

I. INTRODUCCIÓN

El periódico, tal como hoy lo conocemos, nació en Inglaterra, en el siglo XVII, con anterioridad a esta fecha, existieron ciertas formas de comunicación social. Ya en la Roma antigua existían distintos medios de información pública: Las Actas Publicas o Actas del Pueblo consistían en una serie de tabloncillos expuestos en los muros del palacio imperial o en el foro, en los que se recogían los últimos y mas importantes acontecimientos sucedidos en el imperio. Con la invención de la imprenta, los avisos y price-courrents dejaron de hacerse manuscritos y se imprimieron, apareciendo otras nuevas formas de periodismo.

El periodismo en Bolivia ha cobrado una incuestionable importancia en diversos ámbitos, como ser: social, cultural, tecnológico y político, constituyéndose así un medio de difusión importante y de impacto coyuntural, las vías de un acercamiento entre medios de comunicación escrita y la población permite dar a conocer las demandas así como para participar en temas de interés. Ese acercamiento para la escucha de demandas así como para la participación ciudadana es cada vez más imprescindible.

El desarrollo y crecimiento de la Ciudad de Tarija ha dado lugar al ingreso de nuevas empresas periodísticas, provocando una gran competencia entre estas, es así que las empresas para poder mantenerse en una posición competitiva óptima o deseable en el mercado, tiene que hacer uso de Estrategias de Marketing.

Ahora bien en estos tiempos altamente competitivos en donde existe gran cantidad de empresas en el mercado es importante que las empresas utilicen las herramientas del Marketing mismas que permitirán identificar las necesidades del mercado, analizar las necesidades, seleccionar el segmento al cual se va dirigir y satisfacer las necesidades del mercado seleccionado logrando paralelamente los objetivos de la organización.

II. JUSTIFICACIÓN

Periódico “EL NACIONAL” pese al corto tiempo de vida que tiene, ha llegado a ocupar un lugar importante en la población tarijeña, compitiendo con el medio de comunicación

escrita, más antiguo del departamento, como es Periódico “EL PAIS” (Principal competidor) y otras empresas periodísticas de circulación nacional y provincial. Periódico El Nacional llega a diversos segmentos de la población tanto de la capital como de las provincias, pero no logra alcanzar uno de sus objetivos más importantes, el cual es el de incrementar su nivel de ventas que le permita obtener mayores ingresos por concepto de sus ventas.

El Nacional al no lograr optimizar sus ventas y no ser la empresa líder en el mercado, necesariamente tiene que aplicar estrategias de marketing para lograr ese cometido, para el efecto se plantea El Diseño de un Plan Estratégico de Marketing que le permita incrementar sus ventas y posicionarse como la empresa líder en el mercado a través del uso de herramientas de marketing enfocándose en otros segmentos de mercados a los cuales actualmente no se está llegando aplicando la diferenciación como elemento principal permitiendo así ser más competitivo en relación a la competencia.

Así mismo para que una empresa tenga éxito en el mercado con sus productos, no basta que presente productos diferenciados y de mejor calidad con precios atractivos, si es que la misma no da a conocer lo que esta ofertando y los atributos del mismo; es decir la comunicación y difusión es importante, ya que se constituye en una de las herramientas del Marketing Mix clave de éxito para la empresa. Toda estrategia de Marketing exitosa correlaciona múltiples variables como los precios, la distribución, la localización, el análisis de la competencia, los incentivos al consumo y la comunicación comercial, entre otras.

Sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve las empresas, precisan elaborar un Plan de Marketing. Este debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables: una aproximación realista con la situación de la empresa; que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; de periodicidad determinada, con sus correspondientes mejoras; y, compartido con todo el personal de la empresa.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Periódico EL NACIONAL actualmente no cuenta con Estrategias de Marketing claramente definidas, enfocadas a incrementar sus ventas y su participación en el mercado en que

opera, por otra parte, la producción es baja en relación a su capacidad productiva, puesto que solamente se está utilizando el 60% de su capacidad instalada, dejando un saldo de capacidad ociosa de 40% respectivamente. Como se muestra en la siguiente tabla de datos.

CUADRO DE DATOS
PRODUCCION DE PERIODICOS EI NACIONAL
(Correspondiente al año 2011)

Días	Cantidad Producida de Periódicos	Cantidad Optima de Producción de Periódicos
Lunes	2.000	2.500
Martes	2.000	2.500
Miércoles	2.000	2.500
Jueves	2.000	2.500
Viernes	2.000	2.500
Sábado	1.500	2.000
Domingo	1.500	2.000
TOTAL	13.000	16.500

Datos: Periódico El Nacional

Como podemos observar en el anterior cuadro, se ofertan un promedio de 1.700 ejemplares día, siendo que esta empresa podría producir 2.500 unidades por día.

Además se puede establecer que la empresa no está aplicando estrategias de marketing para solucionar este problema de ventas, puesto que claramente se puede apreciar que tiene capacidad para producir más e incrementar sus utilidades y mejorar su posición competitiva.

IV. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿La falta de Estrategias de Marketing son incidentes en la baja participación de mercado para el Periódico El Nacional?

V. HIPÓTESIS

La falta de Estrategias de Marketing son incidentes en la empresa de Comunicaciones IDEA S.R.L Periódico “EL NACIONAL” para incrementar la producción y ventas de ejemplares.

VARIABLE DEPENDIENTE

Ventas bajas

VARIABLE INDEPENDIENTE

Estrategias de Marketing.

VI. OBJETIVOS

VI.I.OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico de Marketing, para la empresa de Comunicaciones IDEA S.R.L Periódico "EL NACIONAL" que permita incrementar su participación en el mercado.

VI.II.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer las características prevalecientes del Macro y Micro entorno del Periódico El Nacional.
- Investigar los niveles de ventas del Periódico El Nacional, y así conocer la participación de mercado con la que cuenta la empresa y la competencia.
- Seleccionar los posibles consumidores.
- Establecer que nuevas y adecuadas estrategias podrían implementarse.
- Establecer el conjunto de oportunidades que tiene este sector.

VII. ALCANCE

ALCANCE ESPACIAL

La elaboración del presente trabajo se realizará en la empresa el Periódico EL NACIONAL en la ciudad de Tarija Provincia Cercado.

ALCANCE TEMPORAL

Los datos referenciales corresponderán a los periodos 2010-2011.

VIII. METODOLOGÍA

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se realizara será de tipo exploratoria, descriptiva y explicativa estas herramientas son necesarias asociando las diferentes variables para poder concluir con éxito el Plan Estratégico de Marketing.

Exploratoria. Se realizará una investigación exploratoria del macro y micro entorno de la empresa sujeta de estudio.

Descriptiva. Para conocer y comprobar las particularidades predominantes de los problemas y sus comportamientos a través de un diagnostico de las variables identificadas.

Explicativa. Coadyuvara en explicar el comportamiento del mercado, la competencia y la tecnología que se aplica en el proceso productivo.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE MARKETING

Llevar a cabo procesos de intercambio requiere una considerable cantidad de trabajo y pericia. La administración del Marketing tiene lugar cuando, por lo menos una parte que participa en un intercambio potencial, piensa en los objetivos y medios para lograr las respuestas de las otras partes.

En cualquier empresa u organización que se encuentre en un mercado libre oferta y demanda, se deberá hacer uso de la administración de Marketing que le permitirá poder competir en dicho mercado; caso contrario se verá obligado a desaparecer. Estas y otras razones son las que motivan a desarrollar un análisis detallado acerca de los conceptos de Marketing.

Kotrel Philip, tiene el siguiente concepto sobre lo que es Marketing:

“El Marketing es el proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”¹

Jacques Lambin define al Marketing de la siguiente forma:

“Es el proceso social, orientado a la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades”²

¹Kotler Philip, “Dirección de Mercadotecnia”, Prentice Hall, Pág. 7

²Lambin Jean Jacques, “Marketing Estratégico”, McGraw Hill, Pág. 6

Finalmente definiremos a la Mercadotecnia según Peter Druker:

“La Mercadotecnia es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”³

De lo vertido anteriormente se puede concluir que el Marketing establece los alineamientos necesarios de cómo la empresa debe dirigir sus productos a un mercado objetivo, a través de toda organización como un sistema integrado, de manera que todos los esfuerzos de la misma busquen identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, de forma tal que la organización pueda tomar ventaja del resto de los competidores.

2. FUNCIONES DEL MARKETING

2.1 Marketing Operativo

El Marketing operativo es una gestión de conquista de mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo. La cual se centra en la relación de un objetivo de ventas y que se apoya en los medios tácticos basados en la política producto, precio, distribución y comunicación.

El vigor del Marketing operativo es un factor decisivo del rendimiento de la empresa, muy particularmente en los mercados donde la competencia es intensiva.

“Es de crear el volumen de negocios, es decir, vender y utilizar para este efecto los medios de ventas más eficaces, minimizando los costos de venta”⁴

En resumen el marketing operativo es, un elemento determinante que incide directamente en la rentabilidad a corto plazo de la empresa y este a su vez tendrá que contar con una opción estratégica sólida.

³ Druker Peter, “Dirección de Marketing y Ventas”, Pág.9

⁴ Lambin Jean J. “Marketing Estratégico” 3ra. Ed, 1995, Pág. 4.

2.2 Marketing Estratégico

El Marketing Estratégico se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio, que el producto es susceptible de ofrecerle.

Por lo tanto, el autor Jean-Jacques Lambin nos dice que:

*“La función del Marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades”.*⁵

Así mismo el Marketing estratégico estará enfocado a poder orientar a las empresas hacia las oportunidades económicas atractivas, es decir, completamente adaptada a sus recursos, a su saber-hacer y que ofrecen un potencial atrayente de crecimiento y de rentabilidad. La gestión de Marketing se sitúa en el medio-largo plazo; su objetivo es precisar la misión de la empresa, definir objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.

3. MERCADOTECNIA

Para poder comprender claramente el concepto de mercadotecnia y tener una idea más clara de que es lo que representa esta técnica, tanto para los ejecutivos como para la organización misma, se procederá a determinar que es la mercadotecnia y para qué sirve esta. Para tal efecto se establecen diferentes opiniones de diversos autores.

Según Philips Kotler dice que:

⁵Lambin Jean J. “Marketing Estratégico” 3ra. Ed. 1995 Pág. 4

“La mercadotecnia es una orientación administrativa que sostiene que la tarea fundamental de la organización es determinar las necesidades y deseos del mercado meta y adaptar a la organización para entregar las satisfacciones deseadas de modo más efectivo y eficiente que los competidores”⁶

Para: Stanton

“La mercadotecnia es una filosofía de la empresa, según la cual la satisfacción de los deseos de los clientes es la justificación económica y social de su existencia. En consecuencia, todas sus actividades deben tener a determinar esos deseos y luego a satisfacerlos, a la vez que se pretende obtener una utilidad a largo plazo”⁷

Según López y Ozuna:

“Es un conjunto de procedimientos que nos permite investigar, racionalizar y sistematizar, el proceso que comprende todas las actividades relacionadas con el flujo de productos de la fábrica al consumidor y nos ayuda a hacer que este prefiera y adquiera los productos ofrecidos en el mercado, en cierto tiempo y lugar, siempre y cuando existan expectativas de lograr beneficios”⁸

De los conceptos anteriormente mencionados se puede concluir que la Mercadotecnia es un conjunto de elementos que permiten a la empresa llegar de mejor manera al consumidor final y hacer que este se incline por adquirir sus productos o servicios.

3.1 Mezcla de Marketing

⁶Kotler, Philip; “Dirección de Mercadotecnia”, Dina, México, 1987, Pág. 51

⁷ Williams J. Stanton Charles; “Fundamentos de Mercadotecnia”, Pág. 11, 8va. Ed.

⁸ López Altamirano, Alfredo, Ozuna Coronado, Manuel: “Introducción a la Investigación de Mercado”, Ed Dina, México, 1981, Pág. 37

La mezcla del Marketing está definida por las “4 P’s” que son: Productos, Precio, Plaza (Distribución) y Promoción, las cuales representan los aspectos esenciales que las empresas deben analizar para poder diseñar sus estrategias de competencia.

De esta forma podemos afirmar que la “Mezcla de Marketing” es una herramienta fundamental para el desarrollo de las empresas, sin importar su tamaño, ni su situación en el mercado. Todos podemos aprovechar este análisis para empezar a estructurar nuestras estrategias de competencia, pues si definimos adecuadamente las “4 P’s” de nuestra empresa, seguramente estaremos diseñando una línea de productos y servicios que tendrán una buena aceptación por parte de los clientes.

3.1.1 Producto

Se llama producto a un determinado bien o servicio resultante de la actividad económica de una empresa, industria de un individuo. El producto puede ser cualquier cosa o actividad ya sea esta tangible o intangible que resulta de una actividad empresarial destinada a la venta o intercambio comercial.

3.1.2 Precio

Es el valor en el que se estima algo, poner precio a una mercancía. Por el precio se entiende la cantidad por la que se ofrece o se intercambia un determinado producto o servicio. Valor monetario que la empresa o el fabricante pone a sus bienes o servicios, en donde está incluida su utilidad o ganancia.

3.1.3 Plaza o Distribución

La plaza o distribución es el elemento componente de la mezcla comercial que luego de haber determinado todos los factores que influyen en la producción del producto y de tener

el producto terminado, este elemento se encarga de llevar o poner a disposición del cliente el producto o servicio final.

3.1.4 Promoción

La mezcla de promoción son actividades que persiguen informar y persuadir al cliente potencial ahora que este adquiera el producto ofrecido por la empresa. Las variables promocionales son: Publicidad, Promoción de Ventas, Relaciones Públicas y Venta Personal.

Son actividades que realiza la empresa para dar a conocer las características del producto que esta ofertando al mercado también se utiliza como mecanismo de persuasión.

4. DIRECCION ESTRATEGICA⁹

Existe una razón poderosa para relacionar la “Buena Dirección” con el nivel de eficiencia con el que los gerentes desarrollan y ponen en práctica una estrategia. No se puede otorgar a los gerentes una alta calificación si diseñan estrategias inteligentes pero no son capaces de ponerlas en práctica; una débil implementación abre la puerta para que la actualización de la organización no explote su potencial total. Sin embargo, la ejecución intensa de una estrategia poderosa es una receta probada para lograr el éxito de la empresa. Por lo tanto para juzgar si una organización está bien dirigida se basan en la formulación de una buena estrategia combinada con su adecuada puesta en práctica. Cuando mejor ideada esta estrategia de una organización y cuando más impecable sea su ejecución, mayor será la oportunidad que tenga la organización de convertirse en líder de su sector industrial.

4.1 Definición de Estrategia:

⁹Jonson, Genery; Scholes, Kevin: “Dirección Estratégica. Análisis de la Estrategia de las Organizaciones”

“La estrategia es la dirección a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir con las expectativas de los stakeholders”¹⁰

4.2 Las Cinco tareas de la Dirección Estratégica¹¹

La función de los directivos de formular e implementar estrategias consta de cinco componentes relacionados entre sí:

1. Desarrollar un concepto del negocio y formular una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización.
2. Transformar la misión en objetivos específicos de resultado.
3. Elaborar una estrategia que logre el resultado.
4. Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
5. Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, las estrategias o la implementación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.

5. PLANEACION

Steiner la define como:

“La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales, significa un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo”¹²

En realidad la planeación es de gran importancia en una empresa ya que sin planeación no sabría donde ir, todo lo harías por intuición o por tradicionalismo o basándose solo en las

¹⁰ Michael Porter, “Dirección Estratégica” Introducción, Pág. 6

¹¹ Ibidem

¹² Steiner, George: Planeación Estratégica, Ed. CECSA, México, 1983; Pag.20

ventas. Para esto se debe analizar el pasado de la empresa, ver en que se puede mejorar, que se puede hacer y que decidir ahora para el futuro.

Según Robbins, S (1998):

“La planeación abarca la definición de los objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades”.

Koontz y Wehrich (1997), Indican que:

“La Planeación incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar cursos de acción entre varias opciones”.

De acuerdo a las anteriores definiciones de los distintos autores, se puede llegar a la conclusión que planeación es definir objetivos, metas, visión, misión, políticas y estrategias en una organización, es lo que se debe hacer y con qué medios se debe hacer.

5.1 Plan Estratégico de Marketing

“El Plan Estratégico de Marketing tiene esencialmente por objeto expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo”¹³

“El plan estratégico de marketing tiene como objeto desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y capacidades de la organización sus oportunidades de mercado cambiantes”¹⁴

La planificación formal puede rendir de forma beneficiosa para cualquier tipo de empresa ya sean pequeñas y grandes, nuevas y maduras. Por otro lado, la planificación estratégica lleva perfeccionar sus objetivos, políticas, conduce a una mejor coordinación de sus esfuerzos y proporciona estándares de desempeño para su control.

¹³ Philip Kotler-Gary Armstrong; Fundamentos de Mercadotecnia; 4º Ed; Pág. 38

¹⁴ Philip Kotler-Gary Armstrong, Jhon Saunders, Veronica Wong, Salvador Miguel; “Introducción al Marketing” 2º Ed; Pág. 55

5.2 El contenido del Plan Estratégico de Marketing¹⁵

El Plan Estratégico de Marketing es un documento escrito que incluye una estructura de seis puntos muy importantes (los cuales son adaptados a las necesidades de cada empresa u organización)

5.2.1 Análisis de la Situación (Diagnostico): En esta parte se incluye normalmente un análisis de las fuerzas del ambiente externo, los recursos internos, los grupos de consumidores que atiende la compañía, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño de marketing. Además, se identifica y evalúa a los competidores que atienden a los mismos mercados. Muchas empresas, suele incluir en esta parte un análisis FODA.

5.2.2 Objetivos de Marketing: En este punto se incluyen los objetivos de marketing, los cuales deben guarda una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la compañía. Un detalle importante, es que cada objetivo de marketing debe recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en el área y en la organización.

5.2.3 Posicionamiento y Ventaja Diferencial: En este punto se incluyen las respuestas a dos preguntas:

¿Cómo posicionar un producto en el mercado? (Posicionamiento).

¿Cómo distinguirlo de sus competidores? (Ventaja Diferencial).

El *Posicionamiento* se refiere a la imagen del producto en relación con el producto de la competencia, así como otros productos que comercializa la misma compañía.

La *Ventaja Diferencial* se refiere a cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia.

¹⁵Fundamentos de Marketing, 13ª Ed, de Stanton, Etzel y Walker, McGraw Hill-Interamericana, Págs. 672-675

5.2.4 Mercado Meta y Demanda de Mercado: En este punto se especifican los grupos de personas u organizaciones a los que la empresa dirigirá su programa de marketing. Luego, se incluye un pronóstico de la demanda para los mercados meta que parezcan más promisorios para decir que segmento vale la pena o lo que debe considerar segmentos alternativos.

5.2.5 Mezcla de Marketing: En esta parte, se incluye el diseño de la mezcla de marketing que es la combinación de numerosos aspectos de los siguientes elementos: 1. El Producto, 2. El cómo se lo distribuye, 3. Como se lo promueve y 4.Cuál es su precio. Cada uno de estos elementos tiene por objeto satisfacer al mercado meta y cumplir con los objetivos de marketing de la organización.

5.2.6 Evaluación de Resultados o Control: Se debe incluir un diseño del instrumento que permita la evaluación y control constante de cada operación para el resultado final sea lo más apegado al Plan Estratégico de Marketing.

5.3 Ventajas del Plan Estratégico de Marketing¹⁶

Según los autores Laura Fischer y Jorge Espejo, existen al menos cinco ventajas que resultando la planeación:

- Se estimula el pensamiento sistemático de la gerencia de Marketing.
- Ayuda a una mejor coordinación de todas las actividades de la empresa.
- Orienta a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se dejarán llevar a cabo.
- Evita que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de toda la empresa.
- Contribuye a que haya mayor participación de los ejecutivos, al interrelacionar sus responsabilidades conforme cambien los proyectos de la empresa y el escenario en que se desenvuelven.

¹⁶Fundamentos de Marketing, 13ª, Ed., de Stanton, Etzel y Walker, McGraw Hill – Interamericana, Págs. 672 - 675

6. ELECCION ESTRATEGICA

La elección estratégica implica la composición de las bases subyacentes en la futura estrategia, con el fin de crear opciones estratégicas que deberán evaluarse para poder seleccionar entre ellas. Existe una serie de aspectos fundamentales que es necesario abordar a la hora de crear y analizar las opciones estratégicas de la organización.

6.1 Las tres tareas para la formulación de una estrategia¹⁷

Primera: Desarrollo de una Misión

Por lo general, se conoce como misión a la visión que se tiene de la dirección de lo que la organización esta tratando de hacer y en lo que se quiere convertir a largo plazo. Una declaración de misión especifica que actividad piensa desarrollar la organización y cual es la dirección que seguirá la empresa en el futuro. Define “Quienes somos, que hacemos y hacia donde no dirigimos”. Por tanto, las declaraciones de misión se personalizan en el sentido de que diferencian a una organización de otras en su industria y le proporciona identidad propia, carácter y medios para su desarrollo.

Existen 3 aspectos fundamentales en la tarea de desarrollar la misión de una compañía:

1. Entender en que negocio se encuentra la compañía.
2. Decidir cuándo cambiara la misión y altera la dirección estratégica de la compañía.
3. Comunicar la misión de manera que sea clara, emocionante y motivadora.

Al momento de desarrollar una misión es importante tomar en cuenta los siguientes elementos:

Clientes
Productos o Servicios
Mercados
Tecnología

¹⁷Jonson, Gerry, Scholes, Kevan: “Dirección Estratégica. Análisis de la Estrategia de la Organizaciones”

Filosofía
Concepto de sí misma
Interés por la imagen pública
Interés por los empleados

Segundo: Establecimiento de Objetivos¹⁸

El establecimiento de objetivos convierte a la misión y a la dirección en resultados de conducta planeada. Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo específico. Esos define cuánto, de qué tipo de conducta y cuando. Ellos enfocan la atención y la energía hacia lo que se quiere lograr. Se necesitan objetivos para todos los resultados clave que los gerentes consideren importantes para el éxito.

Hay 2 tipos de área de resultados que destacar:

1. Objetivos Estratégicos
2. Objetivos Financieros

Tercera: Formulación de una Estrategia

Las organizaciones necesitan estrategias que les indiquen cómo lograr los objetivos y cómo luchar por la misión de la organización. La creación de la estrategia se refiere al cómo alcanzar las metas de resultado, como vencer a los rivales, como buscar y mantener una ventaja competitiva como fortalece la posición empresarial a largo plazo de la compañía. La estrategia general de una organización y el plan de acción directivo surge de un patrón de acciones ya iniciado de los planes que tienen los directivos para los buenos pasos. La estrategia de una organización evoluciona con el tiempo. Sería muy difícil encontrar una compañía donde hubiera concebido la estrategia por adelantado y se hubiera seguido de manera exacta durante un largo periodo de tiempo.

6.2 Jerarquía en la formulación de estrategias¹⁹

¹⁸Ibidem

En empresas diversificadas, las estrategias se inician en cuatro niveles distintos de la organización.

6.2.1 Estrategia Corporativa: Es el plan general de acción directiva para una compañía diversificada. La estrategia corporativa abarca toda la compañía. Consiste en los movimientos que se hacen con el fin de establecer posiciones empresariales en distintas industrias y los enfoques que se usan para dirigir al grupo de negocios de la compañía.

6.2.2 Estrategia de Negocio: Se preocupa por los movimientos y enfoques que crea la dirección para obtener rendimiento con éxito en un alineamiento de negocio; la cuestión principal de esta estrategia es como construir una posición competitiva más fuerte.

6.2.3 Estrategia Funcional: Se refiere al plan de acción directiva para desarrollar una importante actividad funcional en un negocio: Investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, servicio a clientes, distribución, finanzas, recursos humanos, etc. Una estrategia funcional por cada actividad funcional importante.

6.2.4 Estrategia Operativa: consiste en un plan de acción para dirigir a las unidades clave de la organización dentro de un negocio y para manejar las tareas operativas estratégicamente importantes compras de material, control de inventario, mantenimiento, embarque y campañas publicitarias.

7. Tipos de Estrategias

Existen diferentes tipos de estrategias, Fred R David las clasifica de la siguiente manera:

¹⁹Jonson, Gerry; Scholes, Kevan: "Dirección Estratégica, Análisis de la Estrategia de las Organizaciones"

7.1 Estrategias de Integración:²⁰

7.1.1 Integración hacia adelante: Son estrategias que nos permiten aumentar el control sobre los distribuidores o detallista, generalmente implica alianzas con estos dos agentes de mercado.

7.1.2 Integración hacia atrás: Son estrategias que nos permiten aumentar el control sobre los proveedores de una empresa a través del establecimiento de alianzas o adquirir el dominio de los mismos.

7.1.3 Integración horizontal: Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permitan aumentar la economía de escala.

7.2 Penetración de mercado: pretende aumentar la participación en el mercado actual con los productos o servicios actuales, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización. Esta estrategia muchas veces se utiliza sola o también combinada con otras. Esta implica aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

7.2.1 Desarrollo de Mercado: Se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas.

7.2.2 Desarrollo del Producto: Se pretende incrementar las ventas mediante una modificación mejoría de los productos o servicios, por lo general requiere un gasto cuantioso para la investigación y el desarrollo.

7.3 Estrategias Competitivas

Kotler establece una distinción entre cuatro estrategias competitivas, que son:

²⁰Fres R, David, Conceptos de Administración Estratégica 5ta Ed, Pág. 58.

7.3.1 Estrategia del Líder: La empresa que posee el producto mejor posicionado en el mercado y es conocido por sus competidores. Siendo a menudo un polo de referencia que las empresas rivales se esfuercen por imitar, atacar o evitar. Dentro de estas estrategias tenemos: desarrollo de la demanda primaria, estrategia defensiva, estrategia ofensiva y estrategia de desmarketing.

7.3.2 Estrategia del Retador: Se utiliza por aquellas empresas que no tienen el dominio del mercado, pudiendo tomar dos posiciones de retador donde se ataca al líder, pudiendo ser ataque frontal y ataque lateral.

7.3.3 Estrategia del Seguidor: Es utilizada por aquellas empresas que tienen una cuota del mercado, donde se alinea el accionar de acuerdo a las decisiones tomadas por el líder.

7.3.4 Estrategia del Especialista: Estas estrategias son tomadas por aquellas empresas que desean solamente abarcar uno o varios segmentos del mercado y no así en su totalidad.²¹

7.4 Niveles de Estrategia

Si una organización produce un solo producto o servicio, la gerencia podrá desarrollar un plan estratégico único que abarcase todas sus actividades pero no todas las organizaciones abarcan una sola actividad, existen compañías que abarcan varias actividades y contienen varias unidades de negocio.

Por tanto se diseñan estrategias a distintos niveles como; Nivel Corporativo, de negocio y funcional²²

7.4.1 Estrategia a nivel Corporativo: Es el diseño de estrategias para organizaciones que tienen más de dos líneas de negocios. Esta estrategia, a este nivel busca dar respuesta a la pregunta ¿En qué negocios debemos participar? La estrategia a nivel corporativo determina los papeles que desempeñara cada unidad de negocio, se busca determinar cuáles son los negocios en los que una corporación

²¹ Jean Jacques "Marketing Estratégico" 3ra. Ed. 7, Pags.349 - 354

²² Fres R, David, Conceptos de Administración Estratégica 5ta Ed. Pág. 58.

debe y tendrá que participar.

7.4.2 Estrategia a nivel de Negocios: Es el diseño de estrategia para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados. Busca determinar cómo se debe competir una organización en su ambiente.

7.4.3 Estrategia a nivel funcional: Busca diseñar estrategias para los distintos departamentos funcionales de una organización como: personal, finanzas, producción, mercadotecnia, etc.

Dichas estrategias a nivel funcional deben apoyar a la estrategia nivel negocio.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO

2.1 ANALISIS DEL MACRO ENTORNO

Las variables del macro entorno afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales. Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control.

2.1.1 Fuerzas Político – Legales

La nueva Constitución Política del Estado, luego de considerar todo lo referente a la Educación, Interculturalidad y Derechos Culturales en su Capítulo Séptimo, de manera expresa se refiere a la Comunicación Social, estableciendo en los Artículos 106 y 107;

”Artículo 106. I. El Estado garantiza el derecho a la comunicación y el derecho a la información.

II. El Estado garantiza a los bolivianos y bolivianas el derecho a la libertad de expresión, de opinión y de información, a la rectificación y a la réplica, y el derecho a emitir libremente las ideas por cualquier medio de difusión, sin censura previa.

III. El Estado garantiza a las trabajadoras y los trabajadores de la prensa, la libertad de expresión, el derecho a la comunicación y a la información.

IV. Se reconoce la cláusula de conciencia de los trabajadores de la información.

Artículo 107. I. *Los medios de comunicación social deberán contribuir a la promoción de los valores éticos, morales y cívicos de las diferentes culturas del país, con la producción y difusión de programas educativos plurilingües y en lenguaje alternativo para discapacitados.*

II. *La información y las opiniones emitidas a través de los medios de comunicación social deben respetar los principios de veracidad y responsabilidad. Estos principios se ejercerán mediante las normas de ética y autorregulación de las organizaciones de periodistas y medios de comunicación y su ley.*

III. *Los medios de comunicación social no podrán conformar, de manera directa o indirecta, monopolios u oligopolios.*

IV. *El Estado apoyara la creación de medios de comunicación comunitaria en igualdad de condiciones y oportunidades.”*

En merito a lo cual se puede establecer que La Carta Magna como la principal norma legal reguladora de derechos y garantías fundamentales dentro del territorio nacional, a través del Estado garantiza a todos sus ciudadanos el derecho a la libertad de expresión, presupuesto principal y vital en todo medio de comunicación, pues sin él no se concibe información oral y escrita imparcial y ecuánime con la cual se debe informar a la sociedad.

Así mismo esta norma marco, determina con total claridad los principios en los que debe desenvolverse la comunicación social como medio de información masiva, tales como: Responsabilidad y Veracidad, disponiendo el cumplimiento, observancia y ejercicio de estos a través, de normas de ética, autorregulación de las organizaciones de periodistas y su ley.

En ese sentido como se conoce la “Ley de Imprenta“ data del año 1925, teniendo en la actualidad más de 87 años de vigencia, lo que nos lleva a concluir que dicho sector de trascendental importancia para la sociedad denominado incluso el “Cuarto Poder” carece de un marco normativo acorde al avance y requerimiento actual de nuestra sociedad.

El encargado de recabar la información de la coyuntura social que se vive es el periodista, en Bolivia, la misma sociedad civil, políticos, gobiernos, movimientos sociales y movimientos cívicos se han encargado de calificar el trabajo de estos. Según datos del informe Percepciones de los líderes sociales, respecto a los Periodistas, realizado por la fundación UNIR, un 39% de los líderes sociales cree que hace cinco años la credibilidad de los periodistas era mayor, debido a que en el pasado existía mayor dedicación a la labor de informar; sin embargo, se puede afirmar empíricamente que la mayoría de la sociedad civil no diferencia lo que es el medio de comunicación y el periodista; en las calles de las ciudades y sobre todo en las áreas rurales, la población piensa que el reportero de a pie es quien elabora el producto final que es la noticia, desconociendo que la misma pasa por una serie de filtros hasta llegar a ser difundida; aquella noticia refleja la realidad que quieren mostrar los medios de comunicación. Como es el periodista la persona visible del medio de comunicación, las agresiones y las críticas son en primera instancia para los trabajadores de la prensa.

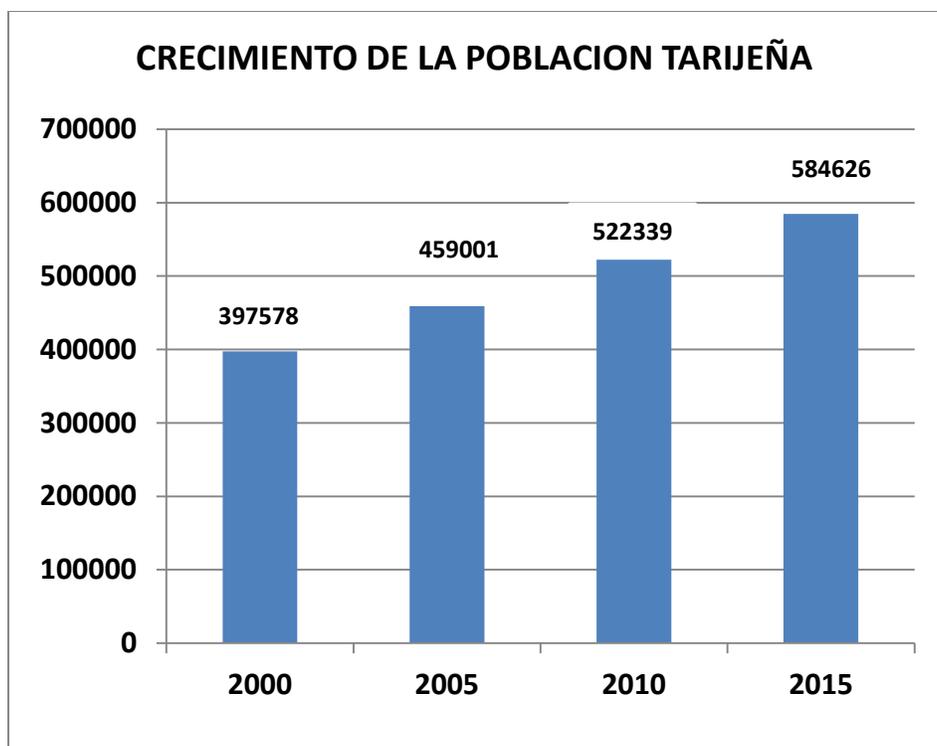
Los trabajadores de la prensa están al tanto de esta pérdida de credibilidad y lamentan esta situación ya que, a pesar de que los periodistas se encuentran ubicados entre, los dueños de los medios de comunicación que los emplean y, por otra, la sociedad a la cual deben servir, la ciudadanía está consciente de que ésta es la labor que deben cumplir los periodistas.

2.1.2 Fuerza Económica

Para este análisis se toma en cuenta los factores que tienen consecuencia directa sobre el estudio, más específicamente se refiere a un análisis en las variables Macroeconómicas del país y a nivel departamental que pueden influir en la empresa.

GRAFICO Nº 1

CRECIMIENTO DE LA POBLACION DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

La población tarijeña va aumentando año a año, como se observa en el grafico anterior, el departamento de Tarija incremento en cuanto a la población del 2000 hasta el 2010 (de 397.578 a 522.339) más de un 30%, por lo cual se tiene proyectado que hasta el 2015 la población tarijeña ascienda a 584.626 habitantes. Con estos datos podemos concluir que el desarrollo del departamento está avanzando a pasos agigantados.

CUADRO N°1

PRODUCTO INTERNO BRUTO, SEGÚN DEPARTAMENTO

(En miles de bolivianos)

DESCRIPCION	2004	2005	2006	2007	2008	2009
BOLIVIA	24.928.062	26.030.240	27.278.913	28.524.027	30.277.827	31.294.253
CHUQUISACA	1.244.109	1.256.243	1.329.054	1.352.752	1.442.740	1.479.717
LA PAZ	6.056.316	6.124.302	6.364.792	6.669.426	7.069.768	7.412.588
COCHABAMBA	4.304.780	4.368.231	4.554.821	4.728.634	4.894.899	5.033.605
ORURO	1.248.437	1.301.490	1.368.946	1.413.962	1.675.976	1.772.248
POTOSÍ	1.288.186	1.323.892	1.378.917	1.556.415	1.933.903	2.088.955
TARIJA	2.090.785	2.622.350	2.810.369	3.031.026	3.175.800	3.138.288
SANTA CRUZ	7.562.318	7.880.419	8.211.315	8.472.251	8.733.964	8.977.106
BENI	902.009	912.266	1.006.745	1.015.942	1.051.316	1.090.769
PANDO	231.123	241.047	253.954	283.619	299.460	300.977

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA (INE)

El Producto Interno Bruto (PIB) que registró Bolivia en la gestión 2009 fue de 31.294.253 miles de bolivianos, el Gobierno prevé una tasa de crecimiento de la economía nacional de 5,75% para la gestión 2010, la misma que tomó en cuenta la crisis financiera internacional y también los fenómenos climatológicos que son recurrentes en Bolivia.

Durante las gestiones 2005 - 2010 Tarija presentó un crecimiento en la apertura de nuevas empresas; sin embargo no hay producción y la inversión que se ejecuta en la región depende exclusivamente de las transferencias del IDH, recursos que son manejados por las autoridades del departamento.

CUADRO Nº 2
PIB PER CÁPITA DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA Y EL PAIS
(Expresado en \$US)

AÑO	TARIJA	BOLIVIA
2005	1.707	949
2006	2.332	1.010
2007	2.845	1.182
2008	3.529	1.363
2009	4.083	1.651

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Un buen indicador de los ingresos económicos de los habitantes de una región es el PIB Per Cápita.

De acuerdo a el Producto Interno Bruto Per Cápita correspondiente a los últimos años, el cual alcanzo a \$4.083 en el año 2009 en el departamento, 2,5 veces por encima del promedio nacional (\$us 1.651), como se puede observar en el cuadro N°2 para así lograr ubicarse en primer lugar en el país.

Los datos anteriores muestran que la población de la ciudad de Tarija goza de una interesante entrada de ingresos económicos, aun por encima del Producto Interno Bruto Per Cápita del país.

CUADRO N°3
REGALÍAS POR AÑO Y DEPARTAMENTO TARIJA AÑO 1998 – 2008
(EN MILLONES DE BOLIVIANOS)

DESCRIPCION	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
TOTAL	246.86	231.64	439.27	523.81	540.12	805.37	1,159.57	1,393.78	1,986.19	2,741.75	2,980.99
CHUQUISACA	15.11	17.86	34.26	38.51	19.54	26.45	39.25	33.32	65.11	121.13	137.72
LA PAZ	1.66	0.43	0.49	0.48	3.34	4.63	9.77	7.57	40.13	63.46	53.66

COCHABAMBA	60.18	71.68	122.15	133.90	128.64	174.71	218.01	299.30	221.27	263.35	269.87
ORURO	29.12	21.14	29.30	29.16	31.27	26.54	27.45	46.31	128.18	127.01	105.74
POTOSÍ	12.27	8.44	16.39	9.66	11.07	14.84	26.33	41.85	186.54	270.50	403.47
TARIJA	27.70	16.13	46.60	92.94	132.68	291.12	522.85	635.97	925.07	1,328.00	1,436.99
SANTA CRUZ	84.68	76.19	151.72	176.26	170.28	204.06	227.43	214.85	265.02	346.92	364.66
BENI	10.87	11.90	26.19	28.15	28.24	42.36	61.11	70.19	106.30	121.81	143.13
PANDO	5.27	7.87	12.17	14.75	15.06	20.67	27.37	44.42	48.57	99.57	65.75

El cuadro anterior, refleja las regalías obtenidas por departamento, donde se aprecia claramente que el departamento de Tarija, desde el año 2003 se convierte en el principal productor de hidrocarburos, por encima de Santa Cruz y Cochabamba obteniendo un promedio del 48% de las regalías nacionales en los años 2006, 2007, 2008.

Con estos datos podemos concluir que al existir mayor ingreso por regalías nuestro departamento se va desarrollando con el tiempo, además de que empresas del país e internacionales apostaran por nuestra Tarija.

CUADRO N° 4
REGALÍAS POR AÑO SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA DEPARTAMENTO DE
TARIJA AÑO 1996 - 2008
(EN MILLONES DE BOLIVIANOS)

DESCRIPCION	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
TOTAL REGALÍAS	234.27	439.28	523.81	540.12	805.37	1,159.57	1,393.78	1,986.19	2,741.75	2,980.99
Regalías Mineras	33.90	48.99	36.75	45.71	47.02	67.12	105.05	338.93	498.82	597.57
Sobre	191.70	385.18	483.10	488.57	755.46	1,092.05	1,288.73	1,647.26	2,242.93	2,383.21

Producción de Hidrocarburos										
Regalías Agropecuarias	8.67	5.11	3.96	5.84	2.89	0.40	0.00	0.00	0.00	0.21

El cuadro anterior refleja el impacto que tiene la producción de hidrocarburos en la economía nacional, si analizamos el año 2008 se observa que las regalías obtenidas por la producción de hidrocarburos, tiene una participación del 79.95% de las regalías generadas en la economía nacional. Esto muestra el potencial crecimiento que puede tener el departamento de Tarija.

El Gobierno de Bolivia redujo al 6% su previsión de inflación en el país para 2010, lo que supondría la mitad del aumento que tuvieron los precios en años pasados cuando alcanzaron el 12%. En el año 2008 y 2009 Bolivia fue el segundo país más inflacionario de la región, después de Venezuela que ocupó el primer lugar.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es una medida de la evolución en el tiempo de los precios de un conjunto de bienes y servicios clasificados por sectores que consumen las unidades familiares dentro una sociedad, su uso principal ha pasado a ser una medida general de la inflación de los precios para el sector. De acuerdo al comportamiento del IPC; es importante destacar que el sector donde está dirigido la estrategia, presenta un decremento cada vez mayor de los precios que hace al sector más competitivo.

2.1.3 Fuerzas Socio-Culturales

Después de la aprobación de la Nueva Constitución Política del Estado, Bolivia se constituye en un Estado Unitario de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano e intercultural.

Es un país que esta favorecido por presentar diferentes tipos de costumbres y tradiciones dentro de sus territorio, los cuales están notoriamente identificados según las regiones o clima existentes, es así que Bolivia es un país plurinacional y multiétnico,

en el cual una sociedad en particular vive rodeada de creencias, valores y principios esenciales que tienden a permanecer, los cuales se transmiten de padres a hijos y con el transcurso del tiempo se van fortaleciendo.

La ciudad de Tarija posee una gran diversidad biológica en flora y fauna, y se caracteriza por ser un departamento donde prospera la amabilidad y compromiso, por tales razones este departamento es considerado como “La Capital de la Sonrisa”, la misma gente del campo y la capitalina posee simpatía y gracia, adoptando diversas costumbres y tradiciones, no solo en el ámbito sociocultural, sino también por los constantes cambios políticos, económicos y tecnológicos, lo cual incentiva a que las empresas tarijeñas mejoren para poder ofrecer servicio de buena calidad y aumentar su producción porque el mercado cada vez es más exigente y competitivo.

En nuestra ciudad todavía, la población en general, tiene el buen hábito de la lectura, esto es reflejado de las ventas de periódicos, de los diferentes medios de comunicación escrita ya sean nacionales o del departamento.

El tarijeño por lo general tiene la costumbre de encontrar el periódico, de su preferencia, en la plaza principal (lugar de venta del mismo) y sentarse a hojearlo en el lugar mientras se distrae unos momentos o de llevarlo hasta su domicilio o lugar de trabajo.

Por otra parte la población tarijeña tiene el concepto de que un periodista, es una persona que por lo general trabaja entre diez y doce horas diarias, con índices de insatisfacción personal, con una mentalidad progresista, con fuertes prejuicios y rechazos hacia los poderes económicos y políticos, obligado muchas veces a autocensurar su trabajo o bien siendo censurado por sus jefes, con alta inestabilidad laboral.

No es una novedad el mencionar que desde hace un lustro el ser periodista se ha convertido en una profesión de riesgo. Ante todo, el periodista es una persona y no puede mantenerse al margen de lo que vive el país y, por lo tanto, tiene que tomar posiciones; las amenazas y agresiones.

La profesión de periodista es dura. En todos los países del mundo, los trabajadores de la prensa se enfrentan a bajos salarios, largas e interminables horarios laborales, fuera de ser maltratados verbal y físicamente en cualquier ámbito; sin embargo, se puede afirmar que los periodistas bolivianos deben soportar estos "gajes del oficio" y, además, otro tipo de precariedades en su trabajo, como ser la falta de un seguro de vida y contra accidentes cuando realizan trabajo de riesgo, la falta de la dotación necesaria de material y equipo.

A pesar de estas desventajas mencionadas anteriormente, la población estudiantil, de la carrera de Comunicación Social, cada vez crece más en las diferentes universidades del país, Tarija no se queda atrás, ya que en nuestra ciudad esta carrera está disponible para los estudiantes en la Universidad Privada Domingo Savio.

2.1.4 Fuerzas Tecnológicas

El surgimiento de los blogs (Facebook, Twitter o MSN) puede ser una suerte de prelude de una nueva era de la comunicación. El periodismo formal está perdiendo la batalla contra el tiempo. Lo bueno de internet es que es notablemente más democrática que los medios de carne y hueso, o más bien, de cámaras, micrófono, tinta y papel. No sólo es más democrática porque usualmente los micromedios de internet son realmente independientes, porque son muchos, o porque en los buscadores aparecen unos al lado de otros, sino también porque la forma de informar en internet carece de todo lineamiento.

Eso da lugar a una creatividad, a una forma diferente que no se puede aplicar en un periódico, en una radio o incluso en la TV. Los blogs son increíbles, es lo más diverso y plural que se ha visto jamás en materia de tráfico de información.

Por otra parte hoy en día, los diarios más importantes del mundo e incluso nacionales, tiene sus páginas webs, ya que nos encontramos en la era digital, en las cuales se puede leer el periódico desde cualquier punto del planeta sin ningún costo. Esto

genera una gran desventaja para los medios de comunicación escrita, ya que la gente, al poder informarse de manera gratuita y fácil evitan la compra de periódico en físico.

2.2 ANALISIS DEL MICRO ENTORNO

Las variables del micro entorno afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, intermediarios, clientes y públicos.

2.2.1 Competidores

En Tarija existe una variedad de medios de comunicación entre ellos la escrita, dentro de la cual cada medio de comunicación, tiene su línea editorial y punto de vista, Siendo los competidores reales del Periódico El Nacional los siguientes:

- El País.
- El Nuevo Sur.
- Mi Barrio.
- El Chaqueño.
- El Bermejeño.
- El Andaluz.

En este caso el principal competidor para la empresa es el Periódico “El País”, ya que este tiene un largo tiempo en el mercado (21 años), llegando a ser el más antiguo en la región. Los periódicos citados anteriormente se constituyen en una fuerte amenaza para El Nacional, puesto que en un momento determinado le quitan participación en el mercado disminuyendo así sus ingresos por concepto de ventas, por lo que es importante que se

diseñen estrategias de marketing que contrarresten esa situación y logre posicionarlo mejor en el mercado que actualmente opera.

2.2.2. Productos Sustitutos

Los productos sustitutos también se constituyen en una amenaza para el sector, ya que son de fácil acceso para la población en general.

Las llamadas “Revistas” o “Noticieros”, Los Medios de comunicación Audiovisuales que son de gran importancia para la población, además que son de fácil acceso y teniendo la ventaja de informar de manera inmediata. Entre estos tenemos a:

- Plus Tv.
- Unitel Tarija.
- Red ATB.
- Canal Universitario.
- Canal 15 Tarija.
- ChapacaTelevisión.

Por otra parte, otros sustitutos importantes son Los Medios de comunicación Radiales, quienes brindan información y entretenimiento las 24 Hrs. del día, en nuestra ciudad los principales medios de comunicación Radial son:

- Plus Radio.
- Radio Fides.
- Radio Global.
- Radio Luis de Fuentes.
- Radio Panamericana.

Revistas Informativas y de entretenimiento además del internet, son productos y servicios sustitutos para nuestra empresa, pero pese a estos sustitutos existentes, en el mercado

tarijeño se sigue teniendo la cultura de lectura de los medios de comunicación escrita existentes.

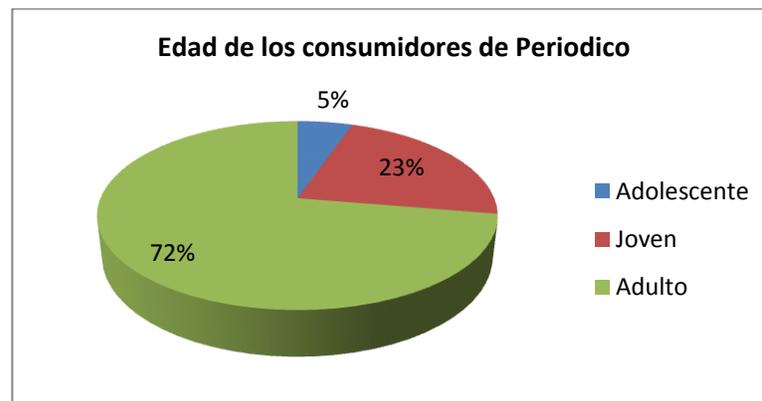
2.2.3. Consumidores

Los consumidores están constituidos por todas aquellas personas que en un momento determinado adquieren el producto. Los consumidores tienen bajo poder de negociación ya que el precio en el mercado es igual al de la competencia.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Actualmente el Periódico está dirigido a un segmento en específico, ya que los propietarios, quieren llegar al segmento de la clase Media a Media Alta, a personas que comprende la edad de 35 a 60 años. Dejando de lado diferentes sectores sociales y edades de la población tarijeña, a las que se podría llegar, por medio de Estrategias que se plantearan.

GRAFICO N°1
EDAD DE LOS CONSUMIDORES DE PERIODICO



Con los datos obtenidos de la investigación se puede establecer que los consumidores reales de periódico son personas adultas con un 72% que comprende las edades de 30 a 65 años de edad.

2.2.4. Posibles Consumidores

Los posibles consumidores del sector, es la población del departamento de Tarija, en general son las personas que comprenden entre las edades de 30 a 60 años de ambos sexos, quienes tienen la cultura de leer y mantenerse informados con un ingreso salarial medio a alto.

Otros posibles consumidores son las empresas públicas y privadas que cuentan con una gran capacidad de personal, al igual que los consultorios médicos, salones de belleza, empresas o instituciones que tengan salas de espera, y utilicen este medio de comunicación para mantener distraído a los clientes mientras espera el turno para ser atendidos.

Por otra parte un importante segmento, al que actualmente no está llegando el periódico, son las principales provincias del departamento; Como ser Bermejo, Yacuiba, El Valle, San Lorenzo y Padcaya, donde existe un gran mercado al cual la empresa podría llegar. Con la ventaja que el resto de medios de comunicación escrita no llegan a las provincias mencionadas.

2.2.5 Proveedores

Los proveedores son aquellas empresas que provén de materia prima e insumos a la empresa para elaborar su producto final que en este caso es el periódico y están constituidas de la siguiente manera:

- MADEPA S.A.- Proveedora de papel.
- INSUMOS GRAFICOS -Proveedora de tinta, ennegresedor, goma arábica, solución de fuente y diluyente, alcohol izopropílico.
- ANTALIS BOLIVIA –Proveedora de placas de aluminio.

- TICHAYER – Proveedor de otros insumos.
- Estación de Servicios La Terminal – Proveedor de Gasolina y Diesel.

Es importante mencionar que El Nacional tiene contratos firmados con la mayoría de sus proveedores de insumos y de materia prima por lo que el poder negociador de estos no tiene mucha relevancia al momento de adquirir la materia prima que se utiliza en el proceso productivo.

2.3 OPORTUNIDADES DEL SECTOR

Es sector en el que se desenvuelve la empresa de Comunicaciones IDEA S.R.L Periódico “El Nacional”, tiene distintas oportunidades entre las que podemos mencionar:

- ✓ El considerable crecimiento de la población tarijeña.
- ✓ La existencia de pocas empresas en el rubro.
- ✓ La falta de medios de comunicación escrita en las diferentes provincias del departamento.
- ✓ La cantidad de información que se genera en el acontecer local, regional y nacional que es utilizada como material de difusión.
- ✓ La necesidad de empresas locales y nacionales por ofertar sus productos y servicios.

2.4 Características del Macro y Micro Entorno

Como características prevaletes del Micro y Macro Entorno tenemos:

Macro Entorno

- ✓ En los últimos años se generó una tasa de crecimiento del 5,75% en comparación de años anteriores, en la que economía del país se encontraba estancada.

- ✓ La población de Tarija tiene el PIB PER CAPITA mas alto del país, es por esta razón que se podría concluir que los habitantes de nuestra ciudad tienen mayores ingresos y de esta manera cuentan con la capacidad de adquirir productos y servicios que se encuentre fuera de sus necesidades.
- ✓ En las diferentes universidades tanto privadas como estatales de nuestro país, cada vez es mayor el número de estudiantes que se deciden estudiar por la carrera de “Comunicación Social”.
- ✓ En el siglo en el que estamos, es denominado el siglo de la tecnología, con la aparición de diversas redes sociales y blogs, donde se encuentra una variedad de información en el momento preciso, pese a esto en nuestro país sigue existiendo la cultura de adquirir el medio de comunicación escrita más antiguo que es la prensa.

Micro Entorno

- ✓ En nuestro medio no existe una gran variedad de competidores, como se da en otros puntos del país.
- ✓ Pese a la existencia de productos sustitutos existentes en el mercado, todavía la población tarijeña adquiere los diferentes periódicos que circulan en el medio.
- ✓ Para las diversas empresas que se dedican al rubro existe facilidad para adquirir la materia prima para realizar el producto.

2.5ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

2.5.1 ANTECEDENTES

La empresa de comunicación IDEA SRL. Periódico El Nacional fue creado el 4 de julio del año 2007, los motivos que impulsaron a esta iniciativa empresarial fue la de servir a la población tarijeña con un medio de comunicación confiable, logrando llegar a todas las provincia a las que no se estaba llegando con los medios de comunicación y estaban desinformadas de algunos acontecimientos importantes que ocurrían en la capital del Departamento. Este medio de comunicación escrito nace a iniciativa de cuatro empresarios tarijeños que ya tienen conocimiento respecto a este rubro, otro aspecto que dio lugar a la

nueva iniciativa fue la existencia de dos medios de comunicación existentes en ese momento y un mercado potencial existente, por lo que se ve una buena oportunidad en el mercado de incursionar con nuevo medio de comunicación escrito que tenga valores éticos, morales y principalmente que sea imparcial al momento de hacer la noticia.

2.5.2 MISION

Los Directivos de la empresa de Comunicaciones Idea SRL, Periódico El Nacional plantean su Misión:

“El Nacional es un medio de comunicación que ofrece a sus lectores información, análisis, opinión, entretenimiento. Contribuyendo así a la información que aporta al desarrollo de la región y el País”.

Lo que pretenden los ejecutivos es ofrecer a sus lectores una variedad de servicios como: Informar sobre los acontecimientos más recientes que suceden en nuestro departamento, conocer el análisis y opinión de quienes hacen la noticia, mostrando la parte y contra parte de la misma sin importar del partido político que sea. Además de entretener y divertir a quienes adquieren el producto, como lo hace con su Suplemento Pura Cepa (Sociales) con los diversos acontecimientos de la sociedad tarijeña, el “Deportivo” y “El Oferton” (Horóscopos, crucigrama y chistes.) donde podrá el lector demandar y ofertar bienes o servicios.

2.5.3 VISION

La empresa de comunicaciones Idea S.R.L, Periódico “El Nacional” tiene como visión:

“Consolidarse en un mediano plazo como un referente respecto a los medios de comunicación escrita a nivel departamental y nacional comprometido con la ética y profesionalismo”.

Esta empresa de comunicación pretende llegar a ser un referente, en cuanto a medios de comunicación escrita se refiere, a nivel Departamental y Nacional con valores como la ética y el profesionalismo. Pero en el tiempo que lleva en el mercado no lo está logrando, debido a que no brinda información a las provincias del departamento y mucho menos a otros puntos del país.

Esto se debe a que no existen estrategias de distribución del producto, ya que el encargado de Marketing no se hace responsable de las ventas, debiendo ser este, el directo responsable de la distribución del producto o servicio, en la empresa el encargado de distribución es el presidente de la federación de “Canillitas” entregándosele todos los ejemplares, para la correspondiente venta.

2.5.4 OBJETIVOS

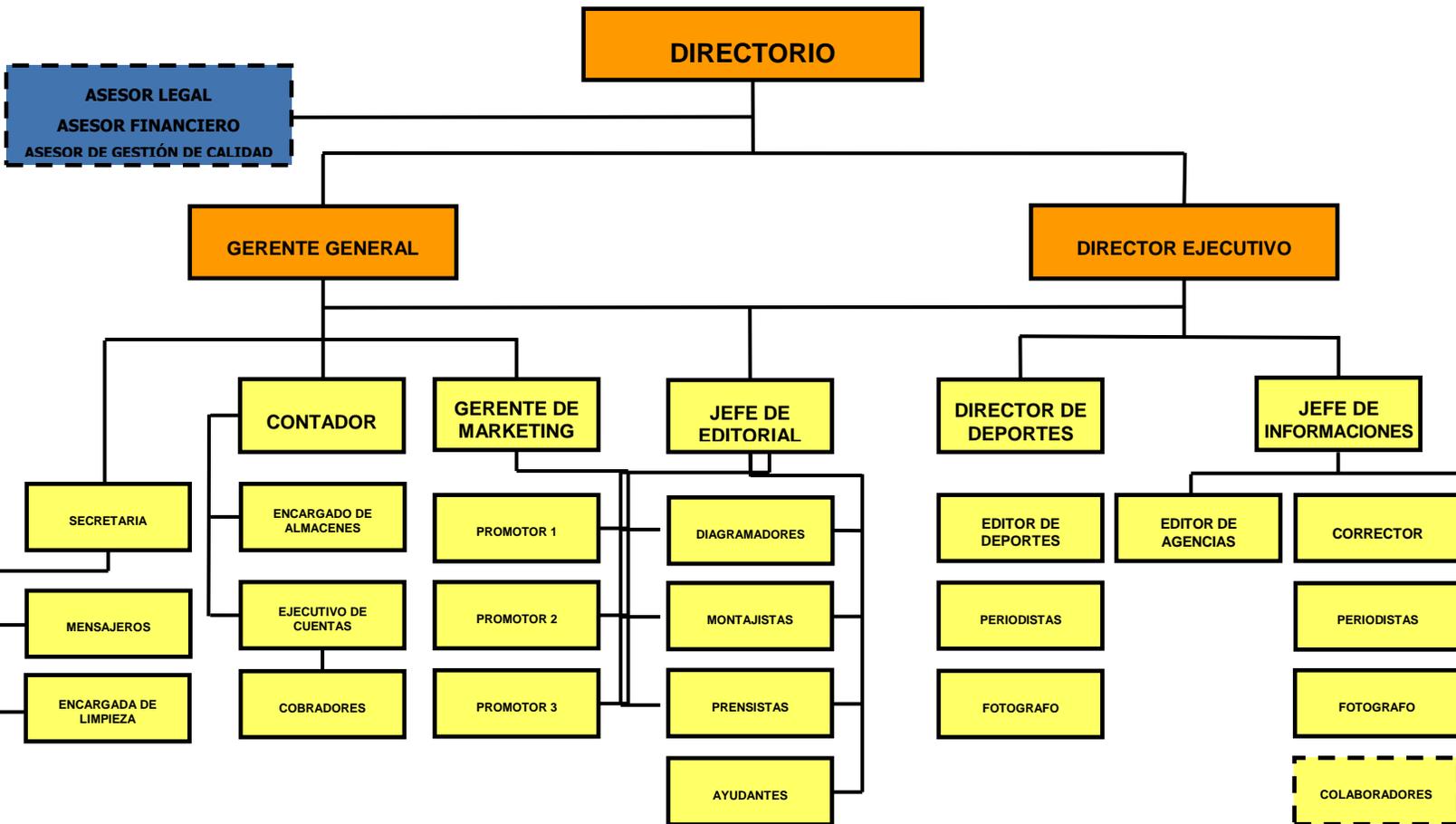
La empresa de Comunicaciones IDEA SRL, Periódico “El Nacional” tiene planteados los siguientes objetivos.

- Practicar un periodismo con ética y profesionalismo.
- Tener una redacción diferenciada con los otros medios de comunicación, que sea objetiva e innovadora.

2.5.5 Estructura Orgánica

La estructura u organigrama es un esquema de la organización de una empresa, es la representación grafica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático. La estructura bajo la cual funciona la empresa ayuda a definir la responsabilidad y la autoridad al especificar qué grupo hace o realiza determinado trabajo, también determina los niveles jerárquicos, facilita la comunicación y el control al agrupar a los empleados que tienen obligaciones afines de trabajo, mejora la toma de decisiones y permite dar diferente importancia a las tareas y asignarles un rango también diferente, al situarlas en diversos niveles de jerarquía.

GRAFICO N° 1
ORGANIGRAMA PERIÓDICO EL NACIONAL



Nivel de Decisión
 Nivel Operativo

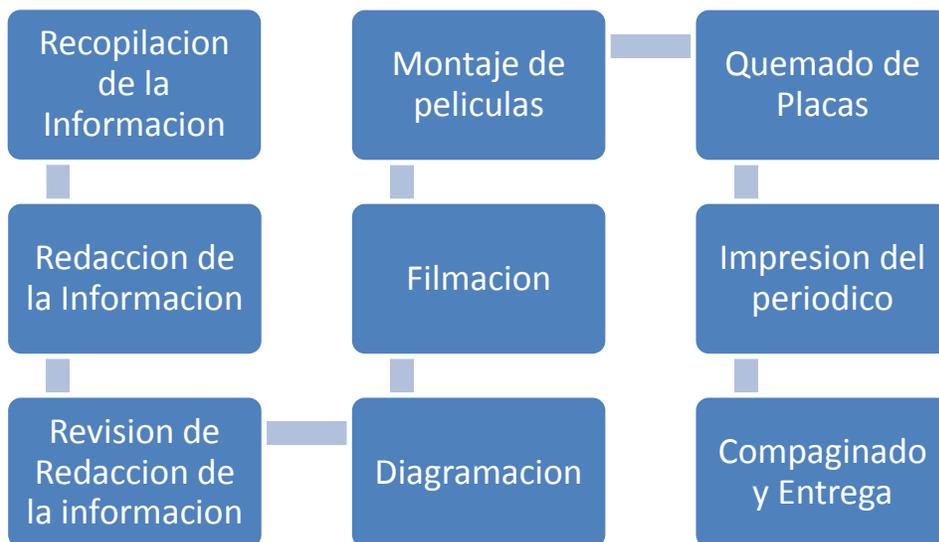
De acuerdo a los datos recopilados del periódico El Nacional se pudo establecer que no cuenta con una estructura organizacional claramente definida ya que la misma esta propuesta solamente de manera enunciativa y no así de manera formal expresada en un documento, por lo cual se procede a elaborar dicho organigrama de acuerdo al criterio del Gerente.

Por otra parte el Gerente o encargado del Área de Marketing (Área a analizar), no cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar este cargo. Siendo este un cargo de vital importancia para la empresa, el Gerente de Marketing no tiene la potestad de tomar algunas decisiones que le correspondan, como buscar nuevas plazas y promociones para incrementar las ventas de ejemplares.

2.5.6 Proceso Productivo

El Proceso Productivo de la empresa dura alrededor de 12 hrs. Desde que el reportero hace la noticia hasta que el encargado de distribución del producto realiza la entrega a los Canillitas, quienes son encargados de la venta del producto.

GRAFICO Nº 2
GRAFICO DEL PROCESO PRODUCTIVO DE EJEMPLARES PERIODICO “EL NACIONAL”



- **Recopilación de la Información.-** Los encargados de realizar esta tarea son los reporteros (8 personas), quienes se dirigen al lugar de los hechos, donde se da la noticia, para recopilar la información necesaria para hacer la noticia.

- **Redacción de la Información.-** Una vez que el reportero tenga la información recopilada, pasan a redactarla; con imágenes,ambospuntos de vista y criterio del mimo reportero.
- **Revisión de Redacción de la Información.-** Al terminar el periodista con la redacción de las noticias, estas pasan a ser revisadas por el Jefe de Informaciones (2 personas), quien es el encargado de dar el visto bueno, para que esta pase a ser diagramada por el encargado.
- **Diagramación de la Información.-** Una vez aprobado el texto de la noticia, debe pasar al diagramador (3 personas), quien es el encargado de darle la forma al periódico, siendo este el encargado de revisar la resolución y corrección e fotografías que acompañan a los textos de la noticia.
- **Filmación.-** Una vez diagramado el periódico, el encargado de diagramación envía a filmación, donde el jefe de prensa se encarga de quemar las películas.
- **Montaje de Películas.-** Una vez terminado el proceso de filmación de películas, donde se separan por colores siempre y cuando la producción sea Full Color, se lleva a la sala de quemado o Insolación de películas para proceder al quemado de placas.
- **Quemado de Placas.-** Luego que el encargado de montaje de películas concluye con su trabajo, pasa al revelado de placas, el cual es revelado con químicos especiales. Terminado este proceso se pasan las placas a las maquinas para proceder con la impresión del periódico.
- **Impresión.-** Una vez secas las placas, se la introduce en las diferentes maquinas (Blanco y Negro o Full Color), donde las impresiones a color usan 4 placas, las cuales imprime por colores, terminada la impresión el paso siguiente es el compaginado de ejemplares.
- **Compaginado.-** El compaginado y doblado de ejemplares es realizado manualmente, para luego ser entregado al distribuidor quien es el encargado de repartir a los canillitas.

2.5.7 Capacidad Productiva

La capacidad de producción óptima del Periódico “El Nacional” es de 2.500 ejemplares día, pero por la baja participación de mercado la producción es la que se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 1
Producción Diaria de Ejemplares Periódico “El Nacional”

Día	Cant. de Ejemplares Producida	Cant. de Ejemplares Producida Optima
Lunes	2.000	2.500
Martes	2.000	2.500
Miércoles	2.000	2.500
Jueves	2.000	2.500
Viernes	2.000	2.500
Sábado	1.500	2.000
Domingo	1.500	2.000
Total	13.000	16.500

Fuente: Periódico El Nacional

En cuanto a la producción de periódico o ejemplares de la empresa, como se detalla anteriormente, la cantidad promedio producida de periódicos es de 1.857 por semana, con una producción mensual de 52.000 ejemplares, teniendo una capacidad productiva del 60%.

Teniendo una producción optima, se tendría un promedio de 2.357 ejemplares por semana. Con una producción diaria de 2.000 ejemplares entre los días lunes a viernes y una

producción de 1.500 los fines de semana debido a que las ventas bajan los fines de semana en relación a los días de semana.

2.5.8 Maquinaria Utilizada en el Proceso Productivo

El equipo y la maquinaria utilizada por El Nacional en el proceso productivo para la elaboración de los periódicos es la siguiente:

- 3 Equipos de diagramación -MaC 5
- 1 Equipo de filmación -Dolev 800
- 1 Insoladora de placas
- 1 Máquina –Kolrd (Blanco y Negro)
- 1 Máquina–Kolrd (Full Color)
- 1 Máquinaparaimpresión- Mozp
- 10 Equipos de computacióncompletos
- 3 guillotinas
- Otrosequiposmenores

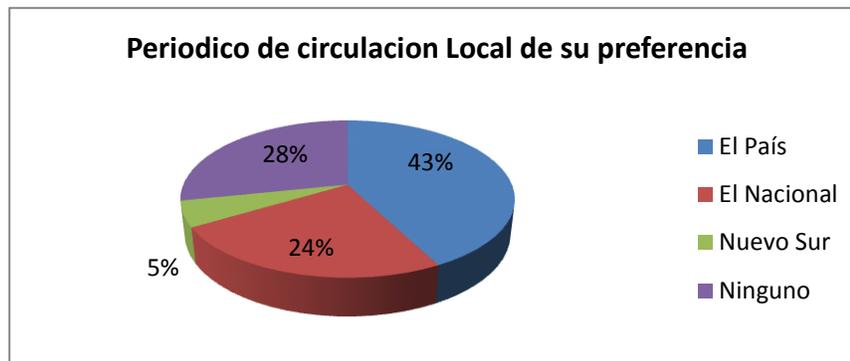
Por ahora la maquinaria y equipo es utilizada en un 60% para la producción de los ejemplares,teniendo una capacidad ociosa de 40%, siendo ahora la producción promedio de 1.857 ejemplares día, siendo que esta empresa podría producir 2.500 unidades día entre semana.

La empresa no optimiza su producción debido a la baja participación de mercado por la que atraviesa, con estrategias de marketing se podrá incrementar las ventas y llegar a nuevos mercados, y así obtener mayor utilidad y beneficios para la empresa.

2.6. PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Luego de analizar los resultados de un estudio realizado, sobre las preferencias de los consumidores o lectores de diarios en nuestra ciudad, se obtuvo los datosque se muestran en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 1 Participación de Mercado del Periódico El Nacional



De

acuerdo a datos
obtenidos, se

puede establecer que del 100% de los lectores de Periódico, el 43% compran periódico El País, 24% El Nacional, 5% Nuevo Sur y el restante 28% no compra ningún periódico. De acuerdo a esta información se puede establecer que de los periódicos de circulación local el periódico El Nacional se encuentra muy por debajo del periódico líder en el mercado y también se establece un mercado potencial del 28% que no tiene preferencia por los periódicos locales.

En este punto es importante determinar respecto a la posición competitiva que se encuentra El Nacional en relación a la competencia, la falta de estrategias de marketing hacen que la unidad en estudio no tenga una mayor presencia en el mercado, logrando una ventaja competitiva y comparativa en relación al líder del mercado. Para lograr un mejor posicionamiento e incrementar sus utilidades por concepto de ventas se tienen que diseñar estrategias de marketing enfocados a los clientes reales y potenciales.

Por otro lado una gran parte de la población estudiada manifiesta que no compran ningún periódico local ya que los mismos no satisfacen sus gustos y preferencias. Este aspecto denota

Claramente que la hipótesis planteada es cierta no se aplican herramientas de marketing (publicidad y promoción, diversificación, segmentación de mercado, estrategias de precios, atención al cliente, etc.) para atraer la atención de los clientes potenciales y reales.

2.7 COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS

Las ventas de la empresa de comunicaciones IDEA S.R.L Periódico El Nacional, se obtienen de la cantidad de ejemplares vendidos por el distribuidor y tanto las familias como empresas que cuentan con las suscripción del periódico El Nacional.

2.7.1. Análisis De Ventas

De acuerdo a datos obtenidos de la empresa, las ventas están en función a la cantidad de ejemplares entregados al distribuidor de la empresa, quien es el encargado de vender a los canillitas, y las familias suscritas Nacionalventas en la ciudad de generalmente de semana y los

A continuación se N°2 las ventas de (2010, 2011 y

Cuadro N° 2

Ventaeas de Periódico “El

Año	Trimestre	Cantidad de Ejemplares Vendidos	Cantidad de Ejemplares Producidos
2010	Trimestre 1	118.038	158.050
	Trimestre2	131.808	158.050
	Trimestre 3	129.806	158.050
	Trimestre 4	118.459	158.050
	Trimestre 1	127.570	158.050

instituciones y alperiódico El que se realizan solo Tarija. Estas ventas varían entre los fines días de semana. muestra en el cuadro los tres últimos años (2012), por trimestres.

Ejemplares Nacional”

2011	Trimestre 2	135.763	158.050
	Trimestre 3	133.230	158.050
	Trimestre 4	127.393	158.050
2012	Trimestre 1	106.463	158.050
	Trimestre 2	75.233	158.050

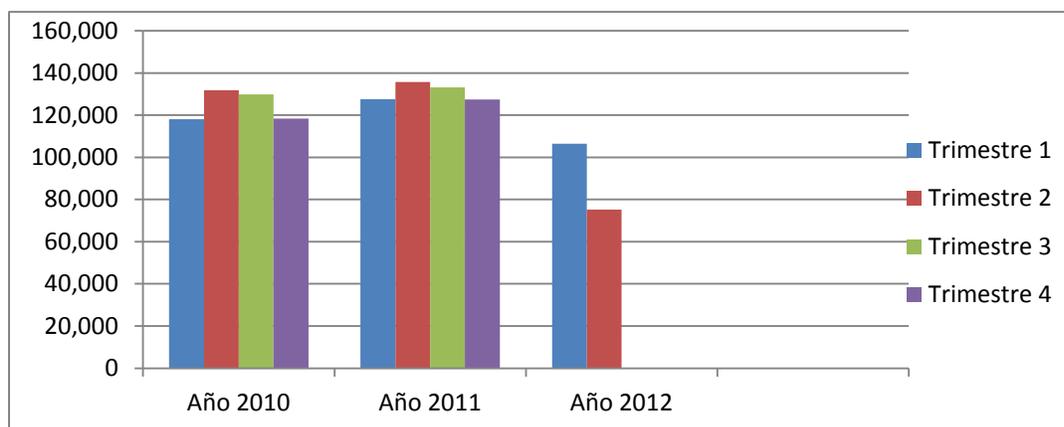
Fuente: Periódico "El Nacional"

En cuanto a los niveles de ventas, conforme se detallan en el cuadro N° 2, se puede evidenciar que las ventas no son las óptimas, ya que en el año 2010 trimestre 1 se tuvo una producción de 158.050 ejemplares y solo se llegó a comercializar 118.038, para el trimestre 2 se incremento una cantidad 13.770 ejemplares, para el trimestre 3 nuevamente las ventas disminuyen con una cantidad de 2.002 ejemplares en comparación al trimestre 2 (Mayo, Junio, Julio y Agosto), que es el periodo del año en que hay un incremento de ventas.

Para el año 2011, la cantidad de ejemplares vendidos aumenta, llegando a distribuirse una cantidad de 127.570 periódicos, al igual que la gestión 2010 las ventas se incrementan en el 2do. Trimestre, para luego tener una baja en los meses restantes.

En lo que lleva de la gestión presente las ventas han llegado a disminuir notablemente en relación a las gestiones pasadas, teniendo una menor participación de mercado.

Grafico N° 2
Ventas de Ejemplares Periódico “El Nacional”



En el grafico anterior se puede observar claramente, que en el Trimestre 2 las ventas se incrementan considerablemente, pero en el caso de la gestión actual las ventas disminuyen notablemente, es por esta razón que se pretende incrementar Estrategias de Marketing que ayuden al incremento de las ventas del periódico El Nacional.

2.8 ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS EN LA EMPRESA

El Nacional es una empresa como cualquier otra que requiere de la aplicación de herramientas de marketing, en la actualidad toda empresa necesita de estas herramientas puesto que la correcta aplicación de las mismas permite a la empresa obtener mayores ventajas competitivas en relación a la competencia. Es así que, de acuerdo al análisis

realizado a la empresa objeto de estudio se determino que dentro del organigrama establecido, simplemente trabaja una persona que se encarga de esta función tan importante dentro la empresa, y no cuenta con los conocimientos del área.

De acuerdo a la investigación realizada en este campo, la empresa no cuenta con Estrategias de Marketing, prueba de ello, siguiendo el criterio de Michael Portel podemos decir que;

- ✓ Para la fijación del Precio, la empresa lo define de acuerdo al precio que tiene la competencia (Periódico El País), es decir, si la competencia incrementa el precio la empresa en estudio lo incrementara, como sucedió en el año 2009 el Periódico El País tuvo un incremento de 50 Cts. y este a los pocos días incremento el precio,siendo este el que mantiene por ahora.
- ✓ Por otra parte, en cuanto a la Distribución de la empresa está en función de modo similar a la de la competencia, es decir, el jefe de editorial o prensa es el responsable de la entrega de los ejemplares al distribuidor, quien es el encargado de vender a los canillitas para que así el periódico llegue al consumidor final.
- ✓ En cuanto al Producto, no cuenta con ventajas que lo hagan competitivo, ya que los suplementos que actualmente contiene las ediciones son similares con relación al periódico líder del mercado Periódico El País.
- ✓ En relación a la Promoción la empresa de Comunicaciones IDEA S.R.L Periódico El Nacional, no tienen estrategias de promociones que puedan ser de interés de los consumidores potenciales.

Podemos concluir que el Periódico El Nacional no cuenta con Estrategias de Marketing formalmente establecidas, es por esta razón que le empresa necesariamente debe contar con estas para poder incrementar las ventas ya sea a mediano o largo plazo.

CONCLUSIONES

- El Periódico el nacional no tiene Visión, Misión, Objetivos, Estructura Orgánica oficialmente definidos, ya que lo establecido es de boca de los ejecutivos de la empresa.
- La empresa de Comunicaciones Idea S.R.L Periódico El Nacional no cuenta con Estrategias de Marketing, teniendo así una baja participación de mercado y evitando el incremento de las ventas de la empresa.
- La estructura orgánica bajo la cual funciona El Nacional no contempla áreas sub funcionales que apoyen al Departamento de Marketing. El personal que posee la empresa en el área de marketing no es el más calificado para realizar esta función, así mismo no existe apoyo de comunicación y difusión de los medio de comunicación. Para esto la empresa deberá contratar a la persona indicada para el cargo indicado en este caso, un Administrador de Empresas o un Ingeniero Comercial.
- El análisis comparativo de las ventas del año 2010 en relación al 2011 no han variado significativamente demostrando un crecimiento vegetativo, en relación a las de la gestión 2012 han disminuido en gran parte, mostrando la falta o carencia de estrategias de marketing.
- La empresa de Comunicaciones IDEA S.R.L Periódico El Nacional no cuenta con estrategias de Promoción y Difusión para dar a conocer el o los productos adicionales que ofrece actualmente, la poca información de los productos que ofrece al mercado hace que sus clientes desconozcan los mismos.
- Existen bastantes empresas de comunicación e información que se constituyen en productos sustitutos del periódico como ser radio, televisión, internet y revistas.

- Se ha identificado 2 empresas locales y 2 provinciales que se constituyen en una fuerte competencia para Periódico El Nacional, las más importantes son Periódico El Nuevo Sur y Periódico El País.
- El Nacional, se encuentra en una posición competitiva baja en relación al líder del mercado, por lo que no tiene un posicionamiento óptimo en el mercado en el que opera actualmente.
- El Periódico El Nacional no llega a todo el departamento, es decir solo se distribuye en nuestra ciudad, perdiendo participación de mercado en las provincias más importantes de nuestro departamento.
- Finalmente se pudo verificar la Hipótesis planteada, debido a que la falta de Estrategias de Marketing inciden en la baja participación de mercado y bajos niveles de ventas.

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1. Introducción

Las Estrategias de MARKETING para Periódico El Nacional, a partir de ahora en adelante se constituirán en las herramientas de vital importancia para lograr un mejor posicionamiento en el mercado e incrementar sus niveles de ingresos, puesto que, este tipo de elementos utilizados de manera correcta permitirán a esta empresa establecer ventajas competitivas y comparativas en relación a sus competidores actuales.

Establecido el problema, se comprueba que el Periódico El Nacional de la Ciudad de Tarija, por falta de estrategias de marketing, tiene una baja participación en el mercado en relación al líder del mercado no logrando obtener ventas óptimas y no llegando a posicionarse en el mercado como una empresa líder.

Se procederá a elaborar estrategias de marketing que permitirán al Periódico El Nacional obtener mejores ingresos por concepto de ventas al ofertar a nuevos mercados permitiendo que el cliente se sienta identificado y motivado al momento de adquirir el producto, así también como desarrollar la fidelidad de marca y hacer más deseable la adquisición del servicio al mercado real y potencial.

Apartir de los resultados del diagnostico y verificada la hipótesis se propone:

3.2 MARCO DE REFERENCIA

Para fines de una buena aplicabilidad del modelo se plantea una nueva visión y misión para Periodico El Nacional enmarcandose en las estrategias de marketing que se proponen. Sinodo estas plasmadas en las instalaciones de la empresa, donde los empleados y clientes la puedan observar.

3.2.1. Definicion de la Misión para el Periodico El Nacional

La Misión nos permitira orientar y definir quien es la Empresa de Comunicaciones IDEA S.R.L Periodico El Nacional y en que rubro esta, para esto se plantea la siguiente Misión:

“Somos una empresa de comuncaciones que responde a la confianza de la sociedad lectora de los medios de comunicación escrita, informando con imparcialidad permitiendo el desarrollo y crecimiento del la poblacion en su conjunto.”

3.2.2. Definicion de la Visión para el Periodico El Nacional

La Visión de la empresa, implica definir en que se quiere convertir la emresa en el futuro, es decir, cuales seran las aspiraciones futuras de la misma tanto en el corto y largo plazo, considerando el conjunto de las situaciones cambiantes que se presentan en el entorno. Como Visión se plantea lo siguiente:

“Consolidarnos como un medio de comunicación de referencia, tanto a nivel Departamental como Nacional que ofrece informacion fidedigna de fuentes confiables e imparcial que sirva a los lectores para informarse a cavalidad y tomar deciones en funcion a la informacion impartida.”

3.3OBJETIVOS

Para los objetivos se pretende enfocarse en la calidad, variedad, honestidad y ética en la información impartida, comprometidos con la socieda satisfaciendo las necesidades de los clientes.

3.3.1 Objetivos Especificos

- Ampliar la cobertura de el Periodico El Nacional a nivel Departamental y Nacional.

- Incrementar las ventas en un 15% para lo que resta del año y un 30% para el siguiente año y así mejorar la posición competitiva de la empresa, en relación a las ventas de la gestión.
- Realizar esfuerzos constantes para mantener y mejorar la calidad de ediciones para así satisfacer las necesidades del mercado.

3.4 POLÍTICAS

Las políticas de incentivo que se utilizara para atraer a los clientes potenciales y fidelidad a los clientes reales son las siguientes:

- Por sobre todo ofrecer calidad, variedad, innovación, honestidad, ética y excelencia en las ediciones diarias.
- Aplicar una sinergia organizacional para que todos los componentes de la empresa enfoquen su objetivo en la calidad, variedad, honestidad y ética respecto a la información impartida.
- Interesar a la audiencia meta en temas específicos, respecto a la información impartida.

3.5 ESTRATEGIAS

Los objetivos indican hacia donde se quiere dirigir la empresa y la estrategia define como llegar hasta allí, es por eso que cada empresa debe diseñar una estrategia para alcanzar sus objetivos. Para ello se proseguirá con la Estrategia de crecimiento en amplitud de mercado, llegando a lugares a los cuales el Periódico hasta ahora no ha llegado, como ser las provincias de nuestro departamento. Para así poder incrementar la participación de mercado de la empresa.

3.3.1 Estrategia Penetración de Mercado

Con la estrategia de Penetración de Mercado lo que se pretende, es aumentar la participación de mercado, para así incrementar las ventas, mejorando el producto o servicio y/o desarrollando el mercado en el que opera.

✓ Estrategia de Desarrollo de Mercado.

La Estrategia de Desarrollo de Mercado es usada cuando la empresa requiere introducir sus productos o servicio a otras zonas geográficas.

Se propone aplicar la estrategia de desarrollo de mercado ya que sugiere ingresar con el mismo productos hacia nuevos mercados es decir expandirse geográficamente.

La empresa hasta ahora, en el tiempo que lleva en el mercado, no llega a las diferentes provincias del departamento de Tarija, perdiendo una gran participación de mercado en las mismas. Debido a diversos factores, entre esos que no se tiene un distribuidor en los diferentes puntos del departamento. Se pretende tener la distribución como se detalla a continuación en el cuadro N° 1.

Cuadro N° 1

Cantidad de Ejemplares a Distribuir según Provincia

Provincia	Cant. De Ejemplares	Cant. De Ejem Mes	Cant. De Ejemplares Trimestre
San Lorenzo	50	1.500	6.000
El Valle	50	1.500	6.000
Padcaya	50	1.500	6.000

Yacuiba	100	3.000	12.000
Bermejo	150	4.500	18.000
Total	500	12.000	48.000

Para poder realizar la venta de periódicos en las provincias propuestas, se planea poner una persona encargada de distribución para la venta en cada lugar. De esta manera poder incrementar las ventas y llegar a lugares a los que actualmente no se llega.

Para poder llegar a cada una de las provincias del departamento mencionadas se realizara la entrega de los ejemplares a distribuidores determinados en cada una de ellas. Para llegar a estos, se enviara la cantidad de ejemplares establecida, en transportes interprovinciales, en el caso de Yacuiba se realizara el envío por la línea Aérea “AEREOCOM” debido a la distancia del lugar, para así poder llegar a lugar a tempranas horas del día y de esta manera la población de Yacuiba se mantenga informada.

Los envíos se realizaran en transportes que van directo a la Provincia, como se muestra en el cuadro anterior. Los encargados de la distribución de suscripciones serán los encargados de llevar los ejemplares a las diferentes paradas para que estos realicen la entrega a los distribuidores de cada provincia. En el caso de Yacuiba se realizara el envío a las 8:30 am llegando a destino a las 9:00 am mientras que al resto de destinos se realizara la entrega una vez que los distribuidores salgan de las oficinas de la empresa.

3.3.2 Estrategias Competitivas

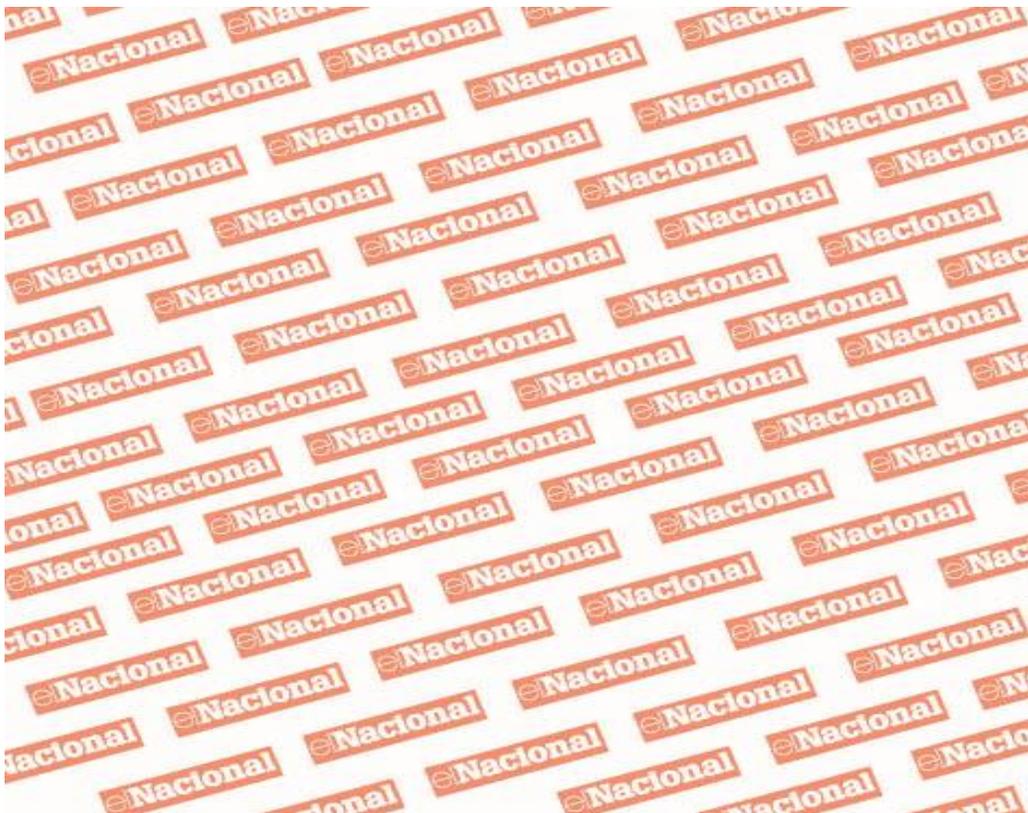
Las estrategias competitivas son las acciones defensivas y ofensivas que la empresa realiza para crea una posición segura y enfrentar las cinco fuerzas competitivas, para así poder enfrentar con un rendimiento superior a la competencia.

3.3.2.1 Estrategia del Seguidor

Esta es una propuesta importante para la empresa de Comunicaciones IDEA S.R.L Periódico El Nacional, debido a que puede ser utilizada para mejorar su participación de mercado, ya que en el estudio realizado se demuestra que el Periódico El País es la que tiene mayor participación de mercado con un porcentaje elevado en comparación al del Periódico El Nacional, por lo que nuestra empresa deberá tomarla como referencia y seguir aspectos de empresas que se tienen el mismo rubro. Para esto utilizaremos una técnica o herramienta muy importante que es el Benchmarking.

Para realizar esta estrategia de diseñaraun banner con un logo llamativo de la empresa, para ubicarlo en los diversos puntos de ventas,como lo hacen los medios de comunicación escrita nacionales, lideres en el mercado, tanto en la ciudad como en las provincias, para así poder gravar el logo en la mente de los consumidores reales y potenciales.

Banner de Presentación Periódico El Nacional



El cual tendrá unas medidas de 2 metros x 2.5 metros de largo.

Por otra parte se pondrá banners del suplemento Pura Ceba (Sociales) en los diversos eventos que se realicen, y los cuáles sean cubiertos por el mismo. Al igual que un banner del suplemento deportivo, de manera que los participantes y quienes hacen la noticia conozcan que el Periódico El Nacional está presente.



3.3.3 Estrategia de Marketing MIX

La estrategia de Marketing MIX esta compuesta por las 4 P's las cuales son: Producto, Precio, Plaza o Distribución y Promoción, representando los aspectos esenciales que toda empresa deberá analizar y así poder diseñar estrategias de competencia.

3.3.3.1 Producto

En lo que se refiera al producto la empresa de Comunicaciones IDEA S.R.L Periódico El Nacional, deberá crear una ventaja competitiva para poder diferenciarse de la competencia y así mejorar su posicionamiento.

Mejorar y elaborar nuevos suplementos que complementen y mejoren la edición actual, con productos que innoven, sean de interés de la población y con los que no cuente la competencia.

Luego de la investigación realizada, se pudo obtener que el periódico deberá tener ciertas características o atributos, fuera de los con que ya cuenta, para poder satisfacer las expectativas de los clientes reales y potenciales. Entre los cualesdeberíanser:

- **Especiales para colegios:** Estos serian publicados 1 vez al mes, con los eventos más destacados que sucedan dentro de cada establecimiento o unidades educativas más sobresalientes de la región. Con información del acontecer social y actividades culturales y deportivas.

Se propone implementar este suplemento debido a que, se debe crear una cultura de lectura en la juventud de nuestra ciudad, además que en el mercado no existe algún producto dirigido directamente para este sector importante.

- **Guía Empresarial:** Sera publicada 1 vez al mes, con información que contenga lo más destacado del sector, realizando un convenio con el sector empresarial Departamental, para conocer el acontecer productivo (ferias, acontecimientos y otros) y emprendedor del sector, contactos comerciales con otros países de interés para el sector.

Se propone implementar este suplemento debido a que en el mercado actualmente no existe, ningún producto similar o igual a este.

- **Agenda cultural y religiosa:** Implementar la agenda cultural, con las actividades que realice la Casa de la Cultura durante el mes en la ciudad y las diferentes provincias. Este producto se implementara debido a que, no existe en el medio información sobre las fechas, y horas de las diversas actividades que realiza la Casa de la Cultura o los actos importantes que lleva acabo la Honorable Alcaldía Municipal. Dichas fechas serán publicadas en el mismo cuerpo principal de la edición, según la cantidad o continuidad de las diversas actividades, en un espacio en el cual llame la atención del lector.

- **Suplemento Cultural:** Se publicara 1 vez al mes, con información de sobre la cultura e historia de nuestra Tarija y Bolivia, que sean temas que despierten la curiosidad del lector, como ser: Las costumbres de nuestra tierra, el significado de

las palabras que se decían hacia años, fotografías de cómo era nuestra ciudad, vida y obra de artistas destacados, etc.

Se propone implementar este producto debido a que actualmente en el mercado no existe un suplemento con estas características.

3.3.3.2 Precio

El precio juega un papel muy importante en toda empresa, en el caso de la prensa escrita en nuestro departamento es el mismo de todos. Para el precio se proponen la siguiente acción:

- Se propondrá que las empresas y/o familias que cuenten con la suscripción del periódico y cancelen la suscripción del mes por adelantado tengan un descuento del 10%, sin importar el tipo de suscripción que tenga. Ya sea de lunes a domingo, de lunes a sábado o de lunes a viernes. Con los montos que se detallan a continuación.

Cuadro N° 2

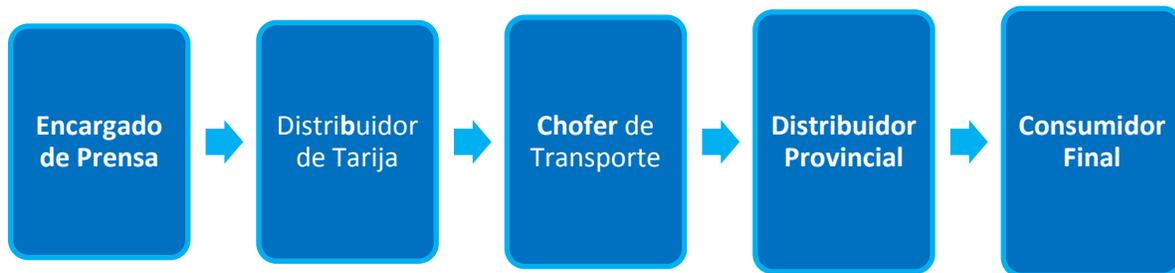
Cuadro de Descuentos por Pago por Adelantado según Suscripción

Plan Según Suscripción	Monto Mensual Bs.	Monto con Descuento Bs.
Lunes – Viernes	88,00	79,00
Lunes – Sábado	104,00	94,00
Lunes - Domingo	124,00	112,0

Fuete: Elaboración Propia

3.3.3.3 Distribución

La distribución es un factor importante para la comercialización del producto y la penetración demercados. Se pretende llegar a las provincias que hasta ahora no llegaba el periódico diariamente, para así poder cumplir con la Misión propuesta y poder incrementar la participación de mercado. Como se detalla a continuación:



Como se detalla anteriormente, el encargado de prensa realizara la entrega de ejemplares a los dos distribuidores que tiene la empresa, para que estos lleven los periódicos a las paradas de transporte, de cada provincia, enviando en sobres cerrados la cantidad de periódicos establecida, y así pueda llegar a destino, donde el distribuidor de cada lugar recogerá para proceder a la venta.

Por otra parte se pretende ofrecer a las diferentes empresas de nuestra ciudad, ya sean públicas o privadas, suscripciones anuales del Periódico El Nacional, realizandola entrega a cada institución de manera gratuita. Ofreciendo la cantidad de ejemplares según requiera la empresa.

En el cuadro siguiente se menciona una lista de las empresas a ofrecer el Periódico El Nacional, que por el momento no cuentan con la suscripción del Periódico.

**Cuadro N° 3
Empresa a Ofrecer el “Periódico El Nacional”**

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN

Corte Suprema de Justicia
Corte Electoral del Departamento
Fiscalía del Distrito
EMTAGAS
SETAR
COSALT
COSETT
SEGIP
Hospital San Juan de Dios
Servicio Departamental de Caminos SEDEC
Servicio Departamental de Salud SEDES

Fuente: Elaboración Propia

3.3.3.4 Promoción

Se realizaran diferentes promociones, que posicionen la marca para así poder incrementar las ventas, tales como:

- Con motivo de festejar las fechas importantes que se recuerda en nuestro país, como ser, año nuevo, carnaval, día del Padre, Día del Niño, Día de la Madre, entre otras fechas que son importantes para la población, se realizaran sorteos, de premios que serán auspiciados por empresas interesadas, ya que al auspiciar realizan una manera indirecta de publicidad.
- Cuando se presenten grupos nacionales e internacionales realizar sorteos de entradas para los diferentes conciertos a presentarse.

- En el mes aniversario del periódico se obsequiara, bolígrafos, llaveros, stickers entre otros suvenirs donde claramente se identifique el nombre y logo de la empresa.

3.4 PRESUPUESTO

Para poder realizar las estrategias propuestas es necesario contar con un presupuesto, para así llevarlas acabo. Entre los gastos que tendrá la empresa son:

Cuadro N° 1

Presupuesto para la Distribución de Ejemplares en Provincia de Periódicos El Nacional

Provincia	Transporte	Costo de Envío Día (Bs.)
San Lorenzo	<i>San Lorenzo</i>	5.-
El Valle	<i>Línea V</i>	5.-
Padcaya	<i>Línea P</i>	5.-
Yacuiba	<i>AEREOCOM</i>	21.-
Bermejo	<i>Estrella del Sur</i>	5.-
Total	-	41.-

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el cuadro N° 1, los precios de transporte de cada uno de los destinos es similar, teniendo un costo bajo. Se podría realizar un intercambio de servicios

con cada empresa de transporte, con publicidad en el Periódico, ya sea de la misma empresa o publicaciones que son realizadas en el Ofertón (Requerimiento de personal, venta de bines o raíces) para así poder tener un costo mínimo o cero de transporte para llegar a las diferentes provincias de nuestro departamento.

En el caso de los distribuidores se les dará a un precio de 3,00 Bs. por ejemplar vendido, teniendo una ganancia de 30 ctvs. extra para poder cubrir con el transporte en el caso que las empresas de transporte nieguen el intercambio de servicios propuesto.

Cuadro Nº 2
Presupuesto para la Elaboración de Banners

Banner	Cantidad	Precio en Bs.
Banner El Nacional	7	2.800
Banner Pura Cepa	1	400
Banner Deportivo	1	400
Total	9	3.600

Se realizara la compra de 7 Banners que contengan el logo del periódico debido a que serán utilizados en los diferentes puntos de venta en cada una de las provincias anteriormente nombradas. En el caso de los Banners de los suplementos de Sociales y Deportivo se realizara el pedido de 1 para cada suplemento ya que estos serán usados solamente en la ciudad, para llevarlos a eventos determinados en los que el periódico este cubriendo el evento social o la noticia deportiva.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones a las que permite arribar el presente trabajo se resume en las siguientes:

- ✓ Diseñar acciones de comunicación y publicidad, que den a conocer la calidad del servicio que ofrece periódico El Nacional.
- ✓ Segmentar el mercado meta de acuerdo al tipo de cliente y sus características.
- ✓ Emplear una comunicación persuasiva y diferenciada para cada segmento del mercado definido por periódico El Nacional.
- ✓ Atraer la atención y motivación de compra de los clientes actuales y potenciales, empleando como medio de persuasión los medios de comunicación.
- ✓ Lograr la atención, consolidar la compra y motivar a los clientes actuales y potenciales para que sigan adquiriendo los productos, empleando como medio de persuasión medios de comunicación.
- ✓ La publicidad y propaganda aplicada debe proveer información en lenguaje claro, con imágenes mentales, que permitan posicionarse en la mente de los consumidores actuales y potenciales. La filtración o selección de la comunicación, será clara y dirigida a los decisores de la compra e influyentes.
- ✓ Crear necesidad o deseo en los consumidores actuales y potenciales, para que adquieran el o los productos que ofrece periódico El Nacional.
- ✓ Emplear una sinergia o concordancia en las actividades organizacionales que se desarrollan para que se logren los objetivos propuestos.