



**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA**

**“DISEÑO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
GESTIÓN EMPRESARIAL DE UN MEDIO DE
COMUNICACIÓN ESCRITA CHILENO PERÍODO
2015.”**

**Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al grado de
Licenciado en Sistema de Información Financiera y Control de
Gestión.**

Tesista: Patricio Osvaldo Valdenegro Correa

Profesor Guía: Iván Cubillos Garrido

Valparaíso, 2015.

Para mi madre, que creyó en mí a pesar de todo...Gracias por ser mi madre.

Gratitud.

ÍNDICE.

	Página.
RESUMEN.....	5
MARCO TEÓRICO.....	6
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	6
2. PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA.....	9
3.IMPORTANCIA DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	14
4.IMPORTANCIA DE DEFINIR UNA ESTRATEGIA.....	14
5. ELEMENTOS A TENER EN CUENTA EN UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	16
5.1. ADMINISTRACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	16
5.2. MISIÓN Y VISIÓN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	18
5.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	21
5.4. ASPECTO INTERNO DE LA ENTIDAD.....	21
5.5. SITUACIÓN EXTERNA O AMBIENTAL DE LA ENTIDAD.....	22
5.6. ÉTICA.....	24
6. RESPONSABLES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
6.1. GERENTES.....	25
7. DIMENSIONES EN LA ESTRATEGIA.....	29
8. MODELO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	32
9. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	31
10. LO QUE NO ES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	34
11. CAMBIO EN LA PLANIFICACIÓN FORMAL.....	35
PROBLEMA.....	40
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	41
Objetivo general.....	41
Objetivos específicos.....	41
METODOLOGÍA.....	42
Etapa 1 Recopilación de antecedentes.....	42

Etapa 2 Sistematización de la información recopilada.....	42
Etapa 3 Elaboración, aplicación y validación de instrumentos.....	42
Etapa 4 Elaboración del análisis FODA.....	43
Etapa 5 Elaboración del Diseño de la Planificación Estratégica.....	44
Etapa 6 Análisis y discusión de la información recopilada.....	44
DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA.....	45
CONCLUSIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	85
ANEXOS.....	87
ANEXO 1. Entrevista no estructurada dirigida a la Directora de Atención Agencias de la empresa.....	88
ANEXO 2. Entrevista no estructurada dirigida a la Directora de Atención Agencias de la empresa.....	89
ANEXO 3. Lista de cotejo para identificar presencia o ausencia de elementos claves en un diseño estratégico.....	90
ANEXO 4. Encuesta y resultados para determinar conocimiento general de la gente de la región del medio de comunicación escrita.....	91
ANEXO 5. Encuesta y resultados para el área de Arte y Diagramación del medio de comunicación escrita.....	92
ANEXO 6. Encuesta y resultados para el área de Prensa del medio de comunicación escrita.....	93
ANEXO 7. Encuesta y resultados para el área de Distribución del medio de comunicación escrita.....	94
ANEXO 8. Encuesta y resultados para el área de Ventas del medio de comunicación escrita.....	95
ANEXO 9. Encuesta y resultados para el área de Finanzas del medio de comunicación escrita.....	96
ANEXO 10. Encuesta y resultados para el área de Gerencia del medio de comunicación escrita.....	97
ANEXO 11. Matrices MEFI/MEFE de factores internos y externos.....	98
ANEXO 12. Matriz de estrategias FODA.....	99

RESUMEN

Actualmente existe un medio de comunicación escrita, de prestigio, que atraviesa por graves problemas operacionales y financieros, debido fundamentalmente a la falta de planificación y control evidenciada a través de entrevistas con personal de este medio de prensa.

El objetivo general de este trabajo es formular un diseño para desarrollar un proceso estratégico que permita revertir la situación actual. Los objetivos específicos son presentar un diagnóstico de la empresa, identificar sus ventajas y desventajas a través de análisis matricial, aplicar instrumentos para la mejora principalmente basados en la gestión y finalmente diseñar una estrategia. La hipótesis radica principalmente en las consecuencias negativas que se derivan por una ausencia estrategia.

Como resultado, se demostró la ausencia de estrategia formal, se elabora una, así como también se definen elementos claves y acotan áreas claves dentro de la organización bajo estudio, para mejorar sustancialmente la gestión empresarial de este medio de comunicación escrita a través de un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y ayuda de entrevista para el diagnóstico inicial.

MARCO TEÓRICO

1. ANTECEDENTES GENERALES.

En los tiempos actuales que se viven, la comunicación, prensa en cualquiera de sus tipos, sea escrita o audiovisual, sigue manteniendo un rol fundamental en el cómo se gesta y concibe una sociedad. La prensa ha sido catalogada según numerosos autores como el “cuarto poder” en las sociedades. Ha levantado y hecho caer a diferentes figuras y regímenes, ha dictado las pautas del cómo debe operar una sociedad. Podemos recordar la influencia de los medios de comunicación desplegada por Hitler como táctica para manipular a la sociedad alemana para que apoyara su ideología, e incluso, para que pudiera llegar a justificar los horrores cometidos en su nombre. A través de la Historia, hemos conocido el surgimiento y desarrollo de los medios de comunicación convencionales desde el siglo 19, con el nacimiento de la prensa escrita, el apogeo de la comunicación de masas a lo largo del siglo 20, y por último la revolución de los medios virtuales en la actualidad. Al ritmo de crecimiento de la Revolución Industrial, los medios de comunicación de masas (*Mass Media*), hicieron su aparición y se desarrollaron permitiendo un progreso en la difusión cultural y de la información de la sociedad en general. La prensa escrita, la radio y la televisión más tarde, se convirtieron en los medios de comunicación principales mediante los que se ha permitido conocer los diferentes sucesos políticos, sociales, culturales y económicos, tanto a escala nacional como internacional.

Para Josh Víctor, www.ehowenespanol.com/medios-comunicacion-siglo-xxi-info_104349/, vista en noviembre de 2014, el siglo XXI ha visto una rápida evolución de la industria de los medios de comunicación, como las películas de contenido de los lugares tradicionales como la televisión, la prensa y la radio hasta la computadora y el teléfono móvil. Esta evolución ha cambiado la cara de la industria de los medios de comunicación y pasó el poder a los líderes de esas nuevas tecnologías. Esto, particularmente en la prensa, ha llevado a que se deban replantear las maneras en cómo no sucumbir ante estas nuevas tecnologías y esto lleva de la mano implícitamente, el adoptar nuevas estrategias para que las entidades de este rubro no fracasen.

Siguiendo en la línea de Josh Víctor (2014), la revolución de los medios impresos tal vez haya hecho el cambio más grande que cualquier industria. La comunicación digital como los blogs, Twitter, los sitios de noticias y los sitios de listados gratuitos como Craigslist, han dado un mordisco importante de la industria de los medios de comunicación

impresos. Los periódicos parecen positivamente anticuados con respecto a las noticias 24/7 disponibles en línea. Del mismo modo, las revistas tienen un tiempo difícil para mantenerse a flote. En 2010, los editores de libros comenzaron a sentir la presión de los nuevos medios de comunicación, ya que los dispositivos electrónicos como el iPad y el Kindle de Amazon ganaron impulso.

A raíz de lo anterior, puede concluirse que estas nuevas tecnologías podrían ser vistas como “amenazas” a las entidades que se dediquen a la prensa escrita.

Sudelka García, en su crónica “Diarios digitales: los nuevos periódicos del siglo 21”- 2013, lo plantea de esta forma: En los últimos 25 años del siglo XX comenzó a desarrollarse una revolución tecnológica en el mundo del periodismo. Los periódicos impresos, que habían sido tímidos al realizar transformaciones, comenzaron a modernizar sus equipos. Las viejas máquinas de escribir, compañeros de por vida de los reporteros más tradicionales, fueron sacadas de las redacciones y comenzaron las computadoras a ser las principales auxiliares.

Pero también desapareció de la sala de producción, las tijeras, las colas de pegar y los recuadros en cartulinas, porque el diseño, diagramación y producción del periódico también pasó a las modernas computadoras.

Sin embargo, aún se ven en los quioscos de las esquinas periódicos impresos exactamente como decenios atrás. Claro que la forma de impresión ya no es la misma, las grandes rotativas de imprenta han dado paso a modernas máquinas de impresión masiva, con todo un tema acerca de los costos de impresión de por medio. Este tipo de decisión no surgió de la nada. Si bien estuvo en un principio dictada por el sentido común ante la aparición de nuevas tecnologías, finalmente obedeció a un tema de planificación estratégica. Los dueños de esos medios debieron decidir entre seguir a la antigua usanza o usar las herramientas tecnológicas nuevas, poniendo en la balanza variables como costos, distribución, logística, etc. Temas que son parte de una planificación estratégica, es decir, previo a tomar esa decisión de usar la nueva tecnología, hubo una planificación racional.

Siguiendo con el tema del cambio de escenario para los medios de prensa escrita, según Sudelka García, en su crónica “Diarios digitales: los nuevos periódicos del siglo 21” (2013), desde el punto de vista técnico se dio un paso de avance, tanto en los periódicos impresos como los noticiarios de radio, al utilizar los últimos adelantos de la informática para modernizar sus estructuras. La llegada de los diarios virtuales creó una revolución informativa, tan parecida a cuando la radio sacudió a los periódicos, en los años 40, o

cuando la televisión abrió puertas a la información visual en la década de los sesenta. En los países desarrollados el periódico “web” se convirtió desde sus inicios en fuente de información que de inmediato se enfrentó a los periódicos tradicionales y a la radio y a la televisión. Pero el internet y el afianzamiento de los periódicos digitales, es la amenaza más seria que han enfrentado los impresos en toda su historia. Ya tratadistas internacionales de los medios de comunicación señalan que el periódico del futuro estará imbuido básicamente en el servicio colocado en el internet. Lo que se debate es cómo pueden subsistir las dos versiones, la impresa y la digital, en medio de una etapa de cambios tecnológicos, y donde la población exige información inmediata de los grandes sucesos. El periódico digital hoy pone en peligro la subsistencia no solo del impreso sino de la radio y la televisión como medios de ofrecer noticias. Las páginas modernas presentan audio y video, y hay web europeas y sobre todo las que están en español, que ofrecen información en vivo de sus propias televisoras. El periódico, el rey de la prensa, tiene hoy un gran dilema: como adecuarse al modernismo y mantener su esencia básica de informar con objetividad. Los grandes periódicos del mundo han encontrado la solución. Tiene que haber mancomunidad de esfuerzos, entre el periódico impreso y el digital. Un periódico impreso que carezca de una versión digital, se dice que está condenado al fracaso.

A raíz del texto anterior, es obvio que los medios de prensa escrito, en estos tiempos se enfrentan al más grande cambio de escenario, lo que supone obviamente, que deben tener el más grande cambio también en lo referente a su planificación estratégica, y dicho cambio debe abarcar a todos los elementos de una planificación estratégica, incluso sus elementos más básicos, como por ejemplo, la visión y misión.

Según datos de Rafael Muñoz, www.foromarketing.com/node/912 – visto en noviembre de 2014, a nivel general, este año hemos visto que las cifras en los diferentes medios de comunicación social han seguido experimentando un descenso.

- “The New York Times”, la mayor institución periodística de la primera economía del mundo, ha perdido 74’4 millones de dólares en el primer trimestre del 2009. - “Le Monde” ha perdido 43’7 millones de euros en 2008. - El grupo sueco “Metro”, segundo en el mundo en difusión de diarios, ha perdido 13’5 millones de euros en el primer trimestre. En EEUU se debate convertir los periódicos en fundaciones para salvarlos.

Según esto, este cambio de escenario para la prensa escrita, no es un cambio común y corriente, o algo “esperable”, sino que tiene ribetes de gravedad extrema, tan extrema que

puede, y lo está haciendo, llevar al fracaso de varios medios de comunicación escrita en diferentes lugares del orbe. Pero además este cambio, nos muestra también un cambio de hábitos en el usuario y que el modelo del negocio debe evolucionar a posturas más actuales que la sociedad demanda para volver a tener esa conexión social que tuvo antaño. Recordemos que la crisis es una fuente inagotable de oportunidades y en la prensa está muy clara la solución, reinventarse o morir.

Esta evolución debe partir en los cambios, o mejor dicho, en adoptar correctas estrategias, nacidas de una correcta planificación. Planificación que debe llevarse a cabo desde sus elementos más básicos como son la misión y la visión.

2. PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA.

Hill y Jones definen en su libro: “Administración Estratégica, un enfoque integrado” (1996), como “estrategia”, citando a su vez al diccionario The American Heritage, como “la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala”

Si bien esta definición está relacionada al punto de vista militar, los autores señalan la importancia de aplicarla a planos de planificación, para hacer frente a los vaivenes del mercado. Está implícita la idea que la estrategia involucra planeación racional. Además, lo racional es enfrentar adecuadamente los cambios que surgen en lo cotidiano, en este caso, de la mano del desarrollo de nuevas tecnologías y plataformas, lo que es un cambio demasiado notorio para los medios de prensa escrita.

Orión Aramayo, en “Manual de Planificación Estratégica”, Universidad de Chile, Instituto de la Comunicación e Imagen, define “planificación” como “reflexión ordenada sobre un futuro deseado”, pues incorpora los elementos esenciales del concepto, agregándole una base desde la perspectiva aristotélica: el deseo.

Está presente el elemento racional. Si bien no se sabe que puede traer el futuro, siempre es mejor tener una planeación racional para afrontarlo de mejor manera, lo cual se aplica en toda su extensión a las organizaciones. Esta reflexión ordenada sobre el futuro deseado debe ser producto de una observación racional de este cambio de escenario, cambio de hábitos de sus clientes. Reflexionar racionalmente, o Planificar, hará que la entidad pueda afrontar de mejor forma el futuro, de cierta manera incierto.

Para Henry Mintzberg, en su obra “Planeación Estratégica” (2007) “la planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron

las que principalmente desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal, se basa en números de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios.”

Es demasiado importante que cualquier tipo de organización y de cualquier tamaño, cuente con un plan estratégico a seguir. La historia de las organizaciones nos dice que aquellas organizaciones que sí establecen una planificación, suelen ser más exitosas que aquellas que carecen de dicha planeación. Además, de forma implícita, el autor nos dice que estas mismas planeaciones estratégicas, se han ido perfeccionando a través del paso de los años y adaptándose a los diferentes escenarios y diferentes entidades, y este tipo de hábitos ha ido creciendo conforme el paso de los años y en la actualidad son cada vez más las entidades que siguen operando bajo una planificación estratégica, aun cuando ciertas entidades no enfrenten grandes cambios. La delgada línea que las separa del fracaso, es precisamente la trazada por la planificación estratégica. Como ya se ha mencionado, en el caso de la prensa escrita, estas entidades con mayor razón aun debiesen contar con este tipo de planeación, ya que como se mencionó, esta planeación puede ser lo único que les evite el hundirse en el fracaso.

El ser humano es un animal de costumbres, se aletarga en la rutina, es reacio al cambio, entonces es de suponer que las entidades también lo sean, al fin y al cabo están conformadas por seres humanos, nacieron de ideas de seres humanos. Los cambios repentinos harán más mella en una persona si ésta no sabe cómo enfrentarlos, no sabe cómo planificar su actuar ante estos cambios. Pero si se cuenta con un plan de acción para cuando ocurran esos cambios, la respuesta será mucho mejor, aun si se producen cambios inesperados, si se hace un hábito el planificar estratégicamente, se estará mucho mejor preparado de lo que se estaría si se carece de dicha planificación.

Gracias a la tecnología y su exponencial avance, se viven tiempos que cada vez cambian más rápidamente, es decir, se vive bajo una constante evolución. Si como humano se quiere sobrevivir ante esta vertiginosa evolución, una entidad con mayor razón aun debiese tener el hábito de contar con una Planificación Estratégica, y no con sólo una, sino el saber cuándo cambiar (o evolucionar) dicha planificación estratégica. Esta

planificación debe saber llevarse a cabo, plasmarla en todos los niveles de la entidad, amoldar incluso las definiciones básicas de los conceptos “planificación” y “estratégico” a la “visión” de la entidad, a la forma de administrar una organización.

Mintzberg, (2007), en su obra “Planeación Estratégica”, dice que “Planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante el cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas, tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: Global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazo. Es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar la efectiva aplicación de los mismos, así como la correcta utilización para poder lograr un fin esperado.”

O sea, tanto la planificación, como a los niveles que comprenderá, y los recursos internos que usará son primordiales. También es necesario tener muy en cuenta que previo a esta planificación, ya deben establecerse los objetivos y las herramientas a usar para lograr dichos objetivos. Para elaborar una correcta Planificación Estratégica, se debe tener de forma bastante clara en qué posición se encuentra la organización, con qué recursos cuenta, saber qué es lo que debe afrontar. No es posible ni lógico el elaborar una herramienta que no se utilizará, es una pérdida de recursos y tiempo muy valiosos. Esta pérdida, además, puede llevar al inmediato fracaso a la organización. Se debe tener muy claro que parte de esta planificación estratégica será para cobertura de corto, mediano y largo plazo. Se debe ser muy minucioso en el proceso administrativo de identificar los objetivos, el tener claro cuál (o cuales) de dichos objetivos serán en plazo corto, mediano o largo, qué recursos serán destinados a cada uno de ellos. Sólo teniendo claro esto, la planificación estratégica será más eficiente.

Es inútil elaborar una planificación estratégica si antes no se han dejado de forma clara conceptos como objetivos, tanto a plazos cortos, medianos y largos; los niveles en que se operará, dónde se operará y cómo se operará. El planificar sin tener claros esos objetivos y programas solo se traducirá en un despilfarro de recursos y tiempo valioso para la organización.

Para Maureira, Beláustegui y Bueno, en su “Planificación Financiera” Harvard Business School - Abril 2009 -, La Planificación Estratégica proporciona la estructura para la planificación operativa, la que consiste en hacer compromisos específicos para poner en práctica los objetivos y las políticas establecidas por la planificación estratégica.

Se infiere la importancia del tener definido, al menos, los primeros pasos y componentes de dicha Planificación, como lo dijo Jones y Hill (1996). La importancia radica en que teniendo claros estos conceptos se está en mejor posición para que la entidad opere según su rubro, y no esté operando a ciegas. La planificación Estratégica proporciona el “panorama amplio”, para dar paso a la planeación operativa que proporciona los “detalles”, sin los cuales el panorama amplio sería solo un esbozo.

Si ya la entidad está consciente del cambio de escenario a raíz de la evolución de las herramientas y plataformas comunicacionales, si ya es consciente que debe adoptar una planificación estratégica o adoptar una; también debe ser consciente de la importancia y tener muy en claro los elementos que debe considerar básicamente dicha planificación estratégica.

Para Juan Saavedra González, “Administración Estratégica, evolución y tendencias” (2005), la aplicación de la metodología de la Administración Estratégica, desarrolla procesos sistematizados que permitan estudiar diferentes escenarios futuros, conjuntamente con el análisis de las capacidades internas de la organización.

Esto tiene relación con el racionalizar el futuro escenario que puede enfrentar la organización, y que para ello es primordial también saber con qué armas internas se enfrentará este futuro incierto. Es importante el tener muy claro las herramientas internas que se usarán en la planificación, ya que éstas son las que serán la base de la estrategia que se planificará.

Ya se ha visto en el presente trabajo temas como el rol de la prensa escrita, el cambio que ha debido enfrentar a través de los últimos decenios, que deben ir de la mano con un cambio (o adopción) en la planificación estratégica y algunos esbozos de lo que es una planificación estratégica.

Orión Aramayo (2005), sostiene que al describir el contexto en el que se desarrolla la planificación, de acuerdo con Fayol y otros autores, el proceso administrativo (que se da en toda organización); es posible entender las implicancias de ésta. Se ubica, entonces, en la parte inicial del proceso (que según el mencionado autor se compone de planificación, organización, dirección, coordinación y control), cuyo fin elemental es el logro de los objetivos organizacionales. Así, la planificación constituye la base que define

los aspectos esenciales del funcionamiento de cada organización, al establecer los objetivos de ésta y la labor que deberán desarrollar cada una de sus partes integrantes para concretarlos.

Es importante tener claro desde ya que el carácter “estratégico” de un proceso de planificación no se consigue por el simple hecho de aplicar un procedimiento de construcción del mismo, sino que se obtiene en base a la existencia de un liderazgo en la dirección de la organización que permita motivar a los funcionarios a encauzar todos sus esfuerzos y recursos organizacionales en torno a la consecución de los objetivos que persigue el plan.

De acuerdo con Ander-Egg (1995), en la planificación estratégica, lo que interesa de manera particular es la direccionalidad del proceso (mantener el arco direccional para alcanzar determinadas metas y objetivos), y ajustar tanto cuanto sea necesario, y según la intervención de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su realización concreta. De este modo, el diagnóstico inicial que implica el proceso, que considera tanto factores internos (de la organización) como externos (ambiente en el que se desenvuelve la institución); con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que cada uno involucra, permite generar un plan acorde con los objetivos que se persiguen de acuerdo con el esquema que el diagnóstico plantea. Sin embargo, y como ya se ha señalado, a pesar que el diagnóstico involucra variados factores, éstos nunca son suficientes ni absolutos, por lo que la incertidumbre es el ambiente base en el que el plan se debe realizar, lo que lo obliga a ser flexible y adaptable.

Es decir, a pesar de todas las providencias que se tomen previamente antes de diseñar una planificación estratégica, nada será absoluto para dejar la incertidumbre en cero, solo proporciona un frágil marco de seguridad basado en la racionalidad.

Hasta el momento se puede concluir sólidamente lo necesario de una planificación estratégica para una organización, y que además esta sea completa, abarcando desde el interior de la organización, hasta su escenario externo, teniendo bien en cuenta la ventaja que podamos obtener a raíz de los propios recursos y/o herramientas. Definir los conceptos básicos y fundamentales en el nivel administrativo de las organizaciones. Saber además que sin embargo el tener dicha planificación estratégica, no hará inmune a la organización de los vaivenes que le pueda mostrar ese futuro tan cambiante o en constante evolución.

3. IMPORTANCIA DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Para David J. Collins y Michael G. Rusktd en “¿Puede decidir usted cuál es su estrategia?” de Harvard Business Review América Latina – 2008 -, una evidencia de cómo en la actualidad no parece estar bien definido el rol y definición de estrategia en una organización se hace evidente en la afirmación introductoria de los autores; “Nadie se atreve a reconocerlo: la mayoría de los ejecutivos no son capaces de articular el objetivo, alcance y ventaja de su empresa en una simple declaración. Si no lo pueden hacer ellos, los demás tampoco podrán”.

Esto manifiesta implícitamente la importancia de tener bien claros conceptos como “planificación” y “estrategia”, lo que tendría una fuerte implicancia en el devenir de la entidad y podría ser causal primordial en el éxito o fracaso de una organización. Y en este caso, el de una entidad dedicada a la prensa escrita.

Según Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen y Henning Kagermann en “Cómo reinventar su modelo de negocios”-2008 -, uno de los secretos para que una empresa sea permanentemente exitosa está en reconocer cuando se necesita un cambio fundamental. Este reconocimiento también tiene cabida en el reconocer cuando no se dispone de una planificación estratégica, y por ende de la misma estrategia. El hecho de carecer de esto, es la señal de que dicho cambio va por el camino de diseñar esta Planificación Estratégica.

La prensa escrita ha debido adaptarse a este cambio, y para adaptarse de buena forma, se debe saber cuándo diseñar una planificación estratégica adecuada a estos cambios.

4. IMPORTANCIA DE DEFINIR UNA ESTRATEGIA.

Collis y Rusktd, (2008) en “¿Puede decidir usted cuál es su estrategia?” sostienen que “las empresas que no poseen una declaración de estrategia simple y clara probablemente caen en la triste categoría de aquellas firmas que no han sido capaces de ejecutar su estrategia o, peor aún, aquellas que nunca tuvieron una estrategia. En una cantidad impresionante de organizaciones, los ejecutivos, los empleados de la primera línea y todos los que están entremedio, se frustran porque no existe una estrategia clara para la empresa o sus líneas de negocios”.

La importancia del tener claramente definida una estrategia también se aplica a quienes componen a la organización. Es necesario para poder establecer de qué forma y cómo operarán, el saber qué es lo que la organización pretende. Con la ausencia de una

estrategia y/o planificación, hay merma en el ánimo de quienes forman parte de la organización y que son parte fundamental; los empleados. Es risible el tener empleados contratados si éstos no tienen claramente definido qué se espera de ellos y qué deben hacer. Si la organización no tiene claro qué va a hacer y el cómo lo va a hacer, difícilmente sus empleados puedan trabajar maximizando sus capacidades. Es por esta razón que la planificación debe abarcar tanto a lo interno de la organización además de los escenarios externos.

La planificación estratégica debe ser eficaz y eficiente.

Según Robbins y Coulter (2010), la eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. Debido a que los gerentes cuentan con escasos recursos (incluidos personal, dinero y equipo), se encargan de utilizar eficientemente dichos recursos. Con frecuencia a esto se le conoce como “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar recursos. Por ejemplo, en la planta de HON Company en Cedartown, Georgia, donde los empleados fabrican y ensamblan muebles de oficina, se implementaron técnicas eficientes de manufactura a través de medidas como reducción de los niveles de inventario, disminución del tiempo de fabricación de productos y disminución de las tasas de productos defectuosos. Estas prácticas de trabajo eficiente representaron para la planta una reducción de costos de aproximadamente US\$7 millones en un año.

Sin embargo, no basta el simple hecho de ser eficiente. La administración también se ocupa de ser eficaz, realizar actividades tales que se logren los objetivos organizacionales.

La eficacia se suele describir como “hacer las cosas correctas”; es decir, realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas. Por ejemplo, en la fábrica HON, los objetivos incluyen satisfacer las rigurosas demandas de los clientes, ejecutar estrategias de manufactura de clase mundial y hacer que el trabajo de los empleados sea más sencillo y seguro. Por medio de diversas iniciativas se plantearon estos objetivos y se lograron.

Mientras que la eficiencia tiene que ver con los medios para que las cosas se hagan, la eficacia tiene que ver con los fines o los logros de los objetivos de la organización. En organizaciones exitosas, la alta eficiencia y la alta eficacia por lo general van de la mano. Una mala administración (la cual da pie a un bajo rendimiento) generalmente implica ser ineficiente e ineficaz o ser eficaz pero ineficiente.

Esta definición, o alguna similar, se deben tener en cuenta previamente al diseñar una planificación estratégica. Además esto debe estar principalmente en la parte administrativa de la organización.

Una de las cosas que debe estar bien definida en una organización antes de pensar en una planificación estratégica, es lo referente a su foco; si éste será financiero, cliente u operacional. Si bien de cierto punto de vista se podría mencionar que el foco de un medio de comunicación escrita es el cliente (avisadores y/o lectores), para que estos clientes existan, es necesario que el medio funcione operacionalmente excelente, sólo con ese buen funcionamiento, llegan lectores y/o avisadores, pero no son un fin.

5. ELEMENTOS A TENER EN CUENTA EN UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

5.1. ADMINISTRACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Uno de los elementos a tener en cuenta en una Planificación Estratégica es el de la Administración, que es desde donde nace la Planificación y de donde se aplica la Estrategia. Según Robbins y Coulter en “Administración” (2010), administración es a lo que se dedican los gerentes. Pero esta sencilla afirmación no dice mucho. Una mejor explicación es que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya se sabe que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran en cualquier momento, en cualquier lugar o de cualquier forma. Por el contrario, la administración implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz, o al menos es a lo que aspiran los gerentes.

El punto de vista de estos autores es de la perspectiva de las personas, es decir, teniendo en cuenta que toda planificación y su posterior implementación, es una tarea llevada a cabo por personas.

Enrique Franklin y Benjamin Fincowsky en “Organización de Empresas” (2009), dicen que la tarea de crear, desarrollar y hacer crecer una organización no sólo depende de que se la dote de estructura, niveles jerárquicos, forma de delegación de la autoridad y responsabilidad y del manejo de la comunicación, sino de la vinculación que se logre con estrategias de acción con diferentes enfoques y mecanismos de apoyo mutuo entre sus áreas y unidades de trabajo. Construir una organización capaz de capitalizar sus

estrategias requiere de una base de información que asocie los elementos de decisión correctos en el momento y el lugar oportunos, es decir, va más allá de una visión simplista. Es necesario trazar un marco estratégico que relacione la infraestructura con la estrategia para crear valor y mejorar la posición competitiva o, dicho en otras palabras, lograr los resultados propuestos (fines), a través de las mejores estrategias (medio). Para mantener la cohesión del enfoque estratégico en sus diferentes vertientes, se deben utilizar controles organizacionales y aplicar un análisis organizacional múltiple que interrelacione el contexto, los niveles y ámbitos, los supuestos y las variables estratégicas (aspectos críticos e indicadores) con los enfoques (escenarios y tendencias) para desarrollar capacidades valiosas y alcanzar un desempeño superior.

El término organización tiene diferentes acepciones. Cada una de ellas se utiliza en función del significado, contexto o sentido que se le quiere dar. A partir de esta premisa, revisaremos de manera secuencial y lógica la forma en que se utiliza.

Desde un punto de vista literal, organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno.

De modo que, cuando hablamos de organización de empresas, nos referimos a la manera de lograr que una entidad pueda:

- Reunir recursos para alcanzar resultados.
- Generar bienes y servicios de calidad.
- Utilizar eficazmente la tecnología de la información y de manufactura.
- Desarrollar capacidad para aprender de la experiencia.
- Constituir un lugar que desarrolle el sentido de pertenencia y respeto.
- Crear valor para sus grupos de interés.

Estos autores en su obra, dejan bastante claro que antes de elaborar una planificación estratégica se deben tener en cuenta los conceptos descritos que forman parte de una organización. La planificación será mejor si se está claro que debe abarcar, no solamente el plano externo, sino que debe partir desde el interior mismo de la entidad.

Requieren personas que puedan establecer objetivos y planear lo que debe realizarse para lograr esos objetivos. Las empresas necesitan personas que puedan organizar y encargarse de las cosas para que los objetivos se cumplan. Requieren personas que

puedan dirigir y motivar a otros a que trabajen por los objetivos; aquellos que puedan impulsar sus planes y colaborar cuando sea necesario. Y necesitan personas que puedan evaluar si los objetivos se lograron de forma eficiente y eficaz y que puedan cambiar las cosas cuando sea necesario. Estas “personas” son gerentes, y los grandes gerentes son esenciales para las grandes organizaciones.

Los autores anteriores dicen, que este tipo de personas son las llamadas a plasmar en el resto de la organización la “visión” que hizo que naciera la organización en primer lugar, estas personas son las llamadas a comunicar al resto de la organización las metas y objetivos, y, obviamente, llevar a cabo la tan mencionada Planificación Estratégica.

5.2. MISIÓN Y VISIÓN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Para Hill y Jones en “Administración Estratégica, un enfoque integrado” (1996), el primer paso en el proceso de una planificación estratégica es la definición de “misión” y las “metas principales” de la organización. La misión y metas principales de una organización proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias intentadas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes.

Es muy importante este primer paso, ya que con estas definiciones claras, se puede definir el “norte” de la organización, el “para donde se quiere ir”, la estrategia sería el “cómo se va a ir”. Al haber ausencia de Planificación Estratégica, no hay un rumbo definido para la organización y menos el cómo marchará.

Maureira, en “Anti Management” (2010), se refiere a la visión de la siguiente forma: “La pasión mueve al mundo, a las personas y es el motor de las ideas. La pasión es aquella energía que permite estar sin dormir, tomar café como si fuese recarga de baterías, y enfocarse por horas en una idea que nos cautiva, hasta llevarla a cabo. La tiranía es esa actitud frente a otros y frente a la vida con la cual la opinión de un tercero no vale, es completamente inútil y ni siquiera merece consideración. Es esa actitud soberbia de decir: “yo tengo una idea en mente, tengo la razón y por tanto es el camino que seguiremos, y es una decisión que no está sujeta a debate”. Considerando ambas hemos discutido extensamente si existe una relación entre pasión y tiranía, y si es necesario un poco de tiranía para aprovechar al máximo la pasión. Por un lado la pasión, a pesar de ser inagotable mientras se mantenga encendida, se va apagando con las críticas y las opiniones que minan su base, por lo que tiene sentido considerar una actitud tirana como un muro de protección frente a aquellos proyectiles. Por otro lado, las ideas sólo pueden

evolucionar (o al menos en el mayor de los casos) escuchando las opiniones y comentarios de terceros y extrayendo de ellos lo que es útil o directamente relacionado con la idea, nutriéndole y acelerando su desarrollo. Considerando ambos puntos de vista sería lógico caer en una polaridad, en un blanco y negro confrontando pasión y tiranía, intentando seguir uno o ambos. Creemos que una elección así sólo contribuye a retardar el desarrollo de una idea, pues lo que sucede no es una elección de polos sino un cambio dependiendo de la etapa de la idea. Consideramos que, básicamente, una idea y su desarrollo pasan por dos etapas extremadamente importantes:

1. La concepción de la idea y el desarrollo de una explicación o prototipo que permita expresar y sentar las bases de su existencia.
2. La difusión y búsqueda de nuevos aportes para nutrir la idea y permitir su evolución y crecimiento.

En la primera fase consideramos que es increíblemente importante que exista una tiranía por parte del creador, pues la idea no puede ser explicada por completo a otros de la forma en que su creador le ha concebido en su mente. Esa imagen perfecta de una idea en desarrollo que animaría a las personas indicadas a participar se encuentra aún en pañales y requiere de protección y cuidado. A esa pequeña idea hay que proveerle de un entorno seguro para que crezca y, una vez que haya desarrollado una leve capa de protección, permitirle pasar a la segunda etapa. La primera etapa no se puede lograr (o es increíblemente complicada de mantener) sin tiranía. La tiranía permite descartar todos los aportes y comentarios que podrían dañar a nuestra pequeña pues aún no tiene edad suficiente para aceptarlos y nutrirse de ellos, y simplemente le destruirían. En la segunda fase consideramos que la tiranía pasa a un segundo plano y actúa como un guardaespaldas personal, dando un paso adelante sólo cuando el futuro de la idea se encuentra realmente en peligro. En esa segunda fase la pasión toma un rol fundamental y es compartida con otros, motivando a la gente indicada a participar de la idea, lo cual automáticamente baja las barreras levantadas en la etapa 1. En la etapa 1 la pasión cumplía un rol de motivación personal mientras que en la etapa 2 la pasión actúa como pegamento y magneto hacia otros, comunicando y atrayendo, juntando a las personas indicadas.

Es así como creemos que es posible responder la pregunta “¿pasión vs tiranía o pasión y tiranía? Depende de la etapa en que se encuentre, responderíamos, pero siempre existe una cuota de ambas. Siempre están compitiendo, pero dentro de su competencia se apoyan mutuamente para lograr que la idea crezca y evolucione”.

El autor nos dice, entre líneas, lo difícil que es llevar a cabo y/o plasmar en una entidad la visión que dio origen en primer lugar al nacimiento de la entidad. Es difícil ya cuando viene de sólo una persona, o sea, será una tarea titánica el plasmarla si la visión viene de más de una persona, ya que en primer lugar, ambas deberán alinear sus visiones en sólo una. Esto deberá estar muy claro cuando se empiece por el elemento básico de definir “visión” en el diseño de la Planificación Estratégica.

Hill y Jones (1996), en su obra “Administración Estratégica, un enfoque integral”, afirman que “la misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Por ejemplo, la misión de una aerolínea nacional podría definirse como satisfacer las necesidades de individuos y viajeros de negocios en cuanto a transporte rápido, a un precio razonable y hacia los principales centros de población del país. Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que la compañía juzga necesarios si pretende maximizar la ganancia del accionista. Por ejemplo, General Electric opera con la meta secundaria de ocupar el primer o segundo lugar en cada mercado importante donde compite. Esta meta secundaria refleja su convicción de que construir participación en el mercado es la mejor manera de lograr la primera meta de maximización de ganancias del accionista. En forma similar, una meta importante para Coca Cola ha sido colocar su producto al alcance de cualquier consumidor en el mundo. Si logra su meta, probablemente resulten rendimientos superiores para los accionistas. Las organizaciones sin ánimo de lucro de manera típica poseen un conjunto más diverso de metas.”

Paso previo a establecer una planificación, es establecer de manera clara y concreta la misión y metas de la organización, tanto en el corto, mediano y largo plazo. Es muy necesario para poder cumplir con lo que se establece como “misión”. De forma explícita se establece que el tener bien definidos estos conceptos, se aplica de igual forma a organizaciones con y sin ánimo de lucro. Además de tener de forma bien definida estos conceptos, se debe trabajar en comunicarlos a todos quienes forman parte de la organización, o sea, que todos sepan cual es el norte de la organización, qué es lo que se pretende hacer, y cómo se pretende lograr eso.

Además, una Planificación Estratégica no se refiere solamente a enfrentar los cambios externos de escenario, como en este caso, sino que debe abarcar un todo, es decir dicha

Planificación Estratégica debe abarcar también el interior de la organización; este debiese ser el cimiento.

5.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Según Franklin y Fincowsky (2010), La estrategia y la estructura organizacional son un todo unificado. La interrelación tan profunda que existe entre ellas incide para que el diseño de la estructura organizacional emerja después de la elección de estrategias.

El peso de la relación recíproca entre la estrategia y la estructura debe garantizar que cada estrategia coincida con una estructura que proporcione la estabilidad necesaria a la organización para mantener su posición competitiva actual, así como la flexibilidad para fortalecerla en el futuro.

Es un hecho que la estrategia tiene mucha más influencia en la estructura que la estructura en la estrategia. Esta relación implica que cuando la organización tome la decisión de hacer un cambio en sus estrategias, simultáneamente debe considerar cuál estructura necesitará para apoyar su implementación.

Alinear las estrategias con la estructura es una ventaja competitiva que se traduce en rendimientos superiores al promedio.

Lo afirmado por los autores corrobora, una vez más, que una estrategia debe ser elaborada además según cada nivel de la organización, sus partes deben estar hechas tomando en cuenta los recursos de la organización, pero también teniendo en cuenta que toda organización está conformada por estructuras, y una correcta planificación estratégica debe ser coherente con dichas estructuras

Para que una planificación estratégica pueda ser buena para un medio de comunicación escrito que afronta variados cambios, es necesario además que sea un poco diferente, inusual, salirse un poco de lo que es considerado “normal”.

5.4. ASPECTO INTERNO DE LA ENTIDAD.

Se ha mencionado que una correcta planificación estratégica, debe tener en cuenta los recursos propios de la organización. Para saber con qué recursos cuenta la organización se debe hacer un análisis interno.

Para Jones y Hill (1996), el análisis interno es un componente del proceso de administración estratégica, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Se debe analizar el rol de las habilidades distintivas

(únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma. Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen como un desempeño inferior.

Se desprende, según estos autores, que es de primordial importancia el saber exactamente que componentes de la organización otorgan ventaja y cuales producen falencias. Teniendo estos aspectos bien definidos, la planificación será más eficiente y el resultado será sustancialmente mejor. Si se diseña una planificación con desconocimiento de los recursos al interior de la organización, y con desconocimiento además de la calidad y cantidad de dichos recursos, la planificación será inexacta, alejada de la realidad y por ende, la estrategia será inútil. Todo esto traerá una pérdida considerable de tiempo y recursos valiosos para la organización, además del probable despilfarro de energías y esfuerzos.

Es conveniente que establezca un marco para evaluar sus estrategias, sus competencias y capacidades competitivas, su posición competitiva y los problemas estratégicos que enfrenta.

Según Franklin y Fincowsky (2010), los componentes pueden analizarse desde la perspectiva de infraestructura y de estrategia.

5.5. SITUACIÓN EXTERNA O AMBIENTAL DE LA ENTIDAD.

El sistema de planeación contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro y así la organización pueda operar con congruencia y bajos problemas en las condiciones tan cambiantes de un mundo de incertidumbre. Se deben tener en cuenta los lineamientos básicos de una planificación estratégica.

Uno de estos elementos básicos a tener en cuenta es el análisis de situación.

Para Salvador Vanegas Guido en “Planificación Estratégica”, Quality Consultant (2013), es el medio por el cual la empresa realiza un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno y sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes, así como tendencias de futuro. Es recomendable estructurar este análisis en tres niveles:

- Atmósfera Ambiental
- Entorno Específico
- Situación Interna.

Los dos primeros niveles se ubican en el entorno y el tercero en lo interno. Existen diversas herramientas que permiten realizar este ejercicio, entre ellas: guías y cuestionarios específicos, análisis estructural de los sectores industriales, análisis de los actores claves y conocer las fuerzas, limitaciones, oportunidades y amenazas.

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica.

El ambiente interno de la empresa es el contexto en que se da el trabajo.

El punto de partida es reconocer que existen fuerzas en lo interno y el entorno, que actúan influenciando (obstaculizando o impulsando) la concreción de los propósitos básicos y objetivos estratégicos. Una visión proactiva en el análisis es reconocer que también se puede desarrollar acciones estratégicas desde la organización para influir en esas fuerzas.

El análisis de situación es un paso crítico en la elaboración del Plan Estratégico, tomando en cuenta que la calidad y efectividad de las decisiones que se tomen estarán ligadas directamente proporcionales a la calidad y efectividad de la información generada.

Según Salvador Vanegas (2013), a continuación debe estudiarse el entorno.

Según este autor, en el análisis del entorno se analizan en detalle una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que afectan o puedan impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro. Se recomienda subdividir los aspectos superestructurales de los correspondientes al entorno específico del sector industrial; el análisis de la atmósfera ambiental y del entorno específico son parte de un todo.

Beneficios del análisis del entorno.

- a. Identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la organización e incluso el sector.
- b. Analizar el grado y naturaleza de la influencia.
- c. Hacer pronósticos sobre las implicancias posibles en el desarrollo de la organización.

El análisis de la atmósfera ambiental y el entorno específico se realiza en las dimensiones espacio y tiempo simultáneamente.

Se trata de enfocar cuál es la situación actual del entorno y como podría llegar a transformarse en el futuro, identificando las implicaciones para la organización que se pueden deducir de dicho análisis.

La atmósfera ambiental es de suma importancia para un medio de comunicación escrita, ya que sus noticias provienen de allí, no hay que tener sólo en cuenta la visión que hace

la planificación estratégica de esta atmósfera ambiental. Es obvio entonces que se deban tener en cuenta de forma clara sus componentes.

Los componentes de la atmósfera ambiental a modo taxativo son:

- a. Entorno demográfico.
- b. Entorno económico.
- c. Entorno social.
- d. Entorno político.
- e. Entorno cultural.
- f. Entorno jurídico.
- g. Entorno tecnológico.
- h. Entorno ecológico.

De todos los anteriores entornos mencionados se nutre también un medio de comunicación escrito. Identificados todos los factores señalados y teniendo en cuenta que la planeación formal es tomada como guía, se pueden establecer los lineamientos básicos para diseñar una planificación estratégica adecuada para un medio de comunicación escrito.

5.6.ÉTICA.

Uno de los elementos básicos a tener en cuenta en una planificación estratégica es la ética.

Hill y Jones (1996), expresan sobre este tema que muchos cuestionamientos estratégicos poseen una dimensión ética. La razón es simple. Cualquier acción llevada a cabo por una compañía inevitablemente afecta el bienestar de sus grupos de interés: empleados, proveedores, clientes, accionistas, las comunidades locales donde la empresa realiza sus actividades y el público en general. Mientras que una estrategia propuesta puede aumentar el bienestar de algunos de sus grupos de interés, puede causar daño a otros. Por ejemplo, una compañía de acero que enfrente una caída en la demanda y una capacidad excedente, puede decidir el cierre de una instalación de producción, principal fuente de empleo en una pequeña población. Aunque esta acción pueda ser consistente con la maximización de la ganancia del accionista, también podría generar la pérdida de empleo de cientos de personas y el ocaso de un pequeño pueblo. ¿Es ética esta decisión? ¿Es la forma correcta de hacerlo, considerando el probable impacto en los empleados y la comunidad donde viven? Los gerentes deben equilibrar estos beneficios y costos competentes; deben decidir si prosiguen con la estrategia propuesta a la luz de su

evaluación con respecto no sólo a sus beneficios económicos, sino también a sus implicaciones éticas, dado el efecto potencialmente adverso en varios grupos de interés.

El tema ético no es menor tratándose de un medio de comunicación escrito. Ya se ha mencionado la importancia social que tiene este tipo de organizaciones. Una correcta planificación estratégica para un medio de comunicación escrita, debe equilibrar a todos sus grupos de interés, como avisadores, accionistas y sobre todo sus lectores.

Para Hill y Jones (1996), el propósito de la ética de los negocios, como disciplina, no consiste tanto en enseñar la diferencia de lo correcto y lo que considera mal, sino en suministrar herramientas a las personas para tratar la complejidad moral, de manera que puedan identificar y analizar las implicaciones morales de las decisiones estratégicas. La mayoría de las personas ya tiene un buen criterio de lo que es correcto y lo que está mal. Se sabe que es malo mentir, engañar y robar; tampoco está bien el hecho de emprender acciones que pongan en peligro la vida de los demás. Estos valores morales se han inculcado a una edad temprana mediante la socialización formal e informal. Sin embargo, el problema es que mientras un buen número de gerentes se adhieren en forma rigurosa a tales principios morales en su vida privada, algunos no los aplican a su vida profesional, ocasionalmente con desastrosas consecuencias.

Los medios de comunicación escrita están bajo un constante escrutinio de sus principios éticos, lo que implica que cualquier planificación estratégica que se desarrolle debe tener muy sólidamente establecido este factor ético.

Con todo lo expuesto, se ha dejado clara la importancia de los factores fundamentales a tener en cuenta en una planificación estratégica.

6. RESPONSABLES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

6.1. GERENTES.

Esta responsabilidad cae en la persona del Gerente. Solía ser muy sencillo definir quiénes eran los gerentes: eran los miembros administrativos que les decían a otros qué hacer y cómo hacerlo. Era simple diferenciar a gerentes de empleados sin una posición gerencial. Pero ya no es tan sencillo. En muchas organizaciones, la naturaleza cambiante del trabajo ha atenuado la diferencia entre gerentes y empleados sin una posición gerencial. Muchos trabajos de carácter operativo ahora incluyen actividades gerenciales. Entonces, ¿cómo se define quiénes son los gerentes? Un gerente 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 guiar a otros a realizar correctamente su 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 empleados temporales o empleados 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 empleados de reclamaciones.

O sea, el concepto de “gerente” también ha evolucionado a través del tiempo, también es una figura que no es inmune a los cambios que también experimentan las organizaciones, aunque tal vez su responsabilidad haya experimentado transformaciones pequeñas, sigue siendo la figura que es responsable de llevar a cabo la tan mencionada Planificación Estratégica.

Esta figura es quien, se supone, cuenta con las competencias suficientes para saber que toda planificación estratégica debe abarcar también, al interior, o sea lo que conforma a la organización, sus personas y/o recursos. Es quien debe tener claro los conceptos de los elementos básicos y primordiales de toda planificación estratégica.

Robbins y Coulter (2010), mencionan respecto a las funciones de la administración que de acuerdo con el enfoque de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficazmente el trabajo de otros. ¿Cuáles son estas funciones? A principios del siglo veinte, Henri Fayol, un empresario francés, propuso por primera vez que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Hoy en día estas funciones se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control.

Si no tiene un destino específico en mente, entonces bastará cualquier camino. Sin embargo, si quiere llegar a algún lado en particular, necesita planear la mejor ruta para llegar ahí. Como una organización existe con el fin de lograr algún propósito en particular, alguien debe definir dicho propósito y los medios para lograrlo. La administración es ese alguien. Como los gerentes se ocupan de la planeación, definen objetivos, establecen estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades.

Los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. A esta función la llamamos organización. Cuando los gerentes organizan, determinan las tareas por realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones.

Toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Ésta es la función de dirección. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo.

La función final de la administración es el control. Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los gerentes deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento. El rendimiento real debe compararse con los objetivos establecidos. Si dichos objetivos no se están logrando, es labor del gerente reajustar el trabajo. Este proceso de seguimiento, comparación y corrección es la función de control.

Los autores, junto con describir lo relacionado a la administración y sus funciones en una organización, también señalan que es el gerente el principal protagonista en el diseño de una planificación estratégica.

El rol del gerente conlleva una responsabilidad muy grande, ya que es el responsable del giro que tome la organización, sea al fracaso como al éxito.

¿Qué tan bien describe el enfoque de las funciones lo que hacen los gerentes? ¿Los gerentes siempre planean, organizan, dirigen y luego controlan? En realidad, es probable que lo que un gerente hace no siempre ocurra en esta secuencia. Sin importar el orden en que se ejecuten estas funciones, el hecho es que los gerentes sí planean, organizan, dirigen y controlan cuando trabajan.

¿Qué tipo de habilidades necesitan los gerentes? los gerentes necesitan tres habilidades básicas: técnicas, humanas y conceptuales, Robbins y Coulter (2010). Las habilidades técnicas son el conocimiento específico del trabajo y las técnicas necesarias para realizar competentemente las tareas laborales. Estas habilidades suelen ser más importante en el caso de los gerentes de primera línea, ya que por lo general manejan empleados que

utilizan herramientas y técnicas para manufacturar los productos de la empresa o para dar servicio a los clientes.

Con frecuencia, los empleados con excelentes habilidades técnicas son promovidos a posiciones de gerentes de primera línea.

Además de darse cuenta de la evolución constante de los escenarios que enfrenta una organización y de que es necesaria y útil una planificación estratégica, también se debe tener claro quién es la persona llamada a tomar la responsabilidad en el diseño de una planificación estratégica. Expuesto está que es el área administrativa quien debe tener los primeros lineamientos previos a una planificación estratégica, sino además se ha expuesto quién es la persona responsable por esta planificación estratégica.

Teniendo en claro hasta ahora los conceptos de “planificación”, la importancia de la misma, “organización” y “estrategia, se puede hacer una relación entre los conceptos de estrategia y estructura organizacionales, ya que son conceptos que desde ahora irán, desde ciertas perspectivas, de la mano.

Ander Egg (1995); Introducción a la Planificación, plantea que en primer lugar, que la planificación es letra muerta si no existe la voluntad política de realizar lo que se planifica y, en segundo lugar, que existe una cierta ingenuidad entre los planificadores al actuar como si la planificación fuese una técnica capaz de introducir, per sé, un elevado nivel de racionalidad en la acción política. Esto implica que, independientemente de lo conveniente o loable de los objetivos que persiga la implementación del plan, es imposible su materialización si no se cuenta con el apoyo de los actores clave para ello, los cuales, en definitiva, cuentan con las capacidades, atribuciones, potestades o competencias para lograrlo. Es por esto que, la planificación es mucho más que un proceso de racionalidad en la toma de decisiones; es la instrumentación de un proyecto político, aun cuando éste sólo haya sido definido de una manera vaga y ambigua.

Es decir, se debe contar con los recursos propios de la organización y la buena disposición de éstos, sus componentes humanos sobretodo, se debe analizar internamente a la organización para saber en qué pie se encuentra para llevar a cabo una correcta planificación estratégica.

7. DIMENSIONES EN LA ESTRATEGIA.

Es posible reconocer las siguientes dimensiones de estrategia, O. Aramayo (2005):

- Estrategia como un modelo que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de la empresa. A través de esta visión, la estrategia implica la generación de planes para el logro de los objetivos organizacionales.
- Estrategia como un medio para establecer el propósito organizacional en términos de sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. La estrategia permite materializar los objetivos de la organización y los programas principales que se deben ejecutar para el logro de los mismos;
- Estrategia como una definición del dominio competitivo de la firma. La estrategia establece los distintos ámbitos en que interviene la institución o en los que se desea intervenir, estableciendo los pasos a seguir para abordar de manera adecuada los objetivos a lograr en cada uno de ellos;
- La estrategia como una reacción ante las amenazas y oportunidades externas, y debilidades y fortalezas internas, a fin de lograr una ventaja competitiva. A través de esta perspectiva, la estrategia permite definir una política organizacional para enfrentar la dinámica que se produce en el entorno, con el fin de detectar constantemente tanto las amenazas como oportunidades que el mismo trae consigo, buscando adquirir ventajas competitivas por sobre sus competidores.
- Estrategia como un canal para diferenciar las tareas de gestión en los niveles funcionales, de negocios y corporativo. Los distintos niveles de la organización implican la realización de distintas tareas y, con ello, distintos niveles de responsabilidad los cuales, a través de la estrategia, es posible diferenciar e integrar de manera armónica;
- Estrategia como definición de la contribución económica y no-económica que la empresa pretende dar a sus "stakeholders". Stakeholders es un término que incluye a todos aquellos agentes, tanto individuos como grupos, que tienen algún derecho sobre la propiedad de la organización o sobre los excedentes o utilidades que genera. A través de la estrategia es posible identificar a estos agentes, reconociendo las características que tiene su influencia en la institución para establecer distintas formas de tratarlos y, así, aprovechar las contribuciones que puede hacer cada uno al logro de los objetivos institucionales. De esta manera, es posible generar un trato diferenciado que genere compromiso con la labor que cada uno realiza, estableciendo un ambiente externo favorable.

A partir del reconocimiento de los elementos que se han ido incorporando en el concepto de estrategia, los cuales, como ya se ha señalado, responden a los distintos enfoques que ha ido adquiriendo; es posible determinar el perfil que deben tener los individuos que las elaborarán, ya que la importancia que tienen su correcta formulación e implementación como puede deducirse, es clave para el logro de los objetivos organizacionales.

Así, el estratega tiene básicamente un rol de modelador; lo que implica que éste no es sólo un planificador o un visionario, sino que también es un sujeto en continuo aprendizaje para gobernar un proceso en el cual las estrategias y las visiones pueden surgir tanto de manera espontánea como de manera deliberada.

Hay que asumir que todo lo que rodea a la organización desde todo punto de vista está en constante cambio, o evolución.

Para Franklin y Fincowsky (2009), hay estrategias destinadas a lograr un desempeño superior, mejorar las capacidades distintivas y de innovación.

- Corporativo. Estrategias para establecer el marco de actuación.
- Funcional. Estrategias relacionadas con las funciones de las unidades administrativas.
- De negocio. Estrategias para determinar las líneas de negocio.
- Global. Estrategias para participar en el mercado global.

Debe haber un análisis multi etapas. Esta herramienta analítica se utiliza para determinar la vía para que el proceso administrativo articule el marco de actuación de la organización con su infraestructura y forma de gestión y medición de sus acciones.

Etapas. Planeación. La planeación es el proceso sistemático y estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control, que considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro.

Visión. Declaración fundamental de valores, logro de aspiraciones comunes, nivel de compromiso y espíritu de equipo.

Misión. Enunciado que se constituye en guía de actuación que enlaza lo deseado con lo posible.

Objetivos. Propósito o fin que orienta las acciones para traducir el objeto de una organización en resultados.

Metas. Unidades de medida que relacionan recursos y acciones con objetivos.

Estrategias. Conjunto de compromisos y acciones integrados y coordinados diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.

Procesos. Conjunto ordenado de etapas que sistematizan e imprimen cohesión a las acciones de la organización para transformar insumos en productos y servicios de calidad.

Políticas. Guías básicas de carácter general que orientan las acciones para normar la gestión de una organización.

Procedimientos. Técnica que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para cumplir con una función, actividad o tarea.

Programas. Agrupación de diversas actividades a las que se asigna tiempo y recursos para su realización.

Enfoques. Forma de visualizar áreas de influencia que relaciona procesos con funciones.

Niveles. Definición del área de responsabilidad en función de la cadena escalar de autoridad.

Horizonte. Recurso para definir la espacialidad y temporalidad de las acciones de una organización.

Etapa 2. Organización. La organización se refiere al proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos de comunicaciones a un grupo de personas.

Estructura organizacional. Composición orgánica de una entidad.

División y distribución de funciones. Delegación de autoridad y responsabilidad en un individuo, grupo o unidad administrativa.

Cultura organizacional. Conjunto de valores, actitudes, hábitos y supuestos que definen a una organización.

Recursos humanos. Elemento más valioso de una organización.

Cambio organizacional. Capacidad de emprender acciones con otra óptica para innovar valor.

Estudios administrativos. Iniciativas para mejorar la dinámica organizacional.

Instrumentos técnicos de apoyo. Recursos que coadyuvan a la correcta realización de las acciones y al aprovechamiento racional de los recursos.

Etapa 3. Dirección. La dirección es el proceso de guiar y proveer de soporte necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización.

En todo lo anterior coincide un número muy grande autores que han escrito obras con el tema de la planificación estratégica. Es lo medular, lo principal que debe definirse antes

del diseño de una planificación estratégica. Se debe tomar, sin embargo, solo como referencia y no una receta exacta.

En primer lugar, en toda Planificación Estratégica, se deben tener claros los conceptos de “visión” y “misión”.

8. MODELO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

Hill y Jones (1996), mencionan que el proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes que son:

- Selección de la misión y las principales metas corporativas.
- Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
- Análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades.
- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas.
- Implementación de la estrategia.

La tarea de analizar el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general, se llama formulación de estrategias. En contraste, la implementación de estrategias en forma típica involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia escogida por una organización. (Figura 1)

9. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Para Hill y Jones (1996), el tema de la implementación estratégica se divide en cuatro componentes principales:

- Diseño de estructuras organizacionales apropiadas.
- Diseño de sistemas de control.
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles.
- Manejo del conflicto, la política y el cambio.

Diseño de una estructura organizacional.

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos

contemplados incluyen como dividir mejor a una organización en subunidades, como distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y como lograr la integración entre subunidades.

Diseño de sistemas de control.

Se 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 producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional.

Adecuación de la estrategia, la estructura y los 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) y 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 dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí por una mayor participación en los recursos finitos de una organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa de poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. (Figura 2).



Figura 1

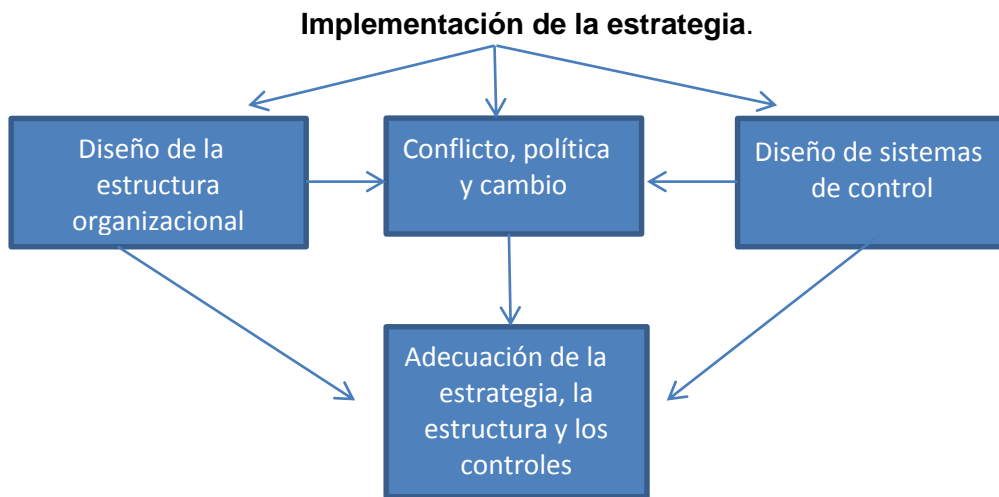


Figura 2.

10. LO QUE NO ES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Salvador Vanegas Guido en “Planificación Estratégica”, Quelite Consultante (2013), aclara que no es Planificación Estratégica. No trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. No representa una programación del futuro ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos para usarlos en el futuro lejano.

No es la panacea, ni una herramienta a prueba de fallos, sólo es una forma de racionalizar esa incertidumbre que trae el futuro cambiante.

Como no es una herramienta posible, se deben tomar las providencias para que la probabilidad que falle la planificación estratégica se lo mas baja posible. Se debe conocer con sumo detalle todos los aspectos internos de la organización, el motivo de que ésta

exista, que es lo que pretende hacer, como lo desea hacer, dónde lo va a hacer y saber también con cuántos recursos propios se cuenta, y la calidad de éstos.

Las necesidades y beneficios de una planificación estratégica, Vanegas Guido (2014), son que mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente, refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia, fomenta la planeación y comunicación interdisciplinaria, asigna prioridades en el destino de los recursos, constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo, obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que puedan contribuir a lograrlos.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles , reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Son mucho más los beneficios de tener una adecuada planificación estratégica. El carecer de una planificación estratégica puede hacer que una organización sólida fracase estrepitosamente.

11. CAMBIO EN LA PLANIFICACIÓN FORMAL.

Según Alejandro Maureira en su libro “Anti Management” (2010), “Cambia, todo cambia”, “lo único constante es el cambio” y cuando por fin se aceptó esta realidad venimos a decir que no, en realidad no es así. Las cosas cambian, sí, sin duda y éstas tienden a desaparecer con el tiempo, ser remplazadas por otro cambio en un movimiento ondular, cual péndulo que va desde un extremo a otro; eso son los cambios, la definición de cambio, que reflejan una simple realidad:” lo único constante es la evolución”. Queremos separar los cambios que mueren con el tiempo de aquellos perennes, concluyendo que los cambios son distorsiones de la evolución. Evolución que llamaremos tendencias, que desafían en silencio a las llamadas mejores prácticas y, mejor aún, las norman.

El autor nos plantea que no debemos ver este caso puntual por ejemplo como un cambio en sí, con todo lo que abarca la palabra, sino más bien como una evolución, es decir, estas mismas herramientas tecnológicas que supusieron una revolución en el rubro de la prensa escrita, o son un cambio en sí mismas, sino que son parte de una evolución de otras herramientas al servicio de la comunicación, y las entidades dedicadas a la prensa escrita, deben saber evolucionar, lo que en este trabajo, llamaremos simplemente cambiar, pero en el sentido más cercano al concepto de “evolucionar”.

Sin lugar a dudas, a raíz de lo anterior, queda claro que la prensa escrita enfrenta un gran reto en el siglo 21. Es cierto que la prensa escrita está atravesando uno de los peores momentos de la historia, pero de ahí a que nos encontremos ante la eminente muerte de los medios escritos, existe un abismo que hay que saber contrarrestar con una estudiada estrategia de marketing. De lo contrario, acabaríamos dando la razón a aquellas “plumas fáciles” que vaticinan su final en las próximas décadas.

Para abordar el tema con rigor, hay que ser conscientes que los medios tradicionales se encuentran en una encrucijada decisiva y que deberán reinventarse si quieren sobrevivir en el siglo XXI. La crisis económica está afectando a todos los sectores y el de la comunicación no es una excepción, tanto a nivel nacional como internacional.

Maureira (2010), en lo que se conoce como Management (Administración) se han desarrollado reglas y lineamientos para simplificar el accionar y la toma de decisiones dentro de una organización. Todos los libros y las palabras escritas al respecto han salido de reflexiones o desde la misma experiencia y buscan plasmar situaciones para las cuales se conoce una respuesta o solución. Ahora bien, dentro de estos resultados conocidos tenemos, además, todos aquellos resultados que no se han obtenido, y que pueden llegar a ser vistos cambiando pequeños detalles dentro de la manera en que se actúa.

Los libros y extensas teorías del management tan sólo sirven para dar a conocer lo que ya es conocido, fijar un marco de acción y comportamiento, reflejando la estandarización de casi todas las industrias.

Siguiendo al pie de la letra los lineamientos del Management llegaremos tan lejos como los demás, pero no más, por ende, para evolucionar y sobrepasar a la competencia es necesario salirse de los lineamientos comúnmente aceptados e intentar cosas nuevas, las cuales provienen de una serie de tendencias.

"El management no es ley". Las leyes se han hecho para simplificar la convivencia entre los individuos, pero limitan sus capacidades, pues fueron ideadas con los paradigmas del ayer, entonces, la misión de todos aquellos que manejan, dirigen y trabajan en las organizaciones no es, cómo se les ha enseñado, ceñirse a lo aprendido en la universidad y en los libros, sino atreverse a explorar nuevos caminos.

El conocimiento adquirido durante los estudios no es más que una pincelada (de varios años) para que se conozca y tenga en cuenta que es lo que ha funcionado hasta el momento, las experiencias que han tenido otros en distintas situaciones y la base de la que podrían partir nuestras nuevas ideas (aunque ni siquiera es esto necesario pues

podemos simplemente descartar todas las ideas previas para salir completamente del paradigma y tomar un camino que antes yacía oculto).

El management no es ley, y si así lo fuera, está hecho para ser cuestionado, desde sus bases.

Es por lo anterior que lo dicho y desarrollado por diferentes autores será tomado a nivel referencial, de guía en el diseño de planificación estratégica para un medio de comunicación escrita regional. De todas las organizaciones, las que están en el rubro de la comunicación, son las que más se ven afectadas (positiva o negativamente) por el aumento en el nivel de desarrollo tecnológico de los últimos decenios, y una planificación estratégica debe ser adecuada para organizaciones que enfrentan cambios de forma mucho más continua que otras organizaciones.

Ya lo sostiene Maureira (2010), no hay nada escrito para verificar que todo tiende hacia el promedio por definición, entonces, si hacemos lo que todos hacen solo se obtendrá los mismos resultados que todos obtienen, dejando como única solución ir contra la corriente, es decir, el Anti Management como la (única) solución para una gestión de excelencia (en cualquier ámbito).

En lo que se conoce como Management (Administración) se han desarrollado reglas y lineamientos para simplificar el accionar y la toma de decisiones dentro de una organización. Todos los libros y las palabras escritas al respecto han salido de reflexiones o desde la misma experiencia y buscan plasmar situaciones para las cuales se conoce una respuesta o solución. Ahora bien, dentro de estos resultados conocidos tenemos, además, todos aquellos resultados que no se han obtenido, y que pueden llegar a ser vistos cambiando pequeños detalles dentro de la manera en que se actúa.

Los libros y extensas teorías del management tan sólo sirven para dar a conocer lo que ya es conocido, fijar un marco de acción y comportamiento, reflejando la estandarización de casi todas las industrias.

Es bastante lógico lo que afirma el autor en sus líneas, es una forma de diferenciarse, salirse de lo "normal", la innovación también se puede aplicar al campo de la planificación estratégica. Esta innovación no quiere decir que no se tomen en cuenta los elementos mencionados como básicos y fundamentales en una planificación estratégica.

No es de mucha utilidad el repetir fórmulas ya aplicadas anteriormente, una planificación estratégica no debería ser exactamente a lo plasmado en diferentes obras por diferentes autores y con diferentes visiones. Sí es bueno el contar con una guía, una pauta, pero aún mejor es el innovar y no dar todo por ya hecho.

Hill y Jones (1996), ya hacen una crítica a los sistemas formales de planeación; en años recientes, observadores informados han cuestionado cada vez más el uso de sistemas formales de planeación como ayuda para la toma de decisiones estratégicas. Diversos autores han generado dudas sobre la utilidad de los sistemas formales de planeación. Las estrategias emergentes pueden ser tan exitosas como las estrategias intentadas, producto de la planeación formal. El historial de negocios está lleno de ejemplos de compañías que han tomado decisiones erróneas con base en una supuesta planeación estratégica amplia.

Es decir, debería existir un equilibrio en la planeación, y con mayor razón aún para una organización que se ve más afectada por el constante cambio de las plataformas y herramientas tecnológicas como lo es un medio de comunicación escrita.

Hill y Jones (1996), lo plantean de la siguiente forma: Para que una valiosa técnica de administración como la planeación formal sea fuente de ventaja competitiva, algunas compañías deben contar con la técnica en tanto que otras no. En tales circunstancias, se esperaría que las empresas donde exista la técnica superen el desempeño de las que carecen de ésta. Sin embargo, una vez que todos poseen la técnica, ésta nivela el campo de acción. Una técnica utilizada por todas las compañías no siempre puede representar una fuente de ventaja competitiva. En tal situación, se afirma que la técnica está en equilibrio. Puesto que en general todas las grandes compañías tienen algún tipo de proceso formal de planeación estratégica, existe una condición de equilibrio en la planeación. Sería sorprendente, entonces, el hecho de encontrar que la planeación es una fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, se deduce a partir de la misma lógica que si una compañía no planea puede ponerse a sí misma en desventaja competitiva. Por tanto, la planeación puede ser necesaria para obtener utilidades promedio, pero por sí misma no permitiría lograr promedios superiores a utilidad asociados a una ventaja competitiva.

Un medio de comunicación escrita, en la actualidad y como se ha expuesto, no sólo puede tener como objetivo el tener más utilidades, sino que con la constante evolución, su objetivo sería el mantenerse en el mercado y más aún, el que su presencia sea más sólida, a pesar de la amenaza que puedan representar esta evolución y/o cambios. Lo primero debiese ser el mantenerse en el mercado, no desaparecer a raíz de este cambio tecnológico, por la aparición de internet y las plataformas virtuales, que hacen que la noticia esté disponible prácticamente mientras ésta ocurre. Es a raíz de esto que la

planificación estratégica no debe ser una ya repetida, ya que el cambio es constante para los medios de comunicación escrita.

Si bien, se ha dejado claro que la planificación no debe ser repetida, también se ha dejado claro que no se hará caso omiso de todas las obras que existen acerca del tema, ni tampoco se hará caso omiso de las diferentes visiones acerca de planificación estratégica de diferentes autores a lo largo de los últimos años. Los lineamientos básicos sí deben estar presentes, así también como las diferentes herramientas que propone el estilo clásico o formal mencionado y a su vez criticado.

Como Maureira (2010), menciona: Mantenerse en el promedio es perder la oportunidad de explorar nuevos caminos, liderar los cambios y con ello la rentabilidad <social o empresarial> que debe tener una compañía en un período de tiempo determinado.

Desmitificar las "mejores prácticas" y demostrar que en sí, son las peores, ya que su resultado asegura mantenerse en el promedio y nada más.

Afirma Maureira (2010), "Cambia, todo cambia", "lo único constante es el cambio" y cuando por fin se aceptó esta realidad venimos a decir que no, en realidad no es así. Las cosas cambian, sí, sin duda y éstas tienden a desaparecer con el tiempo, ser remplazadas por otro cambio en un movimiento ondular, cual péndulo que va desde un extremo a otro; eso son los cambios, la definición de cambio, que reflejan una simple realidad: Lo único constante es la evolución. Queremos separar los cambios que mueren con el tiempo de aquellos perennes, concluyendo que los cambios son distorsiones de la evolución. Evolución que llamaremos tendencias, que desafían en silencio a las llamadas mejores prácticas y, mejor aún, las norman.

Esto es un aviso importante de lo importante que son los mismos cambios de escenarios y/o circunstancias para las organizaciones, implícitamente se aprecia que debería existir una constante planificación estratégica para hacer frente a estos tiempos que evolucionan de forma tan rápida, el estancamiento es negativo, el repetir constantemente una sola estrategia es nefasto, la planificación estratégica también debe estar en constante evolución para hacer funcionar de mejor manera a la organización a través del tiempo.

PROBLEMA

Ante un mundo altamente globalizado, es prácticamente imposible que las empresas relacionadas con la comunicación no deban afrontar las consecuencias que esto conlleva, como es la aparición de competencia en diferentes formatos (prensa independiente y virtual). Para afrontar este tipo de consecuencias, es necesario emplear correctas estrategias para gestionar un medio de comunicación escrita y poder anticiparse a los cambios del medio ambiente en que está inserto. Los medios de comunicación están enfrentando cada vez más competencia, debido a esta globalización, como los medios de prensa virtuales como blogs y prensa independiente que utilizan la misma plataforma virtual. Esta misma amenaza podría considerarse también una oportunidad.

El problema actual, es la ausencia de una estrategia definida para gestionar un medio de comunicación escrita regional. Esta ausencia de estrategia se evidencia a través de entrevistas con el personal de este medio de comunicación escrita, donde manifiestan la carencia de conceptos como Misión, Visión y Objetivos.

Con este trabajo, se diagnostica la ausencia de estrategia y se diseña un modelo estratégico para este medio de comunicación escrita que se ha usado para realizar el estudio, usando herramientas como el análisis FODA, matriz MEFI y EFI.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un proceso estratégico para un medio de comunicación escrito chileno, para el periodo 2015.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Diagnosticar la situación actual del medio de comunicación escrita de la sexta región bajo análisis, a través de entrevista a Directora de Atención Agencias.
2. Identificar las ventajas y desventajas que presenta este medio de comunicación escrita de la sexta región a través de entrevistas al personal y encuestas y análisis a través de la aplicación de matrices EFI MEFI
3. Elaborar un modelo estratégico para la gestión empresarial de este medio de comunicación escrita en base a análisis matricial, definición de conceptos como Misión, Visión y Objetivos, tomando en cuenta los resultados de los objetivos anteriores.

METODOLOGÍA.

El presente trabajo es de enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y ayuda de entrevista para diagnóstico inicial.

Etapa 1: Recopilación de información inicial, acercamiento previo.

Esta etapa consiste en obtener información preliminar, se hizo un acercamiento previo con una persona clave del medio de comunicación escrita, dada su antigüedad en la entidad y sus conocimientos de ésta, que es la Directora de Atención Agencias. **(Anexo 1)**, además de la revisión del material señalado en la Bibliografía.

Con los resultados de la entrevista inicial para el diagnóstico preliminar **(Anexo 2)**, se elaboró una lista de cotejo para ver si estaban los elementos primordiales en una planificación estratégica **(Anexo 3)**.

Etapa 2: Sistematización de la información y determinación de empresa en estudio.

En esta etapa se ordena y analiza la información recopilada previamente y se determinó la empresa en estudio.

La sistematización de la información previa se separó por áreas dentro de la entidad analizada.

El medio de comunicación escrita en estudio, fue convenido por cumplir los requisitos necesarios que son que posea más de 8 décadas y que sea regional. Este medio tiene una vasta trayectoria de casi 100 años en la comunicación escrita nacional, no perteneciendo a ningún grupo económico, o sea, es un medio independiente regional. Además cuenta con un gran prestigio, según encuesta aplicada a personas al azar de la región. **(Anexo 4)**.

Etapa 3: Diseño, validación y aplicación de instrumentos

En esta etapa se procede a implementar las técnicas de recogida de datos que incluyen Elaboración, validación y aplicación de encuesta y lista de cotejo como instrumentos de investigación seleccionados y la observación participante. Las actividades a realizar son:

- a) Diseñar encuesta y lista de cotejo y planteando interrogantes direccionadas a obtener información si se encuentra en presencia de elementos claves de una planificación estratégica.
- b) Validar los instrumentos de investigación con expertos del área de Administración, en este caso el Señor Alejandro Maureira Butcher, Doctor en Economía y docente.

- c) Se aplican las encuestas en las 6 áreas que componen al medio de comunicación escrita en estudio. Se determinaron las áreas que presenta el medio de comunicación escrita, que se establecen en las siguientes:

Departamento de Arte y Diagramación.

Departamento de Prensa.

Departamento de Distribución.

Departamento de Ventas.

Departamento de Finanzas.

Gerencia.

Se complementa la investigación con la observación participante para recopilar datos que se consideran importantes en relación con el objeto de la investigación. Para cada Departamento se elaboró una encuesta (**Anexos 5 al 10**) con escala de respuestas tipo Likert, aplicada a la totalidad de personas que componen cada Departamento para evidenciar si existen los elementos básicos de toda estrategia, y así corroborar si el medio de comunicación escrita cuenta con ésta o funciona sin estrategias ni planificación formales, las que fueron definidas previamente en el marco teórico.

Etapas 4: Elaboración del análisis FODA.

En esta etapa, una vez aplicadas las encuestas, se identifican las fortalezas y debilidades que presenta la empresa en estudio, mediante matriz EFI (**Anexo 11**), para enfrentar el proceso de desarrollar una Planificación Estratégica para la ejecución del análisis de la matriz FODA. (**Anexo 12**).

Identificar factores internos y externos de la empresa en estudio a través de matrices EFI/MEFI. (**Anexo 11**).

Se entenderá por:

Fortalezas: Aspectos positivos e internos que posee el medio de comunicación escrita de la Sexta Región para enfrentar el proceso de desarrollo de una Planificación Estratégica.

Debilidades: Aspectos negativos e internos que posee el medio de comunicación escrita de la Sexta Región para enfrentar el proceso de desarrollo de una Planificación Estratégica.

Para la matriz MEFE la calificación de 1 a 4 significa que las estrategias presentes de la empresa son muy efectivas para responder y 1 las estrategias de la empresa no son efectivas para responder a cada factor.

Para la matriz MEFI la calificación es de 1 a 4, donde 1 es debilidad mayor, 2 es debilidad menor, 3 es fortaleza menor y 4 es fortaleza mayor).

La suma del resultado ponderado determina el peso de la entidad.

Etapa 5: Elaboración del Diseño de la Planificación Estratégica a la empresa en estudio.

- Solicitar información financiera (si la hubiere) e información referente a administración (si la hubiere).
- Revisar la información entregada, revisarla y agruparla por área, administrativa, operacional, marcos legales, según pasos de la administración estratégica.
- Aplicar tomar en consideración la información obtenida en las entrevistas y análisis matricial para desarrollar estrategias a los siguientes niveles: funcional, de negocios, global, corporativo.
- Elaboración de la propuesta del Diseño de Estrategia, diseñar la estructura organizacional y la descripción de cargos.

Etapa 6: Análisis y discusión de la información recopilada.

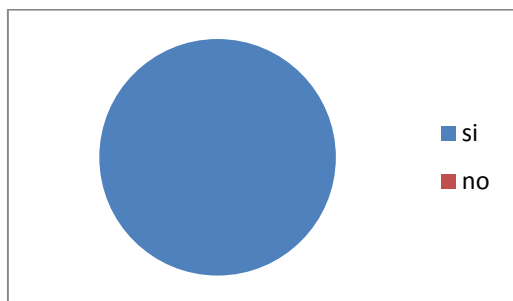
- Transcribir la información recopilada en las entrevistas, a través de narrativas, para poder facilitar el análisis e interpretación. Analizar la información obtenida en las matrices.
- Análisis (de contenido) y Discusión de la información recopilada en la entrevista, y matrices, adecuando la información de acuerdo a los pasos introductorios a la administración estratégica (misión y metas).
- Levantamiento de conclusiones a partir de la información analizada e interpretada. Diseño de la Planificación Estratégica.
- Redacción del informe final de tesis, de acuerdo al Reglamento de Titulación de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso.

DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA.

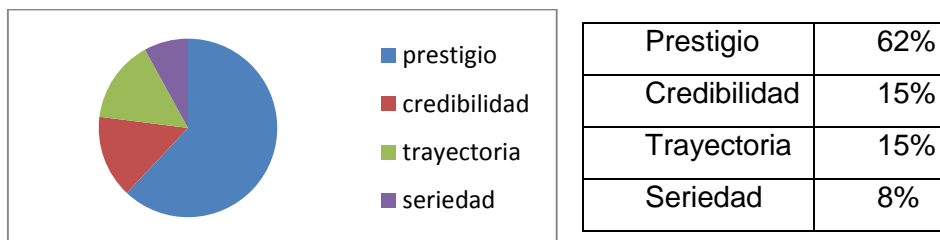
En discusiones con el medio de comunicación escrita en estudio se concluye que debe haber confidencialidad respecto a los nombres de las personas que colaboraron con el autor de la presente investigación, así como también confidencialidad con la información proporcionada.

En primer lugar, se analiza la encuesta aplicada aleatoriamente a gente de la capital de la sexta región, para determinar la percepción que tienen acerca del medio de comunicación escrita en estudio (**Anexo 4**). Preliminarmente, antes de hacer esta encuesta de percepción, se le preguntó a la gente si eran residentes en la región, con un mínimo de 10 años.

El 100% de los encuestados dijo conocer al medio de comunicación escrita.



-Para la pregunta acerca de cuál se considera el atributo más importante de este medio de comunicación escrita, los resultados son:



La muestra se tomó al azar en el centro de la capital regional a 100 personas aleatorias y que tuviesen una residencia mínima en la región de 10 años.

La trayectoria de este medio de comunicación escrita, así también como su prestigio y credibilidad es vox populi en la Región, lo cual se evidencia en la encuesta simple aplicada al azar, donde prácticamente todos coinciden en conocer a este medio y calificarlo de prestigioso, serio y creíble. También es percibido como independiente, y eso es considerado positivo.

En discusiones sostenidas con la Directora de Atención Agencias, principal colaboradora de la entidad en estudio para el presente trabajo, se tomó conocimiento de las principales labores de este medio de comunicación escrita. Cómo opera, el rol en la Región, la importancia que tiene como ente informativo.

En visitas al medio de comunicación escrita y con información proporcionada por la Directora de Atención Agencias, se establecen las actividades de los departamentos que componen el medio de comunicación escrita en estudio y lo que hacen (o deberían hacer), las cuales son:

Departamento de Arte y Diagramación: Diagraman el diario, diseñan avisos cuando lo el cliente lo solicita.

Departamento de Prensa: Buscar la noticia afuera, nutrir al diario de buen material informativo, estar al día en la información.

Departamento de Distribución: Que el diario esté presente en toda la VI Región, 33 comunas, en bencineras, super market, kioscos, etc. Que maneje una base de datos de suscriptores.

Departamento de Ventas: Trae los recursos a la empresa a través de venta de publicidad.

Departamento de Finanzas: Mantener una adecuada administración: Administrar al diario. Manejar presupuestos.

Gerencia: Es desde donde se dirigen las decisiones estratégicas y se adoptan las estrategias a seguir y se delegan las funciones de acuerdo a los departamentos en los que se compone el diario.

Se aplicaron encuestas a cada departamento. Se encuestó a la totalidad de personas de cada Departamento, así el error se reduce a cero, además que el número total de encuestados es muy manejable.

Departamento de Arte y Diagramación (Anexo 5).

En este Departamento, la mitad de quienes laboran tienen entre 36 y 40 años, con una antigüedad laboral entre 11 y 15 años (Gráficos 1 y 2), lo cual dice que no hay alta rotación de trabajadores y que por lo tanto tienen experiencia y un bagaje interesante en esta área.

En este Departamento, la totalidad de sus trabajadores coinciden en que no existen canales de comunicación, políticas ni evaluación de desempeño (Gráficos 4 y 5). Estos elementos son primordiales en toda estrategia formal, la ausencia de estos elementos

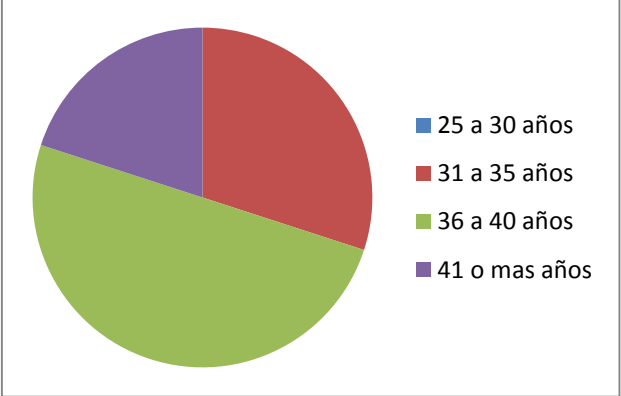
fundamentales en este Departamento indica que hay una ausencia total de planeación estratégica para este Departamento.

Este Departamento, es donde se diseña, diagrama, ordena y compagina el diario y para que sea competitivo, es menester que esté actualizado en cuanto al uso de herramientas tecnológicas y en tendencias de diseño, sin embargo, prácticamente todo el Departamento coincide en que están atrasados en algún grado respecto a las últimas tendencias de diseño (Gráfico 6).

En este Departamento cabe señalar que todos son de profesión Diseñadores y/o Publicistas, así que tienen las competencias necesarias para desempeñarse en este Departamento. No hay una jerarquía establecida tampoco en este Departamento, como se evidencia en la respuesta al ítem de si hay adecuados canales de comunicación tanto verticales como horizontales.

Rango etario en el Departamento de Arte y Diagramación:

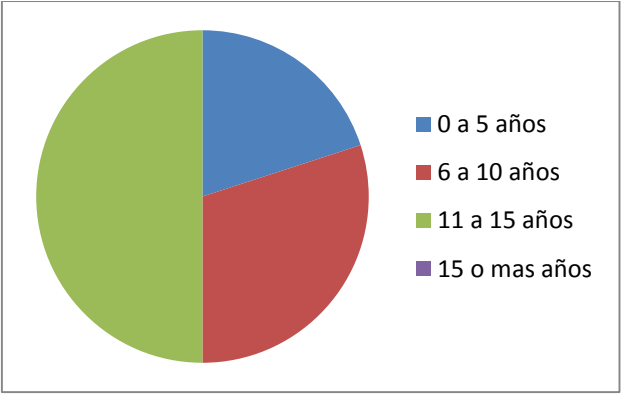
Gráfico 1



25 a 30 años	0%
31 a 35 años	30%
36 a 40 años	50%
41 o más años	20%

-Antigüedad laboral del Departamento de Arte y Diagramación:

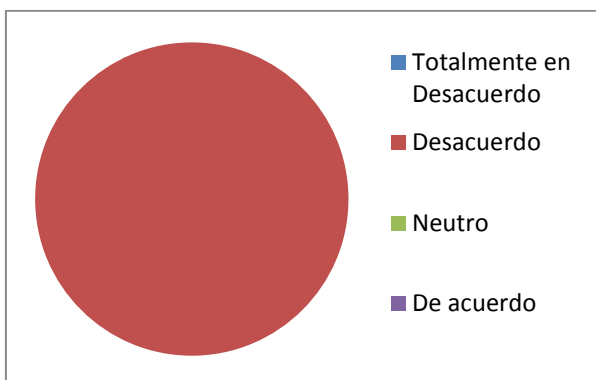
Gráfico 2



0 a 5 años	20%
6 a 10 años	30%
11 a 15 años	50%
15 o más años	0%

Para el ítem de si la labor es evaluada de forma periódica, los resultados son los siguientes.

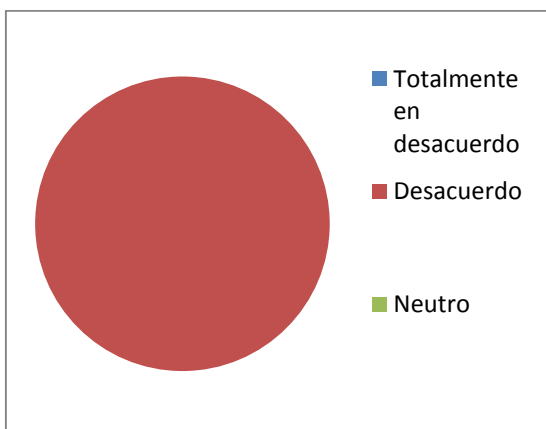
Gráfico 3



Totalmente en desacuerdo	0%
Desacuerdo	100%
Neutro	0%
De acuerdo	0%
Totalmente de acuerdo	0%

Para el ítem de si considera que existen adecuados canales de comunicación tanto transversal como horizontal, los resultados son los que siguen:

Gráfico 4



Totalmente en desacuerdo	0%
Desacuerdo	100%
Neutro	0%
De acuerdo	0%
Totalmente de acuerdo	0%

Para el ítem de si considera que existen políticas de funcionamiento para este Departamento, los resultados son los que siguen:

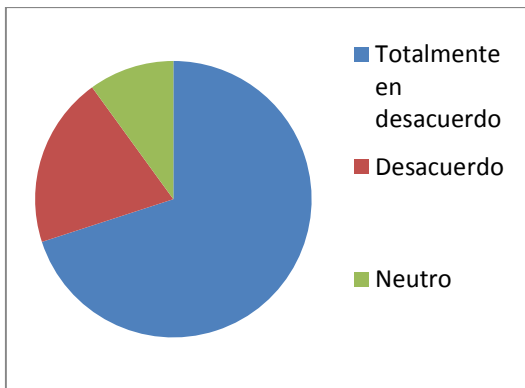
Gráfico 5



Totalmente en desacuerdo	en	100%
Desacuerdo		0%
Neutro		0%
De acuerdo		0%
Totalmente de acuerdo		0%

Para el ítem de si considera que este Departamento está al día en las últimas tendencias acerca de diseño, los resultados son los siguientes:

Gráfico 6



Totalmente en desacuerdo	en	70%
Desacuerdo		20%
Neutro		10%
De acuerdo		0%
Totalmente de acuerdo		0%

Para el ítem de si considera que tiene los medios necesarios para efectuar su labor, los resultados son los siguientes:

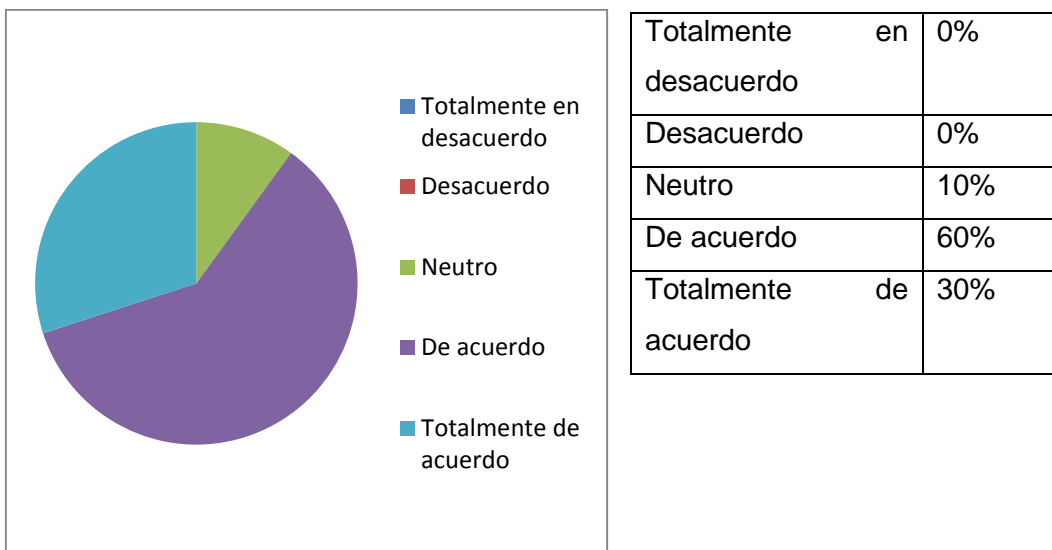


Gráfico 7.

Departamento de Prensa (Anexo 6).

Este Departamento es el que nutre al medio de comunicación escrita de información, de donde nace la búsqueda de la noticia que ocupará las páginas del medio de comunicación escrita.

La mayor parte de los trabajadores de este Departamento está en el rango etario de los 40 años y con una antigüedad laboral de al menos 6 años (Gráficos 1 y 2), lo cual hace concluir que tienen una experiencia en este campo de media a alta. No hay periodistas especializados en diferentes temáticas informativas.

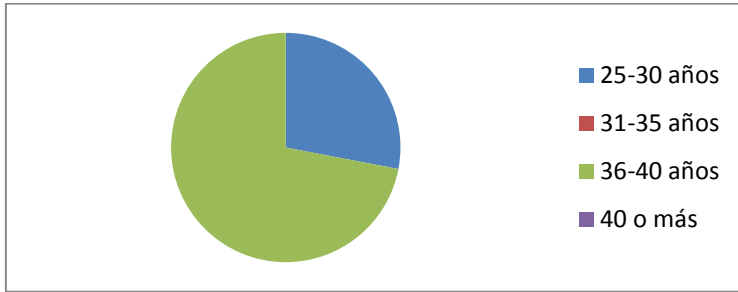
En este Departamento no es tan categórica la ausencia de elementos claves de una planeación estratégica como los canales de información, ya que más de la mitad de los encuestados respondió a este ítem de manera neutra y gran parte de los encuestados se manifestó neutral ante la pregunta si existían objetivos y/o reuniones de pauta, aunque una cantidad similar no estuvo de acuerdo en este punto (Gráficos 4 y 5).

Por personal idóneo, se entiende persona que tenga las competencias y habilidades mínimas para desempeñarse en este Departamento (u en otro donde se haga el mismo ítem). En este ítem, más de la mitad del personal del Departamento respondió totalmente de acuerdo, ya que todos son periodistas, ergo, tienen las competencias necesarias para desempeñarse en Prensa (Gráfico 6).

Es ambigua la presencia o ausencia de elementos claves de una planificación estratégica como lo son los canales de comunicación y definición de objetivos.

El rango etario para esta área es el que se muestra a continuación:

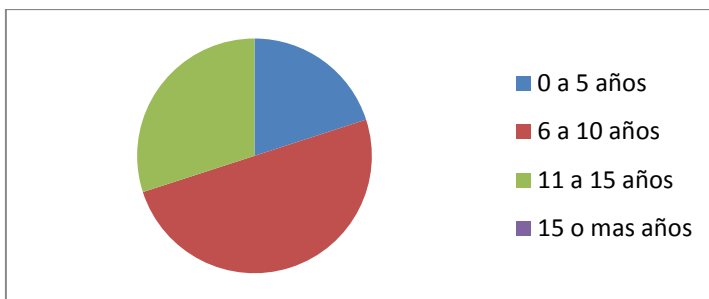
Gráfico 1



25-30 años	28%
31-35 años	0%
36-40 años	72%
40 o más	0%

La antigüedad laboral muestra lo siguiente:

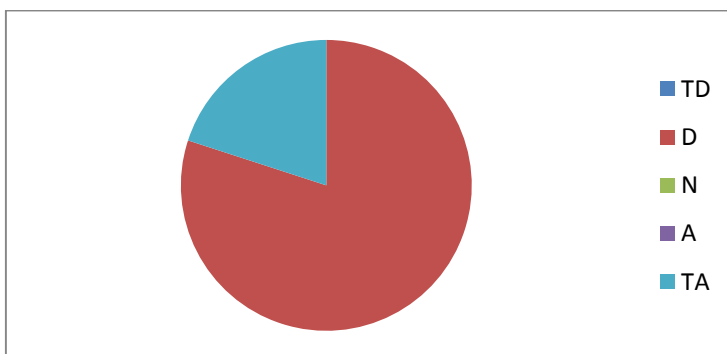
Gráfico 2



0 a 5 años	20%
6 a 10 años	50%
11 a 15 años	30%
15 o más años	0%

Para el ítem de si considera que son evaluados de forma periódica, los resultados son los siguientes

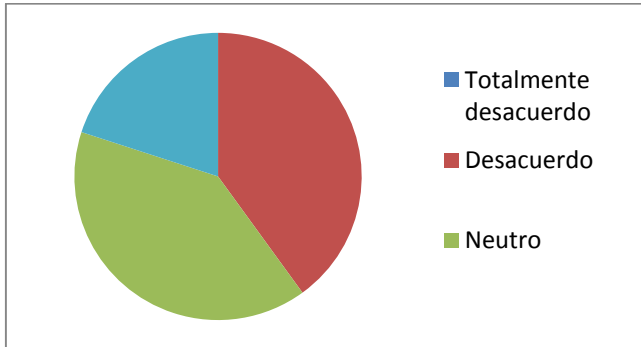
Gráfico 3



Totalmente desacuerdo	0%
Desacuerdo	80%
Neutro	0%
Acuerdo	0%
Totalmente de acuerdo	20%

Para el ítem acerca si existen reuniones de pautas, objetivos y políticas definidas, los resultados son los que siguen:

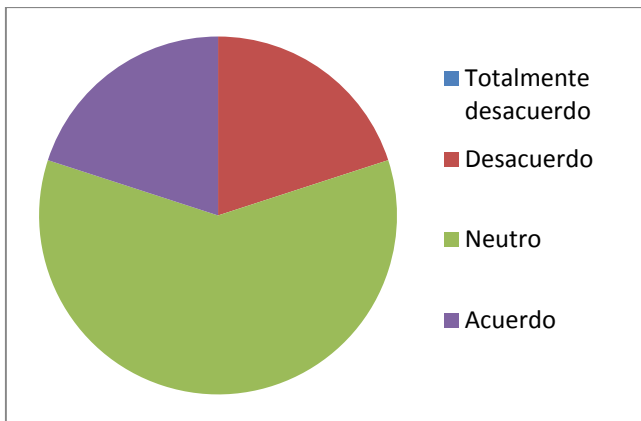
Gráfico 4



Totalmente desacuerdo	0%
Desacuerdo	40%
Neutro	40%
Acuerdo	0%
Totalmente de acuerdo	20%

Para el ítem acerca de la percepción de existencia de canales de comunicación adecuados de forma tanto transversal como horizontal, los resultados son los siguientes:

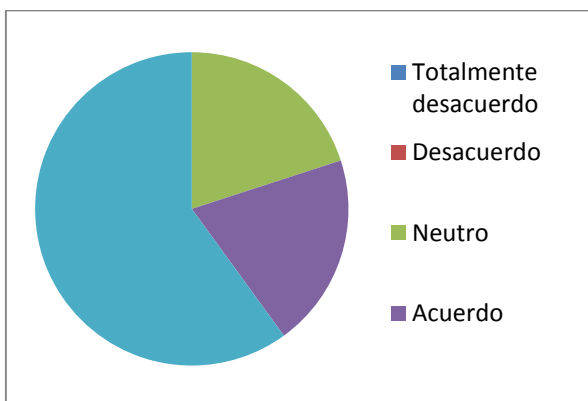
Gráfico 5



Totalmente desacuerdo	0%
Desacuerdo	20%
Neutro	60%
Acuerdo	20%
Totalmente de acuerdo	0%

Para el ítem si el personal es idóneo para el correcto funcionamiento de esta área, los resultados son los siguientes:

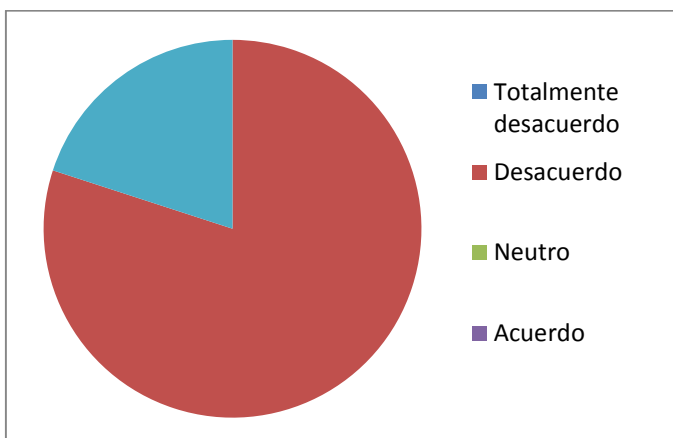
Gráfico 6



Totalmente desacuerdo	0%
Desacuerdo	0%
Neutro	20%
Acuerdo	20%
Totalmente de acuerdo	60%

Para el ítem acerca de si perciben que tienen los medios y/o atribuciones necesarias para que esta área funcione correctamente, los resultados son los siguientes:

Gráfico 7



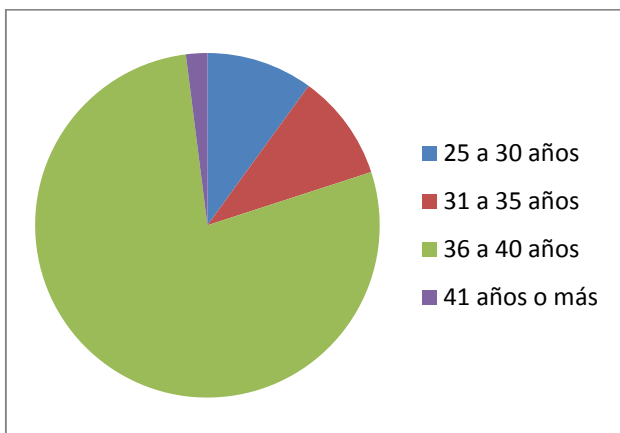
Totalmente desacuerdo	0%
Desacuerdo	80%
Neutro	0%
Acuerdo	0%
Totalmente de acuerdo	20%

Departamento de Distribución (Anexo 7).

Este Departamento es el encargado de que el medio de comunicación escrita esté presente en todas las comunas de la región. Es responsable de que llegue de forma correcta a todos los suscriptores, por lo tanto debiese mantener una base de datos de éstos actualizada.

El rango etario para este departamento se aprecia a continuación:

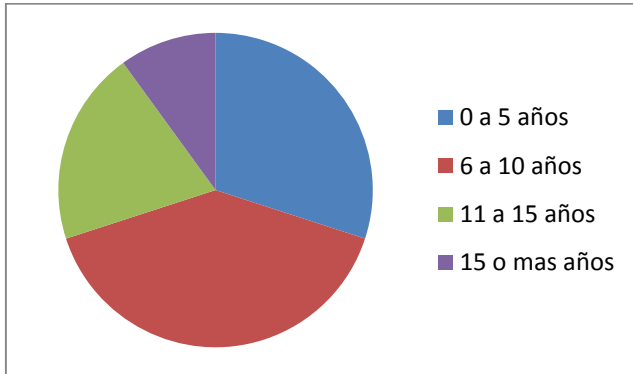
Gráfico 1



25 a 30 años	10%
31 a 35 años	10%
36 a 40 años	78%
41 años o más	2%

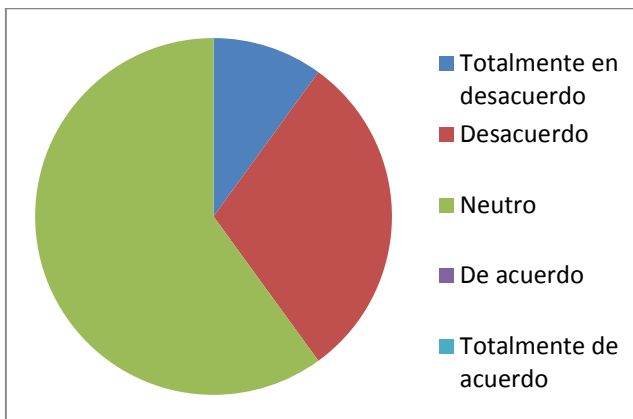
La antigüedad laboral se aprecia en la siguiente gráfica:

Gráfico 2



0 a 5 años	30%
6 a 10 años	40%
11 a 15 años	20%
15 o más años	10%

Para el ítem de si percibe que el personal es idóneo para el correcto funcionamiento de esta área, los resultados son los siguientes:

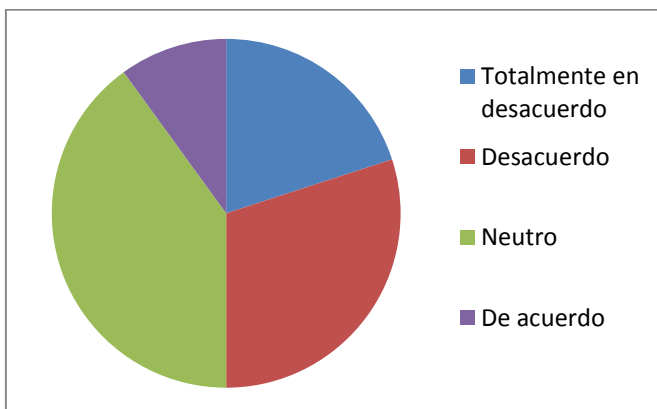


Totalmente en desacuerdo	10%
Desacuerdo	30%
Neutro	60%
De acuerdo	0%
Totalmente de acuerdo	0%

Gráfico 3

Para el ítem de si se considera que existen adecuados canales de comunicación tanto transversal como horizontal, los resultados son los siguientes:

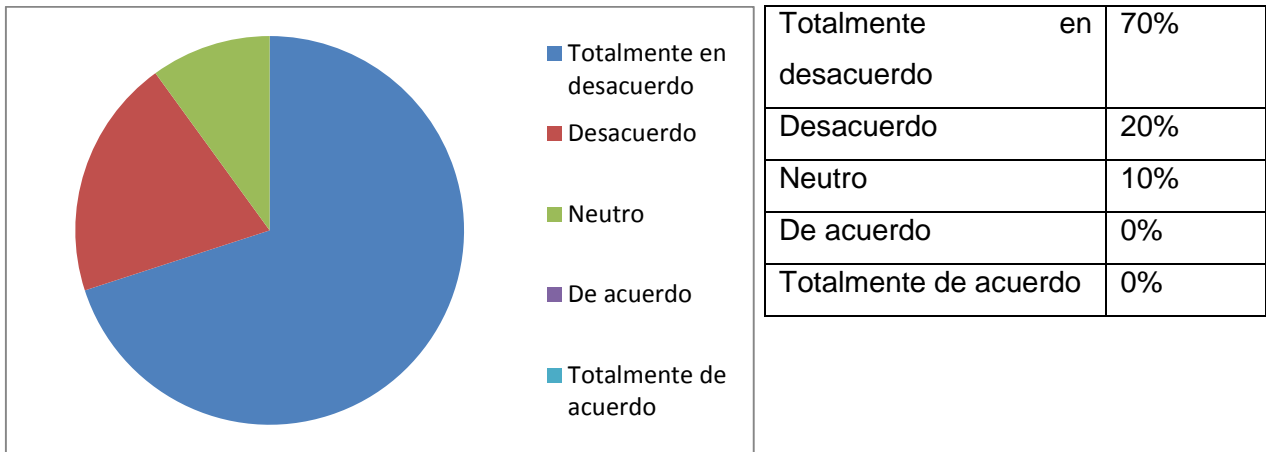
Gráfico 4



Totalmente en desacuerdo	20%
Desacuerdo	30%
Neutro	40%
De acuerdo	10%
Totalmente de acuerdo	0%

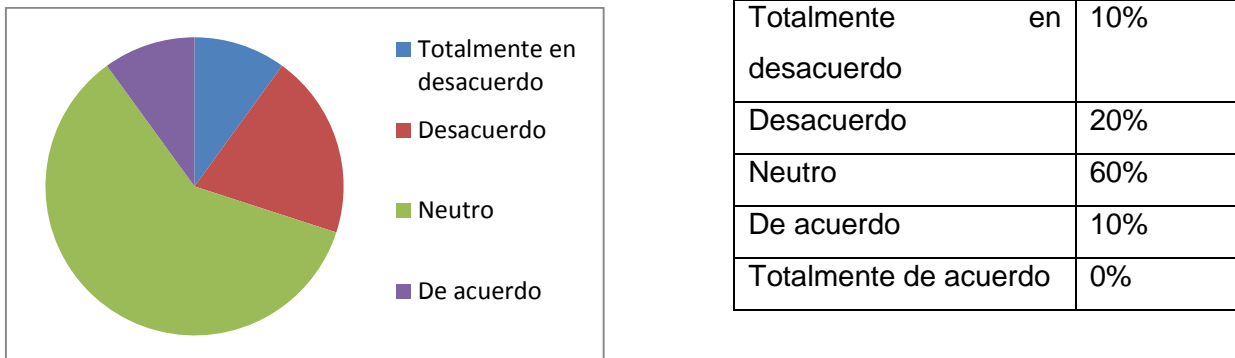
Para el ítem de si se considera que existen políticas y/o objetivos definidos para esta área, los resultados son los siguientes:

Gráfico 5



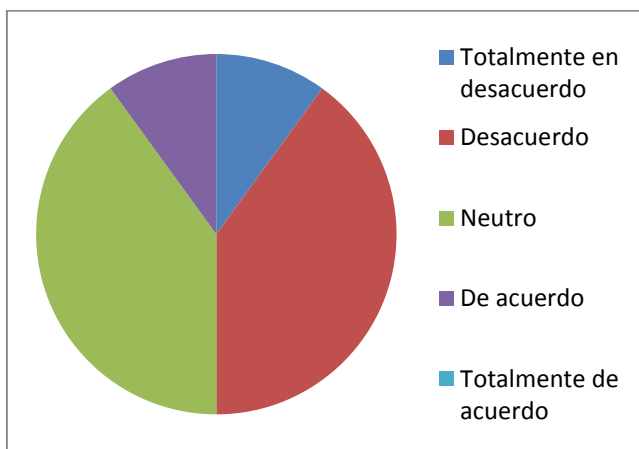
Para el ítem de si considera que el Departamento cuenta con una base de datos de suscriptores adecuada y actualizada, los resultados son los siguientes:

Gráfico 6



Para el ítem de si considera que se cuentan con los medios y/o atribuciones necesarias para que el Departamento funcione correctamente, los resultados son los siguientes:

Gráfico 7



Totalmente en desacuerdo	10%
Desacuerdo	40%
Neutro	40%
De acuerdo	10%
Totalmente de acuerdo	0%

La mayoría del personal de este Departamento está en el rango etario de los 40 años y, la mitad prácticamente, tiene una antigüedad laboral de al menos 6 años (Gráficos 1 y 2).

En el ítem de la idoneidad de las personas para este Departamento (idoneidad entendida como el contar con las habilidades y competencias mínimas) nadie respondió de acuerdo o totalmente de acuerdo. En indagaciones previas, se determinó que nadie de este Departamento cuenta con un título profesional o formación acorde con la logística, lo que explicaría que nadie respondiese de forma positiva a este ítem.

Se evidenció la falta de un elemento primordial de una planificación estratégica, como lo son las políticas y/o objetivos (Gráfico 5). También se evidencia la ausencia de canales de comunicación, ya que nadie da una percepción positiva de la presencia de este elemento.

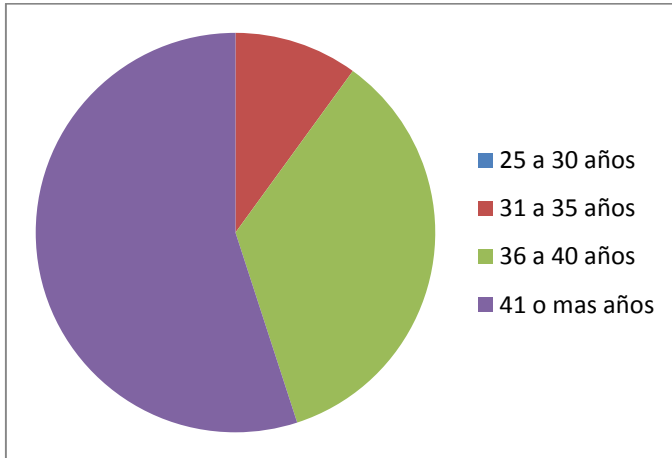
El Departamento presenta falencias en una función primordial que es la de mantener una base de datos actualizada de los suscriptores, ya que más de la mitad del Departamento se abstuvo de dar una percepción positiva o negativa en este ítem.

Departamento de Ventas (Anexo 8).

Este Departamento se encarga de hacer llegar recursos al medio de comunicación escrita a través de la venta de espacios publicitarios.

El rango etario en este Departamento, es el que se muestra a continuación:

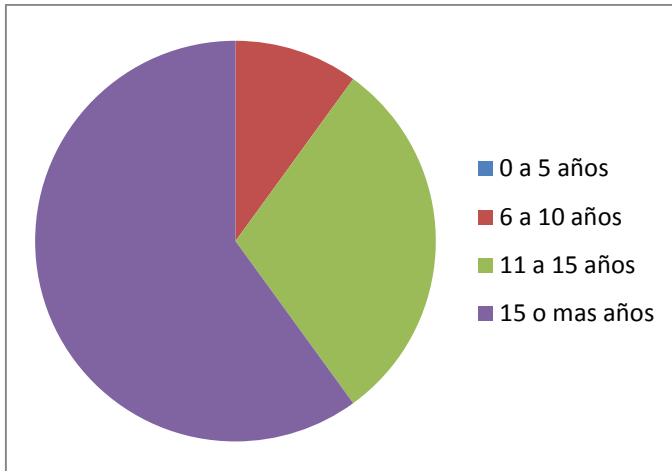
Gráfico 1



25 a 30 años	0%
31 a 35 años	10%
36 a 40 años	35%
41 o más años	55%

La proporción de antigüedad laboral en este Departamento es el que se aprecia a continuación:

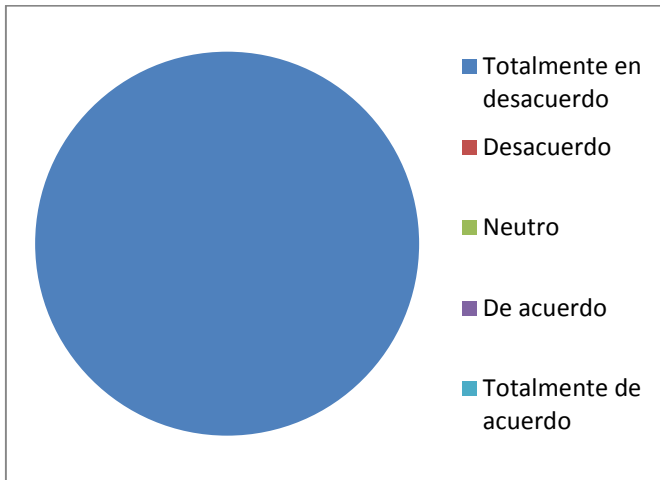
Gráfico 2



0 a 5 años	0%
6 a 10 años	10%
11 a 15 años	30%
15 o más años	60%

Para el ítem de si se percibe que las funciones están debidamente acotadas, los resultados se muestran a continuación.

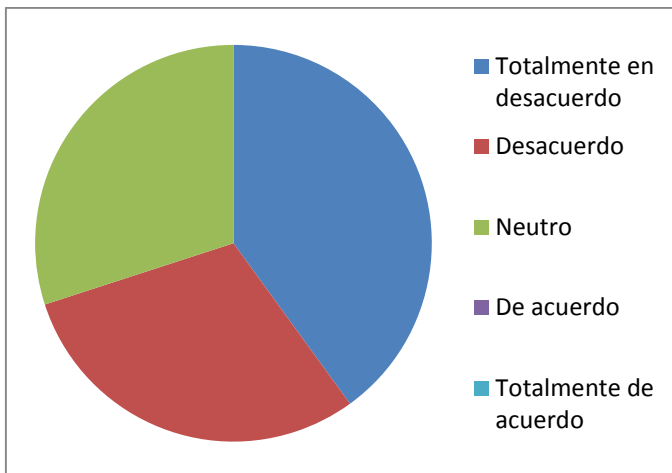
Gráfico 3



Totalmente en desacuerdo	en	100%
Desacuerdo		0%
Neutro		0%
De acuerdo		0%
Totalmente de acuerdo		0%

Para el ítem si se considera que existen adecuados canales de comunicación tanto transversal como horizontal, los resultados son los siguientes:

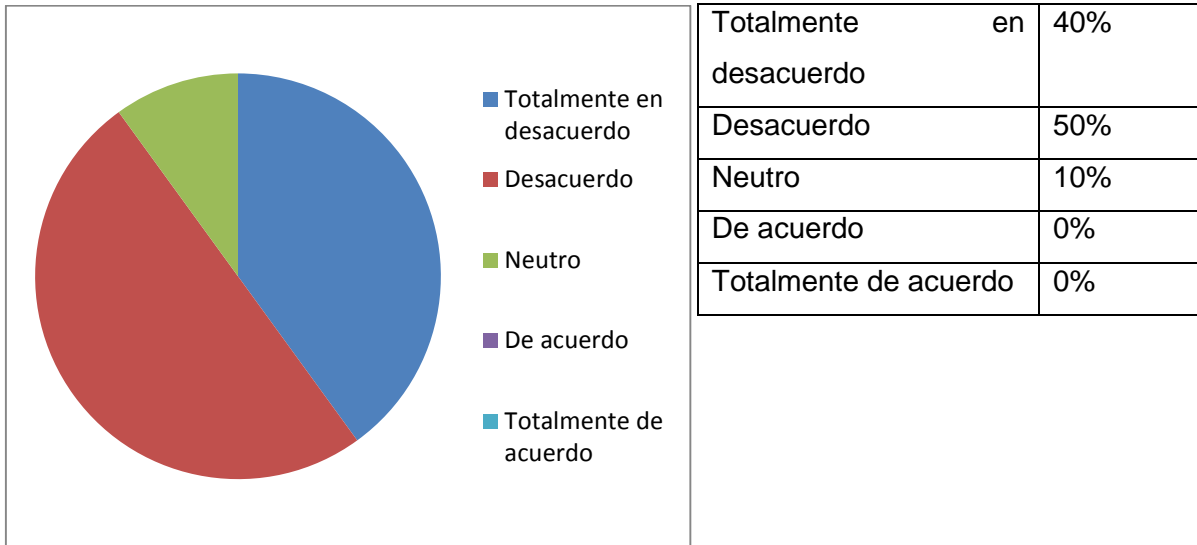
Gráfico 4



Totalmente en desacuerdo	en	40%
Desacuerdo		30%
Neutro		30%
De acuerdo		0%
Totalmente de acuerdo		0%

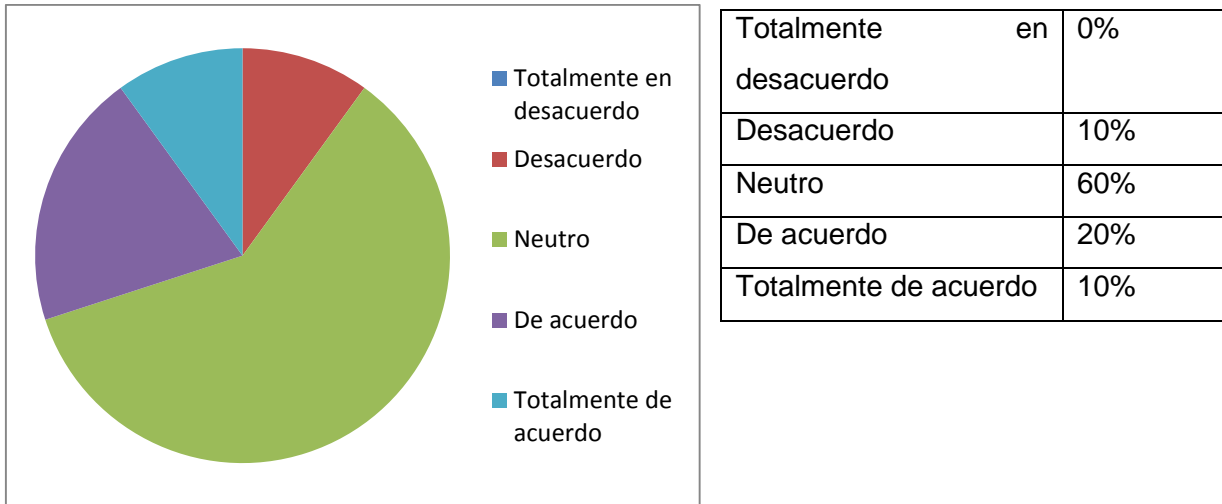
Para el ítem de si existen políticas de funcionamiento y/o reuniones de pauta, los resultados son los siguientes:

Gráfico 5



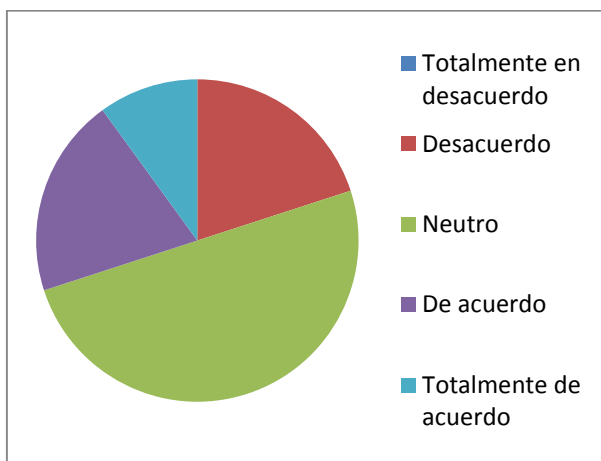
Para el ítem si considera que el personal es idóneo para que este Departamento se desempeñe correctamente, los resultados son los siguientes:

Gráfico 6



Para el ítem de si considera que cuenta con los medios y/o atribuciones apropiados para que el Departamento se desempeñe correctamente, los resultados son los siguientes:

Gráfico 7



Totalmente en desacuerdo	0%
Desacuerdo	20%
Neutro	50%
De acuerdo	20%
Totalmente de acuerdo	10%

El rango etario de este Departamento en su mayoría se ubica en más de 40 años con más de 15 años de antigüedad laboral (Gráfico 1 y 2).

En este Departamento se evidenciaron falencias graves; como son la nula segregación de funciones, ya que el 100% del Departamento coincidió en estar en total desacuerdo con que existan segregación y acotación de labores (Gráfico 3), ya que manifestaron que todo el personal del medio de comunicación escrita vende publicidad, independientemente de su Departamento, lo que ocasiona que los clientes no tengan un servicio de post venta adecuado o peor aún, que no tengan el servicio de post venta.

Se evidencia la ausencia del elemento primario de planificación estratégica como los canales de comunicación y los objetivos y/o reuniones de pauta (Gráfico 5).

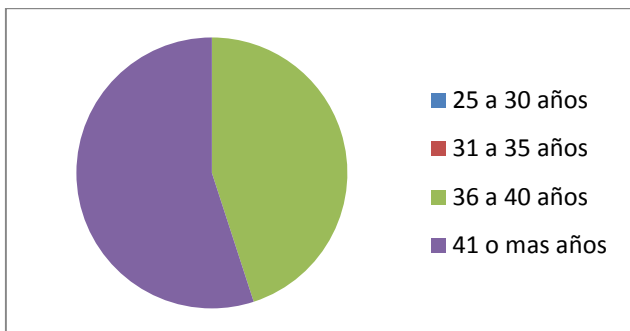
La mayoría del Departamento se manifestó neutral a la idoneidad del personal para efectuar su labor y una tercera parte se manifestó de forma positiva (Gráfico 6), ya que se informó que muchas veces las decisiones tomadas por la persona que hace el papel de Jefe de Ventas muchas veces son contradichas por el Gerente General o el Editor, que son familiares directos de los dueños, lo que corrobora aún más la inexistencia de políticas para este Departamento.

Departamento de Finanzas (Anexo 9).

Este Departamento es el encargado de administrar al medio de comunicación escrita y llevar sus finanzas.

El rango etario para este Departamento, se muestra a continuación:

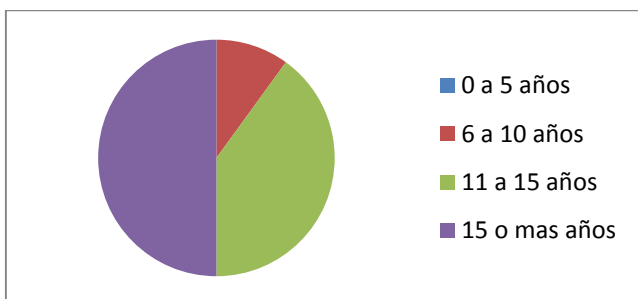
Gráfico 1



25 a 30 años	0%
31 a 35 años	0%
36 a 40 años	45%
41 o más años	55%

La proporción de antigüedad laboral en este Departamento, es el siguiente:

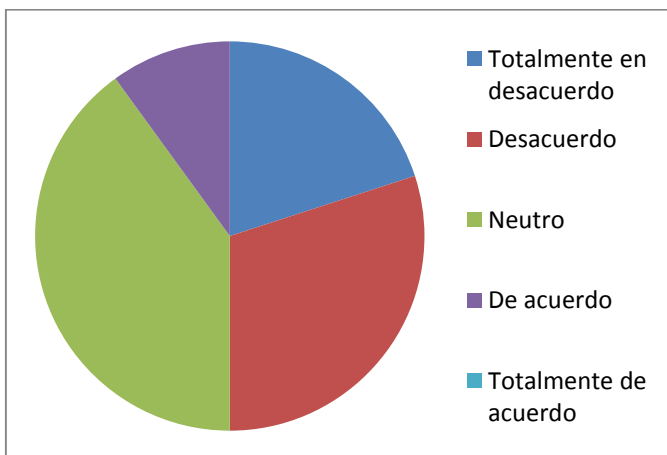
Gráfico 2



0 a 5 años	0%
6 a 10 años	10%
11 a 15 años	40%
15 o más años	50%

Para el ítem de si considera que su labor es evaluada de forma periódica, los resultados son los siguientes:

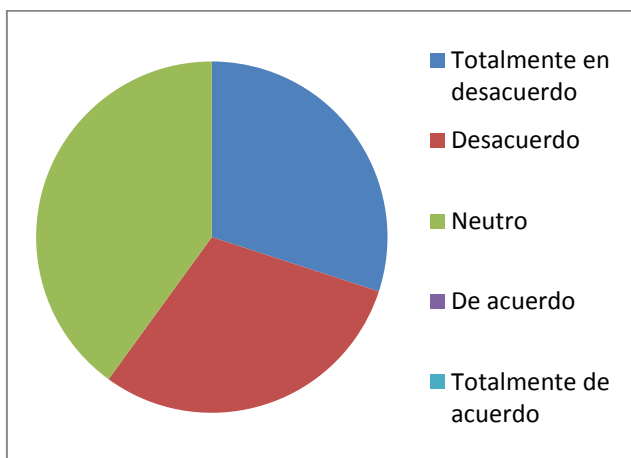
Gráfico 3



Totalmente en desacuerdo	20%
Desacuerdo	30%
Neutro	40%
De acuerdo	10%
Totalmente de acuerdo	0%

Para el ítem de si considera que existen canales de comunicación adecuados tanto transversales como horizontal, los resultados son los siguientes:

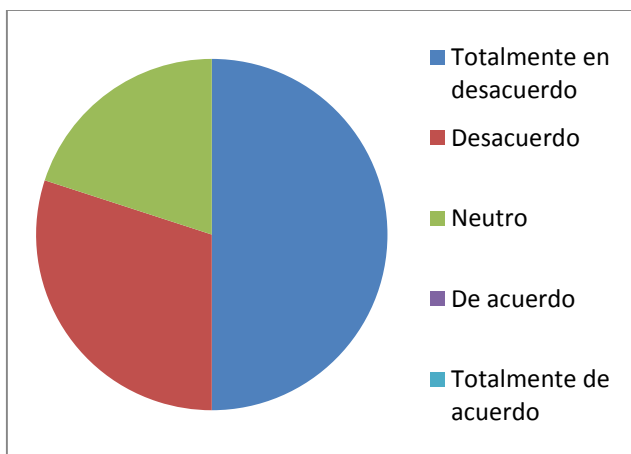
Gráfico 4



Totalmente en desacuerdo	30%
Desacuerdo	30%
Neutro	40%
De acuerdo	0%
Totalmente de acuerdo	0%

Para el ítem de si considera que existen políticas de funcionamiento y que sean de conocimiento del Departamento, los resultados son los que siguen:

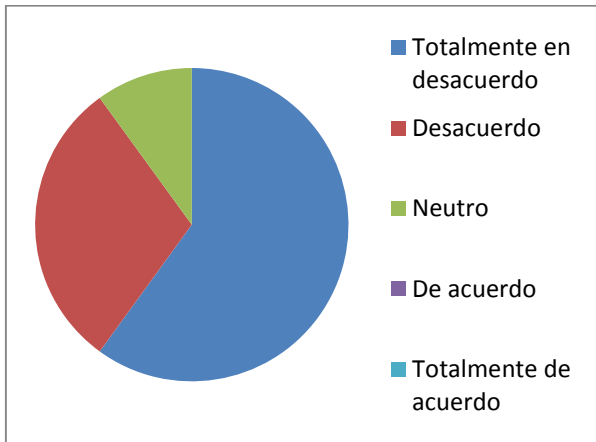
Gráfico 5



Totalmente en desacuerdo	50%
Desacuerdo	30%
Neutro	20%
De acuerdo	0%
Totalmente de acuerdo	0%

Para el ítem de si considera que las funciones están acotadas y definidas debidamente, los resultados son los siguientes:

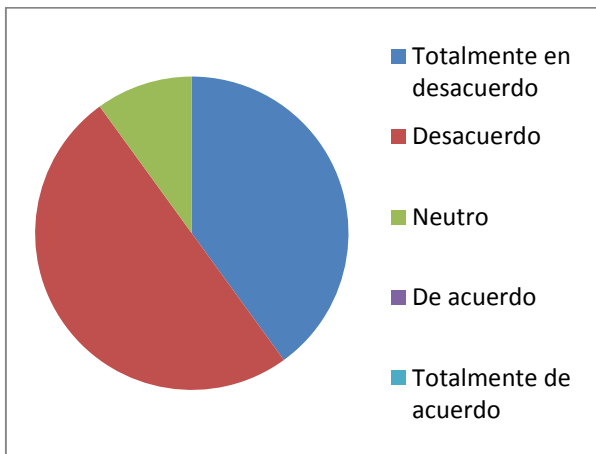
Gráfico 6



Totalmente en desacuerdo	60%
Desacuerdo	30%
Neutro	10%
De acuerdo	0%
Totalmente de acuerdo	0%

Para el ítem si considera que cuenta con los medios y/o atribuciones necesarias para que la labor de este Departamento sea adecuada, los resultados son los siguientes:

Gráfico 7



Totalmente en desacuerdo	40%
Desacuerdo	50%
Neutro	10%
De acuerdo	0%
Totalmente de acuerdo	0%

La mayoría de su personal se ubica en el rango etario de 40 o más años y una antigüedad laboral en el medio de comunicación escrita de al menos 15 años (Gráficos 1 y 2), lo que hace inferir que cuentan con una experiencia respetable. La totalidad del personal son Contadores, lo cual los hace idóneos, ya que cuentan con las competencias mínimas para desempeñar las funciones de un Departamento que se dedica a las finanzas y la administración.

Sin embargo, también en este Departamento se evidencia la ausencia de elementos primarios en una estrategia como lo son los canales de comunicación y las políticas de funcionamiento (Gráficos 4 y 5).

Respecto a la existencia de canales de comunicación adecuados tanto horizontales como vertical, nadie se manifestó de forma positiva, predomina la respuesta neutral.

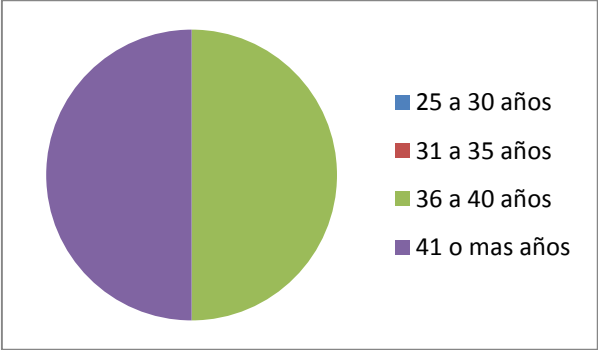
La mitad del Departamento se manifestó en total desacuerdo de que existan políticas de funcionamiento u objetivos. La mayoría no percibe que estén debidamente acotadas y definidas las funciones, además la mitad del Departamento dijo no tener las atribuciones necesarias para efectuar una buena labor, ya que también muchas de las acciones de este Departamento son anuladas por el editor u algún familiar del dueño del medio de comunicación escrita en estudio.

Departamento de Gerencia (Anexo 10).

Este Departamento es el encargado de elaborar estrategias y planes de administración del medio de comunicación escrita además de delegar funciones, y establecer objetivos por Departamento. Cabe señalar que en este Departamento el personal es familiar directo del dueño del medio de comunicación escrita.

El rango etario para este Departamento, es el que se aprecia en la siguiente gráfica:

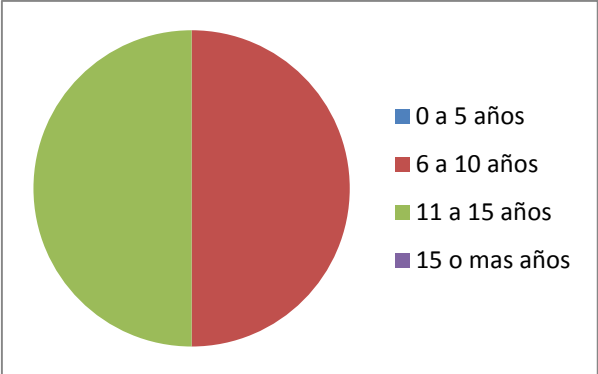
Gráfico 1



25 a 30 años	0%
31 a 35 años	0%
36 a 40 años	50%
41 o más años	50%

La antigüedad laboral en este Departamento, es la que se muestra a continuación:

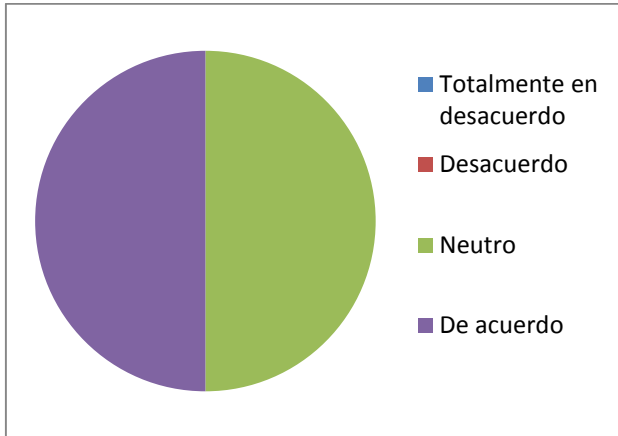
Gráfico 2



0 a 5 años	0%
6 a 10 años	50%
11 a 15 años	50%
15 o más años	0%

Para el ítem de si considera que su labor es evaluada de forma periódica, los resultados son los siguientes:

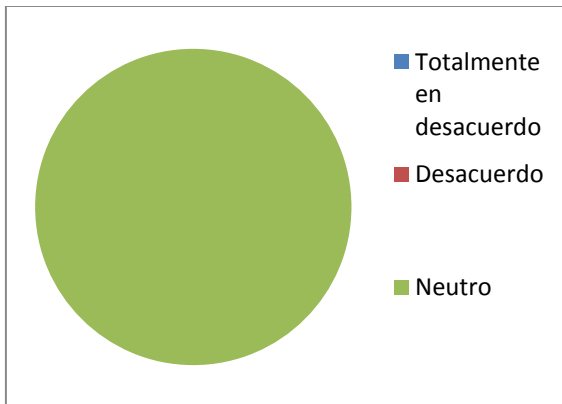
Gráfico 3



Totalmente en desacuerdo	0%
Desacuerdo	0%
Neutro	50%
De acuerdo	50%
Totalmente de acuerdo	0%

Para el ítem de si considera que existen adecuados canales de comunicación tanto transversal como horizontal, los resultados son los siguientes:

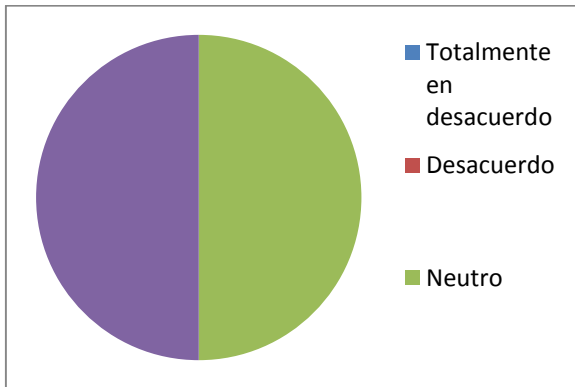
Gráfico 4



Totalmente en desacuerdo	0%
Desacuerdo	0%
Neutro	100%
De acuerdo	0%
Totalmente de acuerdo	0%

Para el ítem de si considera que existen políticas de funcionamiento y/o reuniones de pauta, los resultados son los siguientes:

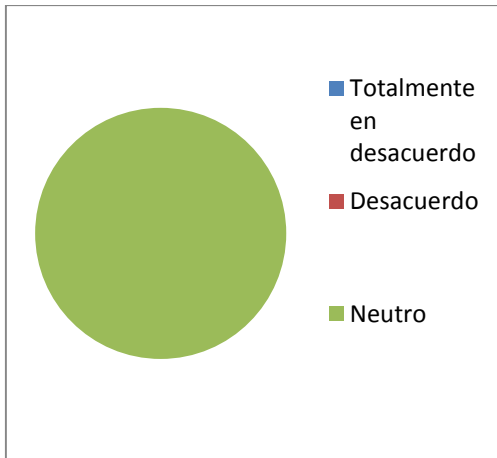
Gráfico 5



Totalmente en desacuerdo	0%
Desacuerdo	0%
Neutro	50%
De acuerdo	50%
Totalmente de acuerdo	0%

Para el ítem de si considera que el personal es idóneo para el funcionamiento de este Departamento, los resultados son los siguientes:

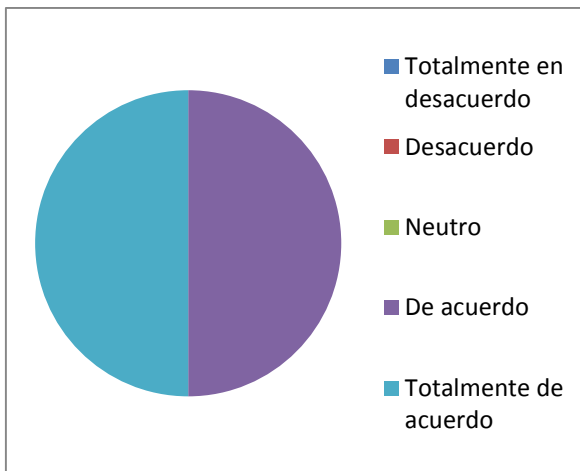
Gráfico 6



Totalmente en desacuerdo	0%
Desacuerdo	0%
Neutro	100%
De acuerdo	0%
Totalmente de acuerdo	0%

Para el ítem de si considera que cuenta con los medios necesarios para efectuar su labor, los resultados son los siguientes:

Gráfico 7



Totalmente en desacuerdo	0%
Desacuerdo	0%
Neutro	0%
De acuerdo	50%
Totalmente de acuerdo	50%

El rango etario va desde los 40 años y la antigüedad laboral desde los 10 años en el medio de comunicación escrita en estudio (Gráficos 1 y 2).

En este Departamento, por primera vez se aprecian respuestas positivas o neutrales en ítems que tienen relación con establecer la ausencia o presencia de los elementos claves como canales de comunicación y definición de políticas y/u objetivos (Gráficos 4 y 5).

En canales de comunicación, el total del Departamento declaró una respuesta neutra, y en el ítem de si existen políticas u objetivos la mitad dijo que existían y la mitad dio respuesta neutra.

La totalidad del Departamento respondió de forma neutra a la idoneidad del personal. Cabe señalar, que en información obtenida en visitas al medio de comunicación escrita, se reveló que el Gerente General es Ingeniero Eléctrico, y no tiene formación alguna en administración o economía, por lo tanto no existen las competencias necesarias para que este Departamento funcione adecuadamente.

Este Departamento es el responsable principal de la existencia o ausencia de una planificación estratégica, según lo establecido en el marco teórico, y se infiere que no hace dicha planificación en vista de los resultados obtenidos para cada uno del resto de los Departamentos, aunque es difícil que se haga ese mea culpa en tal Departamento.

A raíz de los resultados en las encuestas aplicadas a cada Departamento, se evidencia la ausencia total de una estrategia formal en el medio de comunicación escrita en estudio. Dicha evidencia se manifiesta en la ausencia de los elementos claves de toda planificación estratégica, según lo evidenciado en lista de cotejo (**Anexo 3**) como lo son la definición de la Misión y Visión (definidas previamente en el marco teórico), ausencia de canales de comunicación, ya que la comunicación entre el personal y entre los diferentes Departamentos es fundamental para que no haya duplicación de funciones por ejemplo. La ausencia de políticas y/u objetivos para cada Departamento es una evidencia más de la ausencia de planificación estratégica del medio de comunicación escrita en estudio, ya que esto lleva a muchas decisiones sean contradichas incluso por gente de otros Departamentos sólo por la antigüedad en el medio de comunicación escrita en estudio o por algún lazo familiar con el dueño.

Además de la ausencia de los elementos señalados, al no existir comunicación ni áreas formalmente acotadas en el medio de comunicación escrita en estudio, se infiere que no se cuenta con una adecuada estructura organizacional.

La asignación de los valores para las clasificaciones de las matrices MEFI/MEFE se hizo según criterio de la Directora de Atención Agencias, dada su formación y conocimiento del medio de comunicación escrita en estudio.

La discusión se efectúa contrastando el análisis de los resultados con la información presentada en el marco teórico, con el propósito de establecer la presencia o ausencia de elementos claves en una planificación estratégica.

CONCLUSIONES.

El desarrollo de esta tesis ha permitido, a través del análisis e interpretación de los datos de los instrumentos aplicados, evaluar si en el medio de comunicación escrita en estudio se cuenta con elementos básicos de la planeación estratégica; como son objetivos y/o políticas, canales de comunicación, visión - misión y estructura organizativa.

Al carecer de estos elementos, se concluye que no existe ninguna estrategia formal para el funcionamiento del medio de comunicación escrita en estudio, o lo que podría decirse es una “estrategia de día a día”, no una formal y correcta.

A continuación se presentan las principales conclusiones:

- Se verifica la ausencia de una “misión” y “visión” conocida por el personal que compone a la organización. Se verifica además la ausencia de una estructura organizacional, ya que los diferentes Departamentos no están establecidos formalmente, ni tampoco se cuenta con el establecimiento de metas y objetivos, tanto a nivel general del medio de comunicación escrita y a nivel interno en las diferentes áreas que conforman este medio de prensa en estudio, ya que éstas solo se intuyen, no hay nada formal. El medio no cuenta además con personal debidamente calificado en posiciones claves, como se verificó en el Departamento de Gerencia, donde los principales protagonistas no cuentan con una formación acorde a la labor que deben realizar.
- Los Departamentos que son los llamados a agregarle valor al medio de comunicación escrita en estudio debieran ser Prensa, Arte y Diagramación y Distribución, ya que son los encargados de las actividades primarias, que tienen relación con la creación física del producto, su marketing y distribución a los compradores. El resto de los Departamentos conformarían las actividades de apoyo, que son las tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias de fabricación y marketing, según Hill y Jones, Administración Estratégica, 1996.
- Al no existir ningún elemento de los principales en una planeación estratégica de forma palpable en el medio de comunicación escrita en estudio, antes de diseñar cualquier estrategia, es fundamental definir los conceptos claves como “Misión” y “Visión”, objetivos, crear una estructura organizacional junto con una descripción de cargos claves en los Departamentos ya mencionados.
- Se verifica el escaso peso del medio de comunicación escrita según la información obtenida por las matrices MEFI/MEFE.

En conversaciones con personal del medio de comunicación escrita, se definen en primer lugar los conceptos claves de Visión y Misión.

Visión: Ser el diario de la 6ta región con presencia total y oportuna en sus 33 comunas.

Misión: Informar independientemente, sin presiones de ningún grupo o personas al llevar noticias del acontecer regional.

Valores: En este medio de comunicación escrita, el principal valor es servir a la comunidad y sociedad regional, apoyando e incentivando la cultura y el informarse libremente.

La ventaja competitiva y el ambiente externo están dados por lo obtenido en el análisis de las matrices MEFI/MEFE (**Anexo 11**).

Se elaboró la selección estratégica FODA que se muestra a continuación:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1-Credibilidad	D1-Sin estructura organizativa
F2-Prestigio	D2-Deficientes habilidades gerenciales
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1-Interés por la prensa independiente	A1-Cambio de hábitos de lectores
O2-Competencia muy débil	

Estrategias.

E1 para D1: Se elabora un organigrama y se establecen y acotan formalmente las diferentes áreas que componen el medio de comunicación escrita en estudio.

E2 para D2: Se establecen formalmente las aptitudes y requisitos necesarios para puestos claves como lo son Gerente(s), Jefe(s), Periodistas, Vendedores, Diseñadores y personal del Departamento de Finanzas y Administración.

E3 para A1: Desarrollar un sitio web atractivo, dinámico, con buen contenido y diseño a cargo del Departamento de Arte y Diagramación y Departamento de Distribución, para que no haya conflictos con los suplementeros.

E4 para A1: Hacer el contenido del medio de comunicación escrita más atractivo, que no se apoye solamente en noticias, sino también que se potencie con reportajes interesantes, contingentes y de interés público, principalmente de interés regional.

Estrategia a nivel funcional.

Evaluar si invertir en maquinaria de prensa propia o seguir imprimiendo externamente. Hacer una respectiva evaluación de proyecto. Potenciar la innovación de los Departamentos que crean valor, principalmente desarrollar Arte y Diagramación para que esté actualizado en las últimas tendencias y herramientas de diseño.

Crear Departamento de Recursos Humanos y que éste instituya programas de capacitación para desarrollar habilidades, además que se haga cargo de la correcta selección de personal clave según sus aptitudes y formación profesional. Medir la calidad de forma habitual a través de estudios de mercado para conocer la percepción del cliente acerca de la calidad del producto e identificar lo que los clientes esperan del bien. Motivar la cooperación entre Departamentos instaurando canales de comunicación verticales y horizontales como son reuniones informativas, etc.

Estrategia a nivel de negocios.

Realizar un estudio de mercado que tenga como objetivo ver los grupos de clientes y la segmentación del mercado. Como la competencia es muy débil, se optará por “concentración” o “diferenciación” según los resultados del estudio de mercado.

Estrategia Global y Estrategia Corporativa

Establecer alianzas estratégicas con radio y televisión para difundir al medio de comunicación escrita más allá de sus propias páginas, de esta forma el medio de comunicación escrita puede hacer su propio marketing, actividad que está ausente hoy en día.

Políticas para cada Departamento.

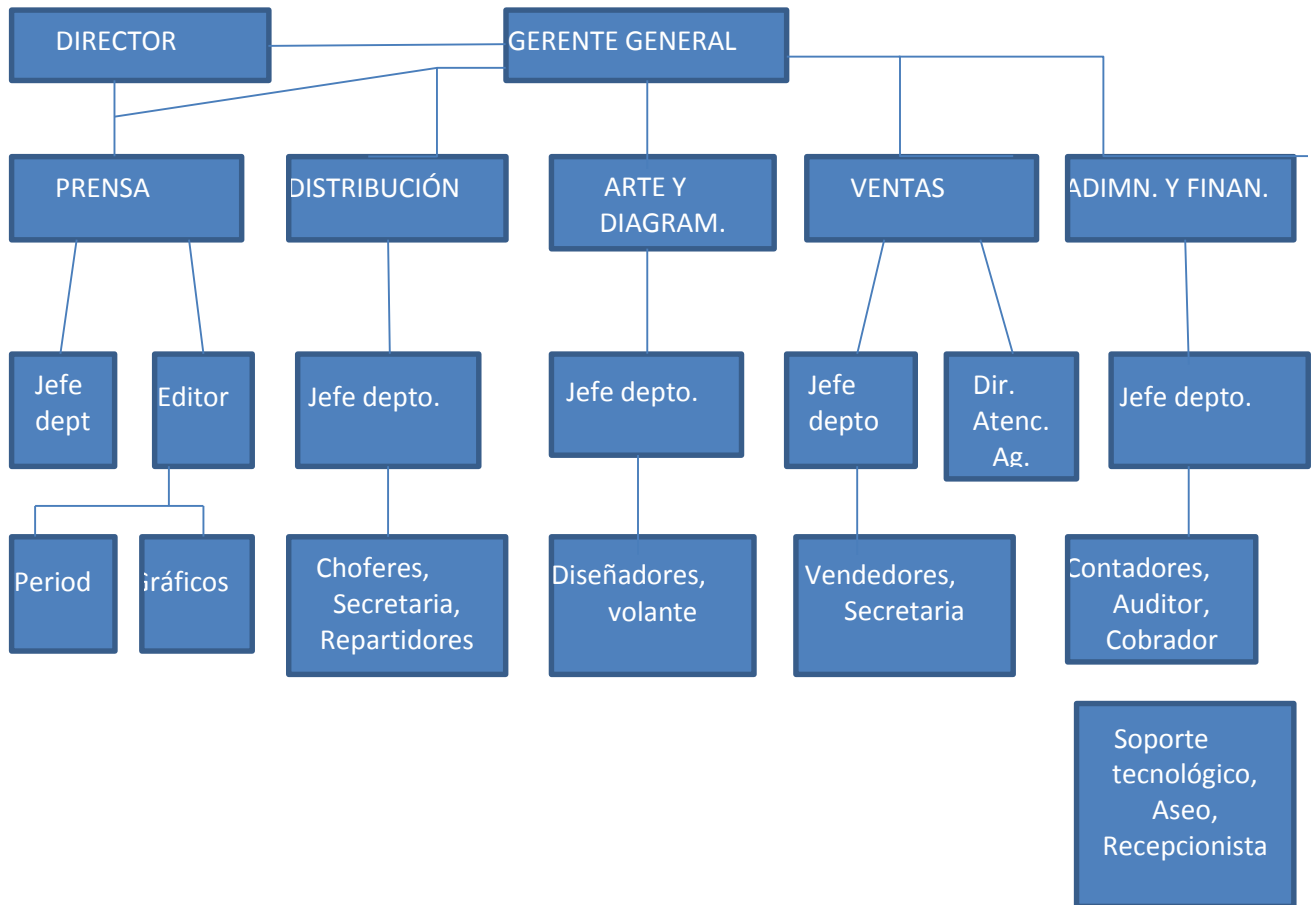
- a) Departamento de Arte y Diagramación: Este Departamento es el encargado de diagramar. Se entiende por diagramar como el ordenar el contenido en las diferentes páginas del medio de comunicación escrita o el arte de distribuir la composición de éste. De ahí el nombre de este Departamento. Este Departamento se debe encargar de recibir los avisos ya hechos para su revisión, también elabora y diseña avisos de clientes sin Agencia de Publicidad. Debe encargarse de subir el contenido a la página internet y armar y diseñar productos tales como Suplementos Especiales. El Jefe de este Departamento debe además revisar diariamente el diario diagramado en su totalidad antes de ser enviado a impresión final. Este Departamento se debe componer de un Jefe de Departamento, 4 diseñadores y un volante, que también debe ser diseñador, que cubre necesidades extras cuando se requiera.

- b) Departamento de Prensa: Es el encargado de buscar y reportear la noticia y nutrir al medio de comunicación de la información necesaria, de los contenidos que se necesitan. Dotarlo del equipo necesario para un eficaz funcionamiento, como son equipos fotográficos, computadores, radio transmisores, teléfonos celulares. Los componentes de este Departamento deben informar al Jefe de Prensa de cualquier deficiencia que se note como falta de equipos o mantención de éstos. Contar con periodistas especializados según diferentes áreas como son la política, económica, policial, espectáculos y deporte. Debe funcionar con turnos de fines de semana y festivos, ya que la noticia importante puede ocurrir en cualquier momento. En este Departamento el Editor revisará las notas y/o reportajes antes de ser enviados a Arte y Diagramación, para que no tengan faltas de ortografía, que sean notas de valor informativo y que estén bien redactadas. Debe contar con un fondo fijo para los gastos en que se incurren al momento de reportear. Este Departamento se debe componer por un Jefe de Departamento, un Editor, un Director, siete periodistas y tres gráficos (fotógrafos).
- c) Departamento de Distribución: Este Departamento es el encargado de hacer llegar al medio de comunicación escrita a toda la región para que tenga presencia total regional. Debe mantener al día una base de datos de suscriptores y efectuar catastro de empresas importantes y de gestionar más puntos de venta del medio de comunicación escrita. La base de datos de suscriptores se debe actualizar semestralmente y el catastro se debe hacer de forma anual. La ponderación de las empresas del catastro se la dará el Departamento de Ventas. Se debe encargar también del retiro de las devoluciones de ejemplares no vendidos y lo más importante es que debe mantener buenas relaciones con el gremio de los suplementeros, responsabilidad del Jefe de Distribución. Se debe componer de un Jefe de Departamento, dos choferes, una secretaria y diez repartidores.
- d) Departamento de Ventas: Este Departamento es el encargado de traer recursos al medio de comunicación escrita a través de la venta de espacios publicitarios, suscripciones, volúmenes importantes de ejemplares impresos y realizar servicio de post venta. Es de donde se fija el precio del “centímetro columna” que es la forma para medir el tamaño de la publicidad, otorga el rango de descuentos que se pueden hacer, fija los horarios de cierre de publicidad para el medio de comunicación de forma diaria. Fija las metas de venta mensuales de acuerdo al mercado y a la cartera de clientes de cada vendedor. Es el único Departamento

autorizado para hacer ventas de cualquier tipo, además vela para que no se crucen las carteras de clientes entre vendedores. Se debe componer por un Jefe de Departamento, una Directora de Atención Agencias, siete Vendedores y una Secretaria.

- e) Departamento de Administración y Finanzas: Es el Departamento encargado de recibir las directrices principales desde Gerencia, y administrar los recursos correctamente entre los diferentes Departamentos. También debe llevar la Contabilidad, Finanzas y comunicarse con todos los Departamentos de forma periódica a través de reuniones de pauta con los Jefes de cada uno de ellos. Debe administrar, controlar y gestionar los recursos financieros, de personal, además de diseñar los controles internos para todos los Departamentos. Debe componerse por un Jefe de Departamento, tres contadores o profesionales afines, un Contador Auditor y un cobrador. Este Departamento tendrá la Jefatura sobre un recepcionista, un encargado de aseo y un encargado de soporte tecnológico.
- f) Departamento de Gerencia: Es el encargado de elaborar las estrategias, contratar todas las Jefaturas, realizar reuniones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes Departamentos. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los dueños del medio de comunicación escrita. Coordinar con el Departamento de Administración y Finanzas para asegurar que los registros y sus análisis se lleven correctamente. Crear y mantener buenas relaciones con clientes, dueños y proveedores para mantener el buen funcionamiento del medio de comunicación escrita. Lograr que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer y no hacer lo que ellas quieren hacer.

Organigrama.



Descripción de cargos.

- 1. Gerente:** El Gerente General es la autoridad superior de la empresa, es el responsable principal de la empresa y deberá asegurar un funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, encaminando todos los esfuerzos a generar un crecimiento rentable tanto en el corto como en el largo plazo, por lo que involucra la dirección de los aspectos comerciales y financieros de la empresa junto a la responsabilidad de desarrollar y poner en marcha estrategias operacionales y organizacionales de ventas de los productos debiendo compatibilizar el dominio técnico de proyectos con un óptimo desempeño en el ámbito de administración de empresas. Debe siempre velar por la visión de la empresa y el cumplimiento de su misión. Sus funciones son:

- a. Representar a la empresa ante toda circunstancia o naturaleza en que sea necesario, o se requiera de un responsable de la entidad en algún medio formal.
- b. Dirigir y Administrar, apuntando a un desarrollo integral y eficiente de la compañía.
- c. Elaborar los planes, programas, proyectos, presupuestos y políticas generales para cada una de las áreas de la empresa y contar con el asesoramiento de terceros cuando se necesite proyectos de mayor complejidad.
- d. Realizar las reuniones con los Jefes y velar por el cumplimiento de las resoluciones acordadas.
- e. Revisar el desarrollo de la contabilidad de la empresa, en conjunta colaboración del Jefe de Administración y Finanzas.
- f. Efectuar, desarrollar y verificar controles generales a las operaciones de la empresa.
- g. Ejercer control sobre las metas establecidas y los resultados obtenidos por distintas áreas de la empresa.
- h. Velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- i. Tomar decisiones.
- j. Aprobar las contrataciones del personal.
- k. Autorizar la firma documentos y cheques ratificando las decisiones tomadas.

2. Director: Es la persona que debe velar para que el contenido sea veraz, objetivo, imparcial, por la credibilidad del medio de comunicación escrita. Es responsable por la creación de la editorial del medio de comunicación escrita, es quien marca la línea editorial del medio. Sus funciones son:

- a. Elegir al Jefe de Prensa y al Editor.
- b. Supervisar al Jefe de Prensa y al Editor.
- c. Efectuar reuniones periódicas con el Jefe y el Editor a primera hora de la jornada y antes de enviar el medio para impresión.

3. Jefe de Prensa: Es el encargado de realizar las reuniones de Pauta con el personal del Departamento de Prensa. Es quien asigna las funciones a los periodistas y establece las principales directrices para el funcionamiento diario de este Departamento. Velar porque se cumplan los tiempos de entrega de material para el cierre de la edición. Sus funciones son:

- a. Reunirse constantemente con el editor para ver el avance diario.
- b. Revisar el contenido previa entrega al Director para la última revisión.

- c. Distribuir la carga diaria entre el personal para este Departamento.
- d. Mantener buenas relaciones con los estamentos públicos y con los empresarios regionales de importancia para mantener.
- e. Actuar con diplomacia y criterio frente a la comunidad en general, como empresarios, estamentos públicos y público en general.

3.1 Editor: Es el encargado de revisar las notas, reportajes, artículos, etcétera. Revisar tanto ortográficamente, gramaticalmente las redacciones y tamaño del contenido del medio de comunicación escrita. Sus funciones son:

- a. Recibir los comunicados de prensa.
- b. Seleccionar los comunicados de acuerdo a su importancia.
- c. Decidir la fecha de publicación de dichos comunicados.
- d. Editar los comunicados de acuerdo a la línea editorial del medio.
- e. Revisión de todas las notas de todos los periodistas.
- f. Asignar las funciones de los periodistas y gráficos cuando se presentan noticias de última hora.
- g. Revisión del contenido previo a reunirse con el Jefe de Prensa y el Director para el cierre de la edición.

3.2. Periodistas: Son los encargados de escribir y reportear las noticias. Sus funciones son:

- a. Cumplir con los horarios para las reuniones establecidas.
- b. Estar siempre comunicados con el Editor y Jefe de Prensa.
- c. Tener encendidos radio transmisor y teléfono celular.
- d. Ser proactivo.
- e. Tener la disposición necesaria.

3.3. Gráficos: Son los encargados de registrar visualmente los acontecimientos reporteados por los periodistas. Sus funciones son:

- a. Estar siempre disponibles para los periodistas.
- b. Velar por el mantenimiento y cuidado de los equipos fotográficos.
- c. Mantener un registro ordenado del material gráfico.

4. Jefe de Distribución: Es el encargado de velar por la presencia del medio de comunicación escrita en la totalidad de la región. Sus funciones son:

- a. Formar un adecuado equipo de repartidores
- b. Velar para que se cuenten con los implementos necesarios para realizar la labor en toda época del año.

- c. Diseñar la forma de cubrir a toda la región asignando prioridades de llegada del medio de comunicación escrita.
 - d. Gestionar formas de entrega en las comunas de la región.
 - e. Mantener buenas relaciones con el Gremio de Suplementeros.
 - f. Gestionar puntos de venta para el medio de comunicación escrita.
 - g. Velar por el correcto mantenimiento de los insumos proporcionados, como vehículos e implementos de repartidores.
- 4.1. Chofer:** Es el encargado de conducir los vehículos de la entidad de acuerdo a las rutas entregadas por el Jefe del Departamento. Sus funciones son:
- a. Mantener el vehículo en buen estado.
 - b. Llevar una adecuada bitácora de los vehículos.
 - c. Cumplir con los horarios asignados por el Jefe de Departamento.
- 4.2. Secretaria:** Es la encargada de mantener la comunicación entre los repartidores, choferes y Jefe de Departamento. Sus funciones son:
- a. Agendar reuniones con posibles nuevos puntos de venta.
 - b. Mantener canales abiertos de comunicación con el resto de los Departamentos.
 - c. Llevar un registro completo de todas las reuniones del Departamento de Distribución.
 - d. Estar a disponibilidad completa del Jefe de Distribución
- 4.3. Repartidores:** Son los encargados de repartir el medio de comunicación escrita a los suscriptores. Sus funciones son:
- a. Entregar el medio de comunicación escrita a los suscriptores en forma oportuna.
 - b. Mantener relaciones cordiales con los suscriptores.
 - c. Estar siempre disponibles para el Jefe de Distribución.
 - d. Realizar cualquier otra tarea solicitada por la Jefatura en caso de emergencia.
- 5. Jefe de Arte y Diagramación:** Es el encargado de dirigir y aplicar las directrices recibidas desde la Gerencia. Sus funciones son:
- a. Supervisar la correcta ejecución de la diagramación del diario.
 - b. Velar porque el Departamento se mantenga actualizado en las últimas tendencias de diseño.
 - c. Diseñar el plan de turnos, vacaciones.

- d. Asignar las responsabilidades diarias.
- e. Efectuar reuniones de pauta periódicas con el personal de Departamento de Arte y Diagramación.
- f. Mantener un canal de comunicaciones abierto con los demás Departamentos.
- g. Velar por el correcto funcionamiento de la página web del medio.

5.1. Diseñadores: Son los encargados de diseñar los avisos a solicitud del cliente y ordenar el contenido del diario de acuerdo a directrices entregadas por el Jefe de Departamento de Arte y Diagramación. Sus funciones son:

- a. Diagramar el contenido del medio.
- b. Diseñar avisos cuando se solicite.
- c. Subir el contenido a la página web.
- d. Asistir a todas las reuniones del Departamento.
- e. Diseñar los diferentes productos como suplementos especiales y ediciones especiales.
- f. Mantener comunicación constante con el Departamento de Ventas.

6. Jefe de Ventas: Es el encargado de crear nuevos productos como suplementos y ediciones especiales. Gestionar la apertura de nuevos clientes. Mantener un equipo de ventas sólido y asignar cartera de clientes a los vendedores según el perfil de cada uno de los vendedores. Velar por evitar el cruce de clientes entre vendedores y hacer respetar las carteras de clientes de cada vendedor. Velar porque sólo éste Departamento se encargue de hacer ventas de todo tipo. Vela para que se cumplan las metas de venta asignadas por la Gerencia. Sus funciones son:

- a. Efectuar reuniones semanales con el equipo de ventas.
- b. Revisar gestiones de ventas de los vendedores.
- c. Apoyar la gestión de venta de los vendedores.
- d. Supervisar el servicio post venta.
- e. Hacer proyecciones mensuales.
- f. Informar mensualmente a Gerencia de las gestiones realizadas y/o encomendadas.

6.1. Director(a) de Atención Agencias: Es la persona encargada de gestionar ventas de mayor volumen en Agencias de Publicidad. Es la cara visible del medio ante clientes importantes. Sus funciones son:

- a. Gestionar las reuniones con clientes directos (Gerentes de marketing).

- b. Realizar reuniones con Agencias de Publicidad según resultados de reuniones con las gerencias de marketing.
- c. Gestionar la venta de los servicios del medio.
- d. Mantener una base de datos completa de clientes importantes y de Agencias de Publicidad.
- e. Mantener buenas relaciones con supervisores y planificadores de cuenta.
- f. Realizar un servicio de post venta adecuado a los requerimientos del cliente.
- g. Mantener periódicas reuniones con Gerencia y Jefe de Ventas.

6.2. Vendedores: Son quienes gestionan la venta de espacios publicitarios, ya sean clasificados o destacados, ventas de suscripciones. Deben ser personas proactivas y ordenadas y también son la cara visible del medio ante clientes importantes y la comunidad regional. Sus funciones son:

- a. Correcta venta de la publicidad.
- b. Mantener un archivo actualizado de la cartera de clientes.
- c. Solicitud de facturación oportuna de acuerdo a lo solicitado por cada cliente.
- d. Cumplir con los horarios establecidos para el cierre de cada edición.
- e. Subir las órdenes de publicación con la adecuada claridad para no tener problemas con el Departamento de Arte y Diagramación.
- f. Realizar un servicio de post venta adecuado para mantener la cartera de clientes.

6.3. Secretaria: La secretaria es una persona que se encarga de recibir y redactar la correspondencia de un superior jerárquico y en general del Departamento, custodiar y ordenar los documentos de la oficina y atender en primera instancia a las personas que se dirijan al Departamento. Debe ser una persona en la que se tenga plena confianza, y que cumpla con características como: poseer una excelente redacción y ortografía; Facilidad de expresión verbal y escrita; persona proactiva, y organizada; capacidad de trabajar en equipo y bajo presión; entre otras. Sus funciones son:

- a. Administrar las comunicaciones telefónicas entrantes y salientes. Como así también correos electrónicos
- b. Archivar documentos.

- c. Atender a las personas que lleguen al Departamento.
- d. Elaborar cartas
- e. Mantener al día los archivos generales del Departamento.
- f. Organizar la mensajería diariamente
- g. Elaborar los documentos de ingresos, egresos entre otros.
- h. Gestión Administrativa, apoyar al Departamento con información diversa como tener por escrito los requisitos que deben llevarse al solicitar alguna facturación.
- i. Registrar las reposiciones de papelería de su área.
- j. Obedecer y realizar instrucciones que le sean asignadas por su jefe.

7. Jefe de Administración y Finanzas: Es el encargado principal de elaborar y ejecutar de manera permanente el plan financiero estratégico de la empresa mediante la implementación y supervisión del registro adecuado de las operaciones financieras y contables. Generar información de manera oportuna, confiable y veraz con sentido de transparencia que permita una adecuada y correcta toma de decisiones. Bajo su responsabilidad está la coordinación y participación en la elaboración de estados e informes financieros, controlar las finanzas de la institución y mejorar sus rendimientos, apoyar en la toma de decisiones económicas y presentar los resultados de la gestión administrativa. Sus funciones son:

- a. Elaborar junto con la colaboración de la gerencia el presupuesto para cada área de la empresa.
- b. Preocuparse de la administración financiera de los recursos de la empresa a través de la oportuna obtención y generación de flujos de ingresos y ejecución de desembolsos de los recursos presupuestados.
- c. Desarrollar y mantener el sistema de información, para así llevar un adecuado registro y control presupuestario, y movimiento de fondos en lo relacionado a transacciones financieras efectivas, devengadas y comprometidas.
- d. Elaborar informes sobre la situación financiera de la empresa mensualmente o cuando se necesiten en las reuniones de gerencia.
- e. Sugerir normas y procedimientos de carácter financiero referidas a la administración de fondos, registros y control presupuestario.
- f. Pagar oportunamente las remuneraciones del personal de la empresa y las obligaciones de orden laboral, provisional y de salud vigentes.
- g. Elaborar estados de información sobre compromisos y flujos de gastos e ingresos.

- h. Aprobar la emisión de cheques, notas de débito, entre otras, para la adquisición de bienes y servicios.
- i. Calcular el punto equilibrio de la empresa.
- j. Identificar y calcular los costos del servicio.
- k. Efectuar programación de pagos a proveedores.
- l. Supervisar las conciliaciones bancarias.
- m. Revisar el desarrollo de la contabilidad de la empresa
- n. Controlar el flujo de caja diario, cuentas corrientes, y otros flujos de fondo.
- o. Revisar los estados de deudas.
- p. Apoyar a la organización en todas las gestiones legales y reglamentarias. (asesorías externas fiscales, contables y/o laborales, etc.).
- q. Supervisar las actividades de cobranzas.
- r. Asistir a las reuniones programadas por gerencia y presentar ante esta los principales cambios ocurridos en su área.

7.1. Contador(es): Es el (los) encargado de desarrollar y supervisar los procedimientos operativo, administrativos y contables. Debe realizar las tareas delegadas por la Jefatura de Departamento y velar por el desarrollo de todos los proyectos, programas y actividades relacionados con el área de la administración en todos los ámbitos, con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas propuestas por la empresa. Persona responsable, con buena organización, habilidades numéricas y valores de honestidad íntegramente presente, coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad y las políticas específicas de la empresa. Tiene a su responsabilidad la confección de los principales desembolsos, con respecto al pago de impuestos y remuneraciones

Sus funciones son:

- a. Llevar un adecuado registro en los libros diarios y mayores.
- b. Efectuar una ficha de cada trabajador con datos personales e ir actualizándolos y mantener su expediente.
- c. Registra la asistencia del personal de la dependencia.
- d. Administración de la caja chica.
- e. Pago de Remuneraciones y anticipos.
- f. Verificar y depurar cuentas contables

- g. Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad
- h. Confeccionar las declaraciones de impuestos que afectan a la empresa
- i. Revisar las facturas de Proveedores para su contabilización
- j. Realizar conciliaciones bancarias.
- k. Participar en reuniones de Gerencia Financiera, para la entrega y análisis de información contable.

7.2. Cobrador: La función principal del encargado de la cobranza es gestionarla, que consiste en llamar a los clientes en los días y horarios de consultas. Reclamar y verificar que las factura. Verificar los montos a pagar y los plazos que se negociaron al realizar la venta. Sus funciones son:

- a. Comprobar la recepción de la factura por parte del cliente.
- b. Planificar las actividades de cobranzas.
- c. Organizar las actividades de cobranzas.
- d. Coordinar las actividades de cobranzas.
- e. Controlar las actividades de cobranzas.
- f. Análisis de clientes desde el de vista de la cobranza, en cuanto al comportamiento y cumplimiento de pago.
- g. Implementar acciones preventivas por potenciales cuentas incobrables.
- h. Entregar informe a gerencia.
- i. Llevar actualizado el listado de cartera vencida.
- j. Hacer una estimación de deudores incobrables.
- k. Implementar sanciones para los clientes que no cumplen con los pagos, enviar informes a DICOM cuando corresponda.

7.3. Auditor: Es el encargado de diseñar, desarrollar e implementar el Sistema de Control Interno del medio de comunicación escrita. Debe ser una persona proactiva, ordenada y metódica capaz de trabajar bajo presión. Sus funciones son:

- a. Elaborar el Programa de Auditoría para los diferentes Departamentos.
- b. Mantener eficaz control interno.
- c. Conseguir un buen funcionamiento del medio de comunicación escrita, de sus sistemas operativos y de la adecuada utilización de sus recursos.
- d. Asegurar el cumplimiento de las políticas, normas e instrucciones de la Gerencia.

- e. Mejorar constantemente la gestión de la empresa, mantener a la Gerencia informada de cuantas falencias se detecten, proponiendo las acciones correctivas necesarias.
- f. Promover los cambios que sean necesarios, mentalizando a los empleados para la adaptación de los nuevos sistemas, supresión de fraudes e irregularidades y salvaguardar los archivos activos del medio de comunicación escrita.

7.4. Recepcionista: Es responsable de ejecutar labores de recepción y servicio al cliente, tanto en forma directa como telefónica y vía electrónica. Sus funciones son:

- a. Atender a las personas que visitan al medio, aplicando normas de cortesía.
- b. Orientar al público que solicite información o servicio.
- c. Filtrar las visitas de acuerdo a directrices establecidas por Gerencia.

7.5. Soporte técnico: Es responsable por mantener operativos los equipos computacionales del medio de comunicación escrita. Debe ser proactivo, metódico y responsable y estar actualizado en los últimos conocimientos de herramientas computacionales. Sus funciones son:

- a. Efectuar mantenciones periódicas de los equipos computacionales.
- b. Llevar un registro de las fallas y de su origen.
- c. Estar siempre disponible para cualquier Departamento del medio de comunicación escrita.
- d. Velar porque las licencias de softwares estén actualizadas y vigentes.

7.6. Aseo: Es la persona encargada de velar por la higiene de todas las dependencias del medio de comunicación escrita. Debe ser responsable y con buena disposición y voluntad además de mantener aseada todo el lugar físico del medio periódicamente. Sus funciones son:

- a. Llevar un registro de los insumos proporcionados.
- b. Estar presente en el medio al menos una hora antes de la llegada del resto del personal, para mantener limpias las dependencias para operar diariamente.
- c. Mantener relaciones cordiales con el resto del personal del medio de comunicación escrita.

Proyección.

La presente tesis es una contribución metodológica al desarrollo del medio de comunicación escrita en estudio, a través del diagnóstico de ausencia de estrategia y elaboración de organigramas, descripción de puestos claves y políticas además de elaboración de estrategias primarias, así como también la definición de elementos primos como “Misión” y “Visión”

BIBLIOGRAFÍA.

TEXTOS

- Ayala Calvo, J. C. y grupo de investigación FEDRA. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*. Portugal.
- Hill y Jones (1996) *Administración Estratégica*, Colombia Mc Graw Hill.
- David J. Collins y Michael G. Rusktd (2008) *¿Puede decidir usted cuál es su estrategia?* Harvard Business Review América Latina.
- Sudelka García (2013) *Diarios digitales: los nuevos periódicos del siglo 21*.
- Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen y Henning Kagermann (2008) *Como reinventar su modelo de negocios*.
- Alejandro Maureira (2010) *Anti Management*.
- Maureira, Beláustegui y Bueno (Abril 2009) *Planificación Financiera* Harvard Business School.
- Orión Aramayo *Manual de Planificación Estratégica*, Universidad de Chile, Instituto de la Comunicación e Imagen.
- Juan Saavedra González (2005) *Administración Estratégica, evolución y tendencias*.
- Mintzberg Henry (2007) *Planeación Estratégica*.
- Franklin y Fincowsky (2009) *Organización de Empresas*.
- Collis y Rusktd, (2008) *¿Puede decidir usted cuál es su estrategia?*.
- Robbins y Coulter (2010) *Administración*.
- Salvador Vanegas Guido (2013) *Planificación Estratégica*, Quality Consultant.
- Egg Ander (1995); *Introducción a la Planificación*.

PÁGINAS WEB

- www.eoi.es/wiki/index.php/Herramientas_de_Planificación_Estratégica_de_la_Tecnología_en_gestión_de_la_tecnología. Recuperado el 7 de Octubre de 2014.
- www.uandes.cl/la-universidad/cual-es-la-importancia-de-la-planificación-estratégica-8.html Recuperado el 7 de Octubre de 2014.
- www.elhowenespanol.com/importancia-planificación-estratégica-empresas-sobre_455218. Recuperado el 7 de Octubre de 2014.
- capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacionestrategica/temal.html. Recuperado el 9 de Octubre de 2014.

- www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.html
.Recuperado el 9 de Octubre de 2014.
- cdc.escogranada.com/2009/03/globalización-y-medios-de-comunicación/.
Recuperado el 7 de Octubre de 2014.
- www.telos.fundaciontelefonica.com/telos/articulonoticia.asp?idarticulo=7&rev=72.htm. Recuperado el 7 de Octubre de 2014.
- www.teinteresasaber.com/2011/06/el-futuro-de-la-prensa-escrita.html
- www.voltairenet.org/article122264.html. Recuperado el 9 de Septiembre de 2014.
- www.capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacionestrategica/temal.html. Recuperado el 12 de Septiembre de 2014.
- www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm.
Recuperado el 12 de Septiembre de 2014.
- www.hiru.com/medios-de-comunicacion/la-globalizacion-de-la-informacion.
Recuperado el 12 de Septiembre de 2014.
- Josh Victor, www.ehowenespanol.com/medios-comunicacion-siglo-xxi-info_104349/ . Recuperado el 21 de Noviembre de 2014.
- Rafael Muñiz, www.foromarketing.com/node/912 – 2014. Recuperado el 21 de Noviembre de 2014.

ANEXOS.

ANEXO 1. ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA DIRIGIDA A LA DIRECTORA DE ATENCIÓN AGENCIAS DE LA EMPRESA.

Entrevista inicial no estructurada con Directora de Atención Agencias, por medio telefónico. 8 Septiembre 2014.

La siguiente entrevista forma parte de la Tesis de titulación y grado : “ **DISEÑO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE UN MEDIO DE COMUNICACIÓN ESCRITA CHILENO PERÍODO 2015.**” para optar al título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo es realizar un acercamiento.

Autor (A): Buenas tardes. ¿Cómo se encuentra?

A: Bien gracias, mire la contactaba para solicitarle ayuda en mi tema para la tesis, tengo pensado en el tema de la planificación estratégica aplicada al medio de comunicación escrita donde usted labora.

A: Muchas gracias, estaré en contacto para definir más claramente el tema de las fechas.

ANEXO 2. ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA DIRIGIDA A DIRECTORA DE ATENCIÓN AGENCIAS DE LA EMPRESA.

La siguiente entrevista no estructurada, forma parte de la Tesis de titulación y grado: **“DISEÑO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE UN MEDIO DE COMUNICACIÓN ESCRITA CHILENO PERÍODO 2015.”** para optar al título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo es evidenciar la falta de estrategia de forma preliminar en el medio de comunicación escrita en estudio.

Entrevista telefónica con Directora Atención Agencias, para evidenciar el problema. 16 Septiembre 2014.

Autor (A): Buenos días.

A: He elegido el tema de la Planificación Estratégica, para aplicarla en el medio de comunicación escrita donde trabaja usted. ¿Qué me puede decir al respecto?

A: Bien. En primer lugar dígame si usted tiene los conocimientos para determinar esta ausencia de Planificación Estratégica que manifiesta.

A: Bien. Ahora dígame como usted puede argumentar esta ausencia.

A: A su juicio, ¿en que se traduce esta falta de estrategia y/o planificación estratégica?

A: A su juicio; ¿es necesaria una planificación estratégica y por qué?.

A: Bien, esta información me es suficiente para evidenciar preliminarmente el problema, que sería el daño que hay en el medio de comunicación escrita a raíz de una ausencia de planificación estratégica.

A: Gracias, entonces estaremos en contacto y una vez más, gracias por su colaboración.

A: Igualmente, hasta luego.

ANEXO 3. LISTA DE COTEJO PARA IDENTIFICAR PRESENCIA DE ELEMENTOS CLAVES EN UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La siguiente lista de cotejo forma parte de la Tesis de titulación y Grado de : **“DISEÑO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE UN MEDIO DE COMUNICACIÓN ESCRITA CHILENO PERÍODO 2015”** para optar al título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo del presente instrumento es evidenciar la existencia o no de elementos fundamentales en toda planificación estratégica al interior de la empresa.

INDICADOR	SI	NO	OBSERVACIONES
Se encuentran definidos conceptos de “Visión” y “Misión”			
Existe un Organigrama			
Existe un canal de comunicaciones.			
Existencia de un proceso para evaluar las funciones administrativas.			
Existencia de normativas para la solución de conflictos.			

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 4. ENCUESTA PARA DETERMINAR EL CONOCIMIENTO GENERAL DE LA GENTE DE LA REGIÓN DEL MEDIO DE COMUNICACIÓN ESCRITA.

La siguiente encuesta forma parte de la Tesis de titulación y grado: “**DISEÑO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE UN MEDIO DE COMUNICACIÓN ESCRITA CHILENO PERÍODO 2015.**” Para optar al título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo es determinar la percepción general de la gente de la región del medio de comunicación escrita en estudio.

¿Reside en Rancagua hace más o igual a 15 años? SI----- NO-----

1-) ¿Conoce el principal medio de comunicación escrita de la región? SI__ NO__

2-) ¿Cuál considera que es principal atributo?

3-) ¿Considera a este medio como confiable? SI__ NO__

Fuente: Elaboración propia

-

ANEXO 5. ENCUESTA Y RESULTADOS PARA EL ÁREA DE ARTE Y DIAGRAMACIÓN DEL MEDIO DE COMUNICACIÓN ESCRITA.

La siguiente encuesta forma parte de la Tesis de titulación y grado: **“DISEÑO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE UN MEDIO DE COMUNICACIÓN ESCRITA CHILENO PERÍODO 2015.”** Para optar al título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo es obtener información de ésta área de la empresa en estudio.

Edad: 25-30___ 31-35___ 36-40___ 41 o más___

Antigüedad laboral en la entidad: 0-5 años___ 6-10 años___ 11-15 años___ 15 o más años___

1-) Considera que su labor es evaluada periódicamente

TD___ D___ N___ A___ TA___

2-) Existen adecuados canales de comunicación tanto transversales como horizontales

TD___ D___ N___ A___ TA___

3-) Existen políticas de funcionamiento y son conocidas por todo el personal de esta área

TD___ D___ N___ A___ TA___

4-) El departamento está a la par en las últimas tendencias de diseño-

TD___ D___ N___ A___ TA___

5-) Cuenta con los medios adecuados para efectuar su labor

TD___ D___ N___ A___ TA___

TD: Totalmente en desacuerdo

D: En desacuerdo.

N: Neutro

A: De acuerdo

TA: Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 6. ENCUESTA Y RESULTADOS PARA EL ÁREA DE PRENSA DEL MEDIO DE COMUNICACIÓN ESCRITA.

La siguiente encuesta forma parte de la Tesis de titulación y grado: **“DISEÑO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE UN MEDIO DE COMUNICACIÓN ESCRITA CHILENO PERÍODO 2015.”** Para optar al título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo es obtener información de ésta área de la empresa en estudio.

Edad: 25-30___ 31-35___ 36-40___ 41 o más___

Antigüedad laboral en la entidad: 0-5 años___ 6-10 años___ 11-15 años___ 15 o más años___

1-) Considera que su labor es evaluada periódicamente

TD___ D___ N___ A___ TA___

2-) Existen reuniones de pauta, políticas definidas y/o objetivos

TD___ D___ N___ A___ TA___

3-) Existen canales de comunicación transversales y horizontales.

TD___ D___ N___ A___ TA___

4-) El personal es idóneo para la labor de esta área

TD___ D___ N___ A___ TA___

5-) Cuenta con los medios adecuados para efectuar su labor

TD___ D___ N___ A___ TA___

TD: Totalmente en desacuerdo

D: En desacuerdo.

N: Neutro

A: De acuerdo

TA: Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 7. ENCUESTA Y RESULTADOS PARA EL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN DEL MEDIO DE COMUNICACIÓN ESCRITA.

La siguiente encuesta forma parte de la Tesis de titulación y grado: **“DISEÑO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE UN MEDIO DE COMUNICACIÓN ESCRITA CHILENO PERÍODO 2015.”** Para optar al título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo es obtener información de ésta área de la empresa en estudio.

Edad: 25-30___ 31-35___ 36-40___ 41 o más___

Antigüedad laboral en la entidad: 0-5 años___ 6-10 años___ 11-15 años___ 15 o más años___

1-) Considera que el personal es el idóneo para el desempeño correcto de esta área

TD___ D___ N___ A___ TA___

2-) Existen adecuados canales de comunicación tanto transversales como horizontales

TD___ D___ N___ A___ TA___

3-) Existen políticas de funcionamiento y son conocidas por todo el personal de esta área

TD___ D___ N___ A___ TA___

4-) El departamento cuenta con una base de datos de suscriptores actualizada

TD___ D___ N___ A___ TA___

5-) Cuenta con los medios adecuados para efectuar su labor

TD___ D___ N___ A___ TA___

TD: Totalmente en desacuerdo

D: En desacuerdo.

N: Neutro

A: De acuerdo

TA: Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 8. ENCUESTA Y RESULTADOS PARA EL ÁREA DE VENTAS DEL MEDIO DE COMUNICACIÓN ESCRITA.

La siguiente encuesta forma parte de la Tesis de titulación y grado: **“DISEÑO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE UN MEDIO DE COMUNICACIÓN ESCRITA CHILENO PERÍODO 2015.”** Para optar al título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo es obtener información de ésta área de la empresa en estudio.

Edad: 25-30___ 31-35___ 36-40___ 41 o más___

Antigüedad laboral en la entidad: 0-5 años___ 6-10 años___ 11-15 años___ 15 o más años___

1-) Las funciones están acotadas debidamente

TD___ D___ N___ A___ TA___

2-) Existen adecuados canales de comunicación tanto transversales como horizontales

TD___ D___ N___ A___ TA___

3-) Existen políticas de funcionamiento y/o reuniones de pauta

TD___ D___ N___ A___ TA___

4-) El departamento cuenta con gente idónea para desempeñarse

TD___ D___ N___ A___ TA___

5-) Cuenta con los medios adecuados para efectuar su labor

TD___ D___ N___ A___ TA___

TD: Totalmente en desacuerdo

D: En desacuerdo.

N: Neutro

A: De acuerdo

TA: Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 9. ENCUESTA Y RESULTADOS PARA EL ÁREA DE FINANZAS DEL MEDIO DE COMUNICACIÓN ESCRITA.

La siguiente encuesta forma parte de la Tesis de titulación y grado: **“DISEÑO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE UN MEDIO DE COMUNICACIÓN ESCRITA CHILENO PERÍODO 2015.”** Para optar al título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo es obtener información de ésta área de la empresa en estudio.

Edad: 25-30___ 31-35___ 36-40___ 41 o más___

Antigüedad laboral en la entidad: 0-5 años___ 6-10 años___ 11-15 años___ 15 o más años___

1-) Considera que su labor es evaluada periódicamente

TD___ D___ N___ A___ TA___

2-) Existen adecuados canales de comunicación tanto transversales como horizontales

TD___ D___ N___ A___ TA___

3-) Existen políticas de funcionamiento y son conocidas por todo el personal de esta área

TD___ D___ N___ A___ TA___

4-) El departamento tiene definidas y acotadas las funciones de sus integrantes

TD___ D___ N___ A___ TA___

5-) Cuenta con los medios y/o atribuciones adecuados para efectuar su labor

TD___ D___ N___ A___ TA___

TD: Totalmente en desacuerdo

D: En desacuerdo.

N: Neutro

A: De acuerdo

TA: Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 10. ENCUESTA Y RESULTADOS PARA EL ÁREA DE GERENCIA DEL MEDIO DE COMUNICACIÓN ESCRITA.

La siguiente encuesta forma parte de la Tesis de titulación y grado: **“DISEÑO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE UN MEDIO DE COMUNICACIÓN ESCRITA CHILENO PERÍODO 2015.”** Para optar al título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo es obtener información de ésta área de la empresa en estudio.

Edad: 25-30___ 31-35___ 36-40___ 41 o más___

Antigüedad laboral en la entidad: 0-5 años___ 6-10 años___ 11-15 años___ 15 o más años___

1-) Considera que su labor es evaluada periódicamente

TD___ D___ N___ A___ TA___

2-) Existen adecuados canales de comunicación tanto transversales como horizontales

TD___ D___ N___ A___ TA___

3-) Existen políticas de funcionamiento y son conocidas por todo el personal de esta área

TD___ D___ N___ A___ TA___

4-) El departamento cuenta con personal idóneo para efectuar sus labores

TD___ D___ N___ A___ TA___

5-) Cuenta con los medios adecuados para efectuar su labor

TD___ D___ N___ A___ TA___

TD: Totalmente en desacuerdo

D: En desacuerdo.

N: Neutro

A: De acuerdo

TA: Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 11. MATRICES MEF/MEFE DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.

Las siguientes matrices forman parte de la Tesis de titulación y grado: “**DISEÑO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE UN MEDIO DE COMUNICACIÓN ESCRITA CHILENO PERÍODO 2015.**” Para optar al título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo es ponderar los factores claves internos y externos de la empresa en estudio.
(Fuente elaboración propia.)

MATRIZ MEFI

Factores Críticos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS			
Credibilidad			
Prestigio			
DEBILIDADES			
No hay estructura organizacional			
Deficientes habilidades gerenciales			
Total			

MATRIZ MEFE

Factores críticos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES			
Interés por la prensa independiente			
Débil competencia			
AMENAZAS			
Cambio de hábitos en los consumidores			
Total			

ANEXO 12. MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

La siguiente matriz forma parte de la Tesis de titulación y grado: **“DISEÑO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE UN MEDIO DE COMUNICACIÓN ESCRITA CHILENO PERÍODO 2015.”** Para optar al título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo es elaborar estrategias teniendo en cuenta los factores claves internos y externos de la empresa en estudio.

(Fuente elaboración propia.)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1-	D1-
F2-	D2-
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1-	A1-
O2-	