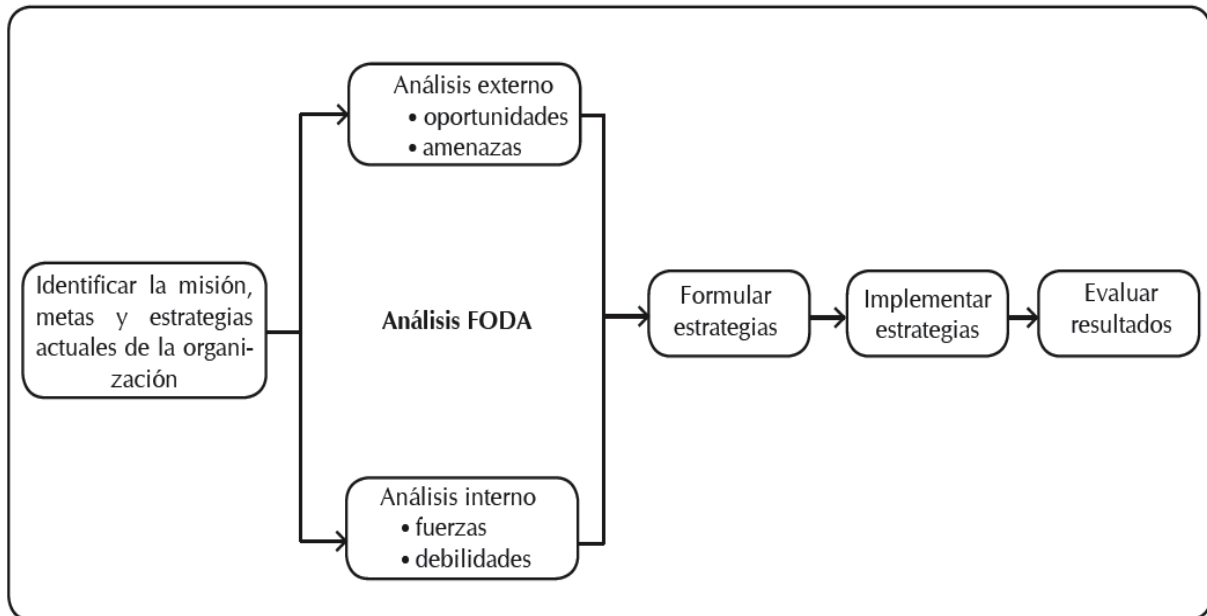
### 4.1. Administración estratégica

Inicialmente, Catholic Relief Services –CRS- (2012), dicen que la planificación estratégica es una función importante de la salud organizativa general. Es un proceso de planificación sistemática que implica una cantidad de pasos que identifican el estado actual de la organización, que incluye su misión, visión para el futuro, valores operativos, necesidades (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), metas, acciones y estrategias prioritarias, planes de acción y planes de supervisión.

Es utilizada para evaluar una organización y sus actividades, sin embargo, el proceso como tal también debe ser evaluado para determinar su eficacia como una herramienta gerencial. Algunas áreas son difíciles de evaluar, tales como si la organización es honesta en su evaluación y si las estrategias son apropiadas en relación a su misión y medio ambiente. La administración estratégica debe ser un proceso continuo, es preferible que este plan sea revisado periódicamente para verificar su factibilidad y que sea aplicable a la realidad, con el propósito de mantener la motivación continua y la innovación que se fomenta a través de la misma.

Para una mejor aplicación de la misma, a continuación, en la siguiente gráfica se muestra la secuencia que debe llevar la administración estratégica en una organización.

Figura 1  
Proceso de administración Estratégica



Fuente: Elaboración propia, basada en CRS (2012)

Esta consta de 5 etapas el establecimiento de la filosofía empresarial, análisis del medio ambiente o análisis situacional, la formulación de las estrategias, la implementación de las estrategias y evaluación de las estrategias. Cada una de ellas se describirá a continuación:

#### 4.2. Filosofía empresarial

### Etapa 1. Filosofía Empresarial

Dentro de esta etapa, se encuentran los siguientes elementos:

- a) **Misión:** La misión debe ser un enunciado claro que indique a qué se dedica la empresa, a quién es dirigido su servicio, cómo es que se presta ese servicio y que los diferencia de los demás.

## ✚ Bases para establecer la Misión

Para desarrollar la misión es necesario que el propietario o administrador evalúe lo siguiente:

Figura 2  
Enunciados para establecer la misión

Se deben formular de forma explícita de los propósitos unánimes de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización.

Debe expresar la razón de ser de su empresa o su área, es la definición del negocio, en todas sus dimensiones.

Involucrar al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

Establecer una técnica general o clima organizacional.

Permitir que los objetivos se puedan convertir a una estructura laboral que incluya la asignación de tareas entre los elementos responsables en la organización.

Sirve a los tres niveles de la organización (Directivo, Administrativo y Operativo).

Fuente: Elaboración propia basada en Reyes (2012)

Ejemplo:

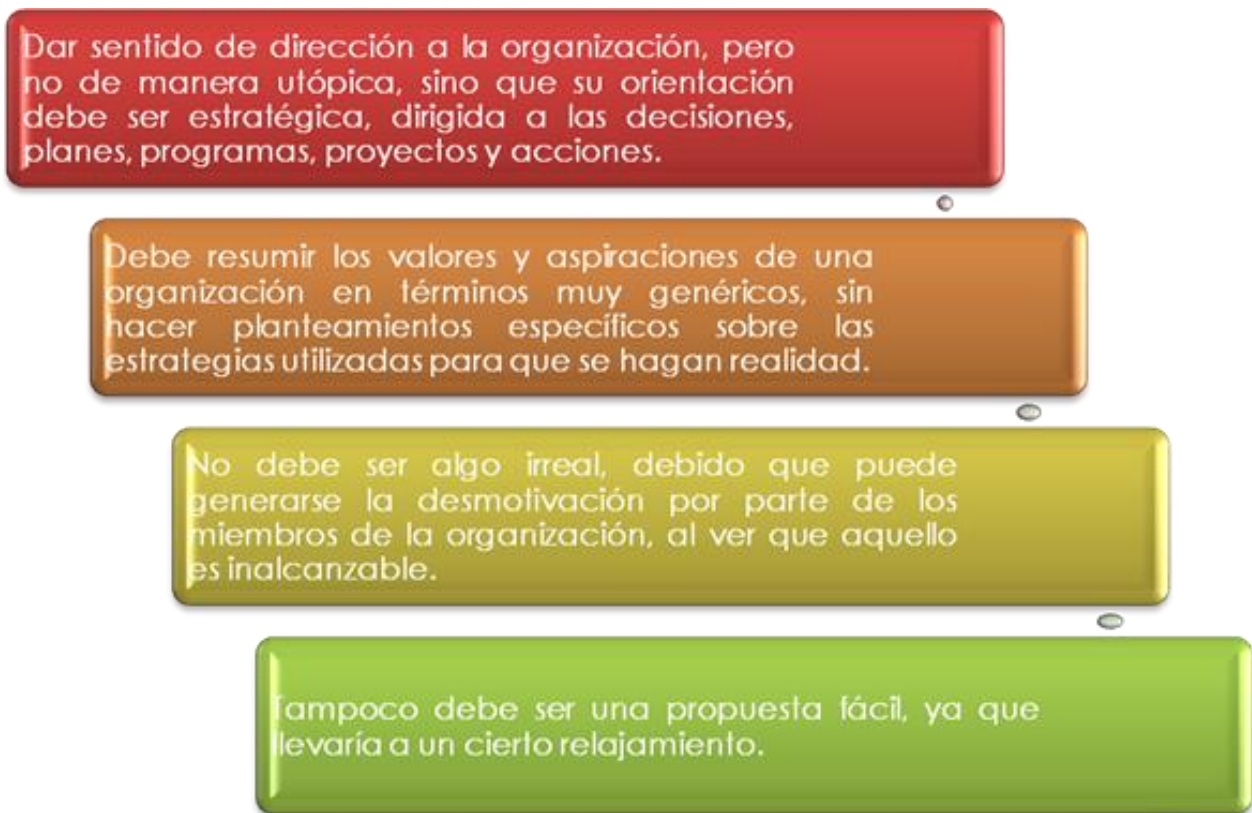
Somos un medio de comunicación masiva con valores, que ayuda a promover la identidad de los jóvenes, mediante transmisiones radiofónicas de calidad que entretienen e informe de los aspectos relevantes de la cultura, sociedad y ciencia.

En cuanto a este elemento, se debe evaluar por lo menos una vez al año y reestructurarla si esta no presenta el fin preciso o razón de la existencia de la empresa

b) **Visión:** La visión expresa el propósito a largo plazo de la empresa, qué es lo que esta quiere lograr, a dónde quiere llegar

- ✚ Bases para establecer la Visión. A continuación, se mencionan los aspectos bases para poder establecer e implementar una visión.

Figura 3  
Bases para establecer la visión empresarial



Fuente: Elaboración propia basada en Reyes (2012)

- ✚ Elementos de la Visión: Los elementos básicos de la visión se presentan en la siguiente figura:

Figura 4  
Elementos de la visión



Fuente: Elaboración propia basada en Reyes (2012)

Ejemplo:

Ser la radio con liderazgo a nivel departamental y nacional, con el mayor número de radio escuchas, impactando en el desarrollo de la juventud, brindando programación de calidad, con personal altamente capacitado y participación de personalidades internacionales.

La visión debe evaluarse para determinar si expresa lo que la empresa desea ser y si representa un estímulo y dirección para el personal de la misma, de lo contrario debe ser reestructurada.

c) **Objetivos:** Se establecen los resultados que la empresa desea tener en forma cuantitativa, todo objetivo deber ser medible y alcanzable.

#### OBJETIVOS

- + Son estratégicos
- + De largo plazo
- + Eventualmente cuantificables
- + Definidos dentro del contexto de la misión
- + Y proveen una guía direccional a la organización.

Ejemplo:

Aumentar un 10% la audiencia generada por la radio en los próximos 6 meses.

Los objetivos deben representar lo que la empresa desea obtener de forma cuantificable y medible en un tiempo determinado. Se recomienda estos puedan ser evaluados por lo menos una vez al año.

A continuación, se presenta una matriz como guía para poder establecer los objetivos estratégicos:


**MATRIZ PARA ESTABLECER OBJETIVOS ESTRATÉGICOS  
(EJEMPLO)**

<u>Tema estratégico</u>	<u>Objetivo Estratégico</u>	<u>Impacto</u>	<u>Factibilidad</u>	<u>Riesgo</u>	<u>Decisión</u> Sí No
Descuentos promocionales	Atraer a nuevos clientes y clientes actuales ofreciendo mayores descuentos y ofertas.	Aumento de clientes en el corto plazo.	Es necesario invertir, pero es una buena estrategia para la captación de nuevos clientes.	Que la competencia utilice la misma estrategia.	X
Publicidad	Lanzar campañas publicitarias para dar a conocer sus servicios.	Conocimiento del cliente potencial sobre los servicios que presta la radiodifusora.	La inversión será recompensada con el incremento de clientes.	La publicidad es una inversión, no un costo, por lo tanto no hay riesgo alguno.	X
Disminución de costos	Contar con proveedores de alta calidad pero con un precio menor de la materia prima.	Aumento de rentabilidad para la radiodifusora.	Se debe analizar a los proveedores existentes para negociar con ellos o bien cotizar con otros.	Que los proveedores tengan políticas establecidas para no disminuir el precio a las materias primas o tecnología.	X
Diferenciación	Innovar los servicios actuales, implementando características diferentes.	Distinción de los servicios de la empresa con relación a los de la competencia.	Es factible porque no es necesario contratar nuevo personal, ni se requiere mucha inversión.	Altos costos para diversificar los servicios.	X

Fuente: Elaboración propia basada en Koontz y Wehrich (2014)

d) **Políticas:** las políticas fijan las reglas y directrices acerca del comportamiento que se espera de los colaboradores, estas deben ser conocidas por los colaboradores y reconocidas por la dirección de la empresa.

Ejemplo:



No hacer anuncios publicitarios con temáticas dirigidas a la política.

#### 4.3. Análisis interno y externo



Etapa 2. Análisis interno y externo de la organización.

#### 2.1. Análisis FODA

Es el estudio de los factores internos y externos que pueden o no afectar a la empresa, conocido como análisis FODA en el que se evalúan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

A continuación, se presenta un ejemplo del análisis FODA.

Cuadro 1  
Análisis FODA Radio XXX

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ACTORES EXTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creciente demanda, debido al incremento de la población.</li> <li>✓ Ampliación de la línea de productos y servicios de las radiodifusoras para satisfacer una gama más amplia de necesidades del cliente.</li> <li>✓ Aprovechamiento de nuevas tecnologías.</li> <li>✓ Publicarse en la página web de las agencias radiofónicas.</li> <li>✓ Utilización de nuevos métodos de trabajo y control.</li> <li>✓ Ejecutar estrategias innovadoras para crear ventaja competitiva.</li> <li>✓ Desarrollar un modelo de administración estratégica.</li> <li>✓ Establecer planes a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>✓ Probabilidad de extenderse a otros departamentos</li> <li>✓ Incursión en redes sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competidores con los mismos servicios y mismas características.</li> <li>✓ Probable ingreso de competidores potenciales.</li> <li>✓ Probabilidad que sus clientes se inclinen hacia los servicios de la competencia.</li> <li>✓ Elevado costo de las nuevas tecnologías.</li> <li>✓ La inestabilidad económica del país.</li> <li>✓ Devaluación de la moneda al competir con otros radios de otros países.</li> <li>✓ Aparición de nuevos medios de comunicación masiva.</li> <li>✓ Gran número de competidores</li> <li>✓ Cambios en las leyes de telecomunicaciones</li> </ul>
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia y prestigio de las radios.</li> <li>✓ Empresa sólida y estable financieramente.</li> <li>✓ Lugar de ubicación y dial legalizado</li> <li>✓ Programas confortables, acogedores, de educación y culturales.</li> <li>✓ Diversidad de servicios y productos.</li> <li>✓ Publicidad y promociones efectivas.</li> <li>✓ Mejor calidad del servicio en relación con la competencia.</li> <li>✓ Radio reconocida por el público Huehueteco.</li> <li>✓ Años de trayectoria y experiencia en radiocomunicaciones.</li> <li>✓ Precios accesibles para los anunciantes.</li> <li>✓ Seguridad al anunciante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de formulación e implementación de estrategias.</li> <li>✓ Deficiencias administrativas (administración empírica).</li> <li>✓ Falta de capacitación al personal en general.</li> <li>✓ No contar con una estructura organizacional actualizada o definida.</li> <li>✓ Sobrecargo de personal para los altos mandos.</li> <li>✓ La infraestructura de la empresa no es la adecuada.</li> <li>✓ Escasez de recursos financieros para lanzar iniciativas estratégicas prometedoras.</li> <li>✓ Incapacidad para atraer nuevos clientes al mismo ritmo que sus rivales.</li> <li>✓ Alta segmentación de mercado</li> </ul>

Como se observa en la tabla anterior se deben especificar todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa, ya que esto facilita posteriormente la formulación de las estrategias y se tendrá un mejor panorama de la situación actual de la empresa. Koontz, Weihrich, Cannice (2017) manifiestan que:

**2.2. Análisis del Macro y Micro entorno:** En una empresa siempre se tienen que tener en cuenta los elementos externos del entorno, debido a que estos pueden afectar la situación de la organización. Se tiene que tener en cuenta tanto el macroentorno como el microentorno. Es fundamental analizar estos dos elementos de una forma minuciosa ya que de ellos se derivan oportunidades y amenazas que la empresa tendrá que aprovechar o evitar de cara al intercambio en el mercado.

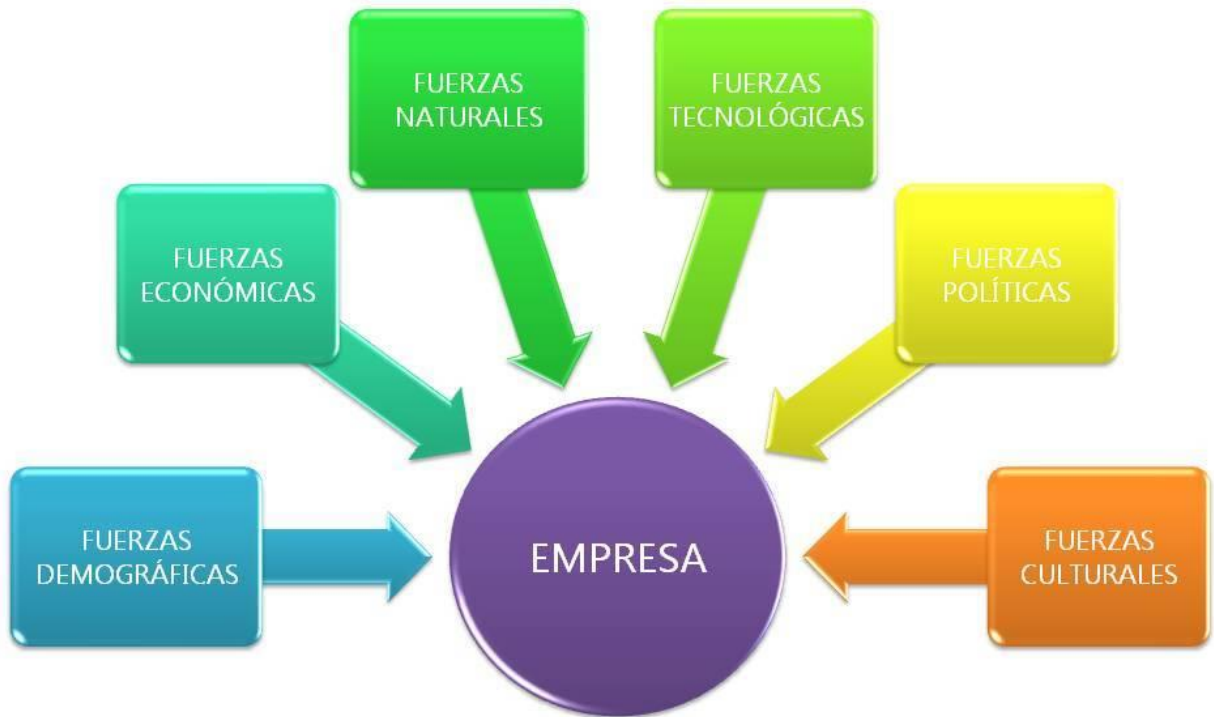
a) Macroentorno: fuerzas externas y no controlables por la empresa. Para analizarlos se debe tener en cuenta:

- ✚ *Entorno demográfico:* tiene en cuenta el crecimiento de población, la dimensión y composición de los núcleos familiares y la diversidad étnica para poder realizar programas acordes a estas necesidades.
- ✚ *Entorno económico:* tiene en cuenta el nivel de distribución de la renta, el tipo de interés el tipo de cambio y el tipo de inflación como también la etapa del ciclo económico de la economía, esto para poder realizar cambios en las radiodifusoras.
- ✚ *Entorno sociocultural:* tiene en cuenta la incorporación progresiva de la mujer al trabajo y la difusión de patrones culturales. Hoy día, en las radiodifusoras se han contratado mujeres para la locución.
- ✚ *Entorno medioambiental:* tienen en cuenta la sensibilización medioambiental de la población.
- ✚ *Entorno tecnológico:* tiene en cuenta los nuevos productos y procesos, la obsolescencia de los productos y los cambios en el mix de marketing originados en internet.
- ✚ *Entorno político y legal:* Debe tomarse en cuenta las leyes del país.

A continuación, se muestra la relación de estos factores con la empresa:

Figura 5

## FUERZAS PRESENTES EN EL MACROENTORNO



Fuente: Elaboración propia basada en Koontz, Weihrich y Cannice (2017)

Los autores mencionados anteriormente siguen expresando:

b) Microentorno: Para que el propietario tenga éxito es importante una relación estrecha entre los diferentes agentes del microentorno. Los elementos principales son:

✚ *El mercado:* Se tendrá en cuenta tanto el mercado actual como el mercado potencial. Si desea incorporarse también a otras fuentes de radiodifusión como el ciberespacio.

- ✚ *Los proveedores:* Se recomienda una buena gestión de compras y aprovisionamiento de las materias necesarias, además de una buena relación. Esto principalmente en la adquisición de nuevos equipos.
- ✚ *Los intermediarios:* son necesarios cuando una organización se dirige a un número elevado de consumidores que están repartidos en una amplia área geográfica (mayoristas y detallistas).
- ✚ *La competencia:* Formada por el conjunto de empresas que intentan satisfacer la misma necesidad que nuestra empresa. En este punto nos conviene hacer un análisis minucioso de la competencia mediante los pasos siguientes: Identificar los competidores e identificar la situación competitiva de los competidores

A continuación, se muestra en la figura, los actores del microentorno.

Figura 6

## ACTORES PRESENTES EN EL MICROENTORNO



Fuente: Elaboración propia, basada en Koontz, Weihrich y Cannice (2017)

### 2.3. Análisis Interno:

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa, con el fin de:

- ✚ Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer su situación y capacidades.
- ✚ Detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades.

Esta fase del análisis tiene una repercusión especial en el caso de las empresas que ya están en funcionamiento y que se plantean realizar una reflexión estratégica. Pero también es de utilidad para proyectos de nueva creación ya que permite a los emprendedores reflexionar sobre sus verdaderos elementos diferenciales. Normalmente, los factores sobre los que se suele recabar información son los siguientes:

- ✚ *Factores comerciales:* productos o servicios (gama y características), nuevos lanzamientos previstos, estructura de las ventas (por productos, por clientes, por mercados), clientes (segmentos, concentración, clientes cautivos), marcas y protección de las mismas, red comercial, fuerza de ventas, publicidad y promoción, imagen de la empresa, etc.
- ✚ *Factores técnicos/productivos:* nivel tecnológico, maquinaria e instalaciones, productividad, calidad obtenida, acuerdos y licencias, gestión de compras, control y gestión de stocks, planificación de la producción, control de costes. Seguridad e higiene, etc.
- ✚ *Factores humanos y de gestión:* estructura organizacional, tipo de gestión, estilo de dirección, organización, reparto de responsabilidades, nivel de formación y experiencia de la plantilla, conocimientos de gestión, capacidad del equipo directivo, clima y motivación, etc.

- ✚ *Factores financieros:* liquidez, rentabilidad, solvencia, capacidad financiera, margen comercial, periodo medio de cobro y pago, nivel de morosidad, etc.

Figura 7  
Áreas de Evaluación internas



Fuente: Elaboración propia basada en Reyes (2012)

Luego de realizar en análisis estratégico de la organización, puede evaluarse la posición de la empresa, dando paso a la siguiente etapa, siendo esta:

#### 4.4. Formulación de estrategias

## Etapa 3. Formulación de estrategias

Con base en la razón social de la empresa y al análisis ambiental realizado, se generan las alternativas de estrategia, un modelo muy efectivo para este es la matriz estratégica.

La tabla siguiente contiene una presentación esquemática de una matriz FODA. Nótese que la primera, segunda, tercera, y cuarta estrategia son: FO, FA, DO, y DA, respectivamente.

Cuadro 2  
Matriz estratégica

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Cuadro #1	Cuadro #3
Amenazas	Cuadro #2	Cuadro #4

La matriz estratégica se trabajará de la siguiente forma:

1. Cuadro número 1: deben enlistarse todas las propuestas de estrategias que puedan explotar tanto las oportunidades como las fortalezas, estas son estrategias FO o Maxi Maxi que buscan utilizar al máximo los recursos de la empresa para el aprovechamiento de las oportunidades del mercado.
2. Cuadro número 2: se enlistarán aquellas estrategias que aprovechen las fortalezas y puedan a su vez disminuir las amenazas que el medio externo presenta,

estas son estrategias FA o Maxi-Mini que buscan utilizar los recursos de la empresa para minimizar o anular algunas de las amenazas que el entorno presenta.

3. Cuadro número 3: en este cuadro se pretenden analizar aquellas estrategias que puedan maximizar las oportunidades y minimizar las debilidades de la empresa estas estrategias son conocidas como estrategias DO o Mini-Maxi, con lo cual se eliminaran las debilidades que tiene la empresa para aprovechar alguna oportunidad del medio.

4. Cuadro número 4: en este recuadro se enlistarán estrategias que minimicen tanto las debilidades como las amenazas con las que cuenta la empresa estas estrategias están enfocadas en las situaciones precarias de una empresa tratar de salir delante de estas situaciones o solucionar las mismas por lo que son llamadas estrategias Mini-Mini o DA.

A continuación, se presenta un ejemplo:

Cuadro 3  
Matriz Estratégica

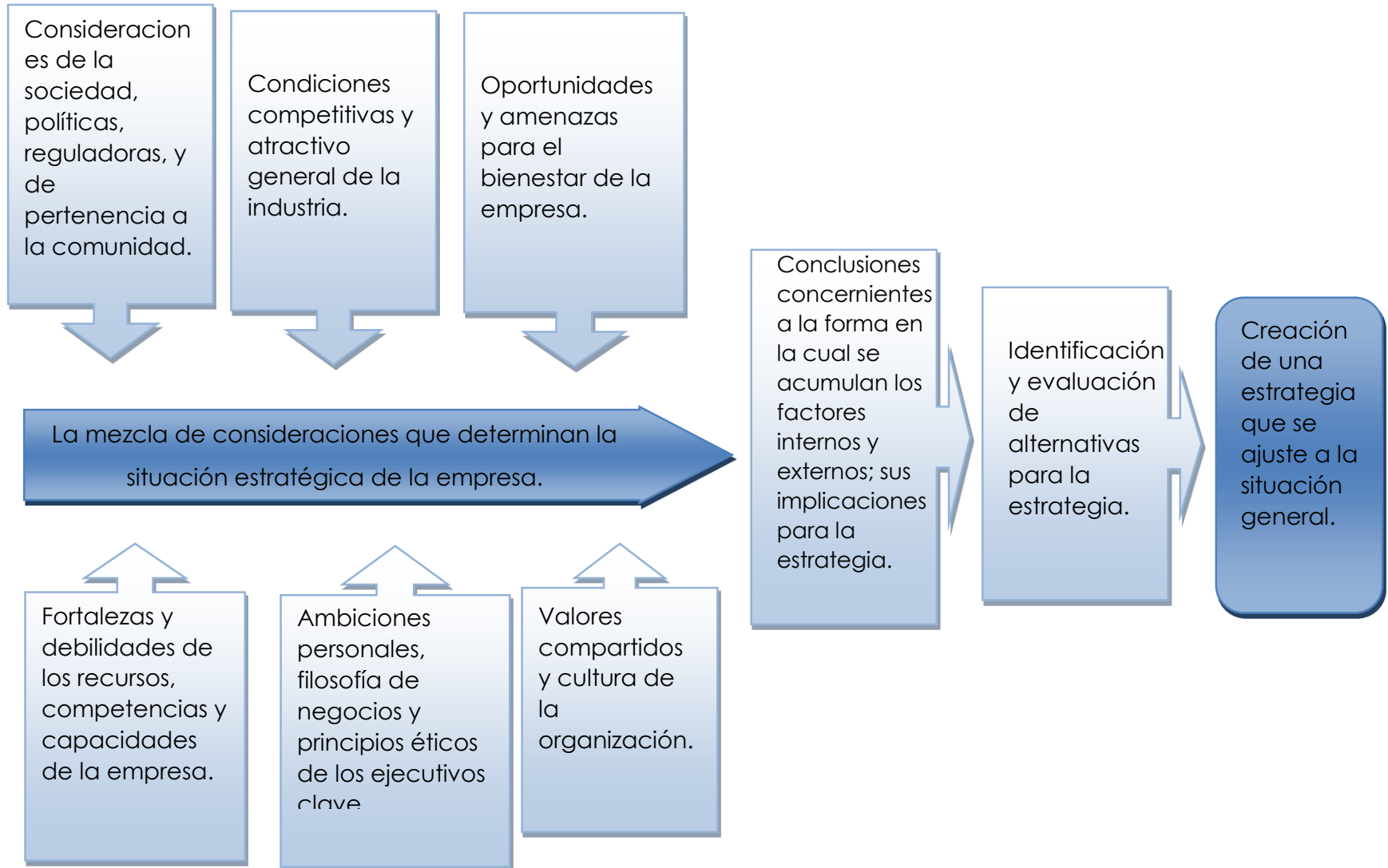
Dejar siempre en blanco	<b>Oportunidades - O</b>  <b>1.</b>  <b>2.</b> Anotar        las oportunidades  <b>3.</b>	<b>Amenazas – A</b>  <b>1.</b>  <b>2.</b> Anotar las amenazas  <b>3.</b>
<b>Fortalezas - F</b>  <b>1.</b>  <b>2.</b> Anotar las fortalezas  <b>3.</b>	<b>Estrategias FO</b>  Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	<b>Estrategias FA</b>  Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas.
<b>Debilidades - D</b>  <b>1.</b>  <b>2.</b> Anotar las debilidades  <b>3.</b>	<b>Estrategias DO</b>  Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades.	<b>Estrategias DA</b>  Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

Fuente: Elaboración propia basada en Reyes (2012)

A continuación, se presenta un ejemplo para formular estrategias utilizando la matriz FODA.

<p><i>Dejar siempre en blanco</i></p>	<p><b>Oportunidades - O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechamiento de nuevas tecnologías.</li> <li>2. Publicarse en la página web de las radiodifusoras.</li> <li>3. Utilización de nuevos métodos de trabajo y control.</li> <li>4. Ejecutar estrategias innovadoras para crear ventaja competitiva.</li> <li>5. Desarrollar un modelo de administración estratégica.</li> <li>6. Incursionar en las redes sociales.</li> </ol>	<p><b>Amenazas - A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competidores con los mismos servicios y mismas características.</li> <li>2. Probable ingreso de competidores potenciales.</li> <li>3. Probabilidad que sus clientes se inclinen hacia los servicios de la competencia.</li> <li>4. Elevado costo de las nuevas tecnologías.</li> <li>5. La inestabilidad económica del país.</li> </ol>
<p><b>Fortalezas – F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia y prestigio de las radiodifusoras.</li> <li>2. Empresa sólida y estable financieramente.</li> <li>3. Lugar de ubicación y dial legalizado.</li> <li>4. Programas de acuerdo al sector.</li> <li>5. Diversidad de servicios y productos.</li> <li>6. Reconocimiento de las radios por antigüedad o calidad.</li> </ol>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Emplear un modelo de administración estratégica garantizando el crecimiento y sostenibilidad de la empresa en el futuro. (F1, F2, O5).</i></li> <li>• <i>Desarrollar una campaña publicitaria dando a conocer ampliamente las características de la radio. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O4).</i></li> <li>• <i>Crear una página de Facebook. (F6, O6)</i></li> </ul>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Diferenciar los servicios actuales creando ventajas competitivas. (F1, F5, A1, A2, A3).</i></li> <li>• <i>Crear nuevos servicios o programas para captar nuevos clientes. (F1, F2, F3, F4, A1, A2, A3).</i></li> </ul>
<p><b>Debilidades - D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de formulación e implementación de estrategias.</li> <li>2. Deficiencias administrativas (administración empírica).</li> <li>3. Falta de capacitación al personal en general.</li> <li>4. No contar con una estructura organizacional actualizada o definida.</li> </ol>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Diseñar y ejecutar estrategias empleando el modelo de administración estratégica. (D1, O1, O2).</i></li> <li>• <i>Aplicar científicamente el proceso administrativo, implicando las cinco etapas de la que consta. (D2, D3, D4, O3).</i></li> </ul>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Realizar capacitaciones frecuentes de locución, especialización de funciones y motivación. (D3, A1, A3).</i></li> <li>• <i>Implementar la estrategia de Benchmarking (D1, D2, A1, A2).</i></li> <li>• <i>Crear planes acordes para el desarrollo de la radiodifusora (D2,A1)</i></li> </ul>

## FACTORES EXTERNOS QUE MOLDEAN LA ESTRATEGIA



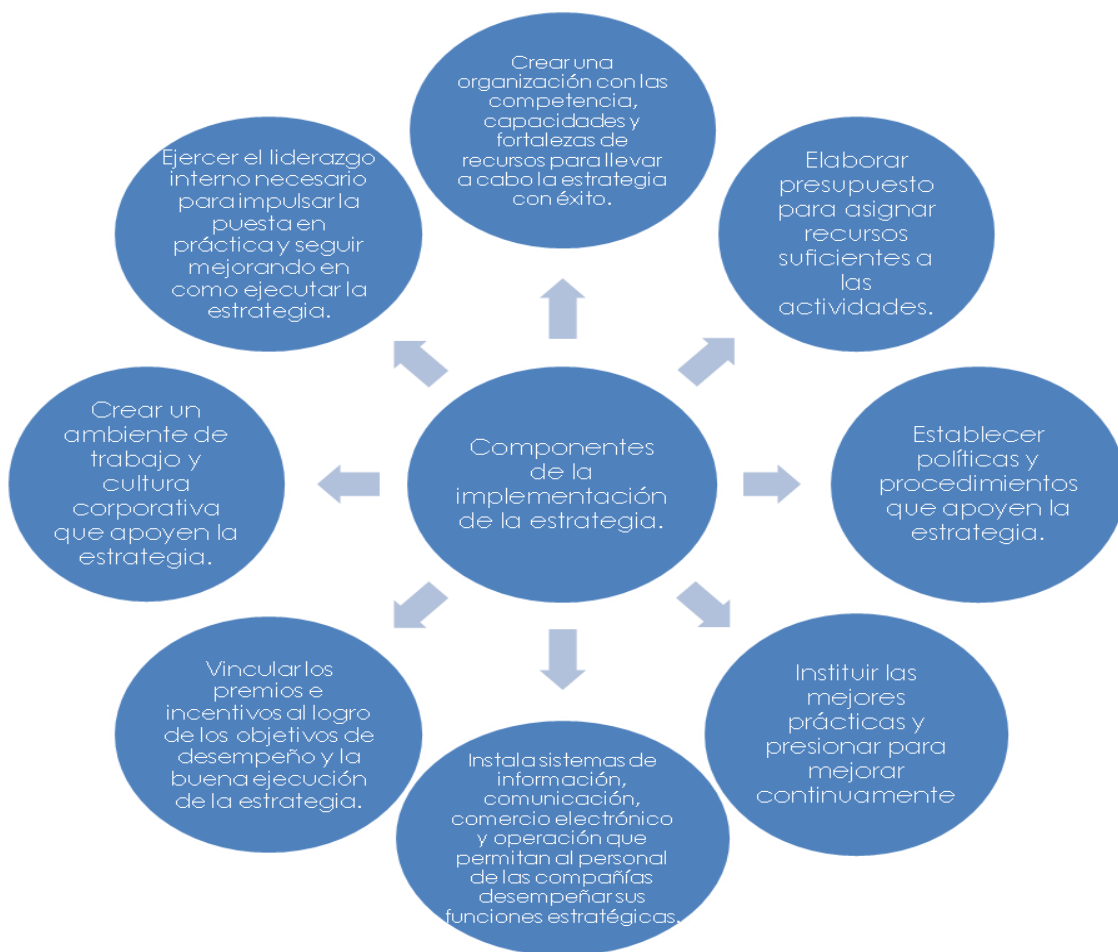
#### 4.5. Implementación de estrategias

### Etapa 4. Implementación de estrategias

La implementación de la estrategia supone convertir el plan estratégico de la organización en acción y luego en resultados. En este sentido todos los gerentes son responsables para poner en práctica la estrategia en su área de autoridad y responsabilidad y todos los empleados son participantes.

A continuación, se describe por medio de una figura las principales tareas de poner en marcha las estrategias

Figura 8  
Principales tareas de la implementación de la estrategia



Fuente: Elaboración propia basada en Robbins y Coulter (2014)

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Se divide entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

- ✚ Diseño de una estructura organizacional
- ✚ Diseño de sistemas de control
- ✚ Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- ✚ Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

Cada uno de esos elementos se describe a continuación:

#### ✚ Diseño de una Estructura Organizacional

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si ésta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

#### ✚ Diseño de sistema de control

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas

burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus colaboradores.

#### Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

Si la radiodifusora desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera que reduzca costos) que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto de una compañía por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

#### Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización

Luego de implementar las estrategias se debe evaluar, si la empresa es capaz de aplicarlas o no,

Figura 9  
Los componentes de la creación de una organización capaz.



Fuente: Elaboración propia basada en Robbins y Coulter (2014)

## **Plan de acción**

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto. Se determinan las acciones necesarias para la implementación de las estrategias seleccionadas.

A continuación, se describe el plan de acción, tomando como base la matriz FODA

## PLAN DE ACCIÓN

### RADIO XXX

ESTRATEGIA A TRABAJAR					
Fecha de realización:					
TAREAS	PARA QUE SE HACE	FECHA INICIO-FIN	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADOS
<b>Reunión con accionistas o equipo de trabajo</b>	Para dar a conocer los cambios que se realizarán en la radiodifusora.	01/04/2018	Computadora Cañonera Refacción	Asesor contratado o Propietario	Que todos conozcan los cambios que se realizarán.
<b>Evaluar el proceso administrativo</b>	Para conocer las bases sobre las cuales se desarrollaran los cambios administrativos.	05/04/18 al 15/04/18	Planes o documentos que se tengan en la radio	Asesor, propietario y secretaria de la radio.	Conocer si aplican o no el proceso administrativo dentro de la estación de radio.
<b>Aplicar un modelo de administración estratégica</b>	Realizar los cambios sobre el modelo administrativo a aplicar, dando a conocer los elementos que se requieren para la misma.	18/04/18 al 18/06/18	Plan estratégico, estrategias definidas según la matriz FODA	Asesor contratado	Iniciar la aplicación del modelo de administración estratégica e implementar los cambios necesarios.
<b>Campaña publicitaria</b>	Para dar a conocer la estación de radio a personas que desconoce de la radio tanto en el dial como por el Internet	25/06/18 al 15/07/18	Spots publicitarios 6 Mantas vinílicas Facebook	Equipo de locutores Asesor y propietario	Que el radioescucha conozca el dial de la radio y el canal del Internet para escuchar la programación.

<b>Página web y de Facebook</b>	Incursionar en el ciberespacio, dando a conocer la diferente programación de la radio.	25/06/18 27/06/18	al	Computadora Internet	Asesor Propietario	Páginas Web y Facebook creadas.
<b>Ventaja competitiva</b>	Crear elementos o criterios que diferencien a la radio de la competencia.	Todo el tiempo		Programación Servicio y atención al cliente.	Propietario, equipo de locución, personal administrativo.	Radiodifusora diferenciada, clientes satisfechos y excelente servicios.
<b>Programas para captar nuevos mercados</b>	Realizar programación diferente, actualizada, educativa y socialmente de acuerdo a las necesidades del cliente.	Todo el tiempo		Equipo de locución Propietario Computadora Internet	Equipo de locución propietario	
<b>Capacitación constante</b>	Para tener un equipo motivado, preparado administrativamente y dispuesto a dar lo mejor de sí.	1 por trimestre		Asesor Intecap Computadora Internet	Propietario	Equipo capacitado

También para lograr una implementación adecuada de las estrategias es necesario establecer un presupuesto mínimo de lo más próximo a realizar, el cual se establece a continuación.

## Presupuesto

El presupuesto es la base de la administración administrativa ya que en él se ve reflejada la información necesaria para el desarrollo futuro de la empresa. Dependiendo del giro y del tamaño de la empresa estas toman la decisión de que método utilizar al momento de realizar sus presupuestos ya que debe ser el que más se ajuste a su forma de trabajo.

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia

En la estrategia de los negocios el responsable de una organización actúa de una manera similar: decide a qué mercado enfocarse, asigna recursos a los diversos rubros de gasto e inversión, trata de ser diferente y actuar antes que la competencia, y busca alianzas que le permitan ser más competitivo. La estrategia del negocio es la piedra angular de todas las actividades de la organización con objeto de alcanzar su objetivo fundamental como empresa.

Se establece el costo de la estrategia seleccionada para determinar la cantidad de recursos necesarios para su implementación

Ejemplo:

### PRESUPUESTO RADIO XXX

Actividad/Detalle	Precio por Unidad	Costo total
Asesoría	3000.00 por mes	12000.00
Capacitación	500.00 por trimestre	2000.00
Publicidad Redes sociales	98.00 por 5 meses	490.00
6 Mantas Vinílicas	100.00 cada una	600.00
Refacción	100.00	100.00
Imprevistos	500.00	500.00
<b>Total</b>		<b>19690.00</b>

Este presupuesto está planteado en base al plan de acción detallado anteriormente.

#### **4.6. Evaluación de las estrategias**

### Etapa 5. Evaluación de las estrategias.

Una vez implementada la estrategia, los propietarios o gerentes definitivamente deben saber cuándo no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta, sirve bien, sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista y, por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico:

¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?, ¿Están logrando los resultados deseados?

El proceso de Evaluación de Estrategias está compuesto por 3 pasos:

- a. Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas
- b. Medición del desempeño organizativo
- c. Realización de acciones correctivas

El fin de estos tres pasos es según el momento en que son aplicadas:

- a. Analizar las conclusiones obtenidas durante la formulación de estrategias
- b. Examinar las acciones efectuadas durante la ejecución de estrategias

c. Comparar los resultados logrados con los esperados y efectuar los cambios necesarios para el control de las operaciones.

### **a) Evaluación de los factores internos y externos**

La razón de la Evaluación de Estrategias es solucionar los problemas internos y externos que se detecten.

A continuación, se encuentran una serie de preguntas que ayudan en este sentido:

- ✚ ¿Siguen existiendo las fortalezas internas?
- ✚ ¿Han surgido otras fortalezas internas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?
- ✚ ¿Continúan existiendo las debilidades internas?
- ✚ ¿Existirán otras debilidades internas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?
- ✚ ¿Continúan existiendo las oportunidades?
- ✚ ¿Han surgido otras oportunidades? En caso afirmativo, ¿cuáles son?
- ✚ ¿Siguen existiendo las amenazas?
- ✚ ¿Han surgido otras amenazas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?

Además de esto, se deber realizar nuevamente un análisis FODA como el realizado en el análisis situacional, si este presenta alguna diferencia hay que evaluar la estrategia y de ser necesario repetir los pasos completos para la formulación e implementación de estrategias.

Se recomienda evaluar el análisis FODA por lo menos cada 6 meses, además, conforme se va avanzando en la utilización de la herramienta administrativa, deben establecerse indicadores para poder medir el rendimiento de las mismas.

### **b) Medición del desempeño**

La segunda acción es la de medir el desempeño organizativo. Esto se logra comparando los resultados contra lo esperado, analizando las desviaciones, evaluando los desempeños individuales y los progresos alcanzados. Para esto es necesario

cuantificar los objetivos y metas para poder evaluar las estrategias. Es importante destacar que es más importante predecir una desviación que informar de una que ya sucedió, porque en la que se prevé se puede contrarrestar su acción.

En esta fase se contrastan los resultados reales con los resultados esperados y si estos son negativos o se determina que la estrategia necesita modificaciones deben realizarse o en su defecto repetir los pasos de la formulación e implementación de estrategias.

Ejemplo

Estrategia	Resultado Real	Resultado Esperado	Varianza	Acciones necesarias
<b>Incursión en redes sociales</b>	-Se incrementó el número de anunciantes en un 8% - se incrementó el número de audiencia en general 10%	-Incrementar el número de anunciantes un 10% -captación de público joven en Huehuetenango	- se logró un 2% menos en el incremento de la audiencia, pero se considera aceptable dentro de los límites - se logró el incremento de la audiencia en general y no únicamente del público joven	- seguir el curso de acción debido a los buenos resultados obtenidos durante el periodo de 5 meses que lleva en práctica la estrategia

### c) Acciones correctivas

Por último, se encuentra la acción de llevar a cabo las medidas correctivas, ejecutar los cambios de manera de que se consigan las metas. Por ejemplo, se podría variar la estructura de la organización, la sustitución de algunos colaboradores o por el contrario la contratación de nuevos, nuevas metas y objetivos, o la emisión de títulos para conseguir más capital. Esto significa que se debe tener en cuenta nuevos enfoques de ejecución que podrían llevar a mantener las estrategias iniciales, si es el caso.

Según Claude George los mejores planes a veces toman malos caminos, sobre todo cuando existe gran cantidad de personas, es más parece aumentar la probabilidad geoméricamente con el aumento de personal. Por eso, es necesario verificar las acciones de dichas personas en función de los resultados y si el resultado no es el esperado se deberá informar a los mismos de tomar las medidas correctivas o la toma de decisiones más drásticas.

Para determinar la ejecución de las estrategias, puede aplicarse la siguiente matriz de evaluación.

Matriz 1  
Valoración de la evaluación de estrategias

Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la Empresa?	Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la Empresa?	Ha avanzado la Empresa hacia el logro de sus metas y objetivos proyectados?	Resultado
No	No	No	Tomar medidas correctivas
Si	Si	Si	Tomar medidas correctivas
Si	Si	No	Tomar medidas correctivas
Si	No	Si	Tomar medidas correctivas
Si	No	No	Tomar medidas correctivas
No	Si	Si	Tomar medidas correctivas
No	Si	No	Tomar medidas correctivas
No	No	Si	Seguir el actual curso de la Estrategia

Se puede decir entonces que la evaluación estratégica es importante debido al entorno (externo e interno) tan cambiante que sucede hoy en día. El Éxito de Hoy no garantiza el Éxito del mañana.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

En todo proceso de planificación estratégica se deben tomar en cuenta ciertas consideraciones como las siguientes: tener claro quiénes serán las personas que integrarán el equipo que formulará el plan, ya que ellos serán los responsables de velar porque éste se lleve a cabo de manera adecuada y presentar los resultados obtenidos. La participación de un representante de cada nivel es indispensable para contar con mayor información y opinión del proceso, de tal manera que se involucren en el asunto y puedan sentirse identificados y comprometidos al logro del plan.

#### Sistemas efectivos de evaluación

La evaluación de estrategias en el mundo actual debe cumplir con varios requisitos para surtir efecto.

Primero, sus actividades deben ser económicas. El exceso de información puede llegar a ser tan perjudicial como la carencia de ella, y el exceso de controles puede producir más daño que beneficio.

Segundo, las actividades evaluativas deben ser significativas y estar relacionadas con las metas y objetivos de la empresa. Así mismo, deben proporcionar a la gerencia información útil sobre las labores en las que ejerce el control e influencia.

Tercero, deberían proporcionar información oportuna. Una pregunta clave es proporciona las actividades de evaluación de estrategia información oportuna para el uso de la gerencia. En ciertas áreas y ocasiones a veces se requiere información de carácter diario. Por ejemplo, cuando una firma se ha diversificado mediante la adquisición de otra, es posible que se requiera con frecuencia información evaluativa. No obstante, en un departamento de investigación y desarrollo, la información diaria o aun semanal puede llegar a ser disfuncional. La información aproximada pero oportuna es generalmente más deseable que la información exacta pero desactualizada.

Cuarto, las actividades deben diseñarse para mostrar la verdad de lo que acontece. Por ejemplo, en casos de graves reveses económicos, es posible que las tasas de productividad y rentabilidad bajen en forma alarmante y sin embargo es también posible que los empleados y gerentes estén trabajando con mayor intensidad. Los informes de evaluación de estrategia deben dar datos adecuados sobre situación como estas.

Quinto, la información proveniente del proceso evaluativo debería facilitar la acción. La información evaluativa debe dirigirse a las personas en la empresa que necesitan realizar acciones con base en ella. Todos los gerentes no tienen que recibir información consistente.

Sexto, el proceso de evaluación de estrategias no debe dominar las decisiones, debe fomentar la comprensión y la confianza mutua y el sentido común. Ningún departamento debe dejar de cooperar con otro solo por razones evaluativas.

Séptimo, los informes de estrategia deben ser sencillo, no complicados y excluyentes. El sistema de evaluación efectiva debe caracterizarse por su utilidad, no por su complejidad.

Octavo, es necesario tomar en cuenta las diferencias de evaluación estratégica entre empresas grandes y pequeñas. Para las grandes se requiere un tipo de evaluación más detallado y elaborado, debido a las mayores dificultades de coordinación de esfuerzos entre las diferentes divisiones y áreas funcionales. En las empresas pequeñas los gerentes a menudo se comunican diariamente entre ellos y sus subalternos y por ello no se requieren sistemas extensos de información. El conocimiento de los ambientes locales generalmente hace que la recopilación y la evaluación de la información sea más fácil en las empresas pequeñas que en empresas grandes.

Noveno, la clave para un sistema efectivo de evaluación de estrategias puede consistir en convencer a los participantes de que el cumplimiento de ciertas metas y objetivos dentro de un periodo determinado no es necesariamente un reflejo de su desempeño. Esta pauta es de especial importancia durante las primeras etapas del proceso de evaluación de estrategias. Finalmente, los gerentes deben darse cuenta de que no

existe un sistema de evaluación ideal de estrategias. Las actividades descritas en este capítulo se pueden aplicar a organizaciones con o sin ánimo de lucro, grandes o pequeñas. Sin embargo, solo las características especiales de cada organización, tales como su tamaño, estilo gerencial, objetivos, problemas y fortalezas pueden determinar el diseño definitivo de un sistema de evaluación.