

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

VICERRECTORÍA ACADÉMICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Factores fundamentales de la planificación estratégica para el desarrollo y sostenibilidad del periodismo comunal: el caso de San Ramón de Alajuela

Trabajo Final de Graduación sometido a la consideración del Tribunal Examinador de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación de la Escuela de Administración, para optar por el grado de Maestría en Administración de Medios de Comunicación con mención en Administración de Empresas de Comunicación.

Sustentante
Leda Chavarría Jiménez

San José, Costa Rica
2010

Factores fundamentales de la planificación estratégica para el desarrollo y sostenibilidad del periodismo comunal: el caso de San Ramón de Alajuela

Leda Chavarría Jiménez*

RESUMEN

Los medios de comunicación comunales enfrentan condiciones de trabajo muy distintas a las de un medio de comunicación nacional. La planificación estratégica, como herramienta administrativa, contribuye a que estos medios de comunicación tengan un panorama claro sobre las condiciones en las cuales se desenvuelve la empresa. Esta herramienta se convierte en una importante fuente para mejorar el desarrollo del negocio, en concordancia con las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC`s).

Para llevar a cabo esos procesos de planificación estratégica se debe tener en cuenta los factores diferenciados del negocio que influyen en los resultados, así como las condiciones de trabajo de las empresas de comunicación comunal.

ABSTRACT

Regional Media Corporations face some special conditions in their emergence and development so different versus National Media Corporations. Strategic Planning represents an important management tool that helps them to get an overview about the main conditions under which these companies operate. Also, it provides important information to improve the business environment, in concordance with the new Information and Communication Technologies (ICT`s).

Such kind of strategic planning should consider different issues that influence the results and the working conditions of Regional Media Corporations.

Palabras clave: Planificación Estratégica, periodismo comunal, medio de comunicación comunal

Key words: Strategic Planning, regional journalism, Regional Media Corporations.

*Leda Chavarría Jiménez es Bachiller en Ciencias de la Comunicación Colectiva con énfasis en Periodismo.

1. INTRODUCCIÓN

Competitividad es uno de los intereses fundamentales del empresario de hoy. Hacerle frente a un mercado cada vez más amplio y globalizado en el que las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC`s) difuminan las fronteras geográficas, las transforman y dirigen hacia áreas como la educación y el conocimiento, es actualmente el dilema del pequeño empresario que debe hacerle frente a un mercado de regionalidad extendida.

Dentro de este mercado cambiante y acelerado se abren paso empresas de comunicación comunal, que rebotan entre la localidad y la globalidad, testigas de una evidente necesidad de cercanía y familiaridad evidente en la audiencia, que contrasta con la exigencia que ésta hace, en cuanto al uso de TIC`s como la internet, por ejemplo.

La investigación aquí planteada busca determinar factores fundamentales que se deben considerar para el desarrollo de procesos de planeación estratégica que contribuyan al desarrollo y sostenibilidad del periodismo comunal, a partir del estudio del caso de dos medios comunales existentes en la actualidad en el cantón de San Ramón de Alajuela, con el fin de contribuir al desarrollo y sostenibilidad de este tipo de empresas.

El eje central del proceso de investigación se guía a partir de tres cuestionamientos fundamentales, a saber:

1-¿Cuáles son las características particulares de los medios de comunicación comunales de San Ramón?

2- ¿Cuál es la percepción de la población de San Ramón, acerca del Periódico El Occidente y Radio Sideral?

3- ¿Cuáles factores se deben tener en cuenta primordialmente para el desarrollo de procesos de Planificación Estratégica, en el caso de los medios comunales de San Ramón?

Para dar respuesta a estas preguntas se plantearon cuatro objetivos específicos:

1-Indagar la historia de los medios comunales en el cantón de San Ramón, para entender el contexto en el cual han surgido los medios comunales actuales del cantón y el aporte que estos brindan a la comunidad.

2-Determinar cuáles han sido los procesos de planificación estratégica de Radio Sideral y el Periódico El Occidente.

3-Conocer la percepción de los habitantes del cantón de San Ramón acerca de Radio Sideral y Periódico El Occidente.

4-Proponer factores fundamentales que se deben tener en cuenta para el desarrollo de procesos de Planificación Estratégica de Radio Sideral y Periódico El Occidente como medios comunales del cantón de San Ramón.

A pesar de que en Costa Rica el periodismo comunal tiene más de un siglo de existencia, es a partir de 1980 -año en que el país experimentó una serie de cambios políticos y sociales que propiciaron una mayor participación de la ciudadanía en el acontecer nacional- cuando según Guillermo Acuña (1999, p.13), se impulsó la creación de experiencias comunicacionales no tradicionales (comunicación comunal, comunicación alternativa, popular, etc.)

Coincide este marco temporal, con las fechas en que los investigadores nacionales empezaron a interesarse por el tema de la comunicación comunal. En este ámbito de estudio se realizan las primeras investigaciones por parte de estudiantes de la Universidad de Costa Rica a finales de 1980.

Rosaura Bermúdez, Ileana Guillén y Fabio Muñoz (*Periodismo comunal escrito en Costa Rica: desde 1980 hasta 1991, desarrollo y perspectivas*) y Carlos Villalobos (*Palabra comunal impresa: Los periódicos en San Ramón, 1881-1903*) sistematizaron durante la década de los 90, información acerca del surgimiento de la prensa comunal en el país, características, proceso de desarrollo, temáticas tratadas, papel del periódico comunal en el contexto en que circula y perspectivas a futuro de este tipo de comunicación.

No obstante, a pesar de que en el país se han registrado pocos estudios, parece que se ha intentado indagar el tema desde sus diferentes perspectivas. Mientras que Bermúdez y Villalobos, se inclinan por realizar sus investigaciones a partir de un enfoque histórico, Damaris García y otros autores (Medios de Comunicación Masiva y Participación Comunal en Ciudad Quesada) y Nancy Arroyo, Gerardo Jiménez y Marlen Zárate (Diagnóstico participativo de comunicación para el establecimiento de una radioemisora comunal en Paquera) incorporan en sus trabajos un mayor acercamiento a la audiencia.

García y otros autores, por medio de un estudio llevado a cabo en Ciudad Quesada, buscan determinar el grado de participación del consumidor en las dinámicas de producción de la información. Por su parte, en el estudio de Arroyo y otros periodistas (1997, p.III), se propone: identificar las necesidades de la población de Paquera y proponer un medio local de comunicación que contribuya a fortalecer los vínculos comunales

Varios años después Vicky Luna fue la investigadora nacional que inició el acercamiento al campo administrativo de los medios de comunicación comunales. En 2007 ella estudió lo relativo al problema para la consecución de publicidad y la relación entre estos medios y las agencias de publicidad.

Las investigaciones nacionales coinciden entre otros aspectos, en su visión del periodismo comunal como un espacio que por medio de la publicación de información con un mayor grado de cercanía, contribuye a la construcción de identidad local y promueve la organización y el desarrollo de las comunidades.

La dinámica de trabajo y la metodología de producción de los medios comunales, han generado una historia que evidencia presencia intermitente. Es posible que la problemática en este sentido no sea la ausencia de noticias, sino más bien, una dificultad relativa al proceso administrativo del medio de comunicación.

Siguiendo esta línea de pensamiento, la investigación desarrollada busca ofrecer a estos periodistas profesionales y no profesionales que encabezan los medios de comunicación comunales, un camino o dirección a seguir, que les permita llevar a cabo procesos de planificación estratégica que fortalezcan al medio de comunicación como organización.

Para comprender este escenario, se empleó el estudio de fuentes primarias, a través de entrevistas a profundidad. Se entrevistó a los directores de los medios de comunicación investigados (Radio Sideral y Periódico El Occidente), con el fin de conocer la situación administrativa de los medios de comunicación, así como su trayectoria y situación actual. También se consultó a los consumidores de ambos productos.

Además se acudió a fuentes secundarias, entre las que figuran principalmente la Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Periodismo, “La palabra comunal impresa 1881-1903”, elaborada por Carlos Villalobos, artículos de revista y el investigador local Paúl Brenes Cambroner, quien ha producido programas radiofónicos y artículos acerca de la historia del cantón de San Ramón, en Radio Sideral y Periódico El Occidente.

En este apartado figuran además Trabajos de Graduación, libros, investigaciones y artículos acerca de la historia de los medios de comunicación de San Ramón y el periodismo comunal en general, así como libros y artículos en relación con la planificación estratégica.

El estudio realizado posee un enfoque cualitativo, de naturaleza interpretativa (inductivo), de alcance descriptivo.

De acuerdo con Roberto Hernández y otros autores (2006, p. 8) el enfoque cualitativo “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”.

“...En lugar de iniciar con una teoría particular y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso se desarrolla una teoría coherente con lo que observa qué ocurre”. (Hernández y otros, 2006, p. 8)

La naturaleza interpretativa implica que la investigación “intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorguen” (Hernández y otros, 2006, p. 9), partiendo de lo particular a lo general (inductivo).

El mismo autor (Hernández y otros, 2006, p. 108) caracteriza los estudios descriptivos explicando que “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otros fenómenos que se someta a análisis.

Para conocer aspectos como la calidad del producto que Sideral y El Occidente ponen en circulación, se utilizó la observación así como la consulta a la población que los consume.

La percepción de la población ramonense acerca de los medios estudiados se midió a partir de la realización de grupos focales, esto por cuanto los grupos focales, posibilitan al investigador la oportunidad de contar con una serie de discursos que pueden considerarse representativos del universo que se estudia (Pérez, 1994, p.27).

En total se realizaron seis grupos focales. La **población** sujeto de cuatro de estos grupos focales fueron consumidores de los medios de comunicación estudiados, habitantes del distrito central de San Ramón de Alajuela, los cuales fueron identificados a conveniencia.

Participaron en total 25 personas entre 38 y 77 años de edad. El 32% de los participantes (8 personas) corresponde a personas sin un título profesional. Entre estos figuran amas de casa, albañiles y agricultores.

Las discusiones generadas en estos grupos focales fueron dirigidas a partir de seis puntos básicos:

1-Razones de consumo del medio.

2-Momento o forma de consumo del medio.

3-Consideraciones acerca del papel que cumple el medio.

4-Consideraciones acerca del contenido del medio.

5-Opinión acerca del medio.

6-Consideraciones acerca de las necesidades o posibilidades de mejora del medio.

Los dos grupos focales restantes se realizaron con jóvenes entre 15 y 25 años de edad, habitantes del distrito central de San Ramón de Alajuela. Estas personas, a pesar de conocer los medios de comunicación estudiados, no son consumidores directos de ninguno de ellos. El fin principal en este caso era confirmar o negar algunas afirmaciones y conclusiones obtenidas en los grupos focales anteriores, acerca del consumo de los medios por parte de la población joven. En total participaron 13 jóvenes del distrito central de San Ramón, de los cuales el 38% (5 personas) eran profesionales y el resto estudiantes.

En este caso los ejes básicos de la discusión variaron en alguna medida:

1- Motivos de conocimiento del medio.

2-Razones de la negativa de consumo del medio.

3-Consideraciones acerca del papel que cumple el medio.

4-Consideraciones acerca del contenido del medio.

5-Opinión acerca del medio.

6-Consideraciones acerca de las necesidades o posibilidades de mejora del medio.

Los resultados de las discusiones generadas en los grupos focales se dividieron en varias categorías: Razones de consumo, hábitos de consumo (se refiere a los momentos en que se consume el medio y la forma en que se consume), papel del medio de comunicación, percepción del contenido, recomendaciones y solicitudes. Las conclusiones manifestadas en relación con los grupos focales, corresponden a las opiniones o calificativos que tuvieron mayor recurrencia.

En la investigación, se evaluaron las siguientes variables: factores de la planificación estratégica, desarrollo del medio de comunicación, sostenibilidad del medio de comunicación. Los primeros entendidos como aspectos que deben ser considerados necesariamente para el desarrollo del proceso a través del cual se define el plan estratégico de un medio comunal.

El desarrollo del medio de comunicación, que se refiere al crecimiento (económico y físico) que demuestra a lo largo de su periodo de existencia, se midió a través del estudio de la trayectoria del medio (la diferencia entre su estado inicial y su estado actual), y la calidad del producto que genera.

La sostenibilidad, entendida como el tiempo de existencia o la capacidad del medio de mantenerse a lo largo del tiempo como negocio en marcha brindando un servicio a la comunidad, se definió a partir de aspectos como la periodicidad del medio.

La percepción de los consumidores de los medios, se midió a través de las opiniones y juicios de valor que expresaron los participantes en los grupos focales.

Los resultados obtenidos permitirán un acercamiento a la forma en que periodistas y en general personas dedicadas a la comunicación, están llevando a cabo los esfuerzos por generar formas y productos de comunicación, que podrían constituirse no sólo en un servicio importante para las comunidades y la población del país en general, sino también en una fuente laboral alternativa ante la evidente saturación que enfrenta el mercado de profesionales en periodismo.

El estudio ofrece a quienes lideran los medios de comunicación comunales (periodistas profesionales o no) una guía o indicador acerca de los aspectos por considerar para generar procesos de planificación pertinentes. Se constituye por lo tanto, en el primer paso para el desarrollo de los procesos que producirán planes estratégicos empresariales. A partir de dichos planes, los administradores de medios comunales cuentan con una herramienta que les permite mejorar sus condiciones técnicas administrativas y de producción, lo que repercute directamente en el desarrollo y sostenibilidad de los medios de comunicación comunales.

Esta investigación se convierte consecuentemente, en un instrumento que facilita la comprensión de los procesos de planificación, al determinar factores necesarios para desarrollar dichos procesos y las razones que justifican esa escogencia. Se trata del estado inicial o antecesor del proceso de planificación estratégica para el medio de comunicación comunal, el cual según la teoría moderna debería llevarse a cabo desde lo interno de las organizaciones y con la participación de los diferentes actores relacionados con lo interno y externo de la empresa.

2. PLANEAR MÁS ALLÁ DE SOÑAR:

El ritmo de vida acelerado y los cambios culturales, sociales y económicos generados por la influencia de las TIC`s en el estilo de vida, exigen transformaciones en todos los ámbitos. En materia de negocios, hoy más que nunca, es importante saber hacia dónde y por dónde ir. Esto es tener un plan.

Planificar significa prever el futuro y adecuar la organización de tal forma que sus objetivos, metas, y procedimientos respondan a ese futuro. Es un proceso sistemático en el sentido de que es organizado y conducido con base en una realidad de la que se tiene una idea clara. (Serrano, 2003, p.8)

A diferencia de lo que sería únicamente prever el futuro, o fijarse una meta, el mercado y los consumidores actuales exigen flexibilidad, lo cual implica mucho más que simple planificación a largo plazo.

“La planificación estratégica proporciona una oportunidad o por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores”. (Goodstein y otros, 1998, p.9).

Según Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998, p.10) la planeación estratégica “no consiste en pronosticar”, tampoco es “la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios”. Los autores la definen como un proceso relacionado con la “toma de decisiones actuales que afectarán a la organización y su futuro” y afirman que por lo tanto: “no elimina el riesgo sino que ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir”.

A diferencia de la planeación común que se lleva a cabo como un proceso previo a la acción, (Goodstein y otros, 1998, p.5) la planeación estratégica requiere prever el futuro, lo cual implica conocer ampliamente el mercado en el cual la empresa se desenvuelve.

Esta capacidad de prever el futuro implica además “la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos” (Goodstein y otros, 1998, p.5)

Según Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998, p.6) la planeación táctica y la operativa “se refieren a cómo hacer el trabajo, mientras que la planeación estratégica se relaciona con qué se debe hacer”.

Estos autores establecen que la planeación estratégica debe responder a tres preguntas básicas: “¿Hacia dónde va usted?, ¿Cuál es el entorno? ¿Cómo lograrlo?” (Goodstein y otros, 1998, p.6)

Por lo tanto, “La efectividad de un plan estratégico radica en el grado real de comprensión que la organización tiene del entorno en que se desenvuelve y de la forma cómo va a enfrentar a su mercado” (Álvarez, 2006, p.26)

El tiempo es actualmente uno de los factores más importantes en materia de competencia y captación de clientes. En el campo de la comunicación, su valor se potencia aún más. Esta competencia temporal exige eficiencia y eficacia, orden y aprovechamiento de los recursos.

“La planeación incrementa significativamente la posibilidad de que gran parte de las actividades y recursos de la organización sean transformadas en utilidades para el negocio, disminuyendo también con ella, el nivel de vulnerabilidad. La no planeación conduce al desorden y al desperdicio organizacional”. (Álvarez, 2006, p. 26)

Como se verá más adelante, hasta ahora las empresas analizadas en este estudio han sido efectivas en cuanto a la satisfacción de algunas de las necesidades de la audiencia ramonense; por lo tanto, han logrado subsistir por 46 años en caso de Sideral y 16 años el Periódico El Occidente. Sin embargo, Martín Álvarez (2006, p.27) recalca: “A la larga, sólo sobreviven aquellas organizaciones que satisfacen las necesidades de la sociedad efectiva y eficientemente... las actividades efectivas deben volverse también eficientes para poder competir dignamente en los mercados que participan”.

San Ramón había contado por muchos años con un periódico, una revista y una emisora. Este año surgió una nueva emisora en internet y otro periódico, esto significa que es hasta este momento en que Radio Sideral y el Periódico El Occidente, deben enfrentar la competencia directa.

La planeación estratégica es un proceso cíclico. Martín Álvarez (2006, p.28) lo establece claramente al afirmar que: “Planeación estratégica es el proceso mental que realiza generalmente año con año, el equipo directivo, para diseñar e implantar el Plan Estratégico que le permitirá enfrentar con éxito el cambio organizacional”.

De la anterior definición se desprende otra característica importante: la planeación estratégica no es un proceso individual, se trata de una acción grupal que requiere la participación de los distintos actores involucrados en la actividad de la empresa, tanto a nivel interno (colaboradores, empleados, etc.) como externo (público y competencia).

2.1 El por qué de la planeación:

“Un plan estratégico es a la empresa, lo que la partitura al director de orquesta”
(Álvarez, 2006, p.26)

Martín Álvarez (2006, p.28) define cinco propósitos generales de la planeación estratégica:

“1-Contar con una metodología práctica que le permita a la organización formular y redefinir periódicamente OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS de negocio.

2-Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su VISIÓN, su MISIÓN, sus objetivos y su visión competitiva.

3-Desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad (mercadotecnia, ventas, finanzas, recursos humanos, administración, ingeniería, calidad, producción, etc.) congruentes con la MISIÓN y VISIÓN del negocio.

4-Desarrollar los planes de mejora que aceleren el nivel de evolución competitiva de la organización.

5-Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de los objetivos”.

Para este autor “hablar de planeación estratégica implica hablar de un Plan Inteligente que le define a la organización los principales pasos a seguir para garantizar su crecimiento y desarrollo organizacional en los próximos años”. (Álvarez, 2006, p.28)

Se trata, por lo tanto, de la posibilidad de establecer claramente: los resultados buscados (Objetivos) la forma de alcanzarlos (Estrategias), las actividades por desarrollar para alcanzar los resultados (Plan de trabajo) y la forma de desarrollar esas actividades (responsables). (Álvarez, 2006, p.28)

Así las cosas, Álvarez (2006, p.57) sintetiza lo anterior afirmando que el propósito del Plan Estratégico es “Diseñar e implementar objetivos y estrategias de negocio que contribuyan directamente al incremento de competitividad de la organización”.

La búsqueda y definición de los factores que se deben tener en cuenta para llevar a cabo estos procesos de planeación, depende de las condiciones en que se lleva a cabo cada negocio, el mercado en el cual se desenvuelve, la competencia que enfrenta y el tipo de actividad que desarrolla.

En este caso, la determinación de los factores principales que se deben tener en cuenta para desarrollar procesos de planeación estratégica para los medios de comunicación comunales, se realiza a partir del estudio de dos medios de comunicación, existentes actualmente en el cantón de San Ramón de Alajuela.

Se escogió el cantón de San Ramón como centro para el análisis, debido a que se trata de una comunidad relativamente avanzada en lo que respecta a la existencia de medios de comunicación autóctonos.

Hasta 1997 (año en que se publica la investigación de Carlos Villalobos "*Palabra comunal impresa: Los periódicos en San Ramón, 1881-1903*") el autor evidenció que a lo largo de la historia, habían circulado en San Ramón 18 medios de comunicación escritos.

Actualmente circulan en el cantón dos revistas comerciales, una revista institucional, dos periódicos, una emisora radial y una emisora en internet.

3. DE MEDIOS COMUNALES Y COMUNITARIOS:

El concepto de comunicación comunal que se maneja para efectos de esta investigación está caracterizado y definido principalmente por la cuestión geográfica.

Rosaura Bermúdez, Ileana Guillén y Fabio Muñoz afirman:

El periodismo comunal se realiza en una comunidad o grupo de comunidades con cercanía geográfica e intereses comunes... es un medio dirigido principalmente a habitantes locales, cualquiera que sea su condición social (educativa, económica, política)... Informa denuncia y opina sobre hechos (problemas y soluciones) de la comunidad... para lo cual emplea, sobre todo, fuentes informativas locales. (Bermúdez y otros, 1993, p.13)

Carlos Villalobos (1997, pp.19-20) complementa este concepto: “El público meta del impreso comunal es aquel que aparece como sujeto del enunciado, además el impreso periódico se convierte en un espacio donde se incluye la agenda comunal”.

Por consiguiente: “Se entiende por comunicación comunal aquella que nace de las necesidades comunicacionales que existen en una comunidad” (García y otros, 1988, p.13)

Se trata de:

Un proceso que debe contribuir a la integración de los miembros de la comunidad, a través de la participación en el descubrimiento de sus problemas y necesidades y en la búsqueda conjunta de las soluciones; para ello es saludable la incorporación de posiciones asumidas por las diferentes instancias organizativas presentes en la comunidad, incluyendo instituciones oficiales, pero desde una perspectiva siempre local porque las prácticas aunque sean similares, en dos lugares diferentes tienen modalidades propias (Arroyo y otros, 1997, p.48)

En consecuencia, “la comunidad funciona aquí como un conjunto de personas con una identidad que las cohesiona. Se conforma como estructura social organizada alrededor de un sinnúmero de prácticas colectivas, en un espacio compartido” (Villalobos, 1997, p.19)

El sociólogo Joseph Fichter (1977, p.32), establece cuatro elementos, los cuales constituyen el concepto de comunidad, en el sentido en que aquí interesa. Ellos son:

- 1-“Relaciones personales estrechas,
- 2- Lazos emotivos por parte de los individuos,
- 3- Entrega moral o compromiso ante los valores importantes para el grupo, y
- 4- Sentido de solidaridad con los demás miembros del grupo”.

Así las cosas, es evidente que una comunidad es más que un grupo de personas que comparten un territorio geográfico, pero también mucho más que un grupo de personas que comparten una ideología. Se trata más bien de la conjugación de ambas situaciones, lo cual se convierte en una combinación apta, que resulta en cierto tipo de organización social, que será la que permite detectar las necesidades comunes que luego dan vida a los medios de comunicación regionales.

A diferencia del periodismo comunitario, que lo realiza el habitante de la comunidad, el periodismo comunal es ejercido por un tercero que se autodenomina periodista (aunque en ocasiones puede no tener un título profesional que lo respalde como tal).

“El periodismo comunal se realiza en una comunidad o grupo de comunidades con cercanía geográfica e intereses comunes. Es una actividad intelectual económica desarrollada por una persona, profesional o empírica, que vive en la comunidad o tiene un vínculo cercano con ella”. (Bermúdez y otros, 1993, p. 13)

Es diferente además de la comunicación alternativa. Villalobos (1997, p.18) aclara este término cuando cita a Carlos Sandoval: “Comunicación alternativa es una práctica de los sectores populares que intentan construir una nueva comunicación en el marco de una lucha social”.

Rosaura Bermúdez y otros autores (1993, p.15) establecen también la diferencia entre comunicación comunal y alternativa: “El periodismo comunal no se opone a ningún sistema informativo imperante, sino más bien convive con éste, pues llena el vacío informativo que dejan los medios tradicionales en muchas comunidades del país”.

Los autores (Bermúdez y otros, 1993, pp.12-13) caracterizan el periodismo comunal a partir de siete puntos:

1-Informar sobre hechos y situaciones que son de interés para los miembros del sector o comunidad al que pertenece el medio. Estas informaciones pueden ser comunales, provinciales, regionales y nacionales.

2-Denunciar los problemas e injusticias que vive la comunidad y exigir la atención de sus necesidades, propiciando la unión y solidaridad de los diversos sectores afectados y motivar la participación organizada para la solución de los problemas.

3-Convocar a reuniones, concursos y fiestas que organiza la comunidad.

4-Educar a través de la gestión informativa, sobre las causas de los problemas y cómo se debe actuar frente a situaciones o hechos que afectan a los miembros de la comunidad.

5-Orientar sobre acciones que se puedan emprender para mejorar las condiciones de vida de los habitantes del sector.

6-Promover la revaloración de la cultura, las tradiciones y las costumbres.

7-Impulsar la organización y su unidad entre las comunidades.

Por consiguiente, afirman Bermúdez, Guillén y Muñoz:

Junto a las funciones más básicas que desempeña cualquier medio de comunicación...el periodismo comunal cumple la función específica de contribuir a democratizar la comunicación, porque se convierte en una opción informativa más cercana a la comunidad, al proporcionar hechos que le afectan más directamente su vida cotidiana, a diferencia de los medios informativos de circulación nacional, cuyo contenido es de carácter más general.

...Otra característica que le distingue es que rescata, promueve y mantiene valores culturales (tradiciones y costumbres) de la comunidad donde se desarrolla. (Bermúdez y otros, 1993, pp.13-14)

4. COMUNIDAD PERIODÍSTICA:

San Ramón ha sido una comunidad caracterizada por la presencia constante de medios de comunicación comunales.

El investigador Carlos Villalobos (1997, p.31) establece el 9 de abril de 1881 como la fecha en que aparece el primer periódico de la comunidad y afirma que los periódicos que existieron en el cantón en esa época “constituyen el inicio de las comunicaciones sociales de tipo comunal” (Villabos, 1997, p.31).

“A pesar de las múltiples versiones inconexas, el primer periódico del que se tienen pruebas de su existencia, es un semanario llamado El Ramonense, que apareció el 9 de abril de 1881. Fue un proyecto que organizó un grupo de amigos que eran lectores de la Biblioteca Pública de San Ramón”. (Villalobos, 1997, p.58)

Según Villalobos (1997, p.xvi), en 1881 circularon en la región de Occidente tres semanarios: El Ramonense, El Lirio Griego y Chiquitzá; y afirma que “con estos impresos se inicia el periodismo comunal en Costa Rica”.

Es posible que la presencia en San Ramón de pensadores y líderes políticos y sociales como Julián Volio, Julio Acosta y más tarde Francisco Orlich y José

Figueres, contribuyera a crear una necesidad de información y conocimiento en la población, que favoreció sobre todo el desarrollo del periodismo escrito.

“La presencia de este político [Julián Volio] en San Ramón, y sus proyectos educativos, son básicos para entender por qué aparece tan pronto un periódico en esta comunidad” (Villalobos, 1997, p.50)

En 1881 a pesar de tratarse de una aldea campesina, San Ramón contaba con una Biblioteca Pública, la cual había sido creada por Julián Volio. La influencia de esta biblioteca fue trascendental para la concepción y desarrollo de múltiples proyectos de periódicos comunales desarrollados en esta comunidad.

En la biblioteca se instaló en 1881, la primera imprenta que tuvo la comunidad, la cual fue trasladada a San Ramón por Mauro Carranza en complicidad con Julián Volio. “Se trata precisamente de la primera imprenta que había llegado a Costa Rica en 1830” (Villalobos, 1997, p.3).

Carlos Villalobos (1997, p.3) destaca este hecho como el que le dio pie a la amplia producción de periódicos en el cantón.

El primer proyecto se inicia en 1881 en el marco de las actividades que desarrolla un grupo de intelectuales alrededor de la Biblioteca Pública. En 1889 se lanza un medio político y dos años después se intenta La Unión, que es un periódico que incluye diversos temas de interés general...

Es evidente que 1881 es la consolidación de un proyecto que se viene gestando desde atrás, quizá desde la propia fundación de la biblioteca en 1879. Sin embargo se ha seleccionado este año como un punto de arranque de las comunicaciones impresas en el ámbito del Valle Central Occidental pues coincide además con el nacimiento de dos periódicos en Grecia de Alajuela, que tenían propósitos similares. (Villalobos, 1997, p.5)

De 1881 a 1901 se editaron en San Ramón seis periódicos distintos, según dice Carlos Villalobos (1997, p.31):

1-El Ramonense (1881).

2-El Combate (1889).

3-El Semanario La Unión (1891).

4-El Semanario El Ramonense (1891).

5-El Ramonense (1901).

6-El Nuevo Ramonense (1901).

El investigador (Villalobos, 1997, p.xvi) afirma que El Nuevo Ramonense, es el medio que marcó el inicio de un periodismo que se preocupó más por lo informativo, pues anteriormente eran tratados como medios para la difusión de ideas políticas y críticas.

A diferencia de los primeros medios de comunicación, los cuales eran bastante efímeros (por ejemplo La Unión duró tres meses, El Ramonense dos años y El Nuevo Ramonense una sola edición). A partir de 1911, la comunidad entra en lo que Villalobos ha denominado como la “segunda etapa del periodismo comunal en San Ramón”. Es en este período que regresa El Ramonense, el cual se mantuvo durante 5 años. (Villalobos, 1997, p.52)

Posteriormente, en 1932 apareció “La Juventud”, dirigido por Félix Ángel Salas (reconocido poeta local) y Trino Echeverría, y confeccionado por un grupo de jóvenes educadores. En 1934 nació el Semanal Ramonense y La Unión Nacional y en 1939 regresa “El Nuevo Ramonense”. (Villalobos, 1997, p.32)

En el año 1940 los ramonenses editaron lo que podría ser su primera revista: Surco. Esta fue una publicación cultural, de la que se produjeron en San Ramón 9 ediciones. A partir de diciembre de ese mismo año fue retomada en San José por Rodrigo Facio, Isaac Felipe Azofeifa y otros integrantes del Centro para el Estudio de los Problemas Nacionales. (Villalobos, 1997, p.33)

A esta revista le siguieron dos medios más: Centenario y El Tiempo. Posteriormente 31 años después el periodista Sabdí Araya creo Occidente, que circuló hasta 1981. (Villalobos, 1997, p.33)

En 1986 Néstor Corrales editó su primera publicación: la Revista Rescate, a la cual le siguió la Revista Actualidad Ramonense. Esta última se mantiene hasta 2009 con el nombre de Actualidad. Vale la pena destacar que en 2010 no se ha publicado ningún número de esta revista.

Siete años después, en 1993 surgió “Tertulia” una revista literaria ligada a una Asociación Cultural y en 1994 el periodista Alexis Castro inició la publicación de “El Occidente” (Villalobos, 1997, p.33)

Además Carlos Villalobos (1997, p.35) identificó hasta 1994, siete medios institucionales:

Noticiero Colegial (1952).

Sendas del Saber (1958).

El Polígrafo (1966).

Brisas del Terruño (1972).

El Ramonense (1973-1975).

Huellas (1990).

Ecotec (1994).

Estas publicaciones estaban ligadas a instituciones como: El Instituto Superior Julio Acosta García (educación secundaria), la Biblioteca Pública, el Movimiento Nacional de Juventudes, Coopesanramón R.L., el Centro de Cultura Social y el Colegio Científico.

Sin embargo, Villalobos (1997, p.55) resalta el hecho de que los ramonenses echaron mano de la comunicación escrita como medio de difusión de ideas, incluso antes de contar con una imprenta.

Según el investigador, en 1870 el Presbítero Joaquín García Carrillo distribuyó copias manuscritas de un extenso poema que criticaba a los ramonenses y exhortaba a trabajar en la construcción del Templo Parroquial.

“Este hecho muestra que diez años antes de que llegara la imprenta a la comunidad, ya se siente la necesidad de un espacio para comunicar la opinión” (Villalobos, 1997, p.56)

En lo que respecta al medio radiofónico, la historia es más reciente. Paúl Brenes, un investigador de la historia local, informó que la primera emisora radial de San Ramón surgió en 1934, fundada por los hermanos Teófilo, Ramón y Alfredo Herrera (se desconoce el nombre de la emisora). Según Brenes a esta emisora le siguió Radio Sima en 1956, Radio Continental (1958) y 5 años después, Radio Sideral, la cual se mantiene hasta la fecha.

Está claro que San Ramón es una comunidad cuya historia ha estado marcada por la comunicación colectiva, lo cual influye en que la población esté anuente siempre a llevar a cabo prácticas comunicativas. Esta ideología y las prácticas que conlleva han moldeado la cultura ramonense, formando una población necesitada de medios de comunicación comunales.

4.1 Lo que sucede en San Ramón:

San Ramón es un importante centro comercial de la zona de Occidente, sede regional de gran cantidad de entidades públicas y de servicios. Entre las más importantes figuran: la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica, la Sede local de la Corte Suprema de Justicia, la Universidad de San José, y otras instituciones educativas nacionales.

Se trata de un cantón que tiene una ubicación estratégica, muy accesible desde San José, Alajuela, Guanacaste, Puntarenas y San Carlos. Se encuentra a menos de un kilómetro de la carretera Bernardo Soto, que es parte de la carretera interamericana norte.

Según el Instituto Costarricense de Estadística y Censos (INEC) la población de San Ramón al 31 de diciembre del 2006 era de 77907 personas (39689 hombres y 38218 mujeres). El área de Salud local estima que la mayor cantidad de habitantes se encuentra entre los 4 y 20 años de edad, seguido por el grupo entre los 20 y 44 años. (Área de Salud San Ramón, 2009)

Respecto a los medios comunales de San Ramón, Carlos Villalobos (1997, p.194) asegura que al inicio de la historia:

“Los géneros periodísticos que se privilegian son el artículo de opinión y la nota corta... la nota informativa por su parte, empieza a ganar terreno a principios del siglo XX. Se trata, con frecuencia de un párrafo que informa sobre un hecho cotidiano. Esta evolución es congruente con la transformación que sufre el discurso periodístico en esta época, pues pasa de un carácter fundamentalmente ideológico a uno que es mucho más informativo.

En la actualidad, los medios de comunicación existentes muestran en este sentido una combinación interesante. En San Ramón circulan: una revista regional (“*Entre Cantones*”), dirigida por una periodista; una institucional, editada por el comité local de la Cruz Roja; dos periódicos -ambos dirigidos por periodistas pero con

marcadas diferencias en su estilo y contenido. Además, una emisora radiofónica, dirigida por un periodista empírico y una emisora en internet, dirigida por un periodista.

Los periódicos y la revista regional intentan un formato más informativo o noticioso, sin embargo, su periodicidad mensual es una limitante en este sentido. Radio Sideral tiene un formato mixto en el que recién se retomó la programación noticiosa.

Los medios escogidos para este análisis son los más antiguos del cantón: Radio Sideral (1340 A.M) y Periódico El Occidente¹.

4.1.1 Radio Sideral:

Radio Sideral se fundó en diciembre de 1963 “bajo un concepto de servicio comunitario, orientado hacia la formación cultural, intelectual y deportiva de los habitantes en los cantones circunvecinos” (Chavarría y otros, 1997, p.135)

La señora Hermida Zamora y su esposo Tobías Retana fueron los creadores y de acuerdo con Paúl Brenes, (entrevista personal, 8 de agosto de 2010) hasta 2004 la emisora se manejó como un negocio familiar, haciendo a un lado el interés por la generación de utilidades.

¹ Ambos medios tienen presencia en internet, Radio Sideral en www.sideral.net y Periódico El Occidente en www.el-occidente.net

Como ya se ha dicho, la emisora fue concebida como un medio de servicio (Chavarría, 1997, p.138). Años atrás participó activamente en campañas comunales, por ejemplo para la restauración del Templo del Tremedal (San Ramón) y la Iglesia Parroquial del cantón.

Paúl Brenes (entrevista personal, 8 de agosto 2010) asegura que sus creadores nunca consideraron la emisora como un negocio. Esta afirmación la confirman un grupo de estudiantes de secundaria quienes en 1997 indagaron la historia del medio de comunicación y afirmaron: “Sideral nunca se ha visto como un proyecto económicamente favorable, debido a que tiene, como ya dijimos, una función de ayuda, y los programas que se transmiten han ido evolucionando en este sentido, bajo el lema de “lo que la gente necesite es lo que se le da”. (Chavarría y otros, 1997, p.139)

En 2004 la emisora fue vendida al señor Juan José Castro, quien tenía para entonces dos años de trabajar en el medio produciendo un espacio musical dirigido al sector campesino, con música folclórica y ranchera, denominado “Atizando el fogón”. A pesar de que Castro asegura (entrevista personal, 3 de agosto de 2010) que Sideral sigue siendo un medio de servicio comunitario, Paúl Brenes (entrevista personal 8 de agosto de 2010) resalta que hoy la emisora tiene un tinte más comercial, que la diferencia de la administrada por la familia Retana.

Tanto Castro (entrevista personal, 3 de agosto 2010) como Brenes (entrevista personal, 8 de agosto 2010) afirman que la venta se debió principalmente a las dificultades económicas para el mantenimiento del medio, y según Paúl Brenes (entrevista personal 8 de agosto de 2010) quien durante 4 años produjo un espacio de corte histórico –cultural en la emisora, la transformación que este cambio de administración implicó, se sintió principalmente en lo que respecta al reforzamiento de la identidad local, la herencia cultural y la historia local.

Sideral transmite a través de la frecuencia AM. Actualmente la emisora no cuenta con una parrilla de programación definida formalmente. Según Castro, (entrevista personal, 3 de agosto 2010) se han realizado varios intentos fallidos de establecer un noticiero, y actualmente se está estableciendo nuevamente el espacio.

La programación actual de Radio Sideral es principalmente musical (entrevista personal, 3 de agosto 2010). Inicia a las 5 am, con música, durante la mañana hay espacios vendidos a la Iglesia Católica, un médico naturista y un programa propio: Radio Ventas, que posibilita a la audiencia ofrecer servicios y productos nuevos o usados, para vender, cambiar o comprar.

Al medio día se transmite “Servicio social del medio día”. Este programa brinda información del hospital local, salida y estado de pacientes internados, y otros.

A partir de la 1 de la tarde y hasta las 9 de la noche la programación es principalmente musical, a excepción del programa deportivo (de 7 a 8 p.m) y el programa Punto de Encuentro (propiedad de la UCR) que se transmite los viernes.

Castro aseguró (entrevista personal, 3 de agosto 2010) que la música transmitida es regional (grabaciones de cantantes regionales que son enviadas a la emisora), lo que implica que en muchos casos la grabación es casera y la calidad musical o técnica no es alta.

Según su director (entrevista personal, 3 de agosto 2010) la emisora se sostiene principalmente a través de la venta de publicidad al comercio local y utiliza únicamente la modalidad de contratación por servicios profesionales.

De acuerdo con el director Juan José Castro (entrevista personal, 3 de agosto 2010), en la actualidad existen 20 personas ligadas a la empresa, y “cada quien hace su negocio”, lo cual significa que en la mayoría de los casos la remuneración recibida está ligada a una comisión por venta de publicidad.

No existe un marco estratégico formal, tampoco una definición clara de políticas. El personal que se vincula al medio no pasa por un proceso de inducción.

Las políticas del medio están simplemente en el estilo de trabajo de su director quien asegura por ejemplo (entrevista personal, 3 de agosto 2010):

Nosotros no les vendemos a brujos, y nos han ofrecido un montón de plata. Los programas que se dan aquí en la radio, tienen que calificar y que sean programas que de verdad le ayuden a la gente a vivir mejor. Inclusive nosotros nos damos el chance de que si este producto es un engaño para la gente y nosotros lo anunciamos una semana o dos semanas, no lo volvemos a pasar, aún pagando lo que quiera pagar. Porque nosotros lo menos que podemos hacer es engañar a la gente.

Con respecto a la selección del personal Castro afirmó:

“Él [el funcionario que ingresa al medio] tiene que saber a qué programa va a llegar y que es lo pretendemos. Si él cumple con esas cualidades ingresa. No nos interesa tener un montón de gente en la calle vendiendo, de hecho tenemos solo una vendedora, porque tienen que calificar con la imagen de la radio: seria, responsable; queremos siempre una imagen bonita, agradable.

Para que trabaje en Sideral alguien tiene que tener muchas ilusiones y metas por cumplir. Puede ser un excelentísimo vendedor, pero si está lleno de tatuajes, si sus tatuajes andan por todo lado, ese tipo de gente no califica aquí, todo desgreñado. Puede ser un súper talento, pero no pasa por esta máquina. Puede que sea una persona sencilla pero que tenga talento, una persona sencilla pero que quiera superarse. Porque la idea nuestra es superación. (Entrevista personal, 3 de agosto 2010)

El público meta Castro lo define (entrevista personal, 3 de agosto 2010) como “mayores de 25 años” lo cual implica una población sumamente amplia, y en cuanto a los objetivos del medio, los resume como “servir”.

El director afirma además (entrevista personal, 3 de agosto 2010) que la estrategia para captar y mantener su audiencia es precisamente la caracterización del medio de comunicación como una emisora de servicio y que en materia económica se ha tratado de “ir de la mano con el comercio regional, ofrecer lo mejor y darle lo mejor”.

Paúl Brenes (entrevista personal, 8 de agosto 2010) afirmó que anteriormente la emisora tenía una programación más cultural (refiriéndose a que resaltaba mayormente la historia del cantón) y según dice en materia de audiencia, ésta fórmula era más efectiva, pues el avance tecnológico ha generado un cambio en los hábitos de consumo de la radio, que unido al hecho de que la emisora transmite en la frecuencia AM, han disminuido la audiencia de Sideral.

Debido a que la emisora no cuenta con ningún tipo de estudio de audiencia, ni con estadísticas de consumo, no es posible demostrar esta afirmación. Sin embargo, la consulta a la audiencia a través de grupos focales demostró que el programa más escuchado es Radio Ventas, con una duración de dos horas. (de 8 a 10 am) y la programación musical no parece tener mucha predilección de los radioescuchas.

4.1.2 Periódico El Occidente:

El Occidente nació en 1994. Según su director Alexis Castro (entrevista personal, 3 de agosto 2010) inició con el fin de practicar un periodismo diferente, menos enfocado en los sucesos y más humano. A diferencia de Radio Sideral, el Periódico El Occidente, ha realizado un proceso de rescate de la historia de San Ramón.

El Occidente incluyó el Suplemento “El Ramonense en El Occidente” a partir del año 2004. Actualmente este suplemento abarca entre 4 y 6 páginas de las 19 que conforman el periódico (en el pasado tuvo más espacio). Esta sección es dedicada por completo a la historia del cantón de San Ramón y sus personajes; está a cargo de Paúl Brenes y Fernando González, dos investigadores locales.

El mantenimiento de esta sección por 6 años es un aliciente de que ha sido bien aceptada por los lectores del periódico.

En sus primeras ediciones el periódico se editó quincenalmente, pero después de año y medio pasó a publicarse en forma mensual. Según Alexis Castro (entrevista personal, 3 de agosto 2010) esto ocurrió porque no se contaba con la cantidad de publicidad necesaria para el mantenimiento económico del medio.

A principios de la década del 2000, su edición no fue muy regular debido a esta misma situación.

Actualmente El Occidente cuenta con el Sello de Garantía del Colegio de Periodistas de Costa Rica. Este es un programa creado en 2008, con el fin de:

- 1. Coadyuvar en la democratización de la comunicación.*
- 2. Promover la calidad en los medios de comunicación regionales, locales, sectoriales y especializados.*
- 3. Establecer y aplicar fórmulas de acompañamiento y apoyo, de parte del Colegio de Periodistas, a los medios que se sumen al Programa.*
- 4. Monitorear los medios acreditados para garantizar que mantienen el cumplimiento del compromiso adquirido, al hacerse acreedores del Sello de Garantía. (Colegio de Periodistas de Costa Rica, 2010)*

El Occidente publica información regional, sin embargo, normalmente la información acerca de San Ramón tiene una mayor participación en el medio. El Director Alexis Castro (entrevista personal, 3 de agosto 2010) aseguró que su principal fuente de ingresos es la publicidad, y su principal cliente las instituciones públicas. Asimismo afirmó que: “Si El Occidente dependiera de la publicidad local, El Occidente no existiría”

Castro explicó (entrevista personal, 3 de agosto 2010) que el medio mantiene un Consejo Editorial, integrado por tres personas (Director y dos personas más de las cuales no quiso dar información).

Se imprimen entre 3 mil y 5 mil ediciones, dependiendo del ingreso económico con que se cuente para cada edición, y se vende al pregón en farmacias, instituciones locales, panaderías y también por suscripción.

Según Castro (entrevista personal, 3 de agosto 2010) actualmente hay 20 personas ligadas al medio. No todas estas personas reciben una remuneración económica por sus servicios, y quienes sí la reciben están contratados bajo la modalidad de servicios profesionales, la cual considera más beneficiosa para la empresa.

“Las nuevas tecnologías nos han permitido que el personal de planta no exista, que todo sea por internet” explicó. (Entrevista personal, 3 de agosto 2010)

Según el director del periódico (entrevista personal, 3 de agosto 2010) el medio pretende cubrir las necesidades informativas, políticas y culturales de la región, así como rescatar la memoria histórica.

Durante los primeros cuatro años de circulación, se concentró en el cantón de San Ramón. Posteriormente se amplió a Palmares y según Castro (entrevista personal, 3 de agosto 2010) actualmente cubre San Ramón, Palmares, Naranjo, Zarcero, Grecia, Atenas y Sarchí.

Además su propuesta se ha extendido a internet, a través de la página web www.el-occidente.net y a facebook:

(<http://www.facebook.com/profile.php?id=100000820983888&ref=ts>).

Alexis Castro (entrevista personal, 3 de agosto 2010) afirmó que estos proyectos se desarrollaron con el fin de informar a personas que viven fuera de la región.

Según dice su director (entrevista personal, 3 de agosto 2010), El Occidente no trata sucesos, aunque afirma que hacerlo sería financieramente más adecuado para el medio.

Su público meta son según dice: profesionales, productores, amas de casa y estudiantes. (Entrevista personal, 3 de agosto 2010)

En lo que respecta a su contenido, El Occidente mantiene secciones fijas (Consejo Legal, Obituario, Opinión, Salud, y El Ramonense en el Occidente), aunque en algunas ediciones se omite la identificación gráfica de estas secciones.

El Occidente suele presentar en su contenido errores que evidencian premura y falta de atención. Por ejemplo en la edición 139 se publicó en la página 15 una agenda cultural. El recuadro no tiene un título o leyenda que informe dónde se realizarán las actividades o a cuál institución pertenece la agenda, lo cual hace que el lector perciba esta información como mero relleno.

En resumen, se puede afirmar que ni Radio Sideral ni el periódico El Occidente han llevado a cabo procesos de planificación estratégica o prácticas dirigidas a lograr un proceso similar.

Su permanencia en el tiempo ha sido posible probablemente por una combinación de factores entre los que destacan la identidad de su audiencia y la ausencia de competencia.

4.2 Lo que dice la gente:

4. 2. 1 La voz de la familia ramonense:

Radio Sideral cuenta con 46 años de existencia en la comunidad de San Ramón. En sus inicios sirvió básicamente para acortar distancias. Las personas destacaron anécdotas en las cuales la emisora figuraba como el principal medio de comunicación para que los ramonenses que vivían en distritos lejanos, se enteraran de cuestiones como por ejemplo: que serían visitados por sus familiares, el horario de las misas, del estado de algún enfermo en el hospital, y otros.

Es evidente que la población ha sentido un cambio en su perfil y en el sistema de trabajo, desde que fue vendida a los dueños actuales, en el 2004.

Actualmente es calificada como más comercial y la población percibe una disminución en la calidad del servicio social que presta.

Al respecto, los entrevistados expresaron opiniones como:

“A mí me gustaba más el Radio Sideral de los antiguos dueños, porque había más apoyo, menos anuncios...” (Grupo focal, 6 de setiembre 2010)

Los ramonenses la califican como un medio de comunicación que posibilita a los habitantes de la comunidad, el mantenerse enterados acerca del acontecer local. A pesar de que hasta hace aproximadamente seis meses se reinició la transmisión del noticiero, esta es la principal razón con la cual los radioescuchas justifican el consumo de Sideral.

Este hecho y el papel que jugó la radiodifusora en un momento en que San Ramón era una región con menos oportunidades de comunicación, donde las condiciones de vida eran más características de una comunidad rural, lleva a los consumidores de la emisora a manifestar que se trata de un medio de comunicación que ha desempeñado un papel muy importante para el desarrollo económico de la región.

Debido posiblemente al rango de edad de las personas que resultaron ser consumidores frecuentes de Radio Sideral, se puede notar que existe una identificación con el medio de comunicación, que proviene de la cantidad de años de servicio con que cuenta.

Quienes escuchan Sideral actualmente, la han escuchado desde su infancia, lo cual ha permitido cierta identificación con la emisora.

La audiencia de Radio Sideral escucha programas determinados, en momentos determinados. La programación musical no es muy gustada, a pesar de que es la que cubre la mayor cantidad de tiempo de transmisión.

La audiencia considera que la música está siendo utilizada como una herramienta para rellenar espacios, como consecuencia de la falta de material y recursos humanos. Manifiesta preferencia por programas que pueden ser calificados como servicios. Por ejemplo "Radio Ventas", que se programa diariamente en las mañanas, y que durante dos horas es utilizado por las personas para vender, cambiar, o comprar productos nuevos y usados, así como anunciar servicios, buscar trabajo y otros.

El "Servicio Social del Medio Día", donde se anuncia el estado de enfermos internados en el Hospital, entre otros aspectos, y las notas luctuosas, forman parte también de la lista de programas que las personas mencionaron con mayor frecuencia.

El hecho de que durante toda su existencia Radio Sideral ha sido un negocio familiar, genera impacto en la audiencia, que la juzga de manera distinta a otros medios de comunicación. El nivel de calidad exigido es menor por esta causa, y las personas manifiestan cierto grado de condescendencia, porque se trata del principal medio de sustento de una familia ramonense.

Los consultados extrañan la incursión de la emisora en la difusión y preservación de la historia y la identidad local, así como la presencia de espacios educativos y de promoción de los valores sociales.

Para los ramonenses, Sideral está perdiendo su norte como medio de comunicación comunal, pues está dejando de lado su responsabilidad social, en pro de la obtención de ganancias económicas y se quejan de la cantidad de anuncios publicitarios que se transmiten durante un mismo programa.

En cuanto a calidad técnica, se le considera un medio deficiente, pero se le justifica con el hecho de que se trata de un esfuerzo local, realizado por personas empíricas. En relación con esto los oyentes también resaltan el hecho de que se trata de un negocio familiar.

La labor se lleva a cabo de una forma que la audiencia considera artesanal y familiar. Uno de los oyentes manifestó al respecto:

“Del tecnicismo uno no puede hablar porque no conoce mucho, pero a veces hay errores con la computadora, se queda uno bateado de qué fue lo que quisieron decir o a quién mencionaron, eso a cada rato se ve. No sé si es que hay alguien que no está muy diestro en el manejo de la computadora o qué...” (Grupo Focal, 8 de setiembre 2010).

La emisora fue calificada como “la voz de la familia ramonense” (Grupo Focal, 6 de setiembre de 2010). Si se tiene en cuenta que los entrevistados recalcaron la necesidad de una mayor apertura de participación para los habitantes de la comunidad, se puede decir que este calificativo, no se refiere precisamente a que la familia ramonense tenga una voz en Sideral, sino más bien, probablemente al

hecho de que desde su creación se ha tratado de una empresa familiar, que en su trabajo refleja el estilo de vida y los valores locales.

Los participantes en los grupos focales manifiestan además la necesidad de una labor informativa más formal. En este sentido todos los consumidores destacaron que se trata de un medio que no realiza denuncia, ni tampoco investigación.

Todos los consultados concuerdan en que se trata de un medio de comunicación que no interpela a la juventud, que su formato no le permite captar esta audiencia y que además ese sector de la población no es consumidor de la emisora.

Consideran que es necesaria la apertura de más espacios de participación para las personas de la comunidad, y en este sentido se resalta sobre todo la necesidad de incluir a la población joven, tanto en el papel de actores como en el de audiencia.

El sector adolescente conoce la emisora aún menos que el segmento de los jóvenes mayores de edad. Los adolescentes consideran que debe ser importante para la comunidad, porque ha trascendido durante 46 años, pero la identifican y la ligan con una comunidad más rural, que hoy ya no existe.

Para los ramonenses más jóvenes, se trata de una emisora aburrida “de viejos”, con un enfoque adulto y centrado en el pasado y en la historia. (Grupo Focal, 17 y 18 de setiembre 2010)

La consideran un medio que no explota todo su potencial, que ha perdido auge con el paso del tiempo, que podría ofrecerle más a la comunidad, pero que sin embargo es importante porque les permite a los adultos recordar el pasado y mantenerse informados acerca del acontecer local, algo que insinúan no requieren los jóvenes porque están más presentes en la calle y además tienen las nuevas tecnologías de la información (sobre todo el teléfono y la internet) para enterarse de **lo que les importa**.

La falta de mercadeo y promoción, y la utilización de técnicas publicitarias que consideran inadecuadas, hace pensar a los más jóvenes que se trata de una emisora de mala calidad, atrasada temporalmente, y de poca utilidad para ellos como sector poblacional.

Los jóvenes consideran que podría tener un papel importante para el fomento de la organización comunal, para la unión de la región y para la preservación de la identidad local, sin embargo, resaltan que esto debe ser logrado a partir de la interpretación y difusión de la realidad contemporánea, con un enfoque más dinámico.

Frases como “La historia no solamente está en el pasado, también está en el presente” (Grupo focal, 18 de setiembre 2010) son muestra de este aspecto.

El segmento joven reclama su inclusión y la apertura de espacios para su participación y protagonismo.

Ante la pregunta: ¿Qué se requiere para que esté [la emisora] dirigida a jóvenes?, respondieron simplemente: Que hable de los jóvenes. (Grupo focal, 17 de setiembre 2010).

En general los ramonenses esperan un medio de comunicación más eficaz, con un papel más protagónico en el acontecer de la comunidad, que sirva como “organizador comunal”, que haga visible la realidad local (positiva y negativa) y que contribuya a la solución de las necesidades y problemas cantonales no sólo a través de la visualización de los mismos, sino también a través de la contribución a la organización comunal y la participación activa en la búsqueda de soluciones a través de la fiscalización del accionar de las autoridades locales.

La emisora es considerada una institución en la comunidad ramonense, su trascendencia en el tiempo es justificada a través de la “costumbre” local de contar con medios para la difusión de sus ideas y no debido a su calidad o su función como medio de comunicación.

Uno de los radioescuchas manifestó por ejemplo:

“En San Ramón, siempre hemos tenido cómo externar esa cultura, cómo transmitir todo ese bagaje cultural. Nosotros las experiencias rutinarias y cotidianas las expresamos de alguna manera” refiriéndose a la gran cantidad de iniciativas de medios de comunicación, que marcan la historia de esta comunidad. (Grupo Focal, 6 de setiembre de 2010)

4.2.2 Difusor Histórico:

Lo que expresa la audiencia acerca de El Occidente no es muy diferente de lo que dicen de Radio Sideral.

Entre los adultos la principal motivación para leer El Occidente, es que se trata de un periódico de la zona, que les posibilita conocer el acontecer local.

En este sentido uno de los participantes en la discusión afirmó: “Es muy bonito que cuando uno lee se pueda transportar, se dé cuenta de qué se está hablando. Los periódicos nacionales, aparte del montón de comerciales que traen, traen noticias, que sí traen nombres y apellidos, pero que para uno no significan nada, porque son gentes totalmente desconocidas”. (Grupo focal, 6 de setiembre 2010)

La identificación es la principal necesidad de la audiencia. Las personas afirman que cuando trae mucha información de otros cantones se vuelve menos atractivo.

“Si viene de Zarcerero yo sí lo leo, porque trabajé 26 años en Zarcerero y entonces es mi segundo hogar”. (Grupo focal, 6 de setiembre 2010)

El papel que los lectores consideran que cumple, es básicamente informativo. Sin embargo, reclaman información más ajustada a la realidad del cantón. Consideran que se necesita más investigación y sobre todo más denuncia, para que el medio pueda serle útil a la comunidad.

La sección histórica denominada “El Ramonense en El Occidente” parece ser la más leída y por lo tanto, se le considera un medio más cultural que Radio Sideral.

Los lectores consideran que se trata de un periódico que se queda en la generalidad, que no da seguimiento a la información que publica y que no se atreve a denunciar. De igual forma agradecen y resaltan como una fortaleza, el tratamiento serio y formal de la información, pero extrañan la presencia de una línea editorial que lo identifique y fortalezca su imagen como medio de comunicación, ya que El Occidente no publica un editorial.

Afirman que su deber como medio es dirigirse a la comunidad, y no esperar que la comunidad se dirija al medio. En este sentido se resalta sobre todo la necesidad de distribución en los distritos y la falta de motivación a la población para que se involucre activamente en el medio.

A pesar de que a varios de los participantes en los grupos focales les ha sido publicada alguna vez información de distintos tipos (poemas, anécdotas, preguntas legales, etc.) en las páginas de El Occidente, estas personas aseguran que la población en general no sabe que esto es posible, y que tanto el desconocimiento como el miedo y la falta de motivación, están haciendo que la comunidad no saque provecho verdaderamente al medio.

Una de las críticas más fuertes para El Occidente tiene que ver con la administración del espacio.

Para los lectores el medio está sacrificando la calidad de su contenido en pro de la cobertura de espacio. Consideran que los artículos y notas publicadas son innecesaria e injustificadamente largos, y que esto se debe a la necesidad de cubrir espacio. Algo similar es lo que se le critica a Radio Sideral con respecto a la programación musical.

Me interesa el periódico, pero veo que es un desperdicio, los que aquí escriben se extienden demasiado.

Uno quisiera ver que aquí se critica por ejemplo un proyecto de la municipalidad... pero en eso es muy escueto y Domingo Ramos se me extiende y el muchacho Brenes se me extiende. Claro! A quien no le va a gustar leer cuando "Tetoco" tiraba los perros por ahí detrás del estadio, pero en otro tipo de medio, no este, yo creo que aquí se está desperdiciando. (Grupo focal, 8 de setiembre 2010)

Al igual que en el caso de Radio Sideral, a El Occidente se le juzga con un parámetro menos exigente por el hecho de ser un medio comunal. "Nosotros mismos lo vemos como un periódico de segunda" afirmó uno de los lectores. (Grupo focal, 8 de setiembre 2010).

Aseguran que es necesario incluir a la población joven, y que su enfoque actual no es atractivo para este sector poblacional. Además los acusan de ser centralista, debido a que afirman que la información suele concentrarse en temas relacionados con el distrito central de los diferentes cantones que cubre, y que pocas veces se traslada a los distritos más rurales tanto en materia de cobertura noticiosa como de venta.

No obstante, El Occidente tiene una mejor imagen entre el público joven. Entre los adolescentes, la principal limitante de consumo de este medio parece ser la poca disposición de leer: “Yo no leo, con costos los libros del colegio”. (Grupo focal, 17 de setiembre 2010)

En opinión de los jóvenes mayores de 19 años, su falta de interés en el consumo del periódico es básicamente debido a un problema de diseño, que lo hace ver aburrido, y un recargo en su contenido, de material histórico que genera falta de interés. (Grupo focal, 18 de setiembre 2010).

Las ocasiones en que los jóvenes han llegado a leer El Occidente, se deben a que contenía información sobre alguien conocido, esto a pesar de que afirman que el periódico “está por todo lado”. (Grupo focal, 18 de setiembre 2010)

A pesar de que manifiestan poca afinidad por la temática histórica, los jóvenes consideran que El Occidente debería desarrollar una función reforzadora de la identidad local y reclaman su lugar en este servicio.

“Ahí es donde yo veo la importancia de dar un enfoque a una población un poco más joven, tratan de recuperar la identidad y todo eso, pero si siguen dando un enfoque a las personas mayores, algún día ya no van a estar esas personas y las personas jóvenes nunca le tomaron el interés”, afirmó un joven de 20 años. (Grupo focal, 18 de setiembre 2010)

Este sector poblacional considera que San Ramón ya no es una comunidad totalmente rural, y afirman que los hábitos de consumo y la forma en que sus habitantes se relacionan, ha cambiado. Según ellos, este cambio no se está reflejando en el producto generado por este medio de comunicación.

La población joven coincide con el grupo de consumidores al solicitar un medio más actual y dinámico, generador de investigación y fiscalizador del bienestar general de la comunidad.

4.3 Juntos pero no revueltos:

El acercamiento con las audiencias de los medios permite observar en general, una población ramonense muy localista, característica que probablemente esté ligada con la historia y la identidad comunal.

Sólo el hecho de que se trata de medios de comunicación producidos en la comunidad, motiva el consumo por parte de los habitantes locales “Es del pueblo, hay que escucharla aunque sea ratitos” afirmó un oyente de Sideral. (Grupo focal, 8 de setiembre 2010)

Está claro que hay una importante diferencia entre lo que los directores de los medios creen que requiere su audiencia y lo que ésta realmente considera necesitar; entre la imagen que buscan proyectar y la que los consumidores perciben.

A pesar de que en ambos casos los directores de los medios aseguran que se hace un esfuerzo por llevar a la audiencia información positiva, los consumidores de Sideral y El Occidente reclaman un reflejo más cercano a la realidad de la comunidad, que según dicen no es tan positiva.

Esta disonancia entre la realidad vivida y la reflejada en los medios locales, afecta la credibilidad de ambos productos y por consiguiente su imagen.

A pesar de que Juan José Castro, Director de Radio Sideral (entrevista personal, 3 de agosto 2010) asegura contar con equipo técnico de avanzada y resalta la calidad técnica del equipo con que trabajan; la población percibe la emisora y su programación como “de segunda” y consideran que Radio Sideral trabaja de una forma artesanal.

La permanencia de ambos medios en el tiempo, no se le adjudica al producto en sí, sino a la necesidad y costumbre de la comunidad de contar con medios para la difusión y expresión de sus ideas y a la costumbre de consumirlos, calificándola casi como una tradición.

En las conversaciones con la población más joven se expresaron juicios como por ejemplo: “Mi mamá la escucha [Radio Sideral], mi abuela la enseñó a escucharla” (Grupo focal, 17 de setiembre 2010) o “Mi abuela la escucha, siempre a la misma hora, el mismo programa”. (Grupo focal, 17 de setiembre 2010)

A ambos medios de comunicación se les atribuye un papel informativo y cultural, porque son utilizados básicamente para conocer lo acontecido en el cantón, pero la población expresa la necesidad de contar con una mayor calidad de producción y de contenido y resalta sobre todo la falta de renovación y dinamismo.

En este sentido, se debe destacar el hecho de que en todos los grupos focales se sugirió la inclusión de la Universidad de Costa Rica. Al parecer, para los ramonenses, la participación de esta institución contribuiría a generar una mayor calidad técnica, informativa y organizacional en los medios de comunicación.

La conciencia de los lectores y oyentes acerca de la importancia de la publicidad y la obtención de utilidades, los hace considerar que la falta de denuncia podría ser una estrategia comercial para mantener un nivel de ventas adecuado. Lo que el saber popular resume como “pueblo chico, infierno grande”.

Los consumidores de ambos productos se dicen conocedores de que la principal estrategia de presión por parte de las personas externas a los medios de comunicación, es la restricción de la publicidad. Afirman que esa podría ser la causa por la que ninguno de los medios de comunicación investiga, denuncia o fiscaliza el actuar de instituciones, gobierno local, y otros.

Por su parte, la población más joven (entre 15 y 25 años) se considera excluida de ambos medios de comunicación. Reclaman un espacio para su protagonismo, pues se consideran constructores activos de la realidad y el desarrollo de la comunidad.

Además manifiestan su interés por participar como hacedores de noticia (espacios de producción).

Ambos medios son considerados por los jóvenes como faltos de dinamismo, inactuales e incluso aburridos. El formato (en el caso de Sideral) y el diseño (en el caso del periódico) son las principales razones que argumentan para calificarlos de esta forma.

“Deberían gastar un poquito más en tinta” “Es demasiado gris” “que le pongan color” fueron parte de las sugerencias de los adolescentes con respecto al diseño de El Occidente. (Grupo focal, 17 de setiembre 2010).

5. FACTORES NECESARIOS PARA DESARROLLAR PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA QUE MEJOREN EL DESARROLLO Y SOSTENIBILIDAD DEL PERIODISMO COMUNAL EN SAN RAMÓN:

Alicia: ¿Podrías decirme hacia dónde tengo que ir desde aquí?

Gato: Eso depende de a dónde quieras llegar.

Alicia: No me importa demasiado a dónde...

Gato: En ese caso, da lo mismo qué camino elijas.

(Extracto de la obra Alicia en el País de las Maravilla. Lewis Carroll)
(Goodstein y otros; 1992, p.3)

Por las condiciones de su mercado, la prensa comunal enfrenta para su supervivencia, condiciones y obstáculos distintos a las de la prensa nacional. Las condiciones que ya se han explicado anteriormente (contexto de surgimiento, percepción de la audiencia, condiciones de funcionamiento actualmente) propician para Radio Sideral y Periódico El Occidente un panorama diferente, que debe tenerse en cuenta para la puesta en práctica de los procesos de planificación.

La teoría moderna al respecto, ha dejado a un lado la visión autoritaria de la Planificación Estratégica, que la hacía ver como un proceso autócrata, que generaba como resultado un plan creado desde su escritorio por un líder organizacional e impuesto al resto de la organización. Hoy se la entiende como un proceso grupal, democratizador que propicia y requiere de la participación de una gran cantidad de actores, con el fin de obtener un producto. Este producto para ser realmente estratégico, requiere de la evaluación cíclica, que permita la renovación y adaptación constante de las decisiones y acciones que dispone.

El plan estratégico no es por lo tanto uno solo, sino más bien un proceso que podría decirse sin fin, y su componente más estratégico es precisamente la flexibilidad y evolución continua.

Antes de llevar a cabo estos procesos es necesario tener en cuenta los siguientes factores, que afectarán la puesta en práctica de los pasos necesarios para realizar planificación estratégica. Lo que aquí se propone es lo que Goodstein, Nolan y Pfeifer (1998, p.108) llaman “Planeación para planear” la cual aseguran “es absolutamente decisiva para el éxito de la planeación estratégica”.

Los autores (Goodstein y otros, 1998, p.108) definen esta etapa de la siguiente manera:

”Planeación para planear es el término con que se designa al anteproyecto que se debe realizar antes de la iniciación formal del proceso de planeación estratégica. Los individuos responsables de tomar las decisiones clave determinarán si la organización está lista o no para comprometerse en la planeación estratégica formal”.

Por consiguiente, en el caso de los medios comunales de San Ramón de Alajuela, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

1. Diferencias en la estructura administrativa: La estructura administrativa de los medios de comunicación comunales es generalmente unitaria. Los colaboradores que forman parte de la empresa son vistos y entendidos por sus líderes como personas ajenas a la organización, lo cual afecta las posibilidades de unificación y comprensión del marco estratégico de la empresa.

Lizette Brenes (2008, p. 37) afirma que las condiciones de mercado y competencia actuales, requieren para el éxito económico de las empresas, de un sistema de trabajo y un modelo organizacional que ha llamado “organización inteligente”.

Se trata de una organización donde los recursos humanos tienen un papel de gran importancia como generadores de ventaja competitiva, y el conocimiento es uno de los activos más importantes.

“Las personas trabajarán de manera más ardua a fin de poner en marcha algo que ven como nuestro plan, comparado con lo que harían para el plan de la gerencia” (Goodstein y otros, 1998, p. 135)

En los medios comunales de San Ramón, no existe un Marco Estratégico, ni siquiera una línea editorial expresa, que oriente a sus colaboradores acerca del camino a seguir, los objetivos o metas de las empresas.

Esta misma visión acerca de la conformación de los medios hace que las personas que pasan a formar parte de ellos, no tengan ningún tipo de inducción, ni siquiera una conversación al respecto.

Quienes forman parte de los medios de comunicación estudiados en este caso, inclusive sus directores, desconocen por lo tanto, los intereses y objetivos de la empresa, no cuentan con un norte que guíe su trabajo y se basan para realizarlo en sus intereses individuales, que pueden ser tan variados como la cantidad de personas que integran la empresa.

Este mismo aspecto afecta lo relativo a la estructura interna y la cultura organizacional de la compañía, la cual presenta flujos de comunicación desordenados, falta de tecnología, recursos humanos desconocidos entre sí, proveedores cambiantes, entre otros.

Debido a las dificultades económicas que enfrentan ambas empresas, y a las posibilidades que ofrecen las TIC`s es probable que la estructura administrativa de ambas siga siendo unitaria. Es necesario ofrecer a los periodistas formación en gerencia y administración de empresas, que les ayudará a comprender aspectos como la administración de personal y el manejo de recursos humanos. De esta forma contarán con la posibilidad de comprender el papel de los colaboradores en la empresa que dirigen, y por lo tanto, tendrán las herramientas técnicas para liderar un grupo más compenetrado que trabaje por un mismo objetivo, con una comunicación interna eficaz y de forma planificada y ordenada.

No es necesario cambiar el sistema de contratación o la estructura organizacional, siempre y cuando los colaboradores del medio sean vistos y entendidos por el director o líder del medio, como una parte importante para el desarrollo de su empresa.

Lizette Brenes (2008, p.28) afirma al respecto:

“Dentro de una empresa, los procesos dentro del sistema que implica la estrategia son desarrollados en diferentes niveles, por ello, la generación e implantación de la estrategia depende de un equipo y no de una persona y esto es válido aún en empresas pequeñas”.

Goodstein y otros autores (1998, p. 119) reafirman lo anterior al explicar:

*Una vez que se asegure el compromiso del CEO, la siguiente preocupación consiste en identificar el equipo de planeación...
...A fin de que sea efectivo, un equipo de planeación debe estar en capacidad de observar y procesar su propia dinámica de grupo...El rol propio del personal en este proceso consiste en servir como recurso para el grupo directivo de planeación, conducir la investigación, generar datos y desarrollar alternativas para integrar y poner en marcha las acciones que surgen del proceso de planeación.*

2. Alineamiento del interés y compromiso del líder:

“...Independientemente de la forma como se tomen las decisiones, la alta gerencia debe estar unida y agruparse tras la estrategia que se desarrolle finalmente. Sin esa unidad, se presentará un conflicto interno destructivo que derrotará inclusive a las mejores estrategias. La unidad y el compromiso de la alta gerencia son decisivos para lograr una exitosa implementación”. (Goodstein y otros, 1998, p.118)

A pesar de que hay interés por parte de los líderes organizacionales para llevar a cabo un proceso administrativo ordenado que permita el crecimiento de la empresa, ambos visualizan sus empresas como un medio de servicio, y una opción para el mantenimiento económico personal, lo cual afecta el compromiso individual para el emprendimiento de procesos de planificación que requieren la inversión de recursos escasos como lo son el tiempo y el dinero.

Su condición comunal afecta las expectativas de rentabilidad de los propietarios de la empresa, quienes recurren además a su falta de formación y a los problemas económicos como las principales razones para no realizar procesos administrativos de ningún tipo (presupuestos, planificación, definición de puestos, y otros).

Está claro además que las dificultades económicas disminuyen la posibilidad de contratación de personal de *staff*, para la realización de este tipo de labores.

Mientras los líderes de la empresa no visualicen al medio de comunicación como una empresa, los procesos cortoplacistas que posibilitan dar respuesta a las necesidades del día a día seguirán afectando la disposición de planificación y la creación de estrategias.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998, p. 114) explican en relación con esto:

“Si se le puede ayudar [al líder] a comprender que la planeación estratégica constituye una forma de sacar a la luz, evaluar, mejorar, ganar apoyo e implementar dicha visión, el proceso estratégico comienza bien”.

Por lo tanto, la capacitación es en este caso nuevamente, la solución más acertada para que quienes se encuentran a la cabeza de estas empresas tengan la posibilidad de comprender su papel como líderes organizacionales, y de esta forma llevar a cabo procesos que posibiliten la planificación estratégica, como lo es por ejemplo promover la aceptación y participación de funcionarios responsables de poner en marcha las decisiones de planeación” (Goodstein y otros, 1998, p. 118)

3. Conocimiento del mercado: Porter citado por Lizette Brenes (2008, p. 16) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”. Brenes lo complementa afirmando que esta relación con el medio ambiente le permite a la empresa “optimizar su posición competitiva relativa dentro del sector industrial a que pertenece”.

A pesar de que el periodismo comunal le da al propietario del medio y a sus colaboradores, la posibilidad de desenvolverse en un ambiente que generalmente conocen (por ser habitantes de la comunidad donde llevan a cabo su labor), tanto líderes como empleados o colaboradores de las empresas estudiadas omiten el acercamiento científico a su mercado.

No existe un conocimiento real de la audiencia, tampoco el convencimiento acerca de la necesidad de conocerla, lo cual es motivado por las dificultades prácticas de la empresa (falta de tiempo, de recursos económicos, de personal).

No se ha realizado un análisis serio de la competencia, ni de otros productos o servicios relacionados con los que ofrece el medio de comunicación.

Lizette Brenes (2008, p.p. 28-29) establece que el Plan Estratégico requiere un “diagnóstico de la posición actual de la entidad” con el fin de que sea posible obtener una posición competitiva sostenible. Esto por cuanto explica que “competitividad empresarial se define como “la capacidad que tiene una empresa de satisfacer al cliente mejor que la competencia, en forma sostenida y rentable en los mercados locales e internacionales que opera o decida operar”.

La capacitación que se ha venido proponiendo a lo largo de esta investigación le brindaría al periodista o líder del medio de comunicación la posibilidad de entender la necesidad de que su producto responda a una necesidad real de la audiencia, lo cual se traducirá precisamente en la realización de procesos de diagnóstico y acercamiento al consumidor y al competidor, que resultarán en un producto de mayor calidad y más rentable.

Goodstein y otros autores (1998, p.7) afirman que la planeación estratégica debe responder a tres preguntas básicas: ¿Hacia dónde va usted?, ¿Cuál es el entorno? Y ¿Cómo lograrlo?, y amplían diciendo que al responder la segunda pregunta “la empresa se ve forzada a observarse a sí misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a sus competidores y a las amenazas y oportunidades que representan. Además debe medir la brecha entre sus metas, sus objetivos y su capacidad para lograrlos”.

En consecuencia se sabe que el conocimiento del mercado, el público meta y la competencia es fundamental para conseguir un plan estratégico eficiente y eficaz.

Martín Álvarez (2006, p. 26) dice al respecto: “la efectividad de un PLAN ESTRATÉGICO radica en el grado real de comprensión que la organización tiene del entorno en que se desenvuelve y de la forma en como va a enfrentar su mercado”.

3.1 En relación con este punto se encuentra además el **desconocimiento de las regulaciones que los afectan en el campo arancelario y en otros campos fuera de la comunicación** como lo es la economía por ejemplo.

El desconocimiento financiero y administrativo de los directores genera desinterés e ignorancia del marco regulatorio que los afecta en materia fiscal y económica, por lo tanto, se trata de capitanes que navegan sus barcos en aguas desconocidas, sin ningún tipo de mapa que los guíe.

Para llevar a cabo un proceso de planificación estratégica los líderes organizacionales deberán abocarse a conocer e investigar su mercado. Este tipo de aspectos forman parte de lo que deberá conocer y comprender para poder realizar procesos de planificación pertinentes, que le ayuden a mejorar las condiciones de rentabilidad y a desarrollar su empresa.

Debido a que se ha observado que el éxito puede depender de cómo los que toman las decisiones, valoran las acciones posibles y las relaciones de éstas con las consecuencias, para definir un camino determinado, hacia el logro de los objetivos, en un medio cambiante, se deben tratar diferentes temas relevantes como, los límites o fronteras de actividad, el mercado y el análisis competitivo; posteriormente, la posición y la dinámica y, por último, la organización interna. El vínculo surge entonces de los importantes instrumentos que la economía aporta y que se convierten en herramientas valiosas para el análisis estratégico, como lo son las leyes de la oferta y la demanda, la teoría sobre el precio y utilidades, sobre la competencia perfecta... (Brenes, 2008, p. 13)

3.2. En este mismo sentido se destaca además el **conocimiento de la competencia y el entorno competitivo.**

De especial importancia para la viabilidad y el éxito organizacionales es el monitoreo del entorno competitivo, es decir, mantener el seguimiento de aquellas empresas que efectúen o puedan proporcionar bienes y servicios sustitutos al mismo mercado. Sin monitorear de manera sistemática y completa este entorno competitivo, las compañías se hallan en un riesgo directo.

Por lo general, los competidores tratan de incrementar su participación en el mercado al tomar los clientes de otras empresas. Sin un sistema oportuno de alerta para detectar estas estrategias competitivas y sin las habilidades para desarrollar contraataques adecuados, las compañías pueden perder participación significativa en el mercado y los recursos para su bienestar continuo o inclusive su supervivencia...resulta muy importante observar ampliamente a los competidores potenciales, junto con sus estrategias y luego manejar la estrategia propia de la organización de acuerdo con lo observado. (Goodstein y otros, 1998, p. 296)

Esto cobra mayor importancia si se tiene en cuenta que es precisamente hasta este año que ambos medios de comunicación han empezado a enfrentar la competencia directa, debido al surgimiento de nuevas empresas de comunicación en el cantón.

4. Optimización de recursos: Las dificultades económicas que afectan a estos medios al parecer han generado un sistema de trabajo que deja de lado la planeación, incluso a corto plazo.

En el caso de la radio, se trata de salir con el día a día, y el periódico cambia sus condiciones (por ejemplo el tamaño) dependiendo del presupuesto disponible para cada edición.

La limitante económica se vuelve para los directores de los medios, una restricción aún más amplia, que restringe incluso lo relativo al impacto del medio de comunicación, sus objetivos y lo que podría ser la misión y la visión organizacional.

Es necesario que los medios de comunicación, al igual que cualquier microempresa, cuenten con un marco estratégico que dirija su quehacer y facilite un mayor aprovechamiento de los recursos escasos. Debido a que como ya se ha dicho, ninguna de las empresas cuenta con la posibilidad de contratar personal de *staff* que realice estos procesos, los líderes organizacionales deberán buscar la

posibilidad de obtener el conocimiento que les permita llevar a cabo un Marco Estratégico adecuado para su organización. El Colegio de Periodistas de Costa Rica, así como el Programa Sello de Garantía podrían convertirse en asesores y motivadores de este tipo de acciones con el fin de contribuir al desarrollo y consolidación de este tipo de empresas.

El Marco Estratégico constituye un paso inicial del Plan Estratégico. Al respecto Martín Álvarez (2006, p. 34) dice:

“Solo teniendo definida una visión de negocio y desarrollando objetivos de Negocio, Estrategias de Negocio y Actividades de Mejora, se puede tener un Plan Estratégico escrito que le ayude a su organización a sobrevivir y crecer más rápidamente que a sus competidores, a pesar de las incertidumbres del medio ambiente externo de su organización”.

5. **Formación del periodista o líder:** Este hecho limita las posibilidades de crecimiento del medio, tanto en la práctica como en la teoría (por la mentalidad de sus líderes).

Este aspecto limita además el interés y la comprensión de estas personas acerca de la importancia de llevar a cabo la planificación estratégica. Es clara la necesidad de que los dirigentes organizacionales de los medios de comunicación cuenten con la capacidad de llevar a cabo los procesos necesarios para generar planificación estratégica. Es necesario que comprendan tanto la importancia de la puesta en práctica, como el hecho de que cuenten con la posibilidad de llevarlos a cabo sin afectar la rentabilidad o situación económica de sus empresas.

Goodstein y otros autores (1998, p.p. 118-119) afirman al respecto:

Con la mayoría de los ejecutivos es posible utilizar una estrategia de desarrollo y ayudarles a comprender las ventajas de crear un plan estratégico aplicado. Con la excepción del empresario estereotipado, casi siempre existe cierto interés en la función de planeación... Sin el proceso de desarrollo del compromiso por parte del CEO, existe poca posibilidad de llevar a cabo un proceso exitoso de planeación estratégica.

6. Creación de registros, archivos y sistemas de análisis:

La planificación estratégica es un proceso cíclico que requiere retroalimentación constante para la medición de resultados y la redirección de las decisiones. Esta retroalimentación requiere comparación de resultados, entre otros aspectos.

En este caso se trata de empresas que contratan un contador para cumplir con sus requisitos arancelarios y que no llevan a cabo análisis financieros, análisis de resultados, ni siquiera un registro concienzudo que permita a los propietarios o directores analizar la trayectoria de la empresa en el ámbito financiero y económico.

Al igual que en los casos anteriores este es un aspecto que se encuentra en manos del líder empresarial, quien una vez que comprenda la importancia y necesidad de la planificación estratégica y cuando cuente con el conocimiento necesario, estará en disposición de llevar a cabo un proceso administrativo ordenado que le permita mejorar las condiciones administrativas de la organización.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998, p.p. 130-131) explican lo siguiente en relación con esto:

Aunque no existen reglas definidas para determinar el horizonte de planeación, este debe ser suficientemente breve a fin de que el equipo vea los resultados de su esfuerzo, y suficientemente amplio para que el plan sea estratégico en realidad, es decir, que cambie el alcance y la naturaleza del trabajo desempeñado por la organización, si es apropiado, o se reconcentre en la misión y las metas existentes si ese no es el caso.

En concordancia con lo que afirman los autores (Goodstein y otros, 1998, p.131) esta ausencia de registros e información aumentará el costo inicial del proceso pues según ellos (Goodstein y otros, 1998, p 133) los mayores costos de inversión asociados a la puesta en práctica de los procesos de planificación son el tiempo transcurrido en la planeación y el tiempo adicional con el fin de generar información necesaria para la planeación.

Sin embargo, es un costo que las empresas deberán enfrentar, el cual generará beneficio a mediano y largo plazo, pues está claro que no es posible lograr retroalimentación sin información con la cual comparar la situación pasada, presente y deseada de la organización.

7. **Definición de planes o metas a futuro:** El no contar con un marco estratégico definido, genera ausencia de objetivos y metas compartidas. Está claro en este caso, que ambos directores tienen metas y aspiraciones relacionadas con sus medios, sin embargo, éstas son desconocidas por sus colaboradores y por lo tanto no pueden ser compartidas.

Además, estas metas no necesariamente son acordes con las características de su mercado y con la capacidad que éste tiene de acoger, aceptar y consumir los productos.

Es necesario que el periodista que crea estas empresas esté en capacidad no sólo de crear el marco estratégico, sino de comunicarlo y generar procesos de producción, ligados a este Marco Estratégico; que comprenda el papel de sus colaboradores en los procesos de su empresa y que tenga conciencia acerca de la necesidad de conocer su mercado. Una vez más el Colegio de Periodistas de Costa Rica puede ser una guía en este sentido, ofreciéndole a los líderes de las empresas de comunicación comunal capacitación y actualización. Podría hacerse mediante talleres, boletines o educación a distancia, de manera que les posibilite mejorar la administración de sus medios.

Lizette Brenes (1998, p. 11), citando a Tzú permite comprender la importancia de la información interna de la empresa cuando afirma: “Si no conoces a tu enemigo ni te conoces a ti mismo, perderás todas las batallas. Si conoces a tu enemigo, pero no te conoces a ti mismo, ganarás algunas batallas. Si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo, ganarás todas las batallas”

8. Expectativas de la audiencia: A pesar de la gran cantidad de carencias que presenta empresarialmente el medio de comunicación comunal, hay que rescatar que existe una oportunidad que hasta la fecha no parece estar siendo aprovechada por quienes forman parte del sector: El amplio deseo de participación de la audiencia, su intención manifiesta de consumo, el sentimiento de pertenencia que expresan y el aprecio y conocimiento del aporte que pueden ofrecer ambos medios de comunicación, genera un ambiente y un escenario propicio para la

puesta en práctica de procesos de consulta, claves para la generación de estrategias que posibiliten el crecimiento y desarrollo del periodismo comunal.

La audiencia de Radio Sideral y del Periódico El Occidente reclama la posibilidad de ser algo más que sujeto de noticia, y propuso aspectos claves para la creación de estrategias. Además se manifiesta leal a ambos productos por considerarlos con gran potencial para beneficiar a la comunidad y el hecho de que los consuma a pesar de considerarlos deficientes es muestra de su lealtad hacia el producto.

Cuando los directores de los medios intenten conocer su mercado y consultar a sus audiencias acerca del producto que realizan y las necesidades que los consumidores presentan, podrán visualizar cambios no sólo en el estilo y calidad del medio, sino también relativos al proceso de producción los cuales serán claves para la generación de estrategias.

Los jóvenes y adultos consultados en los grupos focales se expresan deseosos de participación y de opinión en la materia. Los procesos de investigación llevados a cabo para este estudio demuestran que existe la posibilidad de obtener propuestas, respaldo e incluso mano de obra voluntaria (participación) para llevarlas a cabo, por parte de los consumidores y no consumidores de ambos medios de comunicación (los jóvenes también se manifestaron anuentes).

Las propuestas y esta mano de obra disponible, son claves para una empresa que no cuenta con las posibilidades económicas para contratar un servicio profesional adicional.

Este es un insumo de gran valor para el desarrollo de procesos de planificación estratégica, que podría incluso disminuir el costo económico del mismo, y mejorar las condiciones de los medios comunales en materia financiera, de imagen y percepción de su público, así como de servicio y responsabilidad social.

La amplia oferta mediática existente en San Ramón, no parece estar afectando el consumo. En general las personas consultadas conocen todos los medios que circulan en el cantón y fueron capaces de poner en evidencia sus necesidades no satisfechas y las oportunidades de mejora de las empresas.

6. CONCLUSIONES

A partir de la investigación realizada es posible llegar a las siguientes conclusiones:

a- El medio de comunicación comunal es una opción periodística importante, pues se ocupa de llenar espacios informativos que normalmente no son cubiertos por los medios nacionales. Además, posibilitan una mayor participación de la audiencia.

Se trata de una alternativa comunicacional que juega un papel relevante en la organización comunal, en la formación de opinión y en la creación de sentido de pertenencia, entre otras cosas.

b-El periodismo comunal es una alternativa empresarial que posibilita el ejercicio de la profesión de una manera más creativa y democrática, abriendo espacios de participación y consulta que facilitan la satisfacción de las necesidades de la audiencia y aumentan la utilidad del producto para su mercado.

Sin embargo, “La rentabilidad de los medios comunales obliga a que prevalezca una propiedad individual, esto se traduce en una simple estructura administrativa, donde el dueño del medio cumple las funciones más importantes que requiere una publicación” (Bermúdez y otros; 1993, p. 169)

Si se utiliza como una oportunidad para la creación de estrategias, esta multifuncionalidad del líder de la empresa puede permitirles un mayor acercamiento y conocimiento de la audiencia, y un contacto más real con las fuentes de información.

c- “En Costa Rica, la práctica del periodismo comunal se realiza de manera dispersa, desordenada y sin responder a una política nacional de comunicación, porque ésta no existe” (Bermúdez y otros, 1993, p.36)

Este desorden es reflejado en los productos comunicativos generados y percibido por las audiencias que consideran los medios de comunicación comunales como opciones de segunda categoría, en lo que a calidad técnica y de contenido se refiere. El sector requiere de prácticas que permitan su fortalecimiento y desarrollo.

d- Los medios de comunicación nacionales no llenan por completo las expectativas de la población, esto ha generado un nicho de mercado que periodistas, diseñadores gráficos y otros comunicadores podrían explotar, para hacerle frente a la evidente saturación del mercado profesional.

e-La población juzga la importancia y la calidad de un medio de comunicación comunal a partir del aporte útil o la posibilidad de uso que el medio le brinda. El desconocimiento de las características de su mercado limita la posibilidad de los líderes de estos medios para satisfacer necesidades y por lo tanto convertirse en productos útiles para la comunidad donde circulan, esto puede estar afectando la rentabilidad de las organizaciones.

f- San Ramón ofrece al periodismo comunal una audiencia con disponibilidad de consumo y un sector comercial en crecimiento.

Este auge comercial es beneficioso para el mantenimiento y desarrollo de los medios de comunicación locales y podría ser mayormente aprovechado, si las empresas contaran con estrategias que guíen el accionar grupal para la consecución de objetivos comunes.

g-En la comunidad de San Ramón existe un evidente interés de la población por contar con medios de comunicación que les permitan conocer la realidad de su cantón, expresar sus ideas y satisfacer su necesidad de identificación, asociación y pertenencia como habitantes de una comunidad. No obstante el apoyo comercial a estos medios, parece no ser tan activo, lo cual dificulta la subsistencia.

La población reclama medios de comunicación más dinámicos y activos, que desarrollen un periodismo propositivo y participativo, que contribuya al desarrollo de la comunidad y que ejerza una función fiscalizadora en defensa de la población, sus costumbres y los valores sociales.

h- Radio Sideral y Periódico el Occidente nunca han llevado a cabo un proceso de planificación estratégica. Las entrevistas a los directores evidencian que el proceso administrativo se lleva a cabo de forma intuitiva, buscando principalmente la satisfacción de las necesidades económicas inmediatas, con escasa planificación a mediano y corto plazo.

En ninguno de los casos existe un Marco Estratégico, tampoco se han creado estrategias particulares que dirijan el accionar de las personas ligadas a los medios, ni se ha consultado al consumidor acerca de sus necesidades.

Los directores no tienen claros los objetivos de la empresa que han creado, tampoco su misión o visión. Ellos no han investigado científicamente el mercado en el que se desenvuelven, y por lo tanto, el conocimiento que manejan de éste, es puramente vivencial.

i- Por medio principalmente de la generación de estrategias comerciales y de calidad, la planificación estratégica podrá contribuir a generar un valor agregado que potenciará la diferenciación del medio comunal, favoreciendo su consumo por parte de la audiencia a la cual se dirige.

A través de la planificación estratégica es posible obtener, entre otros aspectos: el cumplimiento de los objetivos y estrategias de negocio, incremento de la competitividad y de la participación en el mercado. (Álvarez, 2006, p. 29)

Sin embargo, la estructura administrativa (generalmente unitaria) unida a la carencia de formación administrativa de los líderes, afectan la eficiencia del medio comunal como empresa de comunicación y la posibilidad de sus directores de crear empresas eficientes, pues la ausencia de planificación y de conocimiento facilitan un proceso administrativo desordenado de visión cortoplacista y centralizado en la opinión y experiencia del líder empresarial.

j- A pesar de que los propietarios o directores de los medios manifiestan su interés por realizar un periodismo diferente (al llevado a cabo por los medios masivos nacionales), poco se hace por lograr un conocimiento de la audiencia que les permita comprender sus necesidades e intereses, de manera que el medio de comunicación pueda ofrecer una propuesta realmente diferente y ajustada a las necesidades de la audiencia. Esto contribuiría dicho sea de paso, a mejorar el consumo y por lo tanto las utilidades del medio, contribuyendo así a su desarrollo y fortalecimiento.

La puesta en práctica de un proceso de planificación estratégica requiere necesariamente del acercamiento al público consumidor y al mercado meta de los productos.

k- El financiamiento y éxito económico de los medios comunales depende principalmente del comercio local e institucional, lo cual resulta con frecuencia en una limitante para su desarrollo, que a su vez se traduce en otros problemas como periodicidad irregular, tiraje reducido, cobertura limitada y baja calidad.

Sin embargo, esta dependencia del comercio local implica por lo tanto que la micro y pequeña empresa son los principales clientes publicitarios de estos medios de comunicación.

De acuerdo con la Dirección General de Pequeñas y Medianas Empresas (DIGEPYME) del Ministerio de Economía Industria y Comercio (DIGEPYME; 2009, p. 2), el 98.1 de las empresas nacionales registradas en el régimen de salud de la C.C.S.S. son micro, pequeñas y medianas empresas. (DIGEPYME, 2009). Además, el estudio “Banca de Desarrollo y Pymes en Costa Rica”, del investigador Ricardo Monge, (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) reveló que cerca del 98% de las empresas productivas costarricenses se les cataloga como micro, pequeñas y medianas empresas. (CEPAL, 2009).

Lo anterior significa para el periodismo comunal, una opción de venta publicitaria bastante amplia, evidencia de que al menos en materia de financiamiento y soporte económico existe en el país una oportunidad importante, que debería ser aprovechada por los profesionales en comunicación.

La planificación estratégica constituye una herramienta que posibilitará al medio comunal, contar con los medios y las herramientas para aprovechar las oportunidades existentes en este sentido.

I-En el caso de los medios estudiados, las limitaciones administrativas están impidiendo el desarrollo del periodismo comunal en San Ramón, esto a pesar de que la población consumidora y no consumidora de los productos existentes manifiesta interés e intención de consumo de este tipo de productos.

m-En la comunidad estudiada el sector comercial se caracteriza por la presencia de una mayoría de empresas con rasgos familiares, integradas y dirigidas por administradores empíricos, lo cual se traduce en un manejo muy doméstico de las actividades de negocios.

Es posible que esto tenga como consecuencia el desconocimiento acerca de temas como la administración, la comunicación interna y externa y el mercadeo, influyentes probablemente en las dificultades que expresan los directores de los medios para la venta de publicidad.

A través de la generación de estrategias comerciales y del conocimiento y comprensión del mercado, la planeación estratégica puede contribuir a mejorar la situación de los medios de comunicación del cantón y de esta forma aumentar el beneficio que generan a la población local.

n-La población entre 13 y 25 años, manifestó sentirse excluida de los medios de comunicación locales y aseguran que esta razón, unida a cuestiones como formato, temáticas cubiertas, y otros, son las principales causas para no consumir los productos que generan estos medios.

Lo anterior implica que Radio Sideral y Periódico El Occidente, no están interpelando a la parte más amplia de su mercado.

ñ- La condición de periodista profesional o empírico, no parece ser un diferenciante de importancia en cuanto a la forma de trabajo y la calidad de los productos puestos en circulación, en el caso del periodismo comunal.

7. RECOMENDACIONES:

a-Para fomentar el periodismo comunal en Costa Rica, la formación administrativa del periodista es un aspecto de suprema importancia.

El periodista costarricense requiere formación en los campos de administración y gerencia de empresas, y capacitación para el fomento del emprendedurismo, con el fin de propiciar la creación y desarrollo del periodismo comunal, a través de la creación de empresas rentables.

Esta capacitación ampliará la posibilidad de llevar a cabo prácticas como la planificación estratégica que favorecen el desarrollo de los medios comunales como empresas beneficiosas.

La alta incidencia de líderes empíricos (administrativamente hablando) en los medios de comunicación, afecta actualmente la imagen del periodismo comunal, la calidad de los productos que se generan y las posibilidades de crecimiento de este tipo de proyectos.

Cuando el periodista capacitado administrativamente incursione con mayor fuerza en esta opción empresarial, se podrá mejorar la calidad de los productos en circulación y con esto la percepción de las audiencias acerca de los medios, contribuyendo de esta forma con el desarrollo y fortalecimiento de un periodismo más democrático y más útil para el público que lo consume, pero además a la generación de micro y pequeñas empresas rentables.

a.1-Al parecer sigue existiendo la tendencia de los periodistas de pensar que su profesión les da las herramientas para adivinar los gustos y necesidades de su audiencia.

Es necesario no sólo insistir en la responsabilidad social de la profesión, sino también capacitar en áreas como mercadeo y planificación que promuevan el acercamiento y conocimiento de las necesidades del público al que se dirige el producto, para que los periodistas comprendan la importancia y la utilidad del contacto con la audiencia y dejen de asumir lo que la gente quiere.

Para llevar a cabo procesos de planificación estratégica este acercamiento y conocimiento del entorno y del público, es fundamental. Así lo afirman Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998, p.140):

Todas las organizaciones tienen la necesidad vital de registrar lo que ocurre, o lo que está por suceder, en sus entornos. Aunque el cambio ha sido la única constante en el mundo, su tasa se está acelerando y las organizaciones que no se anticipan e intentan manejar estos crecientes y rápidos cambios afrontan futuros inestables...

La planeación estratégica exige que una empresa dedique tiempo para examinar con seriedad la forma como monitorea los entornos que ejercen impacto directo en su futuro y de qué manera procesa la información obtenida...Puesto que el modelo de planeación estratégica aplicada supone que el monitoreo del entorno es un proceso permanente en las organizaciones, no existe solo un punto en la secuencia de planeación donde comience o termine el monitoreo del entorno...Los datos que se obtienen en forma continua deben proporcionar información al equipo de planeación y a toda la empresa acerca de lo que está sucediendo, y la posibilidad de que ocurra algo que pueda afectar las operaciones normales de la empresa, su proceso de planeación y su futuro.

b- El periodismo comunal debe ser visto de una manera más seria y formal por parte de quienes lo ejercen, para que de esta forma se logren productos de mayor calidad, que permitan eliminar la percepción que actualmente existe, de que son medios y productos de segunda categoría.

Para mejorar la imagen externa y sobre todo la percepción de la población más joven, la calidad debe ser la principal característica del trabajo y del servicio que ofrecen las empresas. Para lograr el posicionamiento que se desea, este atributo debe estar presente en cada una de las acciones que la empresa realiza. La consistencia y la periodicidad son aspectos de cuidado en esta área.

La calidad debe estar presente en la comunicación interna y externa de la empresa, en el producto que ofrece, y en los servicios que brinda.

c-El Colegio de Periodistas de Costa Rica, debe abocarse a controlar de una manera más eficiente, la calidad de los productos de comunicación existentes en las comunidades. Esta institución podría ofrecer a quienes lideran estos medios, la posibilidad de capacitarse para lograr productos de mayor calidad. Es necesario que estas personas conozcan, y sobre todo, que comprendan la responsabilidad que conlleva su situación, a fin de que se logre contar con productos más útiles para las comunidades y para sus gestores.

d- Para que Radio Sideral y Periódico El Occidente puedan lograr permanencia en el tiempo de forma rentable, es necesario que se acerquen a la audiencia para conocer sus necesidades e intereses.

Es fundamental además que redefinan sus propuestas y los públicos a los cuales desean dirigirlas y que mejoren los procesos administrativos actuales, con miras a obtener una empresa cuya salud económica le posibilite estabilidad y constancia.

e-En materia de venta publicitaria las condiciones actuales del mercado y la forma en que se realizan los negocios en la zona, requieren de una estrategia que permita a los propietarios de los medios hacerle frente a las dificultades propias de las características de su mercado.

f- Se requiere involucrar a la audiencia en los medios de comunicación, principalmente a nivel de producción y no solamente como actores o protagonistas de la noticia. Es necesario activar estrategias publicitarias y de mercadeo que permitan acercar las audiencias a los medios, mejorar su percepción de los productos y captar nuevos públicos.

g-La capacidad económica de la mayoría de las empresas utilizadas como clientes publicitarios por los medios comunales de San Ramón, reduce las posibilidades de inversión, por lo tanto, el precio es un factor importante para la determinación de la decisión de compra. Aprovechar la disposición de consumo del público para vender los productos (en el caso del periódico), puede contribuir a ampliar las posibilidades de financiamiento, a al mismo tiempo mejorar la percepción de la población acerca del producto.

6. Glosario

Audiencia: Conjunto de personas que recibe un mensaje a través del medio de comunicación.

CEO: Líder organizacional

Estrategia “Cuando se habla de estrategia se hace referencia al conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos, tomando en cuenta el entorno y las características internas de la misma empresa...la estrategia comprende la misión, la visión, los objetivos, la estrategia propiamente dicha y los planes de acción.” (González, p. 2).

La estrategia es un conjunto de actividades escogidas para brindar un valor agregado que diferencie a la empresa de las demás.

Interpelar: Se refiere a captar la atención y lograr la identificación del público con el mensaje.

Misión: es un elemento que contribuye a distinguir la empresa de otras similares en el mercado. “Es una declaración de actitud y de perspectiva” (Brenes; 2008: 65). Definición que González amplía afirmando que: “Es la razón de ser como organización. Contiene la identificación de sus competencias (producto, mercado y alcance geográfico)” (González, p. 3)

“Cuando se establece claramente una misión, la organización define su área de actividad, los mercados a los que aspira y la forma general de hacer las cosas” (Brenes, 2008, p. 66)

Para definir una misión, es necesario precisar primeramente una actividad comercial, el tipo de desarrollo que se pretende y los principios filosóficos de la organización.

Visión: La visión dicta el camino hacia el cual la empresa se quiere dirigir, su ubicación a futuro.

“La Visión es la ubicación de la empresa en escenarios futuros. Es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo. Es la imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad” (González, p. 4)

Personal de staff: Asesores externos a la empresa

Público meta Público al cual está dirigido un mensaje.

Fuentes consultadas

Acuña, González, Guillermo. (1999) La comunicación comunitaria como herramienta para el desarrollo local. En: *I Jornada de Investigación (Sistematización)*. Costa Rica: Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva de la Universidad de Costa Rica, Centro para el Desarrollo Académico del Comunicador, Colegio de Periodistas.

Álvarez Torres, Martín. (2006) Manual de Planeación Estratégica. Primera Edición. México: Panorama Editorial.

Arce Vargas, Juan José. Sello de Garantía enlaza Casa Presidencial. Primera Plana. 30 de marzo 2009. Edición 157. Consultado el 23 de agosto de 2010. Desde:
http://www.primeraplana.or.cr/app/cms/www/index.php?pk_articulo=2342

Arroyo Monge Nancy, Gerardo Jiménez Zúñiga y Marlen Zárate Sandí. (1997). Diagnóstico participativo de comunicación para el establecimiento de una radioemisora comunal en Paquera. Proyecto de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Periodismo, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Bermúdez, Marlen. (1992) "El análisis de contenido: procedimientos y aplicaciones". Revista de Ciencias Sociales. (Costa Rica). N 24, pp 71-80.

Bermúdez, Rosaura, Ileana Guillén y Fabio Muñoz. (1993) Periodismo Comunal escrito en Costa Rica: desde 1980 hasta 1991, desarrollo y perspectivas. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Periodismo, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Brenes Bonilla, Lizette (2008) Dirección estratégica para organizaciones inteligentes. San José, Costa Rica: EUNED.

- Cabrera, Ángel, Sergio de la Cuadra, Alexander Galetovic y Ricardo Sanhueza. (2002) Las PYME, quienes son, cómo son y qué hacer con ellas. Consultado el 15 de octubre de 2009 desde:
<http://www.portalmicrofinanzas.org/gm/document-1.9.36127/Las%20pyme%20quienes%20son%20como%20son%20y%20que%20hacer%20con%20ellas.pdf>
- Caja Costarricense del Seguro Social. Área de Salud San Ramón (n.d) Consultado el 10 de octubre de 2009 desde:
www.ccss.sa.cr/html/organizacion/...san%20Ramon.pdf
- CEPAL. (2009).Empresas productivas de Costa Rica son PYMES. Consultado el 15 de octubre de 2009 desde: <http://www.americaeconomia.com/288177-Empresas-productivas-de-Costa-Rica-son-Pymes.note.aspx>
- Chavarría Jiménez, Fabio, Mario Mairena, Nayuribe Chavarría, José Carlos Cordero, María Teresa Urpí. (1997) “Sideral la emisora de Occidente” En: La Radio. Proyecto de Difusión Histórica. Centro Educativo San Agustín. Documento no publicado.
- Colegio de Periodistas de Costa Rica. (N.D) Programa Sello de Garantía. Consultado el 23 de agosto de 2010 desde:
http://www.colper.or.cr/app/cms/www/index.php?id_menu=105.
- Colegio de Periodistas de Costa Rica. (2007). Medios regionales. Documento no publicado suministrado por la institución
- Colegio de Periodistas de Costa Rica (COLPER). (2008). Reglamento para el otorgamiento del Sello de Garantía del Colegio de Periodistas de Costa Rica. Consultado el 20 de abril de 2009 desde:
www.colper.or.cr/paginas/juridico/dreglamentos/reglamento_sello_garantia.pdf - Junio 2008.

Colegio de Periodistas de Costa Rica. (2010). Lista de Medios acreditados con el Sello de Garantía. I, II, III y IV Edición. Documento no publicado suministrado por la institución.

DIGEPYME. (2009) Empresas según tamaño. Consultado el 15 de octubre de 2009 desde:
http://www.pyme.go.cr/svs/informacion_estadistica/estadistica.aspx?id=399

Fichter, Joseph. (1977) Sociología. Barcelona: Editorial Herder.

Fundes Costa Rica. (2001). PYMES: Una oportunidad de desarrollo para Costa Rica. Consultado el 15 de octubre de 2009 desde:
<http://www.iberpymeonline.org/Documentos/Pymesunaoportunidad.pdf>

García Badilla, Damaris, Sandra González Vargas, Margarita Morales Marín y Maribel Pérez Peláez. (1988) Medios de Comunicación Masiva y Participación Comunal en Ciudad Quesada. Memoria del Seminario de Graduación para optar por el título de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Colectiva, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

González, Isabel. Nociones Básicas de Planificación Empresarial. Centro de Información. Programa Conindustria-Coninpyme. Consultado el 15 de octubre de 2009 desde:
<http://www.coninpyme.org/pdf/PlanificacionEstrategica-Nocionesbasicas.pdf>

Goodstein, Leonard, Timothy Nolan y William Pfeiffer (1998). Planeación Estratégica Aplicada. McGraw Hill Interamericana: Bogotá, Colombia.

Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana

Luna Salas, Vicky. (2007). Medios regionales y agencias de publicidad: el planificador y su decisión de elegir un medio para pautar. Trabajo de Graduación para optar por el grado de Master en Administración de Medios de Comunicación. Sistema de Estudios de Posgrado. Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica.

Pérez Serrano, Gloria. (1994) Investigación cualitativa: retos e interrogantes. Madrid: La Muralla.

Sandoval, García Carlos. (1988) El Pensamiento acerca de la comunicación alternativa en América Latina: surgimiento, objeto, estructura y funciones. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en periodismo, Universidad de Costa Rica., San José, Costa Rica.

Serrano Rodríguez, Carlos. (2003) Planificación Estratégica. Obra Didáctica de la Escuela de Administración Pública. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Costa Rica.

Vallejos V, Carlos. Planificación Estratégica. Extraído el 10 de octubre de 2009 desde:

<http://www.ciges.cl.docentes/cvallejo/GISIV/Linked%20Documents/PLANIFICACION%20ESTRATEGICA%2.pdf>

Villalobos, Carlos Manuel. (1997) Palabra Comunal Impresa. Los periódicos en San Ramón, 1881 – 1903. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Periodismo, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.