

Ejes conceptuales
Marketing/Mercadeo

Nombre de la Unidad
Marketing como herramienta para la autosostenibilidad

I Introducción sería chevere introduccion para todo el manual

Escribir unas páginas sobre mercadeo para radios en Latinoamérica, como la red ALER es una reto y una oportunidad para reflexionar con quienes leerán estas páginas en torno a las inmensas posibilidades que tienen sus emisoras para alcanzar la autosostenibilidad.

Es de esto lo que trata el capítulo: como usar el mercadeo como una herramienta de sostenibilidad. Conjuntamente con el capítulo de ventas de este documento, las herramientas comerciales que aquí se describirán buscan ayudar a las emisoras a enfrentar un mundo con autosostenibilidad, que se ve amenazada por la competencia radial, la tecnología, la fragmentación de medios, la escasez de tiempo de los oyentes, las necesidades de los anunciantes por obtener retornos demostrables, entre muchos otros factores.

Escribir sobre marketing para radios en este documento tiene también la necesidad de conjugar dos aspectos que contiene a este capítulo: ser una guía pedagógica para las personas que no están familiarizadas con el marketing y luego desarrollar conjuntamente con el lector una revisión, paso a paso, de la aplicación de estos conceptos en un enfoque estratégico como el Plan de Marketing, que expondremos en la parte final del capítulo.

Es probable también que a lo largo de estas páginas precisemos hacer un distingo de aquello que son actividades de marketing de muchas otras que suele causar confusión. Hay que admitir sin embargo, que no existen muchos documentos sobre marketing de radios en América Latina y que en este aparente caos conceptual ALER intenta brindar elementos que permitan orientar el trabajo de sus asociadas.

II Para qué es útil el enfoque de marketing?

No hay escrito mucho sobre marketing de radios, quizá porque los mismos “dueños de los medios” piensan que su negocio es realmente “diferente” a los demás. (Después de todo, que industria es capaz de renovar completamente su disponibilidad de oferta de servicios – espacios – cada día?)

Pero la presión e inmediatez con la que se vive en un medio también nos lleva a admitir, sin mucha discusión, los beneficios de **un enfoque estratégico dentro de un proceso de planeamiento**. Sabemos que siempre lo urgente le gana a lo importante y entonces, con mucha frecuencia las preguntas fundamentales tales como ¿quiénes somos?, y ¿que es lo que estamos haciendo? Nunca son preguntadas.

Este capítulo pretende ser este punto de partida: un lugar desde el cual iniciar, en base a algunos conceptos, el análisis de su respectiva estación de radio. Habrá que tomarse un tiempo para revisar cuales de estos conceptos son aplicables a cada propia realidad (mercado y estación de radio).

Desde otra perspectiva, el marketing puede ser visto con una útil herramienta para los propósitos de movilización y cambio cultural que, por ejemplo, podría perseguir una organización. Aunque muchas de las organizaciones civiles con una misión social no se ven a si mismas como potenciales

usuarias, el hecho es que usan mucho del instrumental de esta disciplina sin saberlo y podrían en realidad usarlo mucho mas.

Ejemplo Comparativo

Veamos una simple comparación. El mercadeo nació como una necesidad de las organizaciones de comprender al consumidor, brindarle aquello que espera o requiere y sobre todo promover una lealtad hacia la marca que fomente la ligazón con ella y por lo tanto la repetición de la compra. Es decir, que a largo plazo el marketing busca clientes fieles y duraderos como la mejor forma de proteger un negocio.

Desde el punto de vista de una organización que, por ejemplo, promueva el cambio, requiere en principio comprender a la población a la que se dirige y hablarle en su propio idioma de sus temas cotidianos. Para generar el cambio deberá comprender y conocer a quien se va a dirigir y captar su atención (promover su lealtad). Sin embargo es la base de un contenido creíble y agradable el que va a desarrollar una ligazón de mediano plazo (repetición de compra) y sobre esta relación es que las ideas que se puedan transmitir logran la verdadera incidencia. Esto se logra luego de haber obtenido la confianza, no antes.

Este fenómeno podrá ser mejor comprendido en el próximo acápite cuando revisemos el modelo de negocio de la radio.

III Las tres áreas de la administración

Marketing es el proceso de planeamiento y ejecución de conceptos, promociones, fijación de precios y distribución de ideas, productos y servicios que crean un intercambio favorable entre la satisfacción del individuo y los objetivos de las organizaciones.

La administración usualmente ha dividido las funciones de los negocios en 3 amplias áreas: *producción, finanzas y marketing. Incluyendo en esta ultima a las actividades relacionadas a la investigación de mercados, productos, distribución, precios y ventas.*

El mercadeo originalmente fue referido a estas actividades comerciales que eran usadas en forma directa en el flujo de productos desde las empresas hacia las personas que los usaban. *Durante la fase orientada a la producción, el énfasis en marketing fue hacia la producción, distribución y transporte.*

La siguiente fase que se abrió camino fue la de las ventas. La producción en masa y la tecnología empujaron a una función de marketing que fue bien conocida por su publicidad extravagante y una actitud en la que se dejaba que las empresas acosaran al consumidor con sus productos.

En las décadas recientes las empresas han empezado por determinar anticipadamente que es lo que el consumidor quiere, para a partir de allí satisfacer sus deseos. **En el sentido más amplio de la palabra el marketing de hoy esta formado por actividades que buscan como propósitos:**

1. *Buscar que tipo de consumidores son y que es lo que quieren*
2. *Desarrollar productos para satisfacer sus deseos y necesidades.*
3. *Lograr que esos productos estén al alcance de los consumidores*

Importancia de la Administración en la Radio

La administración implica el uso eficaz de los recursos con los que ya contamos y los que vamos obteniendo. Involucra el análisis de los costos y los presupuestos del sostenimiento cotidiano y de las actividades especiales, tareas tales como pagos y cobranzas y la realización de los balances económicos generales y particulares. Mediante una buena administración podemos mejorar nuestros sistemas de captación de recursos y, sobre todo, mejorar el ordenamiento económico interno de nuestro proyecto popular y comunitario.

La pregunta que debemos hacernos es ¿cómo se desarrolla cada una de estas etapas en nuestra radio? Para alcanzar nuestros objetivos es necesario reconocer cada uno de estos procesos, optimizar su funcionamiento y analizar en cada momento si los estamos realizando de la mejor manera posible o si es necesario efectuar ajustes.

Un primer análisis de los recursos

Los recursos son los insumos que pueden ser tangibles o intangibles necesarios para realizar las actividades y alcanzar los objetivos de la radio: dinero, equipos, trabajo humano, capacitación, espacio físico.

La función de una administración en la radio esta basada precisamente en el manejo adecuado de estos recursos para garantizar un funcionamiento eficiente y oportuno.

El equipo de trabajo- talento humano

Incluye a todas las personas que trabajan de alguna manera en la radio. Abarca a las personas que están en la radio a tiempo completo y a las que ocasionalmente cumplen alguna tarea en la emisora, a los trabajadores rentados y a los voluntarios.

- ¿Quiénes trabajan?
- ¿En base a qué criterios?
- ¿Cuáles son los criterios para los trabajadores rentados?
- ¿Cuáles son los criterios para los trabajadores voluntarios?
- ¿Cómo se establece la escala salarial?
- ¿Cuál es el porcentaje del presupuesto destinado a los salarios?
- ¿Los salarios responden a las necesidades de los trabajadores?

Los recursos financieros

Es el dinero en efectivo o en cheques. También los créditos de los cuales disponemos a través del banco, o el plazo en el pago que nos otorga nuestro proveedor en la compra de materiales o insumos.

- ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento?
- ¿Son suficientes?
- ¿Cuánto dinero ingresa?
- ¿Cuánto dinero egresa?
- ¿Cuáles son los criterios de administración de los ingresos económicos?
- ¿Utilizamos el dinero que ingresa de la mejor manera posible para el logro de nuestros objetivos?

Los recursos físicos

Son todos los recursos que no son financieros como el local en donde funciona la radio, los equipos, un vehículo, las computadoras, los muebles, los activos.

- ¿Qué recursos tenemos?
- ¿Cómo los mantenemos?
- ¿Los utilizamos correctamente o los desperdiciamos?
- ¿Qué recursos que necesitamos nos faltan?

Por otra parte, todos los emprendimientos implican cuatro etapas fundamentales en los que se plasman la combinación de recursos. Estas etapas son procesos que se dan dentro de la gestión económica. Nosotros los vamos a enumerar pero en la realidad de nuestra radio muchas veces se dan de manera simultánea.

El arte de gestionar

En Radio Fe y Alegría Maracaibo, la gestión administrativa ha sido como un termino muy importante porque, bueno, si se deja solo como administración es como un departamento prestador de servicios administrativos; de personal, de recursos; pero, cuando cambias el **suiche** y hablas de gestión administrativa es diferente, porque empiezas a conceptualizar un departamento que se supone que no es que te va a resolver de acuerdo a lo que tu demandas, sino, que se que tiene unas líneas, unas políticas administrativas claras para tomarle tiempo al tiempo, tomar las acciones en momentos precisos. Por lo tanto, creo que es fundamental y juega un papel importante aquí en esta radio; nosotros siempre decimos que los protagonistas del sistema IRFA-Venezuela son las áreas de Educación y Radio; siempre administración ha quedado como un área que es importante pero que no son los protagonistas. Pero es fundamental, porque la administración es como el medio campista de un equipo de fútbol están los defensas y el arquero para que no entre el balón y están los delanteros para impulsar el gol; pero sino hay gente en el medio campo para que distribuya el balón no hay goles, y eso creo que es lo que debe hacer la administración que justamente en ese caso. Por ejemplo en la dirección, a mi en particular, la administración o gestión administrativa, me presenta insumos, me presenta posibilidades y a partir de ahí se arman escenarios que no tiene que ver sólo con el dinero, con los recursos económicos, sino que tiene que ver con la gente, tiene que ver también, y es fundamental, con los ánimos de la gente. Creo que la administración parte de la gestión del talento humano, es decir si tu tienes un personal que está desmotivado, no sólo por lo económico sino que el ambiente de trabajo no es el más idóneo las relaciones personales están tensas, todo eso influye para que la cosa no camine pues, el proyecto no avance.

Rogelio Suárez

Director IRFA Maracaibo- Venezuela

En busca de una administración eficiente

En el aspecto de la gestión económica, uno de los problemas que ha tenido la radio es la falta de una administración eficiente, principalmente porque sus encargados eran buenos religiosos o ingenieros, pero malos administradores. La actual administradora, Luz Marina Carrión lo comenta: *“Antes no planificábamos. Trabajábamos y trabajábamos nada más... Había una crisis administrativa. Antes éramos un solo equipo; ahora la administración es un equipo aparte, lo mismo que prensa y producción, pero ahora coordinamos. Tenemos que administrar la radio como una empresa,*

porque, si no lo hacemos, terminamos mal”.

Oscar Fajardo lo confirma: *“Una cosa es manejar una radio con recursos y otra cosa es gerenciar los recursos económicos y de personal de una radio. Eso fue lo que no se hizo durante muchos años. No se gerenció la radio para sostenernos. Todo fue gastos y gastos”.*

Para ayudar a reorganizar el área de administración de la emisora, hace unos tres años, la dirección buscó el apoyo de cooperantes técnicos en este aspecto. Hoy, Marañón cuenta con un departamento más ordenado, más empresarial y está en camino a la eficiencia.

(La práctica inspira, radio Marañón)

Aportes de la Administración a la Dirección y al Marketing en las Radios

Cualquier propuesta para la sostenibilidad económica debe estar construida en base a los objetivos político culturales y comunicacionales de la radio. Éstos son el marco de las decisiones sobre las fuentes de financiamiento y la administración de los recursos. Cada emisora toma estas decisiones de la manera que cree más coherente con su misión y con su razón de ser.

Hay emisoras que, por ejemplo, no aceptan publicidad de empresas que contaminan el medio ambiente. Otras que no aceptan propaganda política en su programación. Otras que aceptan ambas cosas. No se trata aquí de establecer que unas decisiones son “malas” y otras “buenas”.

Lo importante es que cada emisora construya, de manera colectiva y participativa, criterios económicos que se correspondan al mismo tiempo con sus idearios y con la necesidad de garantizar la sostenibilidad.

Estos criterios generales son los que nos permitirán luego decidir políticas y estrategias más específicas y dirimir cuestiones como si aceptamos o no publicidad y qué tipo de publicidad aceptamos o si trabajaremos con los criterios del marketing o mercadeo para hacer rentable nuestra programación.

Pero es fundamental tener presente la importancia que es desde un punto de vista cultural que podamos demostrarnos a nosotros mismos y al conjunto de la sociedad que es posible construir y sostener organizaciones democráticas y participativas. Si logramos ser eficientes en la gestión económica de nuestros proyectos sin perder la coherencia con nuestros ideales estaremos demostrando que las empresas tradicionales y la lógica del mercado no son las únicas exitosas.

No hay formulas mágicas que nos resuelvan los problemas económicos, como tampoco hay soluciones que nos sirvan de una vez y para siempre porque la realidad económica de nuestras radios está muy relacionada con la realidad del contexto en general y porque a medida que una emisora crece irán apareciendo nuevas necesidades que habrá que resolver. No son iguales las estrategias que requiere una emisora recién nacida que las de una radio que tiene muchos años y que además de una programación de 24 horas diarias cuenta con un centro de salud y un auditorium para su comunidad.

Podemos encontrar algunos criterios comunes a todas las radios comunitarias como la no finalidad

de lucro, pero las estrategias de cada emisora para autofinanciarse dependen de su contexto y de su identidad como proyecto. De esta manera, hay radios que han iniciado emprendimientos agrícolas y otras que han puesto un bar. Ambas son estrategias de autofinanciamiento pero difícilmente la radio que puso un bar podría haber desarrollado un emprendimiento agrícola y viceversa.

Una de las claves de la gestión económica de las radios comunitarias es la creatividad y la inteligencia para detectar oportunidades de desarrollo y estrategias para generar nuevas fuentes de ingreso. Uno de los elementos claves en este proceso es realizar una adecuada y precisa evaluación del contexto en el que vivimos y de las necesidades de nuestra comunidad.

Radio Fe y Alegría 1390 AM

Dentro de la administración, en un sentido amplio, se gerencia y se dirigen procesos de imagen comunicacional interna y externa. Dentro del mercadeo de los servicios/productos del IRFA, se intenta desarrollar una imagen corporativa en base a los valores del Movimiento Fe y Alegría, los valores de solidaridad, de justicia, de una sociedad justa y fraterna, de esos valores que identifican a la organización. La administración y la gerencia coordinan todos estos procesos y los incorpora en una lógica de ordenamiento de sistemas de trabajo con claridad en funciones, en tareas, en dinámicas de trabajo, encuentros de equipos en reuniones a fin de planificar, ejecutar, monitorear y evaluar. Es allí donde la administración juega ese papel transversal, sobre todo en esos pilares importantes de la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación. La administración no se le puede ver solo como la parte contable, sino también como aquella capaz de articular todas las dinámicas y las fuerzas del mercadeo sabiendo que el mercadeo, articula y mezcla el producto, precio, plaza, promoción, post-venta, las 4 Ps.. Cuando se administran todas estas variables, la administración tiene un rostro un líder, una función dinamizadora que encamina todos estos procesos. Veámoslo como por ejemplo en un proceso de construcción, existen unas herramientas de trabajo, se necesitan alicates, un abre tuercas, llave de tubo, necesito un martillo, necesito una segueta es decir, son las herramientas necesarias para la construcción de la arquitectura de ese mercadeo, entonces la administración juega ese papel de “caja de herramientas” donde existe una disposición de todos estos materiales para poder construir esa arquitectura llamada mercadeo.

Javier Barrios
IRFA Nacional

Administración Proactiva & Administración Reactiva

Una administración reactiva, representa la posibilidad de asumir nuevos desafíos en un ambiente de libertad y responsabilidad social de colectiva.

Este es el hábito de la conciencia y conducta de responsabilidad, el que resulta determinante en cada persona, en cada equipo de trabajo, para comprender sus realizaciones y frustraciones, sus retos y sus respuestas, sus ambiciones y sus logros.

El autor Stephen R. Covey ha propuesto una matriz de administración personal, en la que cada actividad puede ser clasificada según dos criterios:

- 1) Urgencia, aquellas actividades que requieren una acción inmediata;
- 2) Importancia, aquellas actividades que tienen que ver con los resultados.

Así, cada actividad es susceptible de clasificarse en los siguientes cuadrantes:

Urgente e importante Administración por crisis	No urgente e importante Administración proactiva
Urgente y no importante Administración reactiva	No urgente y no importante Administración inefectiva

Resulta obvio que es el segundo cuadrante el que resulta clave para el logro de la efectividad.

IRFA: Administración reactiva o proactiva

La realidad que percibo en la historia del IRFA es que hemos tenido, una debilidad y es precisamente que somos una administración, en muchos de los casos, reactiva; hoy día estamos caminando para que sea una administración proactiva con la utilización de herramientas como los Planes Operativos Anuales (POAs), planificación, monitoreo, la construcción de escenarios administrativos, el imaginar cómo puede venir el futuro, eso nos permite crear una cultura proactiva caer adelante, todavía no hemos podido llegar a un punto óptimo porque casi siempre somos reactivos, y por cierto muy buenos reactivos, aquí siempre salen las cosas, es decir; tarde, con tropiezos pero existe una magia en nuestra organización y en nuestra dinámica que hace que las cosas salgan eficientemente y que las personas que lo perciben de afuera da la impresión que todo hubiera sido muy bien planificado, y los recursos salen y se mueven pero con una tensión y unas dificultades y sobre todo un estrés tremendo porque somos muy reactivos. Ahora yo creo que se está caminando a que tengamos buenos esfuerzos que sean proactivos en la medida que estamos trabajando más con planificación y construcción de escenarios.

Javier Barrios

Coordinador Red Nacional de Radio Fe y Alegría

Importancia de la Administración en la Radio

Administración

La administración implica el uso eficaz de los recursos con los que ya contamos y los que vamos obteniendo. Involucra el análisis de los costos y los presupuestos del sostenimiento cotidiano y de las actividades especiales, tareas tales como pagos y cobranzas y la realización de los balances económicos generales y particulares.

Mediante una buena administración podemos mejorar nuestros sistemas de captación de recursos y, sobre todo, mejorar el ordenamiento económico interno de nuestro proyecto popular y comunitario.

La pregunta que debemos hacernos es ¿cómo se desarrolla cada una de estas etapas en nuestra radio? Para alcanzar nuestros objetivos es necesario reconocer cada uno de estos procesos, optimizar su funcionamiento y analizar en cada momento si los estamos realizando de la mejor manera posible o si es necesario efectuar ajustes.

Un primer análisis de los recursos

Los recursos son los insumos que pueden ser tangibles o intangibles necesarios para realizar las actividades y alcanzar los objetivos de la radio: dinero, equipos, trabajo humano, capacitación, espacio físico.

La función de una administración en la radio esta basada precisamente en el manejo adecuado de

estos recursos para garantizar un funcionamiento eficiente y oportuno.

El equipo de trabajo- talento humano

Incluye a todas las personas que trabajan de alguna manera en la radio. Abarca a las personas que están en la radio a tiempo completo y a las que ocasionalmente cumplen alguna tarea en la emisora, a los trabajadores rentados y a los voluntarios.

- ¿Quiénes trabajan?
- ¿En base a qué criterios?
- ¿Cuáles son los criterios para los trabajadores rentados?
- ¿Cuáles son los criterios para los trabajadores voluntarios?
- ¿Cómo se establece la escala salarial?
- ¿Cuál es el porcentaje del presupuesto destinado a los salarios?
- ¿Los salarios responden a las necesidades de los trabajadores?

Los recursos financieros

Es el dinero en efectivo o en cheques. También los créditos de los cuales disponemos a través del banco, o el plazo en el pago que nos otorga nuestro proveedor en la compra de materiales o insumos.

- ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento?
- ¿Son suficientes?
- ¿Cuánto dinero ingresa?
- ¿Cuánto dinero egresa?
- ¿Cuáles son los criterios de administración de los ingresos económicos?
- ¿Utilizamos el dinero que ingresa de la mejor manera posible para el logro de nuestros objetivos?

Los recursos físicos

Son todos los recursos que no son financieros como el local en donde funciona la radio, los equipos, un vehículo, las computadoras, los muebles, los activos.

- ¿Qué recursos tenemos?
- ¿Cómo los mantenemos?
- ¿Los utilizamos correctamente o los desperdiciamos?
- ¿Qué recursos que necesitamos nos faltan?

Por otra parte, todos los emprendimientos implican cuatro etapas fundamentales en los que se plasman la combinación de recursos. Estas etapas son procesos que se dan dentro de la gestión económica. Nosotros los vamos a enumerar pero en la realidad de nuestra radio muchas veces se dan de manera simultánea.

El arte de gestionar

En Radio Fe y Alegría Maracaibo, la gestión administrativa ha sido como un termino muy importante porque, bueno, si se deja solo como administración es como un departamento prestador de servicios administrativos; de personal, de recursos; pero, cuando cambias el **suiche** y hablas de gestión administrativa es diferente, porque empiezas a conceptualizar un departamento que se

supone que no es que te va a resolver de acuerdo a lo que tu demandas, sino, que se que tiene unas líneas, unas políticas administrativas claras para tomarle tiempo al tiempo, tomar las acciones en momentos precisos. Por lo tanto, creo que es fundamental y juega un papel importante aquí en esta radio; nosotros siempre decimos que los protagonistas del sistema IRFA-Venezuela son las áreas de Educación y Radio; siempre administración ha quedado como un área que es importante pero que no son los protagonistas. Pero es fundamental, porque la administración es como el medio campista de un equipo de fútbol están los defensas y el arquero para que no entre el balón y están los delanteros para impulsar el gol; pero sino hay gente en el medio campo para que distribuya el balón no hay goles, y eso creo que es lo que debe hacer la administración que justamente en ese caso. Por ejemplo en la dirección, a mi en particular, la administración o gestión administrativa, me presenta insumos, me presenta posibilidades y a partir de ahí se arman escenarios que no tiene que ver sólo con el dinero, con los recursos económicos, sino que tiene que ver con la gente, tiene que ver también, y es fundamental, con los ánimos de la gente. Creo que la administración parte de la gestión del talento humano, es decir si tu tienes un personal que está desmotivado, no sólo por lo económico sino que el ambiente de trabajo no es el más idóneo las relaciones personales están tensas, todo eso influye para que la cosa no camine pues, el proyecto no avance.

Rogelio Suárez
Director IRFA Maracaibo- Venezuela

En busca de una administración eficiente

En el aspecto de la gestión económica, uno de los problemas que ha tenido la radio es la falta de una administración eficiente, principalmente porque sus encargados eran buenos religiosos o ingenieros, pero malos administradores. La actual administradora, Luz Marina Carrión lo comenta: *“Antes no planificábamos. Trabajábamos y trabajábamos nada más... Había una crisis administrativa. Antes éramos un solo equipo; ahora la administración es un equipo aparte, lo mismo que prensa y producción, pero ahora coordinamos. Tenemos que administrar la radio como una empresa, porque, si no lo hacemos, terminamos mal”*.

Oscar Fajardo lo confirma: *“Una cosa es manejar una radio con recursos y otra cosa es gerenciar los recursos económicos y de personal de una radio. Eso fue lo que no se hizo durante muchos años. No se gerenció la radio para sostenernos. Todo fue gastos y gastos”*.

Para ayudar a reorganizar el área de administración de la emisora, hace unos tres años, la dirección buscó el apoyo de cooperantes técnicos en este aspecto. Hoy, Marañón cuenta con un departamento más ordenado, más empresarial y está en camino a la eficiencia.

(La práctica inspira, radio Marañón)

Aportes de la Administración a la Dirección y al Marketing en las Radios

Cualquier propuesta para la sostenibilidad económica debe estar construida en base a los objetivos político culturales y comunicacionales de la radio. Éstos son el marco de las decisiones sobre las fuentes de financiamiento y la administración de los recursos. Cada emisora toma estas decisiones de la manera que cree más coherente con su misión y con su razón de ser.

Hay emisoras que, por ejemplo, no aceptan publicidad de empresas que contaminan el medio ambiente. Otras que no aceptan propaganda política en su programación. Otras que aceptan ambas cosas. No se trata aquí de establecer que unas decisiones son “malas” y otras “buenas”.

Lo importante es que cada emisora construya, de manera colectiva y participativa, criterios económicos que se correspondan al mismo tiempo con sus idearios y con la necesidad de garantizar la sostenibilidad.

Estos criterios generales son los que nos permitirán luego decidir políticas y estrategias más específicas y dirimir cuestiones como si aceptamos o no publicidad y qué tipo de publicidad aceptamos o si trabajaremos con los criterios del marketing o mercadeo para hacer rentable nuestra programación.

Pero es fundamental tener presente la importancia que es desde un punto de vista cultural que podamos demostrarnos a nosotros mismos y al conjunto de la sociedad que es posible construir y sostener organizaciones democráticas y participativas. Si logramos ser eficientes en la gestión económica de nuestros proyectos sin perder la coherencia con nuestros ideales estaremos demostrando que las empresas tradicionales y la lógica del mercado no son las únicas exitosas.

No hay formulas mágicas que nos resuelvan los problemas económicos, como tampoco hay soluciones que nos sirvan de una vez y para siempre porque la realidad económica de nuestras radios está muy relacionada con la realidad del contexto en general y porque a medida que una emisora crece irán apareciendo nuevas necesidades que habrá que resolver. No son iguales las estrategias que requiere una emisora recién nacida que las de una radio que tiene muchos años y que además de una programación de 24 horas diarias cuenta con un centro de salud y un auditorium para su comunidad.

Podemos encontrar algunos criterios comunes a todas las radios comunitarias como la no finalidad de lucro, pero las estrategias de cada emisora para autofinanciarse dependen de su contexto y de su identidad como proyecto. De esta manera, hay radios que han iniciado emprendimientos agrícolas y otras que han puesto un bar. Ambas son estrategias de autofinanciamiento pero difícilmente la radio que puso un bar podría haber desarrollado un emprendimiento agrícola y viceversa.

Una de las claves de la gestión económica de las radios comunitarias es la creatividad y la inteligencia para detectar oportunidades de desarrollo y estrategias para generar nuevas fuentes de ingreso. Uno de los elementos claves en este proceso es realizar una adecuada y precisa evaluación del contexto en el que vivimos y de las necesidades de nuestra comunidad.

Radio Fe y Alegría 1390 AM

Dentro de la administración, en un sentido amplio, se gerencia y se dirigen procesos de imagen comunicacional interna y externa. Dentro del mercadeo de de los servicios/productos del IRFA, se intenta desarrollar una imagen corporativa en base a los valores del Movimiento Fe y Alegría, los valores de solidaridad, de justicia, de una sociedad justa y fraterna, de esos valores que identifican a la organización. La administración y la gerencia coordinan todos estos procesos y los incorpora en una lógica de ordenamiento de sistemas de trabajo con claridad en funciones, en tareas, en dinámicas de trabajo, encuentros de equipos en reuniones a fin de planificar, ejecutar, monitorear y evaluar. Es allí donde la administración juega ese papel transversal, sobre todo en esos pilares importantes de la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación. La administración no se le puede ver solo como la parte contable, sino también como aquella capaz de articular todas las

dinámicas y las fuerzas del mercadeo sabiendo que el mercadeo, articula y mezcla el producto, precio, plaza, promoción, post-venta, las 4 Ps,. Cuando se administran todas estas variables, la administración tiene un rostro un líder, una función dinamizadora que encamina todos estos procesos. Veámoslo como por ejemplo en un proceso de construcción, existen unas herramientas de trabajo, se necesitan alicates, un abre tuercas, llave de tubo, necesito un martillo, necesito una segueta es decir, son las herramientas necesarias para la construcción de la arquitectura de ese mercadeo, entonces la administración juega ese papel de “caja de herramientas” donde existe una disposición de todos estos materiales para poder construir esa arquitectura llamada mercadeo.

Javier Barrios
IRFA Nacional

Administración Proactiva & Administración Reactiva

Una administración reactiva, representa la posibilidad de asumir nuevos desafíos en un ambiente de libertad y responsabilidad social de colectiva.

Este es el hábito de la conciencia y conducta de responsabilidad, el que resulta determinante en cada persona, en cada equipo de trabajo, para comprender sus realizaciones y frustraciones, sus retos y sus respuestas, sus ambiciones y sus logros.

El autor Stephen R. Covey ha propuesto una matriz de administración personal, en la que cada actividad puede ser clasificada según dos criterios:

- 1) Urgencia, aquellas actividades que requieren una acción inmediata;
- 2) Importancia, aquellas actividades que tienen que ver con los resultados.

Así, cada actividad es susceptible de clasificarse en los siguientes cuadrantes:

Urgente e importante Administración por crisis	No urgente e importante Administración proactiva
Urgente y no importante Administración reactiva	No urgente y no importante Administración inefectiva

Resulta obvio que es el segundo cuadrante el que resulta clave para el logro de la efectividad.

IRFA: Administración reactiva o proactiva

La realidad que percibo en la historia del IRFA es que hemos tenido, una debilidad y es precisamente que somos una administración, en muchos de los casos, reactiva; hoy día estamos caminando para que sea una administración proactiva con la utilización de herramientas como los Planes Operativos Anuales (POAs), planificación, monitoreo, la construcción de escenarios administrativos, el imaginar cómo puede venir el futuro, eso nos permite crear una cultura proactiva caer adelante, todavía no hemos podido llegar a un punto óptimo porque casi siempre somos reactivos, y por cierto muy buenos reactivos, aquí siempre salen las cosas, es decir; tarde, con tropiezos pero existe una magia en nuestra organización y en nuestra dinámica que hace que las cosas salgan eficientemente y que las personas que lo perciben de afuera da la impresión que todo hubiera sido muy bien planificado, y los recursos salen y se mueven pero con una tensión y unas dificultades y sobre todo un estrés tremendo porque somos muy reactivos. Ahora yo creo que se está caminando a que tengamos buenos esfuerzos que sean proactivos en la medida que estamos

trabajando más con planificación y construcción de escenarios.

Javier Barrios
Coordinador Red Nacional de Radio Fe y Alegría

IV Como funciona un departamento de marketing

Los tres ejes que rigen un departamento de marketing en la actualidad

Así, bajo los conceptos actuales de marketing, la tarea de este departamento, está dividida en 3 áreas:

1. *Descubrir, localizar y estimar el tamaño de los mercados y segmentos.*
2. *Apoyar a la organización en la “traducción” de esta información en nuevos servicios y productos.*
3. *Desarrollar e implantar planes que hagan que estos productos estén disponibles, así como que hayan sido adecuadamente comunicados a los consumidores.*

Más adelante veremos como es que esta discusión se aplica a la radio y como este proceso se convierte, a través del plan de marketing en una herramienta estratégica de primer orden.

Estrategias de mercadeo

Estrategias más importantes que se deberán tener en cuenta siempre en mercadeo

Cualquier estrategia de mercadeo, cuenta con varios factores que se interrelacionan y actúan conjuntamente. Por ejemplo, cuando una compañía decide vender únicamente por Internet, deberá preocuparse por el desarrollo de un sitio Web, formas de pago por comercio electrónico, distribución de mercancías por correo etc; si decide vender en los hogares, necesitará mantener una fuerza de vendedores adecuada, folletos informativos y según el tipo de actividad que desarrolla deberá establecer estrategias y procesos.

1. Estrategia de Selección del Mercado Objetivo:

Definir claramente una necesidad para un mercado objetivo, será el primer elemento de la estrategia de mercadeo. Es imperativo definir su potencial, sus características y formas de compra, sus niveles de consumo y preferencias para arrancar de manera exitosa.

2. Estrategia de Desarrollo del Producto:

Identificada la necesidad del mercado y su potencial, seguirá el desarrollo de los productos a ofrecer en dicho mercado. Aparte del problema de la producción, es clave definir la composición adecuada de los productos a ofrecer, las líneas de productos, el análisis de consumo (Cómo consume el mercado objetivo o el consumidor típico con el fin de desarrollar el producto) y formas presentación.

3. Estrategia de Distribución:

Las actividades de logística y de distribución serán otro punto de la estrategia de mercadeo. Incluye: los canales por los cuales se van a distribuir los productos, las formas de entrega, las alianzas

comerciales de venta y todas las actividades relacionadas con el manejo del producto, su cuidado y su llegada al consumidor final.

4. *Estrategia de Promoción y Publicidad:*

Es la parte en la que la empresa hace conocer a su mercado objetivo los productos y servicios que ofrece, llegando de manera directa (personal) o indirecta (masiva) al consumidor.

Algunos medios a utilizar son: Televisión, radio, prensa, Internet, Folletos directos, vallas, publicidad personal, telemarketing etc...

Según el tipo de producto y de clientes, la empresa deberá determinar la mejor combinación de estrategias de mercadeo para ser exitosa en el desarrollo de su actividad comercial.

5. *Estrategia de Ventas:*

¿Cómo se va a vender?, ¿Que tipo de fuerza de ventas se va a utilizar?, ¿Cuáles serán las políticas de crédito y pago?, ¿Cuáles serán los rangos de ventas?, ¿Cuál es el nivel aceptable de ventas?, ¿Cuánto se puede ofrecer?, etc...

6. *Estrategia de precios:*

Determinación de los precios dados los siguientes le elementos (más importantes)

Capacidad de compra, Nivel socioeconómico, Costos de Producción, Costos de Distribución, Costos financieros, Costos logísticos, Costos de Publicidad y Promoción, Salarios etc..

Importante: (Comparación de precios con la competencia)

Sobre el Precio

La determinación del precio genera segmentación. El precio determina en muchas ocasiones el segmento de mercado al que queremos llegar (Bienes de lujo, Estratos altos, Medios o bienes de consumo masivo de bajo costo)

7. *Estrategia de Comunicación y Servicio al Cliente:*

Partiendo de la forma de comunicarse con los consumidores (Manera personal o impersonal) y del tipo de producto, se debe desarrollar una estrategia de servicio al cliente que logre satisfacer siempre las necesidades de los mismos y que genere gran valoración de marca.

Importante: La parte de servicio al cliente permite la interacción entre la empresa y el consumidor así que debe ser considerada como vital para el desarrollo de la empresa especialmente cuando se manejan servicios.

8. Estrategia de asistencia técnica y manejo de fallas:

Si el producto es susceptible de esta estrategia, es necesario definir las formas de asistencia a implementar: manejo de garantías con terceros para reparaciones, asistencia técnica directa, asistencia técnica indirecta, centros de quejas y reclamos, centros de asistencia, asistencia especializada etc...

La asistencia técnica es otra forma importante de interacción con el usuario y determinará preferencia o abandono de la marca.

9. Estrategia de localización:

Determinar la localización según el caso de:

- Plantas de producción.
- Puntos de ventas.
- Puntos de distribución (mayoristas o minoristas)
- Edificios administrativos.
- Puntos de pago.
- La fuerza de ventas.
- Vendedores.
- Transportes y manejo de cargas (si es el caso)

10. Estrategias de branding e imagen empresarial:

Está comprobado que las empresas con fuerte noción de marca y alto respeto comercial son más exitosas que aquellas que tienen una mala imagen de marca o social.

En este punto conviene hacernos un par de preguntas y respondernoslas para saber que tanto hemos comprendido acerca de las estrategias mercadeo y su importancia.

- ¿Por qué se usan las estrategias de mercado?
- ¿Qué aportan a la radio?
- ¿Cómo se “alinean”?
- ¿Hay diferencias entre el mercadeo de productos y servicios?
- Definiciones de ambos

Después de reponderlas y teniendo claro cuando hemos comprendido acerca de las estrategias de mercado hay dar el siguiente paso, es decir, pensar en la segmentación de público y el posicionamiento de la marca (en este caso el nombre prestigio de la radio).

V. Segmentación, Publico Objetivo y Posicionamiento

Al iniciar con esta parte del manual, digamos con fines ilustrativos que las variables de marketing revisadas anteriormente pueden ser a una caja de herramientas, lo que la segmentación, públicos objetivo (targets) y posicionamiento son como una brújulas, los instrumentos de orientación como:

Segmentación: Se habla de segmentos cuando es posible diferenciar en forma práctica y

económicamente viable a un grupo de consumidores respecto de otros en la forma ya sea de comprar un bien o servicio, por la forma de usarlo o según el lugar de consumirlo, entre otras alternativas. Es decir, que hay que atender en este caso al primer concepto de practicidad y viabilidad para hablar de segmentos. Los consumidores están allí, hay que descubrir sus maneras de consumir, comprar o informarse y para ello la investigación de mercados puede hacer mucho por nosotros.

Ejemplos:

1. Dos grupos de consumidores de bicicletas se diferencian por el uso de las mismas. Mientras unos las toman para ir de paseo, el otro grupo las prefiere para hacer deportes extremos. La fábrica de bicicletas estaría frente a la posibilidad de dirigirse a ambos mercados o bien concentrar sus capacidades de producción y distribución en uno de ellos (segmentación por el uso).
2. Una estación de radio descubre que enfrenta a grupos de oyentes que a lo largo del día buscan la noticia, (personas que salen a trabajar) otros que buscan compañía mientras están en su casa haciendo labores (amas de casa) y un acompañamiento mientras hacen las tareas (estudiantes). Será posible satisfacerlos a todos? Es posible, si los horarios o momentos de consumo de la radio no colisionan entre sí. Nos estaríamos focalizando en diferentes segmentos, con diferentes programaciones a lo largo del día.

Targeting o Públicos Objetivo: Si partimos del principio que no se puede llegar de igual manera a todos los consumidores, así como no puede satisfacer todos los tipos de beneficios esperados por ellos, entonces admitimos que hay algunos mercados que pueden ser compatibles con nuestra oferta o bien que nosotros estaremos en condiciones de adaptarnos a algunos mercados y sus requerimientos, pero no a todos. La definición de estos mercados meta, que concitan nuestra atención, nuestro desarrollo de contenidos y nuestra búsqueda de audiencias para hacer sostenible la estación, son ese público o target. **En este caso, el target es un grupo de consumidores, con similares características, escogidos por nosotros.** Podemos cambiar de target, mover así nuestra propuesta hacia otro grupo o segmento, pero ellos en sí mismos no son los que van a variar en el corto plazo.

Ejemplos:

1. De aquellas personas que como segmento son definidas como amas de casa, nos interesa dirigirnos en particular a el grupo conformado por mujeres de edad media e hijos en edad estudiantil, que gustan estar informadas amplia sobre su mejor desempeño como protectoras del hogar. Lo que haremos por ejemplo con este target es crear un espacio de discusión en la radio, con tópicos de su interés con algo de noticias en forma amena e informativa, conducidas por alguien que pueda ser un modelo para ellas.
2. Estamos frente a una agencia de publicidad y se nos pide definir nuestro target. En la forma mas amplia (según horarios y/o días) pero con la mayor precisión posible, establecemos las características sociodemográficas, de edad, papeles dentro del hogar o según lugar de consumo de aquellos que son nuestros principales grupos de oyentes.

Posicionamiento: Este famoso concepto de Ries y Trout revolucionó el marketing al proponer que la verdadera batalla por las ideas no se da en los mercados sino en las mentes de los consumidores. Es decir que el término posicionamiento habla de un ambiente perceptual que se da en las mentes de aquellos grupos a los que queremos dirigirnos y frente a los cuales, nuestros actos, nuestra comunicación y otras acciones generan un determinado

posicionamiento. **La clave en este concepto es descubrir cuales son aquellos conceptos o atributos relevantes a partir de los cuales las personas generan este posicionamiento**, dado que el “apropiarse” de estos atributos generales de la categoría y hacerlos nuestros nos acerca al ideal que tienen los consumidores en sus mentes y esto se paga con lealtad a la marca. **A diferencia de los segmentos (que están dados en el corto plazo) o del target (que se selecciona dentro de los que están disponibles), el posicionamiento puede ser el deseado y logrado siempre que se desarrolle una adecuada estrategia de comunicación.**

Ejemplo:

1. Hemos decidido que el posicionamiento de nuestro bloque radial de la mañana este dirigido a personas que trabajan y son dependientes. Por lo tanto el posicionamiento que queremos para con la radio (y el programa) están alineados por ejemplo, en la defensa de sus derechos, la información sobre la adecuada administración de sus recursos económicos y la actitud de observancia permanente del desempeño de las empresas de la localidad en relación con la comunidad a la cual servimos.
2. Por otro lado el posicionamiento seria totalmente distinto si queremos incidir por ejemplo en los grupos de jóvenes, estudiantes, que precisan ser introducidos en la práctica sana de escuchar una radio hablada, pero que sin embargo debe tratar su imagen con la frescura, ideales y radicalidad que los jóvenes esperan por parte de la estación de radio o los conductores del programa.

En forma esquemática, el reconocimiento de los segmentos, la definición del target y el concepto de posicionamiento para llegar mejor a ellos se puede resumir a través del siguiente esquema circular:



La utilidad de esta formula de aproximación radica en que paso a paso, este esquema nos obliga a enunciar (si estamos en capacidad de hacerlo), los segmentos, los grupos objetivos, los atributos que son importantes para estas personas y reconocer que tan cerca o tan lejos nos encontramos respecto del ideal de la categoría.

A partir de allí, las correcciones al mensaje que nos permita ajustar nuestro posicionamiento y las

herramientas y medios para hacerlo, solo constituyen un “alienamiento” de estas variables a las definiciones que hacemos al empezar el proceso.

Discusión: Mediciones de audiencia: Calidad vs. Cantidad

Hasta aquí no hemos comentado nada sobre un tema que tiene vital impacto en nuestros resultados y la búsqueda de la sostenibilidad: *los ratings*. *Este resultado de audiencias que se mide como un porcentaje del universo que esta en un momento (acumulado o promedio) del tiempo, conectado a nosotros y que hace la diferencia entre cerrar o no un contrato entre los anunciantes, es hoy por hoy uno de los pilares con los que proveemos respaldo a quienes nos compran.*

Que significa este respaldo? Hay que tener en cuenta que quienes adquieren nuestros espacios radiales son personas que administran generalmente un presupuesto en nombre de otros: ya sean un directorio o los accionistas de una empresa, ellos encargan a funcionarios de marketing o agencias a decidir donde colocar los fondos para publicidad. Es en este contexto que las decisiones que estas personas toman requieren ser sustentadas, defendidas o justificadas por el rating, que es entre los indicadores, el más popular.

Sin embargo sabemos que las estaciones que no están en los mercados demográficamente más importantes, se enfrentan a una carencia de datos o bien a números que aparentemente no son atractivos para ningún anunciante. ¿Hay solución? Si, y esta consiste en razonar a la inversa de lo que las mediciones de las grandes ciudades imponen.

Ejemplo ilustrativo

Considérese el caso de la radio en los Estados Unidos de Norteamérica. Ese país cuenta con más de 11,000 estaciones de radio diseminadas en muchos pueblos pequeños y con promedios de escucha por estación de alrededor de los 20,000 oyentes por media hora. Como hacen para lograr captar la atención de anunciantes importantes? La formula del racionamiento “inductivo” por llamarlo de algún modo, parte de hacer investigación no sobre la audiencia, sino mas bien sobre “nuestra” audiencia y determinar su perfil, gustos, edades, preferencias y finalmente hábitos de consumo, compra, servicios, bancos, telefonía, etc.

Es a partir de esos datos que la emisora define una serie de anunciantes objetivo a los cuales va a ofrecerles sus oyentes. Es decir, que se argumenta con la calidad, con la precisión, con la preferencia que tienen nuestros oyentes por su marca y para afirmar que sus anuncios llegará a ellos, en vez de ir a un anunciante a pelear una batalla por el volumen de oyentes, que quizá son compatible por el target, pero no por la evidencia que una investigación sobre nuestros propios consumidores provee.

Una investigación así, no tiene que ser costosa, de hecho hay muchas formas promocionales, de participación en concursos, de inscripción en campañas, y otras mas que pueden generar un trafico de personas hacia la radio que nos den la oportunidad de entrevistarlas y conocer sus características que luego habremos de usar en la comercialización de espacios.

Es necesario precisar, que este tema de la medición de audiencias por calidad, no nos exime de la necesidad de conocer nuestro real nivel de audiencia por diversas razones: en primer lugar porque

conocer nuestro nivel de audiencia nos va a hacer reflexionar sobre el público objetivo que hemos definido. ¿Realmente es a ellos que estamos llegando?, que posicionamiento que pueden estar percibiendo de nosotros, nuestra ubicación en el ranking y quien es nuestro competidor, además de evaluar nuestras real posibilidad de captar publicidad en nuestra localidad.

VI El Plan de Marketing: Una Guía de Trabajo

El plan de marketing es como una hoja de ruta, ayuda a las empresas a encontrar el camino correcto y mantenerse en él. *El plan de marketing ensambla una serie de aspectos relacionados con la organización, el mercado al cual se atiende, los productos, servicios, clientes, consumidores y competidores en un solo documento.* Es un documento que debe ser actualizado con alguna periodicidad para mantener su actualización y precisión, dado que las cosas cambian. Si el plan de marketing es adecuadamente implementado, fuerza a todas las funciones de la empresa a trabajar en forma conjunta.

Tradicionalmente un plan de marketing es escrito como un documento que describe el producto, el precio, la promoción y los métodos de distribución. Pero desde otra perspectiva es un documento estratégico que incluye también:

- *Un resumen ejecutivo*
- *Capítulos sobre la situación actual de la comercialización,*
- *Las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades (FODA)*
- *Objetivos*
- *Estrategias de mercadeo*
- *Programas de acción*
- *Presupuestos*
- *Aspectos de control que me gustan son bonitos*

Un plan de marketing establece los objetivos financieros y describe los programas y estrategias que serán usadas para alcanzar determinados objetivos. Es importante que este documento este escrito en un lenguaje fácil de seguir, que sea completo y bien detallado en los aspectos que son relevantes. El plan deberá ser cuantitativamente mensurable, práctico y orientado hacia el logro de resultados.

Para ser efectivo, el plan de marketing deberá ser escrito por las mismas personas que lo van a usar, debe llegar a ser una parte integral de las operaciones mismas de la empresa. Necesita además del apoyo de los niveles más altos de la organización, la gerencia y el compromiso de todos los miembros del equipo humano para que pueda ser exitoso.

Un plan de marketing es un instrumento hecho a medida, para cada estación de radio o cada tipo específico e individual de negocio. Hay que tener en cuenta que cada empresa o medio opera con algunos matices que lo diferencian y podría ser necesario modificar algunas partes de esta guía de planeamiento para encontrarlo adaptado a sus necesidades particulares.

Generalmente el plan de mercadeo es un plan con un año de duración. Debe ser reescrito cada año, aunque el proceso de planeamiento, por determinadas condiciones de gerencia o de mercado podrían hacer variar esta frecuencia.

Beneficios del Planeamiento

El planeamiento provee una dirección clara.-

Un bien concebido plan de marketing debe dejar bien establecidos los programas a ejecutar y sus costos asociados. Proveerá una descripción general del proyecto comercial y será una guía para las actividades a través del tiempo. Por ejemplo, el plan de marketing podría dejar evidenciadas las actividades promocionales de ventas que se realizaran a lo largo del año a favor de la estación de radio, sus costos relativos y el cronograma particular de cada actividad para ponerlas en marcha.

El planeamiento establece prioridades.-

Cada día, el personal de una emisoras , ejecutivos y gerentes se enfrentan a decisiones de nunca acabar sobre opciones tales como los fondos que deben destinarse a compras de nuevos equipos, salarios, comisiones por ventas ante determinado contrato, concursos o convocatorias a los radioescuchas a la emisora, etc. Si por ejemplo, uno de los objetivos clave de marketing – escrito además en el plan - de una estación de radio fuese el incrementar la cobertura del mercado, mejorando la calidad de la transmisión, entonces, la compra de nuevos equipos de audio debería ser prioridad en la búsqueda de recursos. Si el objetivo fuera incrementar las ventas hacia las tiendas de descuento locales, entonces el tema de las comisiones especiales son las que recibirían la prioridad en la atención. El plan de mercadeo establece prioridades.

El planeamiento alerta a otros departamentos acerca de la necesidad de actuar.-

Los gerentes pueden usar el plan de marketing como guía de sus propios proyectos a lo largo del siguiente año. Por ejemplo, los planes para expandir la cobertura de noticias puede alertar al departamento de ingeniería de una estación que requiere determinar los requerimientos para actualizar los equipos de comunicaciones y transmisión.

El planeamiento establece metas, de modo que la performance puede ser medida.-

Ventas, utilidades, participación de mercado y otros objetivos pueden y deben ser establecidos con claridad en un plan de marketing. Así, la alteración de algunas variables nos podría conducir a diversos escenarios. Esto podría responder, por ejemplo a la siguiente pregunta: ¿cual es el incremento en audiencia (ratings) que se podrían esperar del lanzamiento de este nuevo programa y por lo tanto de espacios publicitarios? Como se observa, el repaso periódico del plan de marketing para que permita un manejo y gerencia por objetivos y un menor desgaste en la toma de decisiones

.El planeamiento provee un record histórico y una bases para hacer seguimiento a los demás planes.-

Con cada paso, cada año, en los que este plan anual es ejecutado, los documentos que se van coleccionando también van tomando la forma de una base comparativa para el siguiente plan. Al juntar información a lo largo del año, ya no se necesita buscar las respuestas a preguntas como: ¿cual fue nuestra campaña promocional mas exitosa? Copias de los diarios y revistas, así como otro tipo de publicidad, promociones de la emisora, reportes de ventas detallados, estados financieros y otras informaciones terminan formando parte del gran record histórico de la estación.

El planeamiento provee una base para establecer proyecciones financieras.-

Las secciones del plan de marketing acerca de tendencias, competencia, amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, áreas de riesgo y planes de contingencia proveen una base sobre la cual cada estación de radio y la gerencia de la empresa pueden generar algunos supuestos y proyecciones, así como también presupuestos. En base a la información obtenida podemos proyectarnos y elaborar el plan para el año siguiente. Podríamos determinar la expectativa de crecimiento para el año siguiente con información sobre los porcentajes de crecimiento de los años

anteriores.

El planeamiento ayuda a mantener la estabilidad.-

Durante los cambios de personal o rápidas expansiones en una organización, los documentos de planeamiento puede proveer la solución ante la discontinuidad que pudiera existir entre la estación y sus trabajadores. Las buenas ideas no deben perderse y los nuevos trabajadores deben saber que esta pasando. Con la revisión del plan de marketing, los empleados fácilmente encontraran la información acerca de, por ejemplo “los formatos que fueron más exitosos durante los pasados 5 años”. Darles a los nuevos empleados esta inducción sobre el mundo de la radio es un beneficio clave para todos.

El planeamiento fuerza a la discusión de contingencias y lo desconocido.-

Varias secciones del plan de marketing se basan en discrepancias o discusiones sobre tendencias del mercado, aspectos clave del negocio, problemas, oportunidades y otros mas que pueden conducir a la organización a discutir otros escenarios, situaciones del tipo “*que pasa si*” relacionadas al entorno empresarial. Por ejemplo, que podría hacer nuestra estación de radio si otra emisora copia nuestro formato y estilo de comunicación? Un plan de contingencia provee a la emisora de una serie de tips instructivas y debidamente discutidas que pueden ser usadas en tiempos problemáticos.

El planeamiento provee la consistencia dentro de la coo rporación.-

Debido a que el plan de marketing es una declaración que no deja nada a la ambigüedad en cuanto a la dirección que propone, los planificadores de la empresa lo pueden chequear para ver la orientación, visión y metas que la emisora esta estableciendo en términos comerciales y como es que estas están alineadas con los objetivos corporativos.

Seis Pasos Básicos para Desarrollar un Plan de Marketing

El proceso de planeamiento puede ser descrito como una serie de pasos que hay que dar. Ya sea aplicables para una corporación o una estación de radio en forma individual, los pasos para su desarrollo siguen siendo fundamentalmente los mismos.

1.- Decidir la misión.- La declaración de la misión es como la fundación para todos los demás planes de la empresa.

2.- Completar un análisis de la situación.- Este proceso algunas veces es llamado el análisis del entorno, este análisis describe la ubicación actual de la empresa y que factores se espera que interactúen con la empresa y afecten su futuro. Este análisis ambiental puede hacerse en ambos lados, tanto externos como internos a la empresa. Internamente se hace una revisión de los programas y servicios ofrecidos, los recursos financieros, facilidades, recursos humanos y gerenciales, entre otros. Externamente, es una mirada a la economía, los negocios y otros aspectos que pueden afectar los mercados (oyentes y anunciantes), además de otros factores como la tecnología, las acciones de los gobiernos y otras fuerzas sociales.

3.- Establecer las metas y objetivos.- El objetivo es una descripción de donde es que la organización quisiera estar. Es una amplia declaración de propósitos. Las metas son específicas, son concretas, mensurables y tienen un alcance temporal declarado.

4.- Desarrollar una estrategia general de marketing para alcanzar las metas.- La estrategia es una declaración muy amplia acerca de la dirección que deberá tomar la empresa si quiere conseguir esos

objetivos. Una declaración estratégica tiene dos características: provee una dirección general y una manera de medir los resultados. El enunciado de la estrategia nos dice hacia adonde queremos ir, pero no exactamente como es que vamos a llegar hacia la meta.

5.- Desarrollar estrategias específicas.- Este es el plan de acción o el plan operativo. Requiere de especificaciones muy detalladas de cómo es que la estrategia va a ser lograda.

6.- Evaluar y controlar la ejecución del plan de marketing.- Aquí es donde el plan y sus resultados se pueden observar. El control puede tomar muchas formas, la mas común de ellas es el monitoreo de los aspectos financieros. Sin embargo, el control que solo se apoya en un monitoreo de variables netamente financieras estaría mirando solo una parte de la figura y olvidaría temas relacionados con el mercadeo mismo como el servicio, calidad, personas y probablemente sólo se hablaría de ventas. Una revisión periódica del plan de marketing por parte de la gerencia y las áreas principales de los objetivos, metas y estrategias ya permitirían hacer algunas comparaciones.

VII Marketing Social, Mecenazgo, Auspicios y Promociones

Definición del mercadeo social¹

Aunque pareciera a primera vista un contrasentido, el mercadeo social es un de los desarrollos más dramáticos de los años 80. El concepto de mercadeo social fue aceptado por agencias gubernamentales en los Estados Unidos y en todo el mundo.

Este concepto ha sido una poderosa herramienta para influenciar y producir importantes cambios en el comportamiento de grandes grupos de población.

En el campo de la salud, el mercadeo social ha ayudado a muchos países en vías de desarrollo a reducir la mortalidad infantil. Ejemplo de ellos son los logros conseguidos en Egipto y Honduras, donde se ha reducido considerablemente la mortalidad por deshidratación provocada por diarrea. La planificación familiar se hizo accesible a grandes poblaciones en México, Costa Rica, El Salvador, República Dominicana, gracias a programas de mercadeo social.

Un claro ejemplo del mercado social se encuentra en el que desarrolló la Agencia Internacional para el Desarrollo de los EE.UU. (USAID), la cual desde 1985 a 1995 invirtió muchos millones de dólares en programas destinados a reducir la mortalidad infantil en países del tercer mundo. El programa conocido como "**Comunicación y Mercadeo para la Supervivencia de los Niños**", ha sido particularmente exitoso y ha ayudado a que muchas agencias gubernamentales miren como mejores ojos el mercadeo social y hayan comenzado a respetar el marketing.

No se ha podido dar una clara definición de lo que es el mercadeo social. Lo que se puede decir es que a diferencia del mercadeo generalmente conocido, *el mercadeo social tiene como objetivo influenciar el comportamiento social y beneficiar a grandes grupos de la población y a la sociedad en general.*

Los programas de mercadeo social no tienen como mercadear un producto o servicio. Su finalidad es distinta, ya sea inducir a las personas a no fumar, conducir moderadamente, o no usar drogas. Los patrocinadores de un programa de mercadeo social intentan conseguir que el mundo sea un mejor lugar donde vivir.

¹ Tomado de Revista Digital Mercadeo.com

El concepto de mercadeo social abarca una inmensa gama de posibilidades. Incluye cualquier esfuerzo planeado y dirigido para influenciar el comportamiento humano. Esto nos lleva a pensar en las posibilidades de que pueden existir buenas y muy malas causas que usen el mercadeo social, esto dependiendo de las intenciones de los organismos gubernamentales involucrados.

VII Uso de las TICS: El mercadeo y la Internet²

Internet es tanto un medio de comunicación y un sistema para hacer transacciones comerciales. Como medio de información, puede ser comparado con la prensa, la radio o la televisión, con la enorme ventaja de ser multimedia e interactiva.

Como sistema para hacer transacción, Internet se comporta como una, gran plaza o mercado en el cual puede hacerse convenios y operaciones de compra y venta de productos y servicios:

Modelo de las 4 "Ps" estrategia transferible a internet

El conocido modelo de las 4 "Ps" del mercadeo, puede seguir considerándose en las estrategias de mercadeo de las empresas, pero es necesario tener presente el impacto de Internet en cada uno de esos elementos.

Producto

Internet está afectando la política de producto de varias formas. En primer lugar, cambia la naturaleza misma del producto al personalizar las necesidades de cada cliente. Esto lo hace mediante la recopilación de información sobre el perfil de cada cliente y ofreciendo al cliente elegir las características del producto.



Quienes se encuentran utilizando intensivamente esta posibilidad son las empresas vendedoras de automóviles, que por medio de sus sitios Web permiten a los clientes seleccionar todas las variables del vehículo que quieren comprar.

Precio

La forma de fijar los precios también se está viendo seriamente modificada por la Internet. El

² Adaptado de www.gestiopolis.com

desarrollo del comercio electrónico a través de la Red constituye un nuevo canal en el cual puede realizarse transacciones las 24 horas del día durante 365 días al año en todo el mundo.

Los productos en Internet tienen precios reducidos debido a la eliminación de los intermediarios. Las subastas por Internet, en las cuales el precio es fijado por lo que quiere pagar el cliente por un producto es una verdadera revolución en la forma tradicional de vender.

Las facilidades de comunicación por medio de la Red, grupos de negocios o clientes individuales pueden crear organizaciones de compra. De este modo pueden conseguir descuentos considerables en los precios por compras colectivas o de mayoreo.

No debemos olvidar los programas buscadores especializados, que permiten recorrer todos los sitios Web para encontrar los precios más bajos por un producto, o ver las diferentes características de productos similares.

NOTA: Faltan la P de plaza y la P de promoción

Distribución

Todos los conceptos tradicionales de distribución se están trastocando por efecto de la Internet. Las empresas productoras están utilizando sus Sitios Web, o los de algunos asociados, para vender directamente sus productos, sin preocuparse de los canales de distribución clásicos.

La eliminación de intermediarios permite reducir costos, acelerar los procesos comerciales, mantener contacto directo con los clientes, dar un mejor servicio y conseguir un control más cerrado de los inventarios.

Lógicamente, los primeros que tomaron ventaja de la distribución directa por Internet han sido los productos que permiten ser digitalizados y enviados por la Red: software, música, libros, revistas, tiquetes para eventos, boletos de transporte, entretenimientos en-línea, diseño arquitectónico, etc.

En este mismo momento todas las Líneas Aéreas venden boletos directamente por Internet, a precios especiales. No solo eso, sino que han reducido las comisiones que dan a las Agencias de Viajes, por considerar que ya nos son eficientes. Por su parte los artistas de la música están rompiendo con las empresas disqueras, porque pueden hacer llegar sus interpretaciones por medio de la Red, consiguiendo con ello el 10% de las utilidades y no solo el 15% que recibían.

Comunicación

La Web de la Internet, nuevo medio de comunicación, está siendo considerado, como un serio e importante medio publicitario, el cual tiene ventajas sobre otros, las cuales se descubren a diario. Las Páginas Web y los Banners son los métodos más conocidos para hacer publicidad en la Red.

Estos "comerciales" permiten determinar la cantidad de personas y horas que lo ven, los lugares de donde los acceden, y otras variables que no permiten los otros medios publicitarios. La interactividad es otro factor que individualizado del medio, ya que permite el contacto instantáneo entre comprador y vendedor.

Los factores indicados hacen la Web de la Internet un medio ideal para las Pequeñas y Medianas Empresas, las cuales pueden ampliar sus mercados, ofrecer precios altamente competitivos, distribuir y promover sus productos, personalizándolos para cada cliente en particular.

NOTA Falta darle un cierre adecuado al capítulo. Además este capítulo comple con casi todo lo descrito en la malla que realizara para el manual