

## Principales desafíos para la creación y consolidación de medios de comunicación con base confesional en el mercado paraguayo

DR. EMILIO IBERBUDEN<sup>1</sup>

LIC. YANINA BELÉN SANTA CRUZ CABRERA<sup>2</sup>

LIC. ALEXIS DIOSNEL DÍAZ AYALA<sup>3</sup>

### RESUMEN

La creación y consolidación de medios de comunicación con temáticas específicas es uno de los aspectos más desafiantes en un mercado mediático. Este artículo toma el contexto del escenario confesional como ámbito para el impulso de emprendimientos de comunicación social. A partir del estudio de caso como metodología base para la profundización de las diferentes aristas analíticas, se ha logrado identificar la relevancia de generar una estructura organizacional dinámica como elemento articulador de las diferentes áreas internas. Asimismo, en el contexto de este tipo de medios de comunicación, resulta muy significativo el componente: programación, soporte físico y herramientas adecuadas para trabajar con dos tipos de mercados objetivos: la audiencia (mercado B2C) y los patrocinadores (mercado B2B).

Palabras claves: Medios de Comunicación, Mercado Confesional, Mercado 2BC, Mercado B2B, Gestión Empresarial.

### ABSTRACT

The creation and consolidation of thematic media is one of the most challenging aspects of a media market. This article takes the context of the confessional scenario as a field for the promotion

1El Dr. Emilio Iberbuden tiene amplios estudios de grado y postgrado en el ámbito de las ciencias humanas, psico-sociales y empresariales con desempeño en el campo empresarial en materia de dirección ejecutiva, gerenciamiento estratégico, mentoring, liderazgo e innovación sostenible (emilioiberbuden@gmail.com).

2 La Lic. Yanina Belén Santa Cruz Cabrera egresada de la Facultad de Ciencias Contables, Administrativas y Económicas de la UEP Campus Gutenberg con desempeño en el campo de la administración y gestión institucional (yansantacruz96@gmail.com)

3 El Lic. Alexis Diosnel Díaz Ayala egresado de la Facultad de Ciencias Contables, Administrativas y Económicas de la UEP Campus Gutenberg con desempeño en el campo del comercio, ventas y cobranzas (aleny2018@gmail.com)

of social communication ventures. From the case study as a base methodology for the deepening of the different analytical edges, it has been possible to identify the relevance of generating a dynamic organizational structure as an articulating element of the different internal areas. Likewise, in the context of this type of media, the component is very significant: programming, physical support and adequate tools to work with two types of target markets: the audience (B2C market) and the sponsors (B2B market).

Keywords: Media, Confessional Market, 2BC Market, B2B Market, Business management.

## INTRODUCCIÓN

Los medios de comunicación con base confesional tienen la particularidad de contar con una filosofía empresarial afín a sus propósitos ideológicos. En gran medida, independientemente del tipo de medio (televisión, radio, prensa, internet y otros canales), la esencia diferenciadora y al mismo tiempo la articulación interna, están determinadas por el aspecto administrativo y el aspecto ejecutivo que impone el medio como institución.

En relación con lo administrativo, hay elementos estructurales que difieren de la estructura organizacional tradicional, como, por ejemplo: una administración condicionada operativamente por la filosofía confesional y ética prácticamente por dicha cosmovisión filosófica. Lo cual se ve reflejado básicamente en criterios publicitarios, tipología de clientes, características contractuales, entre otros elementos.

Por otro lado, con relación al aspecto ejecutivo, el medio confesional tiene el importante desafío de generar programación atractiva para el mercado y en paralelo suficientemente compatible con los elementos ideológicos del grupo que representa; esto se ve reflejado en el contenido programático, personal contratado para la difusión, operativa (producción y post producción), énfasis temáticos, entre otros factores.

Iván García expresa que las oportunidades en el ámbito empresarial se refieren a la posibilidad de mejorar de una empresa. Se tratan de factores positivos y con opción de ser explotados por parte de la compañía. (García, 2017), en tal sentido, la investigación se enfocó en captar aspectos estructurales y operativos que aplican directivos y mandos medios en este tipo de instituciones, enfocándose netamente desde la perspectiva de la gestión. No se hacen juicios de valor y menciones analíticas sobre la ideología de los medios analizados, sino más bien el abordaje de la investigación se encuentra exclusivamente enmarcada en la dinámica organizacional desde las ciencias administrativas.

## METODOLOGÍA

La investigación realizada es de tipo empírico social porque abordó una perspectiva de análisis a través de la percepción y opinión de directivos y mandos medios. Con este tipo de investigación se pretendió estudiar la conducta en sus variados contextos y reacciones (Universidad Evangélica del Paraguay, 2014, pág. 10), como también encontrar en un contexto empírico social, las premisas y supuestos sobre una realidad (Ander- Egg, 2003).

De igual manera, el artículo posee una dirección prospectiva, porque genera sugerencia de caminos posibles a seguir a partir de la comprensión de una realidad actual y presente. Es decir, es una mirada al porvenir dirigida a esclarecer la acción presente; en consecuencia, al realizar la planificación estratégica para alcanzar futuros objetivos (Rico, 2016) y al mismo tiempo lograr comprender si determinada causa genera un efecto determinado (Müggenburg Rodríguez & Pérez Cabrera, 2007)

El enfoque de la investigación fue mixto, para lograr recolectar, analizar y vincular datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para el planteamiento de un problema. (Muñoz Razo, 2011, pág. 22), este abordaje permitió combinar los hallazgos para una mejor comprensión de la temática investigada (Ibarra, 2020) en el marco de una investigación descriptiva para lograr esclarecer ciertos fenómenos, situaciones dadas y por ende decisiones asumidas por este tipo de instituciones, que podrían diferir de otras entidades con enfoque más global (De Alvarado & Pineda, 2008, pág. 11; De Ketele & Roegiers, 1995, pág. 115)

Cabe mencionar que la investigación desarrollada es de carácter no experimental, es decir, no se ha realizado ninguna manipulación directa de alguna variable investigada. (Baron, 2009, pág. 173; Question Pro, 2020; Catena, Ramos, & Trujillo, 2004, pág. 213). De igual manera, es relevante considerar que la investigación fue realizada en un momento transversal y sincrónico único (Miranda de Alvarenga, 2011, pág. 25; Carli, 2008, pág. 77).

En conformidad con la línea investigativa, la metodología aplicada es consistente con la metodología de estudios de casos a partir de variables claramente identificadas, haciéndose elección no probabilística y de forma intencional (García González, 2017; Méndez Ramírez, Moreno Altamirano, Namihira Guerrero, & Sosa de Martínez, 1990, pág. 113).

Finalmente, con referencia a las técnicas e instrumentos

de captación de datos, cabe mencionar que la investigación impulsada ha hecho uso de las técnicas acorde a la metodología seleccionada. Para el efecto se han impulsado varias entrevistas a profundidad con guías de preguntas y también el análisis documental mediante fichas de registro documentales, que fueron aplicadas consistentemente a las unidades de análisis de la investigación.

## RESULTADOS

### 1. Aspectos característicos del perfil institucional del medio con base confesional

La investigación realizada ha permitido identificar el siguiente perfil institucional:

TABLA N° 1:  
Perfil de la institución con base confesional

<b>Criterio</b>	<b>Detalle del Perfil</b>
Figura Jurídica	Organización sin fines de lucro de utilidad pública
Marco Organizacional	Entes patrocinadores (propietarios) Junta directiva (con varios integrantes) Dirección Ejecutiva y Dirección Administrativa (áreas paralelas de trabajo)
Mercado actual	B2C: Audiencia del medio B2B: Patrocinadores/Auspiciantes del medio Sector Comercial / Servicios Cobertura: zona urbana metropolitana. Productos/Servicios: Programas con segmentos objetivos variados

Ejes Funcionales	Operaciones comerciales: venta de espacios publicitarios. Operaciones productivas: creación de contenidos programáticos. Operaciones administrativas: gestión institucional.
Perfil Target B2C	Audiencia de 18 a 24 años representa el 18% Audiencia de 25 a 34 años representa el 16% Audiencia de 35 a 44 años representa el 28% Audiencia de 45 a 59 años representa el 31% Audiencia de 60 años o más representa el 7% Global: 56% mujeres y 44% hombres
Perfil Target B2B	Empresas de productos y/o servicios compatibles con la filosofía institucional confesional

Fuente: Elaborado por los autores, Asunción, 2022.

## 2. Aspectos característicos del macroambiente circundante al medio con base confesional

La investigación realizada ha permitido identificar el siguiente contexto macro ambiental con incidencia en el sector geográfico influenciado por el medio.

TABLA N° 2:  
Perfil del macroambiente circundante

Criterio	Detalle del Perfil
Factores políticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitucionalmente: Estado social de derecho, unitario, indivisible</li> <li>• República presidencial / Democracia representativa participativa</li> </ul>

Factores económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía pequeña y abierta, altamente dependiente de la producción agropecuaria y el comercio exterior.</li> <li>• Composición del PIB según grandes sectores económicos: sector servicios (55,7%), sector industrial (33,9%) y sector agrícola (10,4%).</li> </ul>
Factores sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de protección social está altamente fragmentado.</li> <li>• Estilo mayormente con tendencia conservadora</li> <li>• Aspectos culturales: medicina tradicional, jopara (mix castellano y guaraní), gastronomía con alto nivel proteico y calórico, manifestaciones culturales: artesanía, arandú ka'aty<sup>1</sup>, ñe'engá<sup>2</sup>, ñemombeu<sup>3</sup>.</li> </ul>
Factores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía presenta una baja capacidad científica y tecnológica</li> <li>• Ecosistema de investigación muy incipiente.</li> <li>• No existe tradición de grandes centros o universidades fuertemente abocadas a la investigación.</li> </ul>
Factores ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadísticas: pérdida de bosques, deterioro de hábitats naturales, alto número de especies amenazadas, falta de gestión de residuos, uso intensivo de fertilizantes.</li> <li>• Unas pocas organizaciones sociales promueven acciones medioambientales.</li> </ul>
Factores legales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenamiento jurídico basado en la pirámide de Kelsen<sup>4</sup></li> </ul>

Fuente: Elaborado por los autores, Asunción, 2022 sobre la base de (Gauto, Pascual, & Salas Oroño, 2020; Banco Mundial, 2020; La Nación, 2020; MADES, 2020).

### 3. Aspectos característicos del microambiente circundante al medio con base confesional

La investigación realizada ha permitido identificar el siguiente contexto micro ambiental con incidencia en el sector geográfico influenciado por el medio.

1 Expresión en guaraní para referirse a la sabiduría popular.

2 Expresión en guaraní para referirse a refranes o dichos populares.

3 Expresión en guaraní para referirse a algo que se cuenta, se dice, se comenta (social y culturalmente).

4 Representación gráfica que plantea la idea de sistema jurídico escalonado.

**TABLA N° 3:**  
**Perfil del microambiente circundante**

<b>Criterio</b>	<b>Detalle del Perfil</b>
Ciclo económico del rubro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los medios de comunicación se presentan como la principal fuente de información.</li> <li>• Los medios de comunicación confesionales poseen una estabilidad con cierta tendencia decreciente (medios no adaptables al contexto) y con cierta tendencia creciente (medios adaptables al contexto)</li> </ul>
Producción en medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción comercial: variabilidad e incremento de la competencia de otros canales.</li> <li>• Producción artística: variabilidad en contenidos (temáticos, musicales, programáticos)</li> </ul>
Consumidores de medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas de 18 y 24 años: mundo digitalizado, bajas probabilidades de consumir medios tradicionales.</li> <li>• Personas de 25 y 44 años: consumo diversificado.</li> <li>• Personas de 45 años y más: consumo tradicional. (ReasonWhy, 2019)</li> </ul>
Factores críticos del sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La digitalización es un punto crítico.</li> <li>• La automatización como factor disruptivo.</li> <li>• El internet como canal esencial.</li> </ul>

Fuente: Elaborado por los autores, Asunción, 2022 sobre la base de (Campos, 2018; ReasonWhy, 2019; Hanel del Valle & Hanel González, 2004; MarketingDigitalConsulting, 2017)

#### **4. Aspectos característicos de las actividades primarias dentro de la cadena de valor en medios confesionales**

La investigación realizada ha permitido identificar que un medio de comunicación tiene básicamente dos mercados que activan en forma paralela, en donde un mercado (consumidores del medio o B2C) consisten en el principal atractivo para el otro mercado (patrocinadores en el medio o B2B). Seguidamente los aspectos encontrados en la investigación con referencia a las actividades primarias de una cadena de valor en una empresa de servicios, como lo son los medios de comunicación.

TABLA N° 4:  
Características de las actividades primarias (Cadena de valor  
en medios confesionales)

Criterio	Detalle del Perfil
Marketing y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis mayormente en generar elementos visuales; folletera, carpetas, agendas, calendarios, entre otros.</li> <li>• Redes sociales como canal emergente para promover la participación e interacción con la audiencia, aunque mayormente se observó una operativa unidireccional (medio hacia audiencia)</li> <li>• Presencia en eventos masivos: comparativamente con fuerte tendencia decreciente.</li> </ul>
Personal de contacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B2C: resaltan principalmente los conductores/locutores de programas. En este sentido, el medio confesional busca que los locutores sean principalmente afines a la ideología confesional del medio, en segundo nivel se consideran experiencia en comunicación y capacidad de adaptación (autocrecimiento). No poseen uniforme corporativo.</li> <li>• B2B: resaltan principalmente los ejecutivos de cuenta/vendedores de publicidad. En este sentido, el medio confesional busca personal que tenga capacidad de venta y principalmente en medios de comunicación (no excluyente). Poseen uniforme corporativo.</li> </ul>
Soporte físico y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los medios confesionales principalmente ofrecen soporte técnico informático, equipamientos vinculados a la producción del medio.</li> <li>• De forma general, los medios confesionales no tienen un sistema de potenciar las habilidades de sus funcionarios de manera intencional.</li> </ul>
Prestación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B2C: Programación diversificada afin a la ideología confesional del medio (en algunos más general y en otras más específica).</li> <li>• B2B: Relaciones públicas como principal factor de prestación (acercamiento: llamada telefónica, correo, visitas, reuniones)</li> </ul>
Clientes	<p>Principalmente residentes en zonas de influencia geográfica del medio, tipología afin a la ideología confesional del medio. Un dato relevante es que las personas no afines a la ideología confesional del medio tienen dos posibilidades de perfil: indiferentes al medio o antagonistas al medio.</p>

Fuente: Elaborado por los autores, Asunción, 2022 sobre la base de Alonso (2020)

## 5. Aspectos característicos de las actividades de apoyo dentro de la cadena de valor en medios confesionales

La investigación ha permitido detectar elementos característicos en las actividades de apoyo que son relevantes en el mercado de medios confesionales dentro del contexto paraguayo. A continuación, los hallazgos:

TABLA N° 5:  
Características de las actividades de apoyo (Cadena de valor en medios confesionales)

Criterio	Detalle del Perfil
Dirección General y de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los medios confesionales principalmente la directiva tiene una orientación más vertical y jerárquica. Otro factor importante es la afinidad ideológica como criterio de permanencia o no permanencia en el medio.</li> </ul>
Organización Interna y Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los medios confesionales mayormente prima una organización no formalizada (manuales, normas, reglamentos no escritos y socializados). Se posee una importante cultura de trabajo compatible con la moral de la ideología confesional.</li> <li>• En términos tecnológicos, el factor de mejora o innovación está directamente relacionada a la visión general del medio y las posibilidades financieras del mismo.</li> </ul>
Infraestructura y Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificada y acorde a la filosofía ideológica y conceptual de las entidades</li> </ul>
Aprovisionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principalmente cautelosa (alta aversión al riesgo y los cambios) en los patrones de compra y adquisiciones.</li> </ul>

Fuente: Elaborado por los autores, Asunción, 2022 sobre la base de Alonso (2020).

## 6. Principales problemas que poseen los medios de comunicación confesionales en el contexto paraguayo.

La gestión operativa puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y

sus diferentes objetivos operativos. (Iso Tools, 2015). Uno de los objetivos de la investigación fue detectar de forma científica nuevos hallazgos relacionados a la temática analizada, pero, sobre todo, de que estos conocimientos permitan dar pistas para una mejor gestión de los medios de comunicación confesionales en Paraguay.

Los principales problemas detectados dentro de los medios de comunicación confesionales que activan en el contexto paraguayo son:

- Baja explotación de las herramientas del marketing.
- Baja realización de estudios de comportamiento de sus consumidores (B2C y B2B).
- No todos los conductores de programas/locutores tienen preparación o experiencia propia en el rubro del medio o en comunicaciones en general.
- Por lo general no existe un análisis de experiencias laborales y habilidades en ventas que sean impulsados para enriquecer las competencias de los ejecutivos de cuenta (vendedores de patrocinios).
- Mayormente no se posee un departamento de producción con una persona encargada en el área que se encargue de coordinar la programación desde una perspectiva global o producir materiales diferenciados para posicionar cada programa en un segmento particular.
- Se carece de un sistema de seguimientos para prospecto ni se cuentan con una buena base de datos con sus respectivos historiales.
- Falta mayor capacitación referentes a ventas, atención a clientes, relaciones sociales y oratoria; y también mayor disponibilidad de herramientas estandarizadas para cada ejecutivo de venta.
- Eventualmente hay poca experiencia y prácticas en la gestión dinámica de cartera de clientes patrocinadores o exploración de nuevos mecanismos para impulsar innovaciones comerciales (ejemplo alianza con agencia, etc)
- La programación en medios confesionales mayormente sigue un patrón de formato desde su inicio hasta su final. Se evita la producción de cambios significativos en el desarrollo de contenido programático.
- Existe poca proyección intencional en la captación de nueva generación de consumidores como de patrocinadores. Principalmente esto se evidencia cuando la programación tiene trayectoria estática en años y cuando existe un

desinterés efectivo en invertir para potenciar el crecimiento (por lo general hay un enfoque mayormente a reducir costos que e invertir para generar expansión).

## CONCLUSIÓN

Este artículo ha consolidado los hallazgos más relevantes de una investigación impulsada para conocer la realidad y particularmente los desafíos que enfrenta un medio de comunicación con base confesional en la República del Paraguay.

Se ha hecho por un lado un abordaje desde la perspectiva comercial/financiera considerando que toda institución debe solventarse y generar rentabilidad; y por otro lado se ha considerado la perspectiva programática teniendo en cuenta las características del producto en sí que es ofrecido por los medios de comunicación específicamente en este sector del mercado.

Una primera conclusión sobre la temática investigada es la necesidad de mantener la solidez de la ideología confesional como base para una clara identidad del medio de comunicación respectivo pero fusionado con la analítica y actualización necesaria a los tiempos y particularidades generacionales. Este aspecto tiene principalmente su razón de ser en lograr la sostenibilidad de los medios de comunicación con base confesional en el transcurso del tiempo y con niveles estándares de influencia social.

Una segunda conclusión tiene relación a la relevancia de analizar convenientemente la secuencia de las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor de un medio de comunicación. Esto tiene directa relación con la visión de cadena de valor asociada a un servicio. A partir de dicho análisis y con miras a generar alternativas innovadores de actualización, contextualización y continuidad en el tiempo, es clave seguir priorizando la secuencia que el modelo de cadena de valor propone como prioritarias. Este abordaje permitirá lograr resultados mucho más tangibles y perdurables en el tiempo.

Finalmente, como tercera conclusión se puede mencionar la relevancia de la innovación en la programación como en la estrategia comercial acorde a la realidad contextual en la cual está inserta el medio de comunicación. Claramente es importante tomar ejemplos, ideas y sugerencias de las tendencias globales, pero necesariamente para lograr efectividad deben tener una conexión con el contexto local e inmediato en el cual influye el medio de comunicación. De allí la relevancia de generar estrategias a corto, mediano y largo plazo acordes de dicho contexto y al mismo tiempo seguir de cerca las tendencias en términos generales y

particulares relacionadas al rubro de medios de comunicación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, G. (01 de Abril de 2020). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Obtenido de [https://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/business\\_paralela/review/marketing\\_servicios.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf)
- Ander- Egg, E. (2003). *Métodos y Técnicas de Investigación Social II* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Lumen.
- AtlMedios. (14 de 03 de 2014). *La radio en el Paraguay*. Recuperado el 15 de 05 de 2020, de <https://cap.org.py/2014/03/14/la-radio-en-el-paraguay/>
- Banco Mundial. (2020). *Paraguay desde la perspectiva del Banco Mundial*. Recuperado el Mayo de 2020, de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/paraguay/overview>
- Burgos Ortiz, N. M. (2011). *Investigación Cualitativa: miradas desde el trabajo social* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Espacio.
- Campos, G. (14 de 08 de 2018). *Grupo Acir*. Recuperado el 15 de 05 de 2020, de <https://grupoacir.com.mx/blog/razones-por-las-que-el-radio-es-relevante-en-la-actualidad-infografia-2/>
- Carli, A. (2008). *La ciencia como herramienta*. Buenos Aires, Argentina: Biblos.
- Catena, A., Ramos, M. M., & Trujillo, H. M. (2004). *Manual de métodos y técnicas de investigación en ciencias del comportamiento*. Madrid, España: Biblioteca Nueva.
- Cea D' Ancona, M. Á. (1998). *Metodología Cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación Social*. Madrid, España: Síntesis.
- CONATEL. (s.f.). *Normas generales para medios en Paraguay*. Recuperado el 15 de 05 de 2020, de <https://www.conatel.gov.py/conatel/normas-generales/>
- Coppini, V. (02 de Abril de 2020). *Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM): Gestión de Calidad Total*. Obtenido de <https://geoinnova.org/blog-territorio/modelo-europeo-excelencia-empresarial-efqm/>
- De Alvarado, E. L., & Pineda, E. B. (2008). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Washington, D.C.: Organización Panamericana de la Salud.
- De Ketele, J. M., & Roegiers, X. (1995). *Metodología para la Recogida de Información*. Madrid, España: La Muralla.

- De la Torre Hernández, F. J., & De la Torre Zermeño, F. J. (1995). *Taller de la Comunicación I*. Naucalpan de Juárez, México: Mc Graw- Hill.
- Directivosygerentes. (06 de 02 de 2017). *Tendencias tecnológicas en medios de comunicación*. Recuperado el 20 de 01 de 2020, de Directivosygerentes.es: <https://bit.ly/3dQXLPI>
- Donnelly Jr, J. H., Gibson, J. J., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos* (Decimotercera ed.). México D. F., México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Escuela Europea de Management. (7 de Noviembre de 2016). *Innovación*. Recuperado el 23 de Enero de 2020, de Escuela Europea de Management: <https://bit.ly/2DaJLYz>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Fuentes Rodríguez, C. (2013). *Imagen social y medios de comunicación*. Madrid, España: ARCO/LIBROS.
- Galindo Cáceres, L. J. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (Primera ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Gamble, J. E., Janes, A., Peteraf, M. A., Strickland III, A. J., Sutton, C., & Thompson, A. A. (2018). *Administración Estratégica* (Segunda ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Education.
- Gauto, C., Pascual, S., & Salas Oroño, A. (6 de Mayo de 2020). *Reforma del estado en Paraguay*. Recuperado el Mayo de 2020, de Celag.com: <https://bit.ly/3LVKTUI>
- Gestion.org. (2018). *Directivos* Recuperado el 24 de Enero de 2020, de Gestion.org: <https://www.gestion.org/que-es-y-como-ser-un-buen-directivo/>
- Gobierno La Rioja. (15 de 01 de 2020). *Medios de comunicación e innovación*. Recuperado el 20 de 01 de 2020, de Gobierno La Rioja: <https://bit.ly/3dUL9ac>
- Hanel del Valle, J., & Hanel González, M. (2004). *Análisis Situacional*. México D.F., México: Azcapotzalco.
- Hernández Sampieri, R., & Otros. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid, España: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hernández y Rodríguez, S. (2008). *Administración* (Segunda ed.). D.F., México: McGraw- Hill Interamericana.
- Intitución Universitaria Politécnico Granocolombiano. (15 de 01 de 2020). *Investigación aplicada*. Recuperado el 21 de 01 de

- 2020, de <https://apps2.poligran.edu.co/iaplicada/docs/98.pdf>
- Iso Tools. (26 de Marzo de 2015). *Gestión operativa de una empresa*. Recuperado el 27 de Enero de 2020, de Iso Tools: <https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-empresa-y-como-mejorarla/>
- Kartajaya, H., Kotler, P., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0* (Primera ed.). Bogotá: LID y Ediciones de la U.
- La Nación. (27 de Enero de 2020). *Tendencias tecnológicas*. Recuperado el Mayo de 2020, de La Nación: <https://www.lanacion.com.py/tendencias/2020/01/27/las-grandes-tendencias-tecnologicas-en-2020/>
- MADES. (6 de Abril de 2020). *La naturaleza toma protagonismo*. Recuperado el Mayo de 2020, de MADES: <http://www.mades.gov.py/2020/04/06/la-naturaleza-toma-protagonismo-ante-aislamiento-social-por-la-pandemia/>
- Mancuso, H. R. (1999). *Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Paidós SAICF.
- Manene, L. M. (4 de 04 de 2012). *Estrategias*. Recuperado el 27 de Enero de 2020, de Luis Miguel Manene: <https://bit.ly/3M8ohRn>
- Marketing Directo. (23 de 10 de 2017). *Medios de comunicación*. Recuperado el 20 de 01 de 2020, de Marketing Directo: <https://bit.ly/3UOudCP>
- MarketingDigitalConsulting. (02 de Mayo de 2017). *Cadena de Valor de Porter*. Obtenido de <https://marketingdigitalconsulting.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Martínez Ruíz, H. (2012). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: Cengage Learning.
- Méndez Ramírez, I., Moreno Altamirano, L., Namihira Guerrero, D., & Sosa de Martínez, C. (1990). *El protocolo de investigación* (Segunda ed.). México D. F., México: Trillas.
- Mendez, J. (27 de 11 de 2019). *Tendencias digitales de publicidad en radio*. Recuperado el 20 de 01 de 2020, de Radionotas.com: <https://radionotas.com/2019/11/27/cuales-son-las-tendencias-digitales-de-publicidad-en-radio-para-el-2020/>
- Montes, Á. (30 de 04 de 2016). *Innovación en la comunicación y los medios*. Recuperado el 20 de 01 de 2020, de Semana.com: <https://www.semana.com/tecnologia/articulo/digital-next-innovacion-en-la-comunicacion-y-los-medios/471580>
- Namakforoosh, M. N. (2013). *Metodología de la Investigación* (Segunda ed.). México D.F., México: Limusa.

- Pedrero, L. (14 de 01 de 2016). *Tendencias en radio digital*. Recuperado el 20 de 01 de 2020, de Innovacionaudiovisual.com: <https://innovacionaudiovisual.com/2016/01/14/5-tendencias-de-radio-digital-en-2016/>
- Priman Communications. (2010). *Análisis de la gestión empresarial*. Recuperado el 27 de Enero de 2020, de Priman Communications: [http://www.primansl.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57&Itemid=74](http://www.primansl.com/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=74)
- Quiroga, F. (27 de enero de 2020). *Cadena de valor conceptos elementos y ejemplo*. Obtenido de <https://tueconomiafacil.com/la-cadena-de-valor-concepto-elementos-y-ejemplos/>
- Radio Obedira. (2019). *La Radio*. Obtenido de <https://www.obedira.com.py/page/laradio/>
- Raffino, M. E. (22 de Diciembre de 2019). *Técnicas de investigación*. Recuperado el 27 de Enero de 2020, de <https://concepto.de/tecnicas-de-investigacion/#ixzz6CGqwZHAT>
- ReasonWhy. (09 de 10 de 2019). *Consumo de radio y nuevas generaciones*. Recuperado el 15 de 05 de 2020, de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/estudio-wavemaker-consumo-radio-nuevas-generaciones>
- Rico, S. (Septiembre de 2016). *Prospectiva un método de investigación para diseñar escenarios ante la toma de decisiones*. Recuperado el 20 de Enero de 2020, de Instituto de Relaciones Internacionales: [http://www.iri.edu.ar/wp-content/uploads/2016/09/bo\\_syd\\_14\\_rico.pdf](http://www.iri.edu.ar/wp-content/uploads/2016/09/bo_syd_14_rico.pdf)
- Riquelme, M. (24 de Abril de 2018). *Estrategia global*. Recuperado el 27 de Enero de 2020, de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/estrategia-global/>
- Roch, M. (01 de 02 de 2017). *Innovación en radio*. Recuperado el 20 de 01 de 2020, de Comunidad Ieb School: <https://comunidad.iebschool.com/mediosinnovacion/serial-la-innovacion-en-radio-a-traves-de-un-podcast/>
- Rojas Soriano, R. (1990). *El Proceso de la Investigación Científica* (Cuarta ed.). México D.F., México: Trillas.
- Sánchez Núñez, J. P. (2016). *Manual de Medios de Comunicación* (Primera ed.). Madrid: Decisión.
- Sonora 96. (18 de 03 de 2019). *4 tendencias que cambiarán la radio*. Recuperado el 20 de 01 de 2020, de [sonora96.com.ar: https://bit.ly/3rgCt0L](https://bit.ly/3rgCt0L)
- Tiempo de Negocios. (11 de Mayo de 2017). *Análisis setorial*. Recuperado el 27 de Enero de 2020, de Tiempo de Negocios: <https://tiempodenegocios.com/analisis-sectorial/>

- Trenza, A. (23 de Julio de 2018). *Análisis PESTEL*. Recuperado el 27 de Enero de 2020, de Trenza, Ana: <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>
- Universidad Evangélica del Paraguay. (2014). *Manual de Normas Técnicas y Reglamento para Trabajos de Grado y Postgrado*. Asunción, Paraguay.
- Wolters Kluwer. (2020). *Crecimiento empresarial*. Recuperado el 23 de Enero de 2020, de Wolters Kluwer: <https://bit.ly/3Ecwulc>