

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL.**

**TEMA:**

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CADENA RADIAL  
PANAMERICANA 92.9 FM Y 1590 AM DEL CANTÓN QUERO – PROVINCIA  
DE TUNGURAHUA.”**

**AUTORA.**

**E. AIDEE LLERENA B.**

**DIRECTORA:**

**ING. ELIZABETH JIMÉNEZ**

**CO-DIRECTOR:**

**ECON. FRANCISCO CAICEDO.**

Latacunga, mayo del 2004

# AGRADECIMIENTO

A la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga por haberme acogido en sus aulas y de manera especial a la Facultad de Ciencias Administrativas, en la cual he podido culminar un eslabón más, y uno de los más importantes en mi vida educativa.

Muchas gracias a todos los profesores y compañeros que me han ayudado proporcionándome comentarios desafiantes y preguntas. En particular agradezco a la Ing. Elisabeth Jiménez, mi Directora y al Econ. Francisco Caicedo mi Co-Director.

También quiero agradecer a mis amigos y colaboradores de la Cadena Radial Panamericana, quienes me han proporcionado ideas, comentarios y sugerencias.

Por último, pero antes que a nadie, estoy agradecida con mi mami, quien ha sido mi luz en estos años, a mis hermanos, a Byron quienes han participado activamente en los objetivos de este trabajo y por supuesto gracias a quienes me guían y cuidan desde el cielo siempre: mi papi y mi mejor amigo Jesús.

E. Aidee Llerena B.

## DEDICATORIA

A mi Madre:

MARIA ELVA BARRENO B.

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CADENA RADIAL

## PANAMERICANA DEL CANTÓN QUERO – PROVINCIA DEL TUNGURAHUA

<b>Capítulo I</b>	<b>Pág.</b>
1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA CADENA RADIAL PANAMERICANA	1
1.1.1 Aspecto Histórico	1
1.1.2 Aspecto Formal	2
1.1.3 Tamaño y Magnitud	3
1.1.4 Ámbito de Acción	4
1.2 BASES FUNDAMENTALES	4
1.2.1 Reflexiones Básicas	4
1.2.2 Niveles de Acción	5
1.3 FILOSOFÍA DE LA PLANEACIÓN	6
1.3.1 Satisfacción	6
1.3.2 Optimización	9
1.3.3 Adaptación	10
1.4 LIDERAZGO	11
<b>Capítulo II</b>	
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	17
2.1.1 Macro Ambiente	18
2.1.1.1 Aspecto Social	19
2.1.1.2 Aspecto Demográfico	19
2.1.1.2.1 Estructura de la Población	21
2.1.1.3 Aspecto Económico	22
2.1.1.4 Aspecto Legal	28
2.1.1.5 Aspecto Tecnológico	29
2.1.1.6 Aspecto Financiero	31
2.1 ANÁLISIS INTERNO	32

2.2.1 Filosofía Corporativa de la Cadena Radial Panamericana	32
2.2.1.1 Principios	32
2.2.1.2 Valores	32
2.2.1.3 Visión	33
2.2.1.4 Misión	33
2.2.1.5 Objetivos	33
2.2.2 Proceso Administrativo	34
2.2.2.1 El gerente	35
2.2.2.2 El director	37
2.2.2.3 Secretaria	37
2.2.2.4 Sección de contabilidad	39
2.2.2.5 Nivel Operativo	40
2.2.2.6 Personal de Control	40
2.2.2.7 Personal de Venta de Publicidad	41
2.2.3 El servicio	41
2.2.4 Organigrama estructural	47
2.2.5 Aspecto Financiero	48
2.2.6 Recurso Humano	48

### **Capítulo III**

3.1 FACTORES DE ANÁLISIS	51
3.2 MATRICES	52
3.3 FODA	58
3.4 VISIÓN CORPORATIVA	59
3.5 MISIÓN CORPORATIVA	59
3.6 OBJETIVOS CORPORATIVOS	59
3.7 OPCIONES ESTRATÉGICAS	60
3.7.1 Análisis Estratégico	61
3.7.1.1 Alternativas Estratégicas	61
3.7.2 Análisis Vectorial del Crecimiento	64
3.7.3 P.E.E.A	70

## **Capítulo IV**

4.1 PRINCIPIOS	75
4.2 VALORES	78
4.3 POLÍTICAS	81
4.4 PROYECTOS ESTRATÉGICOS	85
4.4.1 Matriz de Correlación- Objetivos	86
4.4.2 Matriz de correlación - Proyectos	86
4.5 ESTRATEGIAS	57
4.6 PLANES DE ACCIÓN	92
4.7 CULTURA ORGANIZACIONAL	113
4.8 REDES DE CALIDAD	122
4.9 CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	122
4.10 AUDITORIA ESTRATÉGICA	131
4.10.1 ÍNDICES DE GESTIÓN	132
4.10.2 ÍNDICES DE DESEMPLEO	141

## **Capítulo V**

CONCLUSIONES	143
RECOMENDACIONES	145
GLOSARIO	
BIBLIOGRAFÍA	
WEB SITES	
ANEXOS	

## **CAPITULO I**

### **1.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA CADENA RADIAL PANAMERICANA**

#### **1.1.1 ASPECTO HISTÓRICO**

El aparecimiento de la radio en el cantón Quero, provincia de Tungurahua, se registra en la década de los sesenta, cuando la familia Guevara, oriunda del cantón Pelileo instala una emisora, de poco alcance, con tecnología muy modesta y hasta cierto punto limitada, pero que incidió significativamente en la vida del pueblo, hecho que se lo marcó como singular e histórico.

El accionar de la radio, que inicialmente se llamó "Santiago de Quero", marcó varias pautas en el convivir social de su pueblo, tres años, aproximadamente tuvo en su poder la estación la Familia Guevara, vendiéndola posteriormente al Señor LUÍS ANTONIO LLERENA PAREDES, entusiasta y visionario que se propuso hacer de este medio una empresa de servicio social.

El cambio de propietario significó también cambio de identidad para la radio, dejó de llamarse "Santiago de Quero" para llamarse Radio "VIRACOCHA", nombre sacado de la Historia escrita por el Padre Juan de Velasco y que tiene relación íntima del pueblo con su historia gloriosa y sus personajes legendarios.

En sus inicios las ondas de Radio Viracocha se transmitían a través de dos ondas Onda Corta en 3690 Onda Larga en 1590 KHZ. Cubriendo tierra ecuatoriana y extranjera con programación innovadora que hasta ahora la recuerdan asiduos oyentes de la estación.

La muerte de su propietario el 27 de septiembre de 1982, estancó una faceta importante en la radiodifusión del cantón, más no así sus grandes sueños e ilusiones que su esposa e hijos convertirían en realidad, emprendiendo

nuevamente la empresa, esta vez con otra identidad, desde entonces pasó a llamarse RADIO PANAMERICANA.

Motivos económicos justificaron la venta de la estación en onda corta, pero se mantuvo la estación en Amplitud Modulada. (AM), la cual permaneció con una programación exclusivamente popular, con programas en vivo, servicio social y la participación continúa del público oyente. Sin embargo, la promesa de un luchador, entregado a su gente y a su vocación no quedó ahí, la aspiración de adquirir otra estación se cumplió; es así que un 6 de diciembre de 1996 salió 93.1 STEREO PANAMERICANA en frecuencia modulada, con sus señales de prueba; luego disposiciones técnicas de la superintendencia de Telecomunicaciones se obligó un cambio de frecuencia a 92.9 FM; dial que se conserva hasta la actualidad.

Esta emisora en Frecuencia Modulada por estar ubicada en un lugar estratégico (Cerro Llimpe) tiene una cobertura de la región central del país; específicamente de las provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar, Pastaza y gran parte del Oriente Ecuatoriano.

### **1.1.2 ASPECTO FORMAL**

La Cadena Radial Panamericana es una empresa de iniciativa privada con cierto control estatal (a través de organismos como la Superintendencia de Telecomunicaciones SUPTEL, o el Consejo Nacional de Radio y Televisión CONARTEL); aquí la gestión es mercantil, las decisiones están condicionadas por el mercado, que es el que determina la información y / o programación. Aquí la dirección es elegida por su propietaria la Señora María Elva Barreno Barreno y herederos, los cuales intervinieron con su capital en este medio. Aquí el control es realizado por los mismos propietarios, donde se analizan las directrices y estrategias. El objetivo es sacar el máximo beneficio con la mínima inversión y actuar a favor de los intereses de los propietarios del medio. La financiación es a



través de la publicidad, la venta de productos (que generalmente son jingle spots publicitarios para empresas).

La radio por ser un medio de comunicación es aquella que transmite información de actualidad, opiniones, cultura, entretenimiento, servicio, compañía, ilusión, en fin un modelo del mundo y una imagen de la propia sociedad a la que informa. Para lograr todos estos propósitos, la Cadena Radial Panamericana está dotada de los soportes físicos y técnicos que la moderna tecnología y a medida de las posibilidades ha hecho posible, la radio establece segmentos, períodos y unas normas de relación con sus consumidores.

El planteamiento de la producción radial en el marco de la empresa se justifica precisamente, por las posibilidades del medio, unas posibilidades que se adaptan perfectamente a las necesidades comunicativas de muchas empresas. Los usos más destacados son: la configuración de una identidad de la empresa o de alguno de los productos; el sonido institucional o corporativo de los mensajes publicitarios; la producción de programas de radio corporativos o institucionales.

### **1.1.3 TAMAÑO Y MAGNITUD**

Las empresas se clasifican tomando en cuenta varios aspectos; es así que de acuerdo al tamaño la Cadena Radial Panamericana es una empresa pequeña; en el Ecuador esta determinación se la realiza en base al monto de su capital, el cual podría variar continuamente de acuerdo a la situación económica en la que se vive.

Además por su naturaleza es una empresa privada, ya que su capital de creación es de su propietaria.

#### **1.1.4 ÁMBITO DE ACCIÓN**

La Cadena Radial Panamericana con sus dos frecuencias: AM y FM tienen una cobertura de servicio en la región central del país; considerando a las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, gran parte de Chimborazo, Bolívar y Pastaza.

La ubicación estratégica de sus antenas, las cuales son las encargadas de irradiar las ondas sonoras por la región antes mencionada.

### **1.2 BASES FUNDAMENTALES**

#### **1.2.1 REFLEXIONES BÁSICAS**

El desconocimiento de la planeación estratégica, no ha permitido solucionar los problemas que afrontan las radios, especialmente las de provincias que son un tanto relegadas en lo que ha contratación de publicidad se refiere.

Desde sus inicios las radios fueron creadas en función de la oportunidad y de la capacidad de compra de sus propietarios, creciendo de manera natural, sin necesariamente apegarse a las técnicas de eficiencia que demanda la comunicación social especializada.

No hay efectividad en la organización que permita la posibilidad de avanzar, por la carencia de conocimientos administrativos que permitan alcanzar las metas en este difícil ámbito.

Las verdaderas empresas radiales evolucionan y se transforman rápidamente, absorben capitales, y amplían acciones. Cada vez aparecen nuevos modelos de empresas, aunque no necesariamente en la región central del Ecuador.

Es importante recordar las cinco fases que "permiten ver un panorama actual y de perspectivas futuras: énfasis en la tarea, estructura organizacional, personal, tecnología y medio ambiente"<sup>1</sup> con el cual se puede lograr un mejor desempeño empresarial.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?) como de los medios (¿cómo debe hacerse?).

La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar.

Además da dirección a los gerentes y a toda la organización. Cuando los empleados saben a donde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos.

Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente.

### **1.2.2 NIVELES DE ACCIÓN**

Si sabemos que la efectividad reside en el equilibrio entre la producción de los resultados deseados y en la capacidad de producción, la aptitud o el medio que lo produce como lo anota Stephen R. Covey en su Bestseller Internacional: LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA, creo que es necesario diseñar una planificación estratégica que englobe precisamente estos aspectos,

---

<sup>1</sup> COMUNICACIÓN, Colegio de periodistas de Pichincha, Quito – Ecuador. 1994. Pág 8.

los cuales podríamos resumir en bienes: físicos, económicos y los humanos. Así cuando la gente no respeta este equilibrio en su uso de los bienes físicos en la empresa, reduce la efectividad organizacional, además es importante no descuidar ni a clientes ni a los empleados de la empresa.

Poniendo énfasis en la tarea administrativa, con la máxima coordinación y con el funcionamiento armónico de los distintos niveles de la empresa. Se podrá lograr la "democratización de la acción administrativa, motivacional, liderazgo, participación, satisfacción en el trabajo, comunicaciones y administración por objetivos entre otros".<sup>2</sup>

La eficacia empresarial está determinada por óptima relación entre los servicios que se brindan y la demanda de medio ambiente en base a la optimización de los procesos y a la utilización racional de los recursos.

### **1.3 FILOSOFÍA DE LA PLANEACIÓN**

#### **1.3.1 SATISFACCIÓN**

Citando la fuente que antecede podemos señalar que "La satisfacción del cliente es un componente esenciales para incrementar la competitividad de las organizaciones. La identificación de las necesidades y expectativas de los distintos segmentos de clientes es fundamental para alcanzar su satisfacción."

Lograr la satisfacción en todos los niveles de esta empresa es sin duda uno de los objetivos de este proyecto, y como requisito fundamental para establecer que se forme un gran equipo de trabajo para cumplir esto, así la satisfacción se la puede medir también a través de resultados, para esto se debe contar con el apoyo y convencimiento de la alta dirección cuando su implantación sea a nivel corporativo, cuando se instale a nivel de unidades, departamentos, áreas o

---

<sup>2</sup> <http://1148.202.148.5>

divisiones; dicho apoyo y convencimiento lo deberá dar y tener el líder principal, según sea la unidad de la organización donde vaya a activarse esta propuesta.

Motivar y recompensar es una de las actividades más importantes y a la vez más desafiantes que lleva a cabo un gerente. Los gerentes de éxito comprenden que lo que los motiva en lo personal puede tener poco o ningún efecto en los demás lo están. Los gerentes efectivos que quieren que sus empleados hagan su máximo esfuerzo, saben que necesitan ajustar sus prácticas motivacionales para satisfacer sus prácticas motivacionales para satisfacer las necesidades y deseos de sus empleados.

"Definiremos la motivación como la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, a condición de que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo hacia *cualquier meta*, aquí se referirá a las *metas organizacionales*. Porque nuestro enfoque está en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave de nuestra definición son esfuerzo, metas organizacionales y necesidades."<sup>3</sup>

El *esfuerzo* es una medida de intensidad o impulso. Cuando alguien está motivado se esfuerza más. Pero es poco probable que los altos niveles de esfuerzo lleven a un desempeño en el trabajo favorable a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización, por tanto, debemos considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. Debemos buscar el esfuerzo que esté dirigido hacia las metas, y sea consistente con las mismas.

Según dice Herzberg que los factores que conducen a la satisfacción en el empleo están separados y son distintos de los que conducen a la insatisfacción en el empleo. Por tanto, los gerentes que buscan eliminar factores que crean insatisfacción en el trabajo pueden generar una armonía en el centro de trabajo pero no necesariamente la motivación. Están tranquilizados a su fuerza de trabajo

---

<sup>3</sup> <http://elprima.com>

más que motivándola. Puesto que no denominamos por Herzberg como **factores higiénicos**. Cuando estos factores son adecuados, las personas no están insatisfechas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Par motivar a las personas en sus empleos, Herzberg sugiere concentrarse en los **motivadores**, los factores que incrementan la satisfacción en el trabajo.

La teoría de la motivación-higiene no deja de tener críticos. Las críticas a la teoría comprenden

1. El procedimiento que Herzberg empleaba era metodológicamente limitado. Cuando las cosas van bien, es humano atribuirse el crédito personal. Y culpar del fracaso a factores externos.
2. La confiabilidad de la metodología de Herzberg es cuestionable. Ya que los evaluadores tenían que hacer interpretaciones, bien pudieron contaminar sus descubrimientos al interpretar una respuesta de una manera y tratar una respuesta similar de manera diferente.
3. No se emplea ninguna medida general de satisfacción. Una persona puede tener desagrado por su puesto y sin embargo considerarlo como aceptable.
4. La teoría es inconsistente con investigaciones anteriores ya que ignora variables situacionales.
5. Herzberg supone que existe una relación entre la satisfacción y la productividad, pero la metodología de investigación que empleó sólo buscó la satisfacción, no la productividad. Para hacer pertinente esa investigación, debemos suponer una estrecha relación entre la satisfacción y la productividad.

A pesar de estas críticas, la teoría de Herzberg ha tenido amplia aceptación y pocos gerentes ignoran sus recomendaciones. Gran parte del entusiasmo por el enriquecimiento y recomendaciones de Herzbergh.

### **1.3.2 OPTIMIZACIÓN**

Hasta hoy se ha venido haciendo un primer diseño organizativo - operativo se incorporan progresivamente nuevas funciones o mayor carga de trabajo a la estructura para atender las necesidades inmediatas. El resultado es una toma de decisiones basada en el corto plazo, pero sin realizar la necesaria tarea de revisión y racionalización con criterio global.

En este escenario, aunque en el ámbito de un proyecto de mejora se deberían identificar vías para simplificar, mecanizar y reorganizar las tareas, probablemente en el mejor de los casos se obtendrá una mayor eficiencia, pero sin resultados espectaculares. Además existiría el riesgo de estar optimizando una tarea que simplemente no se debería realizar.

La optimización de los recursos permitirá no solo lograr reducciones de costos que le permitirán operar en forma más competitiva a la empresa, sino a hacerlo en un ambiente de mínima resistencia, con personal calificado, y una fuerza laboral altamente comprometida

Estoy convencida de que si la delegación en encargados se realiza correctamente, ambas partes se benefician y en última instancia se hace mucho más trabajo en mucho menos tiempo. Creo además que una empresa bien organizada que ha dedicado efectivamente tiempo a delegar las cosas, persona a persona puede estructurar el trabajo de tal modo que cada uno pueda hacerlo todo en menos tiempo.

El desempeño real debe ser comparado con las metas previamente establecidas. Si hay alguna desviación importante, es obligación de la gerencia ver que la organización vuelva al camino correcto. Este proceso de observar, comparar y corregir a tiempo es optimizar recursos.

De preferencia las sugerencias o solicitudes que se hagan a los colaboradores deben ser con un enfoque funcional que reflejen claridad y sencillez. Y que además describan con precisión lo que los gerentes hacen en realidad

### **1.3.3 ADAPTACIÓN**

Los planificadores han tendido a echar la culpa de los problemas de la llamada "planeación estratégica" a una serie de riesgos, específicamente a la falta de apoyo de la alta dirección y a climas organizacionales no propicios a la planeación.

Pero la planeación estratégica pudo haber desalentado el apoyo que sus proponentes proclamaban necesitar y, por sí misma, haber generado climas no favorables a la elaboración de estrategias.

Algunos planificadores expertos han escrito en forma extensa acerca de los "riesgos" que minan la práctica de la planeación. Yo creo que tenemos algo que aprender de estos peligros. Y además pienso que para poder ejecutar una planeación estratégica se necesita:

- 1) Que la planeación se compromete con la administración.
- 2) Que el compromiso con la planeación genera un compromiso con las estrategias y con el proceso de la elaboración de estrategias de planeación y con todos los integrantes de la institución.



La persona verdaderamente efectiva tiene la humildad y el respeto necesario para reconocer sus propias limitaciones y apreciar los ricos recursos que pone a su disposición la interacción con los corazones y las mentes de otros seres humanos.

Con la predisposición de todos en colaborar en este proceso se puede cumplir con los objetivos trazados.

#### **1.4 LIDERAZGO**

Es fácil identificar cuando en una empresa hay liderazgo, pues a través de sus resultados y de la actitud de su gente podemos apreciar la calidad de quien la dirige. El líder debe ser una persona que ha aprovechado bien cada una de sus experiencias, es quien ha hecho de su vida un entorno pedagógico.

Existen tres razones básicas que justifican la presencia de líderes en las organizaciones:

1. Los líderes son responsables de la productividad, generan la riqueza que les asegura su continuidad y desarrollo.
2. Representan la guía para seguir, son el prototipo; marcan la conducta y es estilo que todos deben seguir.
3. Mantiene la integridad corporativa, dan significado al trabajo; llenan un vacío existencial en el campo laboral manteniendo y salvaguardando los objetivos de orden superior y los valores que existe en la empresa.

Se debe anotar que hasta hoy, las cosas en el área administrativa se han tratado de llevar con los principios básicos de la administración y con ciertas

técnicas; pero administrar y liderar no significan lo mismo; administrar es "hacer las cosas bien"<sup>4</sup>, mientras que liderar "es hacer las cosas correctas"; la administración busca la eficiencia en el ascenso por la escalera del éxito, mientras que la escalera determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto, así lo expresa COVEY.

Así se puede captar rápidamente la importante diferencia que existe entre lo uno y lo otro, reconocemos que el liderazgo es difícil ya que a menudo caemos en paradigmas de administración pero también sabemos que es esencial en los actuales momentos en los que vivimos un mundo globalizado, lleno de retos y desafíos. Hoy en donde el mercado empresarial está cambiando con tanta rapidez, que muchos productos y servicios que satisfacían los gustos y necesidades del consumidor hace unos pocos años se han quedado obsoletos.

Es aquí en donde necesitamos poner en práctica un liderazgo proactivo enérgico que debe controlar constantemente el cambio ambiental, en particular los hábitos y motivos del cliente y además proporcionar la fuerza necesaria para organizar los recursos en la dirección correcta.

Cuando pregunté en la calle a varias personas (promedio) qué acude a su mente cuando piensa en el liderazgo. Recibí una lista de cualidades como inteligencia, carisma, decisión, entusiasmo, fortaleza, valor, integridad y confianza en sí mismo. Estas respuestas representan en esencia las **teorías de los rasgos** del liderazgo.

Sin embargo, los intentos por identificar los rasgos consistentemente asociadas con el liderazgo han tenido más éxito. Seis rasgos en los que los líderes parecen distinguirse de los no líderes comprenden empuje, el deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimiento relativo al puesto. Estos rasgos se describen en la tabla que sigue.

---

<sup>4</sup> COVEY, Stephen R. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

1. *Empuje*. Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo. Tienen un relativamente alto deseo de logro, son ambiciosos, tiene mucha energía, son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa.
2. *Deseo de dirigir*. Los líderes tienen un fuerte deseo de influir y dirigir a otros. Demuestra la disposición a asumir responsabilidades.
3. *Honestidad e integridad*. Los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus subordinados al ser sinceros o no engañando y al mostrar una alta consistencia entre su palabra y los hechos.
4. *Confianza en sí mismos*. Los subordinados ven a sus líderes como carentes de dudas. Los líderes, por tanto, deben mostrar confianza en sí mismos con el fin de convencer a sus subordinados de lo correcto de las metas y decisiones.
5. *Inteligencia*. Los líderes deben tener la inteligencia suficiente para reunir, resumir e interpretar grandes cantidades de información: y ser capaces de generar expectativas, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.
6. *Conocimiento relativo al trabajo*. Los líderes tienen un alto grado de conocimiento acerca de la compañía, la industria y cuestiones técnicas. el conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las implicaciones de esas decisiones.

Sin embargo, los rasgos en sí mismos no son suficientes para explicar el liderazgo. Las explicaciones basadas exclusivamente en los rasgos dejan de lado las interacciones del líder con sus subordinados así como los factores situacionales. Poseer las características adecuadas sólo facilita que un individuo

sea un líder efectivo. El o ella tienen que tomar las acciones debidas. Y lo que es correcto en una situación, no necesariamente lo es para otra situación diferente.

Así que aunque hubo un resurgimiento del interés en los rasgos durante la década pasada, un movimiento importante que se apartaron de las teorías de los rasgos se inició desde la década de los cuarenta. La investigación del liderazgo desde fines de la década de los cuarenta hasta mediados de la de los sesenta, se concentró en los estilos de comportamiento preferidos que demostraban los líderes.

En planificación estratégica se requiere de la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar dichas metas y la elaboración de una estructura de planes para integrar y coordinar las actividades.

Los gerentes también son responsables de diseñar la estructura de una organización. Llamamos **organización** a la función de determinar qué tareas hay que realizar, quién debe hacerlas, cómo deben agruparse, quién se reporta con quién y a qué nivel deben tomarse las decisiones.

Toda organización incluye gente y la obligación de la gerencia es dirigir y coordinar a estas personas. Ésta es la función de la **dirección**. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otros, seleccionan el mejor canal de comunicación o resuelven conflictos entre sus miembros, están dirigiendo.

La última de las funciones que desarrollan los gerentes es **controlar**. Una vez que las metas han sido establecidas (función de planificación), que se han elaborado los planes (función de planificación), que los arreglos estructurales han sido delineados (función de organización) y que se ha contratado, entrenado y motivado a las personas (función de dirección), todavía algo puede salir mal. Para

garantizar que las cosas vayan como debe ser, la gerencia tiene que observar el desempeño de la organización.

## CAPITULO II

El sector se constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando nos referimos al entorno. En el comportamiento de cada uno de las empresas de radiodifusión o segmentos de la entidad existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de bien o servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido. Por ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican como se da la competitividad en un sector (conjunto de empresas que producen el mismo bien o servicio).

La radiodifusión cumple un papel relevante en la vida política, económica y social del país, su presencia no debe estar separada del conjunto de elementos que conforman el desarrollo del Ecuador.

La radiodifusión cambió el comportamiento social en el Ecuador, su apareamiento intervino de manera decisiva en varios aspectos del convivir nacional; la educación, la cultura, la visión, la política y desarrollo social.

La radiodifusión ecuatoriana nació en los años veinte, mientras que en la región central nace por julio de 1935, específicamente en la provincia de Tungurahua; surge por la necesidad de enterarse de las noticias y de los problemas que se suscitan en el terruño. La radio tardó mucho en desarrollarse y hoy se constituye en medio fabuloso, un vehículo de difusión masiva gracias a sus recursos propios. "No obstante, pese a la existencia de diversas teorías y una cantidad de trabajos empíricos, nuestro conocimiento sistemático de la comunicación de masa en la sociedades modernas, es sin duda, más escaso que nuestro conocimiento"<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> SCHULZE, Janowitz.

"Se ha acusado a los medios de corromper a la sociedad, véase entonces unos instrumentos poderosos en cuya manipulación se embrutecía a la gente, los efectos y las manipulaciones de masas, fue lo que suscitó, a la vez, las mayores esperanzas y los mejores temas". Ibid.

Los problemas de las emisoras actualmente son múltiples debido a la falta de aplicación de la ley y sus normas. Las radios de la región cumplen en mínimo porcentaje sus objetivos. Los oyentes tienen cantidad de estaciones para escoger la que mas les agrada, pero es muy cierto también que hoy en día la radiodifusión brinda poco esfuerzo a favor de la programación cultural, y educativa. Con mucha pena hoy se ve que más conveniente resulta condicionar a la audiencia con distintos señuelos: premios, u obsequios a cambio de complacencias musicales mediante llamadas telefónicas. Y la tarea del locutor es "moler discos". Desde la elaboración del mensaje hasta la difusión es deficiente, y como resultado de todo esto es la falta de información completa que ofrezca una lectura total de los problemas de la comunidad para que el oyente pueda definir su posición y colaborar a la solución de los mismos.

Existen emisoras que supuestamente tiene "amplio raiting ", y que lejos de formar culturalmente a su público lo alienan diariamente, distorsionando el principio básico de un medio de comunicación como es el orientar, informar y entretener en forma veraz.

## **2.1 ANÁLISIS EXTERNO**

El análisis del entorno o medio ambiente ocupa un papel fundamental en la concepción de la Planeación Estratégica y es por ello que en esta metodología se le da un tratamiento especial. El propósito fundamental de este sistema de planeación contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro. "Con el fin de permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia

y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto". (Wilson, 1.983).

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica y plantea actualmente una visión mucho más amplia que la que se tenía hace unas décadas. Ya no solamente interesa estudiar los cambios en los gustos y los hábitos del oyente o usuario, o de la tecnología; no, la empresa debe responder también a los cambios en los valores sociales y culturales, a su ambiente político y a las tendencias de crecimiento de la economía.

El ámbito del análisis del medio ambiente no necesariamente se limita a lo regional y nacional, las tendencias hacia la globalización de la economía (Pérez y Dulcey, 1988), "los factores geopolíticos y las acciones de las corporaciones multinacionales se han convertido en parte integral del escenario nacional de los negocios"<sup>6</sup>.

### **2.1.1 MACRO AMBIENTE**

Se considera como macro ambiente al conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico y de esta manera la metodología propone descomponer el análisis del macro ambiente en estas categorías, para efectos de lograr un buen nivel de profundidad y concreción, pero sin perder de vista que existe interdependencia entre ellas, lo económico está totalmente interconectado con lo social, lo político con lo económico y lo social y así todos y cada uno de estos factores.

---

<sup>6</sup> WILSON, 1983.



### **2.1.1.1 ASPECTO SOCIAL**

"La radio en Latinoamérica ha tenido un terreno abandonado por su próspero crecimiento. No solo el alto índice de analfabetismo, el poder adquisitivo de nuestra gente, sino que la competencia de otros medios como la televisión, no han restado su importancia, más bien le han dado fuerza por ser la radio una forma práctica, sencilla y efectiva de brindar información diversión y cultura"<sup>7</sup>

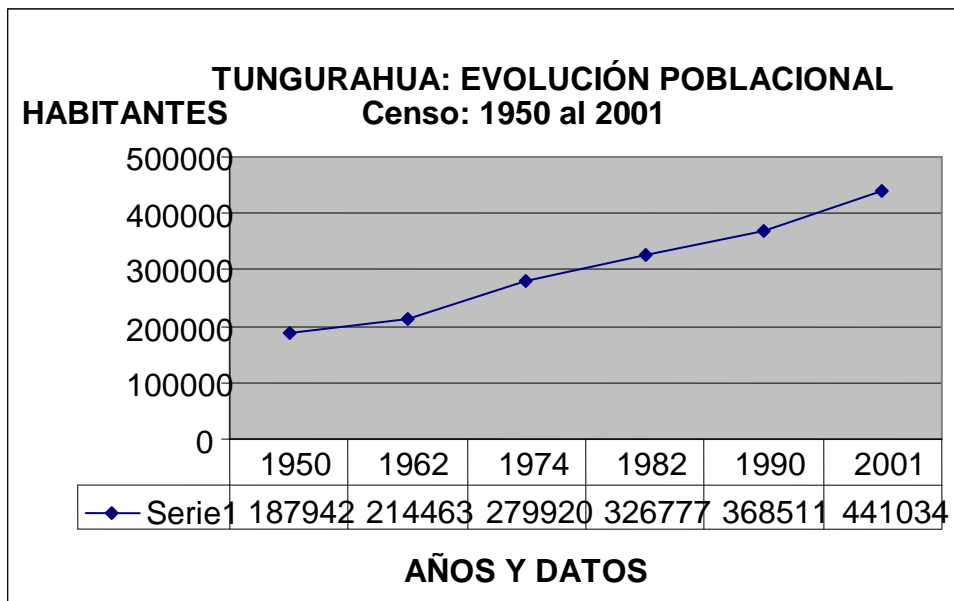
El número de emisoras instaladas en el Ecuador sobrepasan los límites y se puede decir que hasta llega a la saturación, por el número de emisoras que exceden los porcentajes lógicos de población con relación a la posibilidad de audiencia de cada emisora, lo que conlleva a que la rentabilidad comercial sea poca, y por ende muy baja su calidad en lo que a programación se refiere. Paradójicamente, el total de emisoras existentes en el país, que actualmente son de 980 emisoras sonoras menos del 1% son de carácter cultural.

### **2.1.1.2 ASPECTO DEMOGRÁFICO**

Entre los años 1950 y 2001, Tungurahua experimenta un crecimiento poblacional equivalente al 135%; en términos absolutos el número de habitantes ha variado de 187.942 a 441.032; en alrededor de 50 años, su población se ha multiplicado por 2.35 veces.

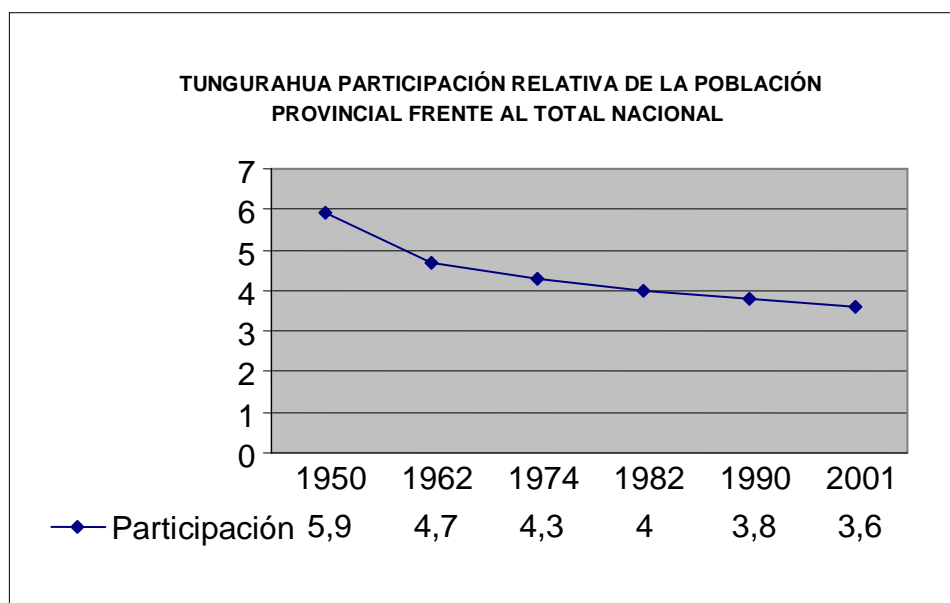
---

<sup>7</sup> MATELLARD, A, PIEMME, Jena Marie. 23 notas para un debate político sobre comunicación. Pág. 82-85.



Fuente: INEC. Resultados definitivos de Censos  
Elaboración: Aidee Llerena B.

En función del número de habitantes, la provincia de Tungurahua ha perdido importancia relativa frente a la población total del país. En 1950 su participación fue del 5.9% y el año 2001 llega al 3.6%. La mayor disminución se da entre los censos de 1950 y 1962.



Fuente: INEC. Resultados definitivos de Censos  
Elaboración: Aidee Llerena B.

En la información que corresponde a los censos 1990 y 2001 demuestran una tendencia de aumento poblacional en edades superiores y de disminución en edades tempranas tanto en hombres como en mujeres

#### **2.1.1.2.1 ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN**

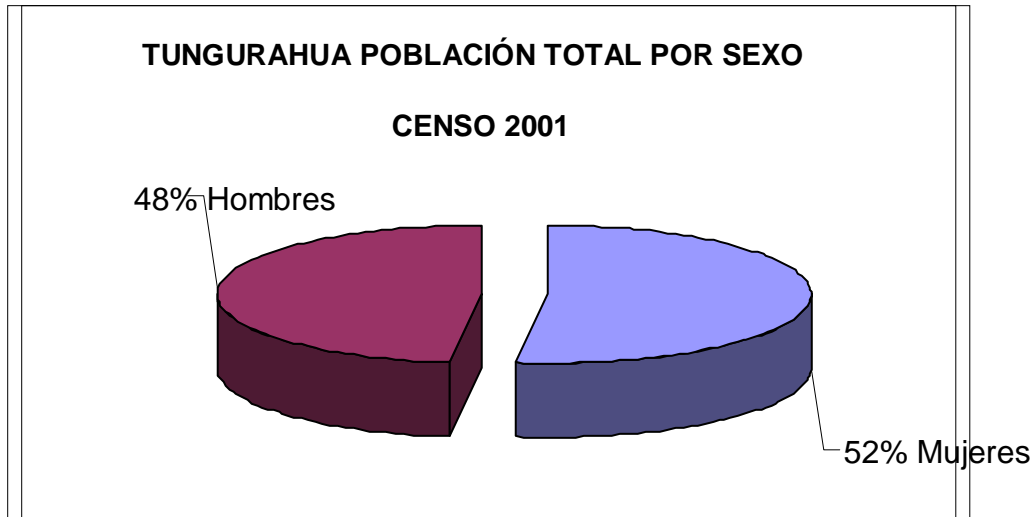
Desde el punto de vista demográfico la provincia de Tungurahua en los últimos cincuenta años ha experimentado cambios importantes en cuanto a tamaño, crecimiento, densidad, distribución y estructura de su población, lo cual ha incidido de diferente manera en las condiciones de crecimiento y desarrollo económico local y provincial, cuyos efectos se ven reflejados en una nueva fisonomía de escenarios y exigencias para el quehacer público y privado.

De acuerdo con el último censo de Población, Tungurahua tiene 441,034 habitantes distribuidos en nueve cantones, correspondiendo la mayor participación relativa a Ambato (65%), Pelileo (11%) y Píllaro (8%), mientras que los de menor participación son Mocha (1.4%), Cevallos (1.6%) y Tisaleo (2.4%).

Por áreas, Tungurahua tiene un 43% de población urbana y un 57% de rural, en 1990 fue 42% urbana y 58% rural. Al comparar la distribución relativa de la población por cantones entre los censos de 1990 y 2001, solo Ambato y Pelileo advierten cambios en aumento, Cevallos se mantiene igual, y los demás cantones han disminuido en su participación relativa. En este periodo ínter censal los cantones con crecimientos demográficos de significación son Pelileo (30.2%), Ambato (26.1%), Cevallos (15.2%), Tisaleo (14.8%), Patate (14.4%) y Quero (13.7%); el resto registra crecimientos por debajo del 5%.

Según el censo del 2001, el 48% de la población es de sexo masculino y el 52% femenino. El índice de masculinidad es 93.8, lo que quiere decir que por cada 100 mujeres hay 94 hombres; en comparación con el censo de 1990(95.2) este índice ha disminuido ligeramente. Por cantones, Baños, Patate, Cevallos y

Quero tienen un relativo equilibrio entre población masculina y femenina, mientras que en Píllaro la proporción de mujeres es mayor; los demás cantones tienen una relación muy cercana al promedio provincial.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Censos 1990 – 2001  
Elaborado por: Aidee Llerena B.

### 2.1.1.3 ASPECTO ECONÓMICO

Su estudio es muy importante ya que las condiciones presentan cambios permanentes. Las variables que se deben considerar a nivel de diagnóstico, de políticas y de tendencias deben ser revisadas a nivel internacional y nacional y en particular para la región atendida por la empresa.

Al igual que en el aspecto social, aquí también hemos tomado referencia del Boletín de Coyuntura publicado por CORPOAMBATO, y de datos facilitados por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

## **INFLACIÓN, INGRESOS Y COSTOS DE LA CANASTA FAMILIAR**

La inflación que es uno de los signos más negativos en las economías de los países, sin duda es un tema de permanente análisis y discusión tanto por los efectos que provoca en los distintos ámbitos de la actividad humana como por sus recurrentes cambios que es necesario evaluarlos a efectos de prevenir ajustes en la ejecución de los planes de desarrollo a niveles de los sectores públicos y privados.

La medición del comportamiento inflacionario se realiza a través de índice de precios al Consumidor Urbano (IPCU), que es un indicador estadístico de las variaciones periódicas de los precios de un conjunto de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares cuya inversión y cálculo es responsabilidad del Instituto Nacional de Estadística y Censos.

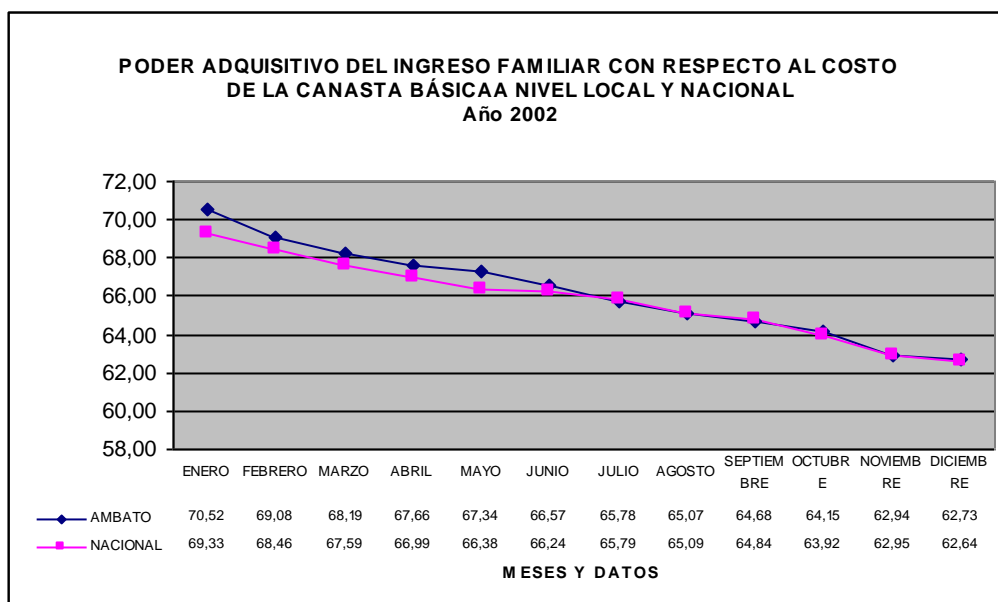
En cuanto a los ingresos de la población, las autoridades económicas advierten que la dolarización ha mejorado el poder adquisitivo; sin embargo, de acuerdo a los resultados de la investigación realizada por el INEC, se puede observar que de enero a diciembre del año 2002 la capacidad de compra de las familias se ha deteriorado en alrededor de 8 puntos porcentuales.

Al finalizar el año 2002, el poder adquisitivo de los ingresos significaba el 62.73% del costo de la canasta familiar básica y el 86.18% de la canasta vital, lo que implica que los ambateños tuvieron una restricción al consumo alrededor del 37 y 14% respectivamente.

Mientras la restricción al consumo en la ciudad de Ambato y a nivel de canasta familiar básica es relativamente igual a la nacional, en función de canasta vital la restricción local es menor en 3 puntos frente a la nacional.

En la ciudad de Ambato al concluir el año 2003, la inflación acumulada alcanzó el 5,46%, la mensual a diciembre experimentó un decrecimiento del 0.90% y el promedio anual es del 7,8%. En un análisis comparativo con la inflación nacional se observa que en la mayor parte del año 2003 la inflación mensual en Ambato se ha mantenido por encima del promedio nacional, la anual se torna superior a partir de junio y la acumulada desde septiembre. Para los meses de noviembre y diciembre, los resultados de la investigación del INEC de Ambato, demuestran que el índice de precios ha disminuido, con lo cual la inflación local se ubica por debajo de la que se refleja a nivel nacional, aunque en términos de variación promedio anual el índice de Ambato es relativamente igual al nacional.

El poder adquisitivo del ingreso familiar con respecto al costo de la canasta básica durante el año 2002 disminuyó del 71% a 63% en Ambato y a nivel nacional de 69% a 63%, es decir el ingreso real (capacidad de gasto) en la ciudad de Ambato se ha deteriorado en 8 puntos porcentuales.



Fuente: INEC. IPCU Presupuesto de canasta familiar básica

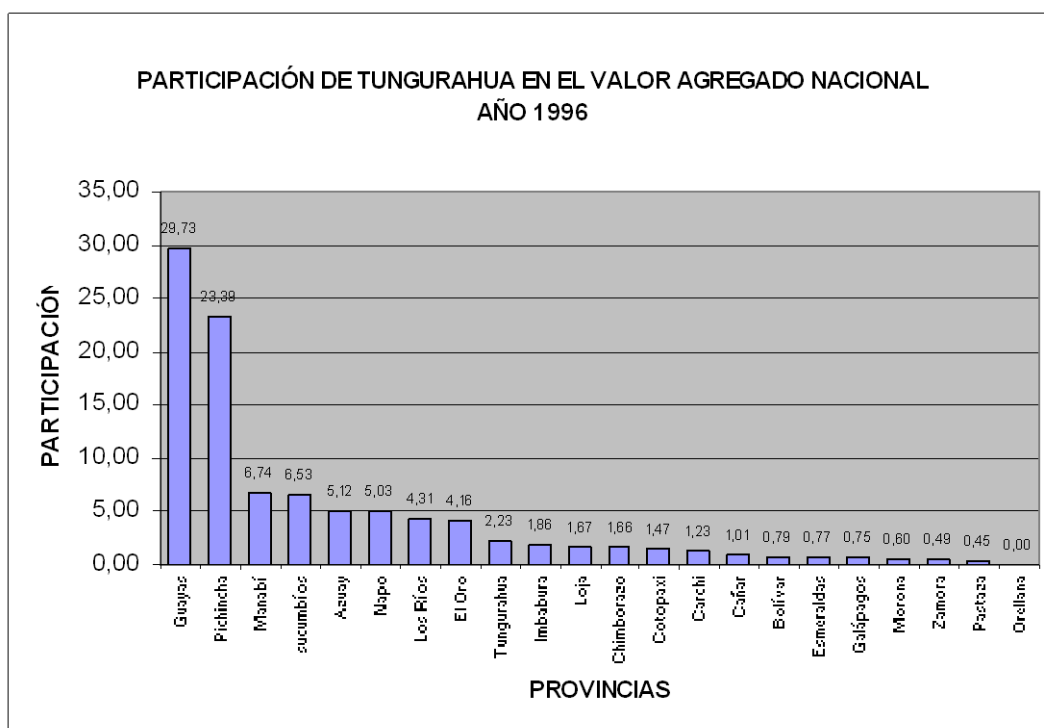
Elaborado por: Aidee Llerena B.

El ingreso familiar que en términos nominales permaneció invariable durante el 2003, desde el punto de vista de su poder adquisitivo en relación al costo de la canasta básica de consumo ha sufrido un deterioro equivalente a 5 puntos porcentuales.

Al iniciar el 2003 el poder de compra fue del orden del 71%, mientras que al finalizar apenas fue del 65.8%, característica que ubica a Ambato en el cuarto lugar de las ciudades más caras del país después de Cuenca, Quito y Loja.

Mientras que en enero del año 2003 el poder adquisitivo del ingreso familiar en Ambato fue superior al registrado a nivel nacional; a partir de abril se torna inferior al promedio nacional, agudizándose esta tendencia en los meses de mayo y junio.

Si revisamos los datos estadísticos de la provincia de Tungurahua (1996) en lo que se refiere al valor agregado provincial (diferencia entre producción e intermedia) que es un componente importante en la estructura de un producto interno fue 2.23% (1.444.223) a nivel nacional, ubicándose en el noveno lugar entre las provincias del País.



Fuente: Banco central del Ecuador. Cuentas Nacionales

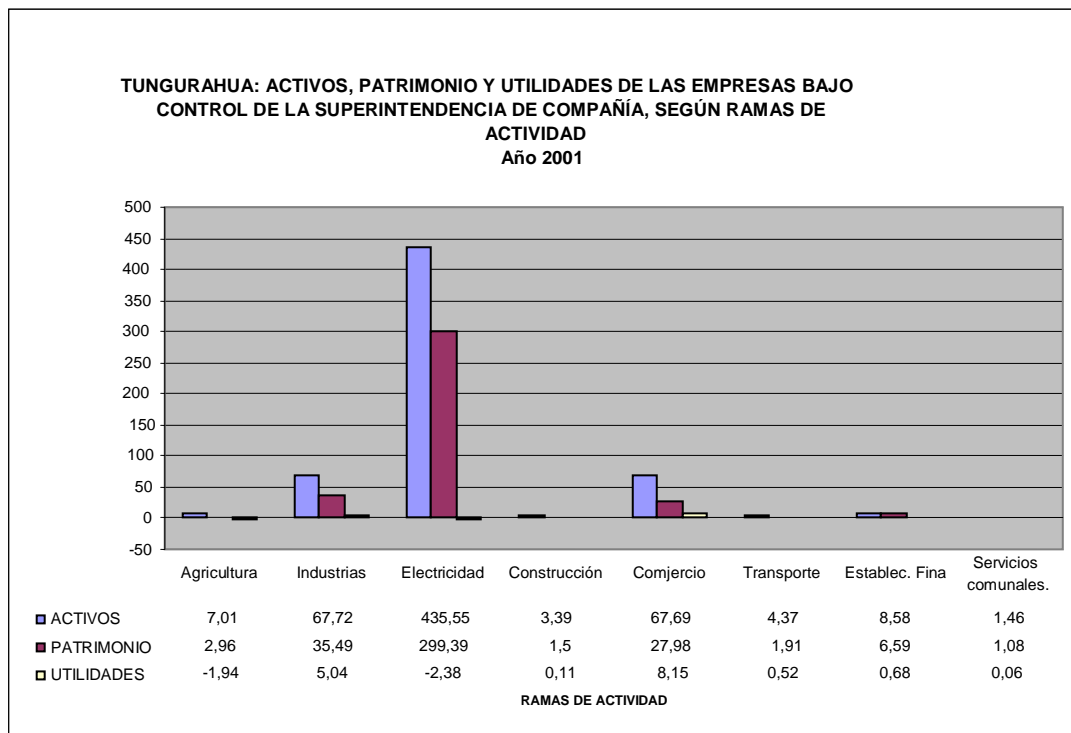
Elaborado por: Aidee Llerena B.

Los bienes y servicios de mayor incidencia en el proceso inflacionario del año 2003 son: entre los más importantes, los siguientes: Alquiler, electricidad, agua, transporte, servicios educacionales, servicios médicos y productos farmacéuticos.

Al iniciar el año 2004 la inflación de Enero para Ambato es del 0.75% y la anual del 4.92%. A nivel nacional, la variación mensual se ubicó en el 0.41% y la anual en el 3.92%. Nuevamente Ambato refleja una inflación superior a la nacional.

Las ramas de actividad económica que sobresalen por sus activos y patrimonios son: electricidad, industrias y comercio. Los mayores niveles de ganancia se generan en las actividades de comercio e industrias, mientras que en electricidad y agricultura se advierten pérdidas.



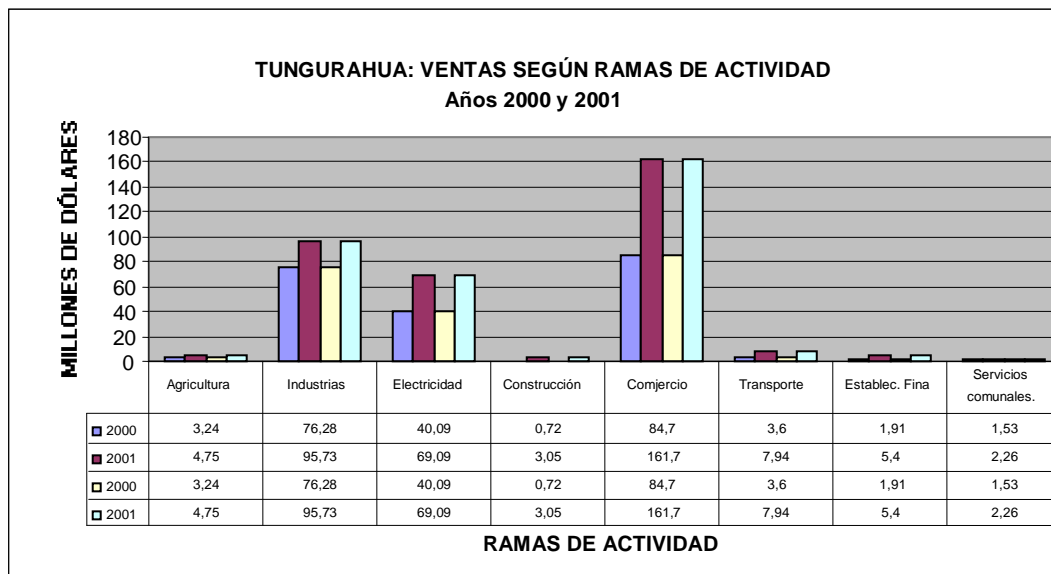


Fuente: Superintendencia de Compañías. Anuario Estadístico Provincial XXVIII, 2001

Elaborado por: Aidee Llerena B.

Las ramas de actividad que tuvieron una mayor participación de ventas tanto en el año 2000 como en el 2001 son: comercio, industrias y electricidad.

Entre los mencionados años, todas las razas de actividad experimentaron tasas de crecimiento positivas, siendo la construcción (324.2%), establecimientos financieros (182.5%), transporte (122.9%) y comercio (90.9%) las que sobresalen.



Fuente: Superintendencia de Compañías Anuario Estadístico provincial, 2000 y 2001

Elaboración: Aidee Llerena B.

La población económicamente activa (PEA) en la agricultura, selvicultura, caza y pesca, han perdido peso relativo frente a otras ramas que de un 36.9% en 1990 han disminuido a un 33.8% en el 2001, tendencia que también es visible en la rama de servicios; en contraste la PEA orientadas al comercio al por mayor y menos, se han incrementado de 11.5% a 18.3%; en la industria manufacturera el comportamiento se mantiene estable. Todas las ramas de actividades deben fortalecerse en una PEA tecnificada a fin de alcanzar mejores niveles de productividad y competitividad.

El grupo de principal ocupación que sobresalen son: trabajadores no calificados (22.2%), agricultores y trabajadores calificados (20.2%), trabajadores de los servicios (14.2%) mientras que los de menor participación corresponde a fuerzas armadas (0.2%) y trabajadores nuevos (0.4%).

### **2.1.1.3 ASPECTO LEGAL**

Está constituido por todas las normas que influyen directa o indirectamente en la empresa, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones. Además, se sabe que toda la organización necesita del derecho para su funcionamiento interno y sus relaciones externas.

Contamos con normas jurídicas que inciden en la empresa que son de diferente índole, las hay de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal, originarias e la misma constitución política y otras especiales. La Constitución Nacional garantiza la libertad de empresa y la iniciativa privada dentro de los límites del bien común, pero la dirección general de la economía estará a cargo del Estado, pudiendo intervenir, expropiar e indemnizar. Se trata de identificar la incidencia que tiene la Constitución Nacional en el desarrollo de la actividad de empresa. Las entidades reguladoras de la radio a más de las anteriormente anotadas son:

- a. CONARTEL (Consejo Nacional de Telecomunicaciones), que es quien administra, regula, dicta políticas, aprueba plan de frecuencias y plan de desarrollo, normas de homologación y plan tarifario.
  
- b. SENATEL (Secretaría Nacional de Telecomunicaciones), que ejecuta políticas, gestiona y administra el espectro radiofónico, dicta normas de homologación, suscribe y contratos de concesión.
  
- c. SUPTEL (Superintendencia de Telecomunicaciones), se encarga del control de operaciones, monitoreo del espectro, supervisión de contratos, concesión,

de normas de homologación, control de bandas de radio y televisión, plan de frecuencias de radio y televisión.

#### **2.1.1.5 ASPECTO TECNOLÓGICO.-**

"Otro de los fenómenos actuales, es que se percibe los adelantos tecnológicos que forman parte en la adquisición de implementos " Ibid.

Equivocadamente se habla de tecnología de punta en la radio de la región central del Ecuador, el hecho de contar con ciertos aparatos que en otros países están caducos. Hoy en día el enlace estudio - transmisor no por línea de audio sino por radio, para algunos radiodifusores es tecnología " de avanzada"; así están convencidos que es de punta utilizar los CDs, o la publicidad ya no hablada, sino grabada, o emplear un computador en el estudio de la radio. Pocas son las estaciones que han llegado a la sofisticación de equipos, teniendo en cuenta que en radio, día a día, los avances surgen y quedan en el pasado los aparatos que se adquirieron el año anterior.

Hoy en día lo nuevo, novedosos y lo último en tecnología es la radio digital o banda ancha. Este acontecimiento bastante desconocido en la actualidad por muchos en nuestro país traerá cambios en usos y funciones de la radio.

"La tecnología digital permitirá a las estaciones de radio atraer más radioescuchas y anunciantes con calidad y sonido sin interferencias de ningún tipo.

Si la radio realiza este cambio, las estaciones y los consumidores tendrán que comprar nuevos equipos para transmitir o escuchar radio"<sup>8</sup>

Adquirir hoy en día estos equipos resulta imposible para la empresa, pero como todo se entiende que este cambio de tecnología será en forma paulatina, no

---

<sup>8</sup> El Comercio, 9 de abril del 2000, pág B6.

de un momento a otro, esto no significa que debamos descuidarnos, sino más no perder de vista este punto tan importante.

La radiodifusión sonora digital, tecnología más conocida por sus siglas en inglés DAB; Digital Audio Broadcasting, por diferentes caminos se ha desarrollado a nivel mundial. Este es un verdadero salto de este medio, luego de las FM.

Es resultado de varios aspectos relacionados con el desarrollo de los medios en el planeta, es que ahora la población prefiere el sonido estereofónico y digital.

La Unión internacional de Telecomunicaciones (UIT), organismo filial de la ONU, encargado de establecer las normas mundiales a que deberán sujetarse las naciones para la explotación de las bandas de frecuencia, convocó a Ginebra, Suiza, en 1988, a la Conferencia Administrativa Mundial de Radiocomunicaciones (CAMR), para establecer "la necesidad de contar con un sistema de radiodifusión superior a la radio actual AM y FM; fue así como nació lo que entonces era casi solo un concepto: la radiodifusión sonora o DAB, cuyas características quedaron señaladas en la Resolución Núm. 520 (orb. 88) De ese organismo internacional".<sup>9</sup>

De acuerdo con la UIT, las transmisiones de la DAB se deben realizar por vía satélite, terrestres o mixtas.

#### **2.1.1.6 ASPECTO FINANCIERO**

La actividad empresarial en Tungurahua durante el año 2000 tuvo dificultades, cuyos efectos reflejan en sus bajos rendimientos, debido a la crisis financiera de 1999 por las corridas bancarias, el feriado y congelamiento bancario, además del proceso inflacionario que intensificó la devaluación, los bajos niveles

---

<sup>9</sup> REVISTA MEXICANA DE COMUNICACIÓN. Oct./ Nov de 1994. Pág 28

de producción y productividad, la especulación y corrupción, finalizando con el esquema monetario de dolarización. Aspectos como estos que profundizaron la recesión económica y nos restaron competitividad (puesto No 72 de 80 países según el BID).

A partir del año 2001 hasta hoy los resultados de la actividad empresarial muestran ligeros dignos de recuperación entre los cambios más importantes podemos señalar los siguientes:

\* El número de empresas se ha incrementado en un 16 %.

\* Los activos, pasivos y patrimonios experimentaron variaciones en el orden del 7.3%, 5.1% y 8.6% respectivamente.

\* Las ventas aumentaron en un 65%.

\* El índice de liquidez de las empresas varió de 37.5% a 36.74%.

\*La rentabilidad en función de activos, pasivos y patrimonio, cambia de una estructura en la que el 50% de las ramas de actividad económica tenía resultados negativos a una en la que prevalecen las rentabilidades positivas.

\*En las empresas agrícolas bajo la superintendencia de Compañías, las pérdidas han ascendido notablemente año a año por factores conocidos como la sequía, ceniza del volcán Tungurahua y heladas que han afectado a la zona.

## **2.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

### **2.2.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA DE LA CADENA RADIAL EXISTENTE**

### **2.2.1.1 PRINCIPIOS**

A pesar de que La Cadena Radial Panamericana no ha definido a través de un manual operativo, sus principios se ha podido apreciar claramente cuáles son los que imperan en esta organización. Así tenemos:

- a. Respeto
- b. Servicio
- c. Honestidad
- d. Igualdad de derechos

### **2.2.1.2 VALORES**

La empresa tiene como valores fundamentales que se practican en cada acción que se realice; así son:

- a. Disciplina
- b. Perseverancia
- c. Trabajo en equipo
- d. Lealtad
- e. Compromiso Social
- f. Buen humor

### **2.2.1.3 VISIÓN**

Ser la Cadena Radial líder del Centro del País, con tecnología de punta, pionera en la creación de productos comunicacionales, que permitan la

participación de su audiencia a quien se la mantendrá informada, y con la mejor alternativa para el entretenimiento.

#### **2.2.1.4 MISIÓN**

Llegar a todos los estratos sociales del centro del Ecuador con programas que informan, entretienen y educan, procurando la participación permanente de nuestra audiencia localizada en las provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza, parte de Pichincha y Napo.

#### **2.2.1.5 OBJETIVOS**

- Crear productos comunicacionales para satisfacer la necesidad de información, entretenimiento y sobre todo educación, haciendo énfasis en la orientación familiar y en el cultivo de los valores morales.
- Captar la mayor parte de la audiencia de los sectores a donde llega nuestra señal, motivando su participación para amplificar sus inquietudes e ideas en procura de mejorar la calidad de vida de la comunidad.
- Generar puestos de trabajo para técnicos, profesionales y personas con experiencia en la comunicación social para lograr programas y productos de calidad de beneficio social.
- Incrementar los ingresos económicos para solventar los gastos que genera el funcionamiento de la radio con cierto margen de utilidad.

#### **2.2.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Para efectos del desarrollo de este título, se ha buscado la guía experimentada de uno de los creadores de la moderna administración, y al mismo



tiempo considerado uno de los clásicos de esta disciplina científica: Henry Fayol. Este autor dice que el conjunto de acciones u operaciones que realizan las empresas pueden dividirse en seis grupos:

1. Operaciones técnicas de producción
2. Comerciales
3. Financieras
4. De seguridad
5. De contabilidad
6. De administración

De estas seis acciones señaladas, las cinco primeras son subsidiarias de la última. Esta se encarga de formular el programa general de acción de la empresa, de construir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos.

Por esto, el mismo autor señala que "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar" <sup>10</sup>.

La misma ciencia administrativa señala que la administración de una empresa no está " centralizada exclusivamente en el Gerente, sino que se reparten o mejor dicho se delegan funciones, de tal manera que sea factible el manejo armónico de la empresa. Sin embargo, en el administrador o gerente se concentra las funciones básicas de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, en última instancia, la marcha de la institución que dirige.

### **2.2.2.1 GERENTE GENERAL Y SUS FUNCIONES.**

El gerente es quien administra la empresa, Naturalmente que nos referimos a la empresa radial. Ahora sí, ya es hora de entrar en tema. La radiodifusión es

---

<sup>10</sup> FAYOL, Henry: Administración General. P. 37

entendida como una empresa que participa de ciertas características de la industria y del comercio. De la industria porque produce" programas; del comercio porque "vende" programas y publicidad, y me atrevería a añadir que actúa como una empresa que intermedia entre el anunciante y el radioyente, para que se efectivice la compra - venta del producto anunciado, o también del servicio.

De esta cualidad especial surge la certeza de que una emisora "es un cuerpo vivo con su hábitos y costumbres, sus normas de conducta y unas expectativas muy concretas sobre el comportamiento (de sus empleados y las reacciones conductuales de su audiencia ante la publicidad y la programación de la emisora". <sup>11</sup>

Todas estas consideraciones llevan a la conclusión de que el ejercicio de la y gerencia en una radio está revestida de condiciones especiales. Sin embargo, para el cumplimiento de estas delicadas funciones, no se trata de inventar nuevas funciones administrativas, sino de aplicar los principios generales de la administración a las características especiales de la empresa radial. Así, tenemos que el gerente general de radio debe:

Atender las operaciones técnicas de producción en radio significa diseñar, conjuntamente con el director, la producción de programas y a veces, como ocurre; participar directamente en algún importante programa radial.

**1. Comerciales:** La radio, ya dijimos, es una empresa comercial, porque "vende" su programación, a través de la venta de publicidad y además, "ayuda" al desarrollo y crecimiento comercial de sus anunciantes.

Esta característica de la empresa radial confiere al director la función de planificar y dirigir, a través de sus agentes publicistas o de ventas, la captación de publicidad comercial.

---

<sup>11</sup> CABEZAS ESTEBAR, Antonio: Asistencia gerencial en la emisora popular. Edit. Belén, Quito, p.25

2) **Financieras:** El Gerente debe atender, dirigir y resolver todo lo inherente a las finanzas de la emisora. Debe planificar de tal manera que los ingresos siempre superen a los egresos, para de esta manera garantizar el buen funcionamiento global de la empresa. Esta función es muy importante y supone conocimientos básicos de administración financiera, acompañada de conocimientos sobre el mercado local, provincial y nacional de donde se genera los ingresos económicos para la radio, vía la publicidad pagada.

Las funciones financieras del director general se inician y fundamentan en la elaboración del presupuesto de la empresa. Es alrededor de las previsiones presupuestarias que se moverán todas las actividades de la emisora. Así, se presupuesta los egresos de sueldos del personal, mantenimiento de los aparatos y del edificio, nuevas adquisiciones de material, pago de luz, agua, teléfonos, fax; gastos de movilización internos e internacionales, pago de impuestos, amortización por depreciación de bienes, etc.

3) **De seguridad:** Debido a un alarmante incremento delictivo, muchas empresas - entre éstas las radiales -, han optado por dotarse a sí mismas de un mecanismo de seguridad que garantice los bienes materiales y los recursos humanos de que disponen.

Unos administradores prefieren contratar con empresas especializadas en dar servicios de seguridad; otros contratan directamente a su propio personal de seguridad. En cualquiera de los casos, de lo que se trata es de dar un margen de seguridad al personal y a los diferentes equipos que constituyen la radioemisora.

Pero además de este tipo de seguridad, el gerente implementa mecanismos de seguridad interna para preservar la conservación, de éstos en un estado óptimo de funcionamiento de todos los aparatos de la emisora. En esto deben coadyuvar todos los empleados, sobre todo quiénes están encargados del manejo operacional de los equipos.

4) **De contabilidad:** No es que el gerente deba llevar la contabilidad de la empresa radial, sino que, por principio, debe tener conocimientos básicos de contabilidad, para revisar y aprobar los libros que la contadora de la empresa lleva.

5) **De administración:** Todas las anteriores funciones conforman el abanico de actividades y responsabilidades propias del gerente. Pero además de estas, el gerente debe ser un excelente conocedor y practicante de las relaciones públicas y las relaciones humanas. Las primeras, para mantener relaciones con los clientes o anunciantes; y, las segundas, para mantener una fluida comunicación y relaciones con el personal de empleados y trabajadores de la empresa.

#### **2.2.2.2 EL DIRECTOR**

La persona que ejecute este puesto será la encargada de realizar todas las funciones encomendadas al gerente general de la Cadena Radial, a más de esto el será quien coordine el trabajo con todos los jefes departamentales y con la secretaria.

#### **2.2.2.3 LA SECRETARIA**

Un autor dice que "una buena secretaria, es un tesoro". Quien escribió este pensamiento acertó en la comparación. En efecto, en cualquier empresa una buena secretaria es el timón principal del jefe.

Las condiciones mínimas que debe reunir la persona que va a desempeñar las funciones secretariales de esta empresa son:

- a) Corrección ortográfica y redacción aceptable.
  
- b) Mecanografía rápida y limpia;
  
- c) Manejo de las matemáticas elementales: sumar, restar, multiplicar y dividir.
  
- d) Introducción básica a la contabilidad: como sacar el tanto por ciento, interés, balance de cuentas, conciliación bancaria, depósitos y
  
- e) Cultura general aceptable, o sea conocimientos básicos que se obtienen en el bachillerato.

Lo que he señalado son las condiciones mínimas que deben rodear a la persona que ocupe el puesto de secretaria de una institución radial; pero es de esperarse que esa persona supere en mucho esas condiciones, porque a diferencia de otro tipo de empresas, las radiales requieren de especial tratamiento.

La secretaria de la radio, a más de sus funciones específicas como redactar oficios, solicitudes, responder cartas, manejar el archivo deberá llevar una libreta de entrevistas, libro de visitas, el libro de guías: de teléfonos, de direcciones, de archivo, todos éstos con referencias de clientes anunciantes, de proveedores de repuestos para la emisora, de autoridades, líderes políticos, dirigentes de instituciones públicas y privadas, etc. Además es recomendable que sepa llevar unas tablas útiles donde se localicen fechas de fiestas móviles.

#### **2.2.2.4 LA SECCIÓN CONTABILIDAD**

La Contadora, o contador es la persona encargada de llevar los diferentes libros de contabilidad y sus respectivas cuentas, con la finalidad de "representar

las operaciones de la empresa para proporcionar a la gerencia de la misma los medios de controlar sus movimientos y resultados", <sup>12</sup>

Se comprenderá, entonces, la importancia que tiene para la empresa el manejo de la contabilidad. Por lo mismo la persona encargada, debe ser un profesional formado en la materia y las prácticas de la contabilidad a llevarse deberán tener las condiciones siguientes:

- La contabilidad debe recoger y reflejar las variaciones patrimoniales de la empresa y las relaciones capaces de producirlas.
- Debe reflejar las previsiones administrativas y controlarlas.
- Debe producir la especialización de períodos de tiempo, para señalar sucesivas situaciones de la empresa.
- Estas situaciones han de presentarse en forma continuada, sin retrasos, a medida que las operaciones se realicen,
- A de responder a la verdad de los hechos y también a la exactitud de las valoraciones a los mismos asignadas. .
- No debe enmendarse nunca; lo escrito debe permanecer.
- 
- Los métodos utilizados han de responder a un correcto sistema técnico, Adaptado a las necesidades de la empresa radial.
- Toda anotación contable ha de tener una justificación lógica, jurídica y matemática en una operación administrativa demostrable.

---

<sup>12</sup> HARGADON, Bernard y MUNERA CÁRDENAS, Armando: Introducción a la Contabilidad. Edit. Norma Bogotá. P. 11.

Si se cumplen estas consideraciones mínimas, la contabilidad será un elemento auxiliar. Importantísimo para la conducción de la empresa radial. Cuanto más crece la empresa, mayor énfasis debe ponerse en ampliar y mejorar los servicios de secretaría y contabilidad ya que estos dos departamentos son, como si dijéramos, "los ojos y oídos del gerente".

#### **2.2.2.5 EL NIVEL OPERATIVO.**

Este conformado por un total de 13 personas en la emisora de Amplitud modulada y 15 personas en la emisora de FM., es a través de ellos que se pueden coordinar las acciones y ponerlas en práctica. Ellos y ellas son los que permiten que los diferentes programas que se producen en la Cadena Radial Panamericana sea transmitidos por las ondas sonoras de la radio.

#### **2.2.2.6 EL PERSONAL DE CONTROL**

No hay un personal de control especializado, sino que de acuerdo al programa, alguno de los que conforman el equipo realiza también las funciones de control. Así por ejemplo, en ciertos programas de la Cadena Radial varias personas hacen de locutor y control al mismo tiempo, de manera que no podemos hablar de un personal especializado y dedicado exclusivamente a las labores de control.

#### **2.2.2.7 EL PERSONAL DE VENTA DE PUBLICIDAD**

La venta de publicidad se realiza en dos niveles: el nacional, con firmas comerciales muy importantes gestionadas por lo general a través de Agencias de

Publicidad; y el otro, con firmas comerciales de la localidad, de la provincia y de la región central del país.

El primer nivel lo solventa gracias a sus contactos gerenciales. A nivel local, la venta de publicidad está bajo la dirección del Jefe de Ventas de la Emisora.

### **2.2.3 SERVICIO**

Tradicionalmente se ha creído que una radio comercial está limitada al canje de anuncios publicitarios a cambio de dinero, situación que en este caso pierde fuerza por que una de las motivaciones de la cadena Radial Panamericana es el servicio a la comunidad siendo un auténtico correo o punto de concentración para las personas de lugares alejados, que no obstante el avance de la tecnología, no disponen de teléfono, mucho menos de otras formas de comunicación como Internet.

Los objetivos comunitarios determinan el tipo de programa y la variedad de productos que han de anunciarse en la radio, siempre manteniendo la óptica de fortalecimiento a la condición humana.

Otro servicio recurrente para la audiencia está ubicado en la promoción de artistas populares y tradicionales que buscan a través de la radio difundir sus canciones para alcanzar mayor renombre e impacto.

El servicio radial es multifacético. Esto quiere decir que se multiplican sus servicios a través de sus diversas modalidades de entretenimiento, información, enseñanza, publicidad, propaganda, servicio social, geografía, literatura y más temas de interés.



En lo referente al servicio publicitario, por ser de interés comercial para la radio, es lo más común; en nuestra radiodifusión. Sin embargo, queda constancia que los avisos publicitarios, cuando no vienen grabados en jingles contratados por la misma empresa anunciante, no son hechos profesionalmente y peor tomando en cuenta los fundamentos científicos de la publicidad.

## **AYUDA O NO A LA GENTE**

Aún en las condiciones en que se encuentra la radiodifusión en nuestro medio socioeconómico, creo que si presta ayuda a la gente.

El primer punto de apoyo a la gente está en el servicio de información. En un mundo como el actual, en el que todo gira alrededor de la información, indiscutible que solamente las personas que se hallan bien informadas pueden escalar las regiones del éxito.

Pensemos en un empresario cuyo negocio es la exportación de flores al mercado norteamericano, es sabido que el gobierno estadounidense, bajo ciertas condiciones suele, de tiempo en tiempo aplicar medidas llamadas de "desertificación", en virtud de las cuales impone sanciones a determinados productos de un país. Esto ocurrió el año pasado con las flores que el Ecuador exportaba a ese país del norte. ¿Qué pasaría a nuestro productor exportador de flores, si no se ha informado a tiempo de esta situación? Simplemente al perder ese mercado para su producto y no tomar medidas para contrarrestar las consecuencias de esa pérdida, las consecuencias negativas para la economía de su empresa serán irreparables.

Pensemos en el político que no está debidamente informado de los cambios, a veces caprichosos, del movimiento de los partidos, de las alianzas, de las tendencias electorales, simplemente se encontrarán en una situación de "analfabetismo político", con lo que perderá su rol y su presencia.

Pensemos en el abogado que no está atento a las noticias sobre nuevas reformas a las diferentes leyes; en fin, pensemos en la persona que adolece de total falta de información de lo que ocurre en su inmediato entorno social y en el de su país sería como el caminante que desconoce la ruta cierta para llegar a su destino, o como el navegante sin brújula, perdido en alta mar.

Pero el mantenerse informado no solamente tiene una finalidad utilitarista, sino también la de encontrar satisfacción en nuestra vida de relaciones sociales.

En la casa, en la calle, en el café o en el bar. en la reunión social, es inevitable que tengamos que sostener una amena conversación con el socio, el pariente, el amigo, el compañero, de trabajo o simplemente con personas con las que nos encontramos. A menos que no nos importe ignorantes o petulantes, vanidosos, que despreciamos a la gente, deberemos sostener una conversación, responder a las inquietudes de nuestros interlocutores, demostrar interés por los temas de quienes nos rodean. En fin es a través de la, información que no ponemos a tono con los tiempos presentes y sintonizados con nuestra realidad:

La radio también presta ayuda a través de los programas de entretenimiento. Nada hay más frustrante que no poder distraernos, saliendo de la aburridora rutina que nos impone la vida. ¿Cuántas veces un fin de semana, en la pequeña fiesta familiar la música que transmite la radio, no sirve para poner alegría a ese tipo de reuniones?

Por último la radio también sirve a la gente a través de la publicidad, En cierta forma la publicidad es también una forma de información. El anuncio de un producto, o de un servicio facilita al usuario el conseguirlos, de acuerdo a sus necesidades. Si se publica a través de un anuncio publicitario el lugar donde Se puede conseguir materiales de construcción, los constructores de la localidad ya sabrán el lugar donde conseguirlos.

En fin; la radio si presta ayuda a la gente, a tal punto que este medio de comunicación es ya un elemento imprescindible en la vida individual y colectiva de nuestra sociedad.

### **¿PRESTA UN SERVICIO SOCIAL O NO?**

La respuesta no puede ser otra que sí. ¿Por qué? Cuando señalaba las razones por las que afirmaba que la radio si presta ayuda a la gente, implícitamente estaba afirmando también que preste un servicio social,

En efecto, las tareas de informar, enseñar, entretener a sectores importantes de la colectividad, significa que cumple con dar un servicio a la sociedad. Pero hay más. A través de la transmisión de una serie de eventos, la radio presta importantes servicios de carácter social, Entre éstos se puede citar como ejemplos los siguientes:

*1. Las transmisiones de una serie de actos de Fiesta* en los diferentes cantones de la provincia de Tungurahua y provincias vecinas.

En estas condiciones, la amplia información que las radios dan, sirven de guía para que los turistas puedan escoger los lugares a donde ir, las programaciones (recitales de poesía, música, teatro, danza folklórica, conferencias, bailes (exclusivos o populares), desfiles de modas, ferias de libros, gastronómicas, etc. Donde dirigirse y participar).

*2. Las Radio-maratonas* que con cierta continuidad se realizan en La Cadena Radial Panamericana cada vez que la ocasión o el suceso que lo requieren. Así por ejemplo, últimamente por el problema de la erupción del Volcán Tungurahua,

las radiodifusoras tungurahuales realizaron una radio-maratón para recaudar fondos para los damnificados.

En esta oportunidad, gracias a los incentivos que la radio dio a la ciudadanía, se logró una importante recaudación para ir en ayuda de nuestros hermanos caídos en desgracia.

Cuando nuestros soldados resistieron heroicamente la agresión peruana, igualmente las radios ambateñas, incentivando el patriotismo, lograron recaudar abundante vitualla y enviar a nuestras tropas.

*3. Ayuda a personas necesitadas.* La radiodifusión tungurahuesa, gracias a su mística de servicio, ha logrado captar una alta confiabilidad por parte del conglomerado social, sobre todo de los sectores más desprotegidos. Por esto casi a diario se acercan a las diferentes radios para que a través de sus ondas hertzianas se solicite la ayuda y colaboración para esas personas necesitadas.

Así es como se ha conseguido ayuda en medicamentos, donaciones de pintas de sangre, apoyo económico para pacientes que deben hacerse urgentemente una intervención quirúrgica, o simplemente, se ha logrado producir el reencuentro de la madre con el hijo.

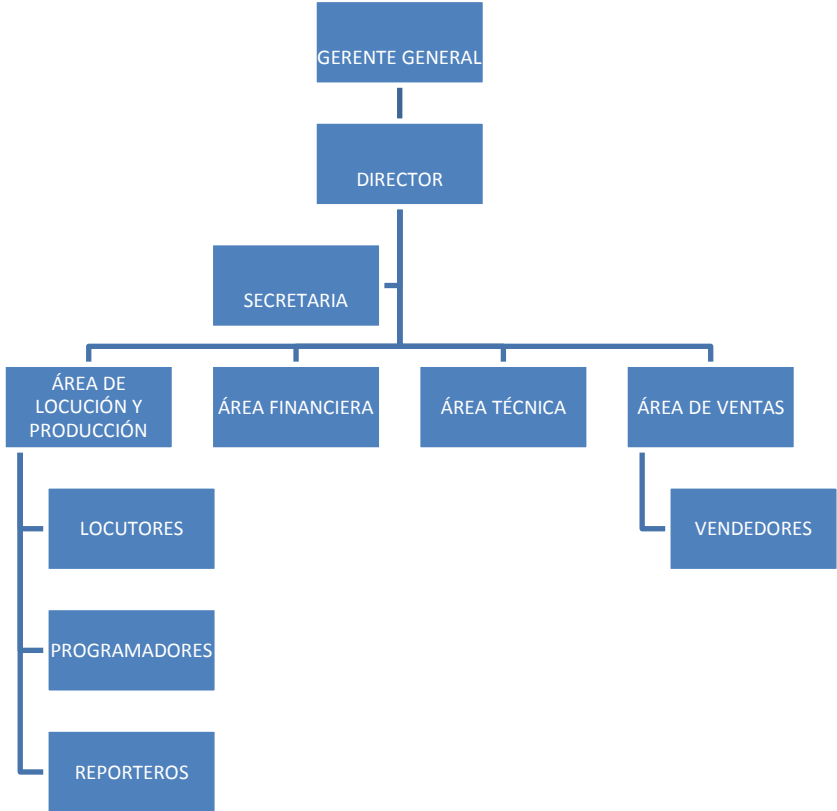
Este tipo de acciones de la radio, por ser gratuito, se le conoce con la denominación, precisamente de "Servicio Social"

*4. Otra muestra de confianza de la colectividad* para con la radiodifusión ambateña es la petición y el reclamo que de los diferentes sectores ciudadanos lo hacen, a través de las radios a las autoridades. Muchas veces las autoridades

perciben las necesidades de los barrios, ciudadelas y parroquias a través de los programas que para el efecto implementan las radioemisoras

*5. En ocasiones cruciales para la vida nacional o provincial, la radio ambateña se ha hecho presente, por medio de cadenas radiales, a través de las cuales se incentiva el patriotismo y el civismo ciudadanos.*

# Organigrama Estructural de la CADENA RADIAL PANAMERICANA



Autoridad

FUENTE: Directivos de la Empresa  
ELABORADO POR: Aidee Llerena B.

#### **2.2.4 ASPECTOS FINANCIEROS**

En cuanto al aspecto financiero de la Cadena Radial Panamericana, se ha podido observar que la empresa goza de buena imagen crediticia, actualmente tiene un únicamente un crédito directo con la empresa Ambandine, ya que en junio de 2003, ha adquirido a crédito vehículo valorado en 22.990., 00 dólares, de los cuáles aún mantiene una deuda de 8.498,00 dólares.( a marzo del 2004).

Según datos extendidos por la empresa, estos reflejan dos tendencias: una descendiente y otra ascendente, la primera corresponde al periodo 1998 – 2000 y la segunda a partir del año 2000 hasta el año 2002. Considerando todo el período de estudio, es decir los cinco años, 69%, mientras que en los años 1999 el decremento registrado es del 22,31%.

#### **2.2.5 RECURSOS HUMANOS**

La Cadena Radial Panamericana cuenta con el personal variado; pero es precisamente esto lo que enriquece a la organización, existe personal titulado en el trabajo de la comunicación social, así como también personas que apenas cuentan con instrucción secundaria, pero que han acumulado grandes experiencias a lo largo de su vida en la radio y además jóvenes elementos que ponen todo de si por aprender y perfeccionarse cada día en este fantástico mundo de la radio.

Así; enseguida detallaremos los programas y quien conduce cada uno de estos:

## **EN PANAMERICANA 1590 AM.**

<b>NOMBRE DE PROGRAMA</b>	<b>QUIEN LO CONDUCE</b>
Mañanitas Alegres	Sr. Flavio Cevallos
Antología del Pasillo	Sr. Ángel Cajo
Tardes Fantásticas	Sr. Vicente Mantilla
Correo del Amor	Srta. Ermita Sánchez
Cita con el Agricultor	Sr. Ángel Guevara
La Hora J.J.	Sr. Manuel Arévalo
Discoteca Abierta	Srta. Patricia Torres
Copas tragos y amigos	Sr. Gabriel Sánchez
Domingos Fantásticos	Sr. Luís Gamboa

## **EN LA MEGA 92.9 FM**

Despertando con la Mega	Sr, Daniel Alomaliza
Génesis Musical	Lic. Wilma Chérrez
Adicción	Sr. Fernando Rodríguez
Glamour	Sr. Marco López
Caliente	Sr. Franklin León
El Cosmos	Sr. Diego Rosero
Manto Nocturno	Ing. Abraham Bayas
Fiesta Andina	Dr. Byron Naranjo
Mega Hits	Sr, Roberto Ledesma
Música Libre	Lic. Ivan Reinoso
Policromía de Estrellas	Srta. Ermita Sánchez



Noches para Recordar  
Oxígeno Puro  
Taquilla  
Enigma

Lic. Marco R. López  
Dr. Faurý Llerena  
Srta. Verónica Llerena  
Srta. Aidee Llerena

### **DEPORTES**

Director:  
Colaboradores:

Sr. Ángel Guevara  
Sr. Fermín Suárez  
Sr. Miltón Bayas  
Sr. Mauricio Bayas  
Lic. Geovanny Morillo

### **INFORMATIVO HORA 18**

Director:  
Colaboradores:

Dr. Byron Naranjo  
Sr. Ángel Guevara  
Srta. Aidee Llerena

## CAPITULO III

### SÍNTESIS EVOLUTIVA DE RESULTADOS

#### 3.1 FACTORES DE ANÁLISIS

Para el estudio de este capítulo nos hemos amparado en el análisis FODA o DOFA, además de las matrices recomendadas para este tipo de trabajo, y en las estrategias que ha tomado la Cadena Radial Panamericana para su funcionamiento, desde que trazó su plan estratégico hasta la actual fecha.

“El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre la tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estratégicas para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.”<sup>13</sup>

#### 3.2 MATRICES

---

<sup>13</sup> SERNA G, Humberto PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

**MATRIZ P.C.I**

## CAPACIDAD DIRECTIVA

	FORTALEZA			DABILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1 Imagen Corporativa, Responsabilidad social		X					X		
2 Uso de planes estratégicos						X	X		
3 Evaluación y pronóstico del medio		X				X	X		
4 Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes						X	X		
5 Flexibilidad de la estructura organizacional	X						X		
6 Comunicación control y gerencia	X						X		
7 Orientación empresarial					X			X	
8 Habilidad para atraer retener gente altamente creativa			X				X		
9 Habilidad para responder a la tecnología cambiante		X						X	
10 Habilidad para manejar la inflación			X				X		
11 Agresividad para enfrentar la competencia					X			X	
12 Sistemas de control						X			X
13 Sistema de toma de decisiones				X				X	
14 Sistema de coordinación			X				X		
15 Evaluación de gestión					X				X
16 Otros				X					X
	2	3	3	2	3	4	9	4	3
		8			9			16	

## MATRIZ P.C.I.

### CAPACIDAD COMPETITIVA

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1 Fuerza de producto, calidad y exclusividad					X		X		
2 Lealtad y satisfacción del cliente						X	X		
3 Participación en el mercado			X					X	
4 Bajos costos de distribución			X					X	
5 Uso de la curva de experiencia						X			
6 Uso del ciclo de reposición					X			X	
7 Inversión en I & D para el desarrollo de nuevos productos						X		X	
8 Grandes barreras de entrada del producto en la compañía									X
9 Ventaja sacada del crecimiento del mercado			X				X		
10 Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos		X					X		
11 Concentración de consumidores		X					X		
12 Administración de clientes			X				X		
13 Acceso a organismo privados o públicos			X				X		
14 Portafolio de productos			X				X		
15 Programa de post venta				X			X		
	1	2	6	1	2	3	10	4	1
		9			6			15	

## MATRIZ P.C.I.

### CAPACIDAD FINANCIERA

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1 Acceso a capital cuando lo requiere		x				x	X		
2 Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento			x			X	X		
3 Faciliddad para salir del mercado					x			X	
4 Rentabilidad, retorno de la inversión			X			x			
5 Liquidez, disponibilidad de fondos internos			x					X	
6 Comunicación y Contro gerencial		x						X	
7 Habilidad para compeit contra precios		x						X	
8 Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda			x			x	X		
9 Estabilidad de costos		x						X	
10 Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica		X						X	
11 Elasticidad de la demanda con respecto a los precios		X						X	
	0	6	4	0	1	0	4	7	0
		10			1			11	

## MATRIZ P.C.I.

### CAPACIDAD TECNOLÓGICA

- 1 Habilidad técnica y de manufactura
- 2 Capacidad de Innovación
- 3 Nivel de tecnología utilizado en los productos
- 4 Fuerza de patentes y procesos
- 5 Efectividad de la y programas de entrega
- 6 Valor agregado al producto
- 7 Intensidad de mano de obra en el producto
- 8 Economía de escala
- 9 Nivel tecnológico
- 10 Aplicaciones de tecnología de computadoras
- 11 Nivel de coordinación e integración con otras áreas
- 12 Flexibilidad de la producción
- 13 Otros

FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
	X						X	
		X				X		
	X					X		
		X				X		
		X					X	
			X			X		
	X					X		
			X					X
	X						X	
X	X					X		
	X			X		X		
	X						X	
				X			X	
1	5	3	2	2	0	7	5	1
	9			4			13	

## MATRIZ P.C.I.

### CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

- 1 Nivel académico de talento
- 2 Experiencia técnica
- 3 Estabilidad
- 4 Rotación
- 5 Ausentismo
- 6 Pertenencia
- 7 Motivación
- 8 Nivel de Remuneración
- 9 Accidentalidad
- 10 Retiros

FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			
ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
					X	X			
	X					X			
	X					X			
	X							X	
				X		X			
X						X			
		X				X			
					X			X	
	X							X	
X								X	
	2	4	1	0	1	1	5	0	4
		7			2			9	

## FACTORES

### ECONOMICOS

PIB  
Inversión pública  
Recursos internacionales

OPORTUNIDAD			AMENAZAS			IMPACTO		
ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
X						X		
	X					X		
		X						X
1	1	1	0	0	0	2	0	1
	<b>3</b>			<b>0</b>			<b>3</b>	

### POLITICOS

Normas  
Impositivas  
Estabilidad política  
Congreso

			X			X		
					X			X
		X					X	
				X			X	
0	0	1	1	1	1	1	2	1
	<b>1</b>			<b>3</b>			<b>4</b>	

### SOCIALES

Tasa de natalidad  
Distribucion del ingreso  
Desempleo  
Bajo nivel de educación

X								X
	X						X	
			X			X		
					X			X
1	1	0	1	0	1	1	1	2
	<b>2</b>			<b>2</b>			<b>4</b>	

### TECNOLOGICOS

Nivel de tecnología  
Flexibilidad de procesos  
Automatización  
Comunicación inadecuada

					X		X	
				X		X		
	X						X	
			X			X		
0	2	0	1	2	1	2	3	0
	<b>2</b>			<b>3</b>			<b>3</b>	

### GEOGRAFICOS

Clima  
Vías de acceso

				X				X
				X		X		
0	0	0	0	2	0	1	0	1
	<b>0</b>			<b>2</b>				



### 3.3 FODA

En base a la selección de los factores claves de éxito (FCE) de más alto impacto se ha realizado el análisis FODA de la Cadena Radial Panamericana.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación de los equipos transmisores en un lugar estratégico, el cual permite una cobertura única.</li> <li>• Preferencia de públicos distintos</li> <li>• Buena imagen financiera.</li> <li>• Aceptación 100% en los cantones de la provincia de Tungurahua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena cobertura en la provincia de Tungurahua y Región Central del país.</li> <li>• Público potencialmente asequible en la ciudad de Latacunga, capital de la provincia de Cotopaxi, y la posibilidad de encontrar clientes meta.</li> <li>• Alta participación en el mercado</li> <li>• Posibilidad de expansión en otras provincias.</li> <li>• Acceso a créditos de emergencia</li> <li>• Personal joven, dinámico y continuamente Capacitado.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Liderazgo y control a nivel gerencial</li> <li>• Insuficiente inversión para quipos de transmisión en vivo y para producción, que permitan competir con medios similares.</li> <li>• Espacio físico reducido</li> <li>• Falta estructuración de departamentos administrativos, de producción, de emisión y para control de calidad.</li> <li>• El 50% del personal posee solamente educación básica.</li> <li>• Plan de marketing deficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran cantidad de emisoras en el dial, las mismas que se convierten en una fuerte competencia.</li> <li>• Ingreso al cerro Llimpe de otras emisoras en FM de la ciudad de Ambato, lugar de transmisión de la señal de radiofrecuencia que permite tener una cobertura única.</li> <li>• Emisoras de otras provincias que ingresan en el dial.</li> <li>• Competencia desleal de otras emisoras en lo referente al contenido y a lo comercial.</li> </ul>

### 3.4 VISIÓN CORPORATIVA

“Nos vemos como el medio de comunicación social con mayor aceptación en el centro del país por su calidad de programación, contenido humanista, donde priman, el conocimiento, dinamismo, energía y vitalidad de sus recurso humano y una óptima tecnología.

La Cadena Radial Panamericana será la empresa en la que la gente confíe sus necesidades y a través de la cual se informe y entretenga todos los días del año”.

### **3.5 MISIÓN CORPORATIVA**

“Por medio de nuestras ondas hertzianas educar, informar y entretener a todos los sectores sociales de las provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza parte de Pichincha y Napo. Utilizando contenidos que permitan devolver al ser humano su autoestima.

Considerar a las personas como tales, resaltando los valores propios de la cultura nacional y colaborando efectivamente en la ayuda a la comunidad.”

### **3.6 OBJETIVOS CORPORATIVOS GLOBALES**

1. Diseñar un sistema organizado de administración para la Cadena Radial PANAMERICANA, que permita ofrecer un mejor servicio tanto a su cliente interno como al cliente externo
2. Establecer un Sistema Financiero adecuado que permita organizar eficientemente los Ingresos y Egresos de la Empresa.

3. Crear productos comunicacionales de calidad que valoren la condición humana de las personas y motiven la relación favorable del público ante los mensajes emitidos.
4. Crear planes integrales de ventas para los agentes de publicidad, y fortalecer la imagen corporativa de la empresa, los cuales nos permitirán incrementar las ventas.
5. Diseñar un programa de mantenimiento de equipos y verificar constantemente la calidad de la señal.
6. Ampliar la cobertura de la señal de La Mega, estación en Frecuencia Modulada de la Cadena Radial PANAMERICANA en las provincias del Oriente Ecuatoriano.

### **3.7 OPCIONES ESTRATÉGICAS**

Las opciones estratégicas han sido diseñadas de acuerdo a las acciones que deben realizarse para mantener y alcanzar los objetivos de la organización y de cada una de las unidades de trabajo, y de esta manera hacer realidad los resultados esperados. Las siguientes son las estrategias aplicadas:

#### **3.7.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Una vez definidos los objetivos globales es necesario conocer acerca de las alternativas que posee la organización para lograr sus objetivos, así dentro de

este análisis tomaremos en cuenta a las alternativas estratégicas, al análisis vectorial y al análisis del portafolio.

### **3.7.1.1 ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS**

A las alternativas estratégicas se las considera como la metodología más tradicional y no es otra cosa que el identificar caminos para la empresa pueda definir sus estrategias para así tener éxito en el mercado que se desempeña. A continuación se detallan los diferentes tipos de estrategias que nos presentan las alternativas estratégicas.

#### **3.7.1.1.1 ESTRATEGIAS OFENSIVAS**

- Se establecerá un precio de acuerdo al mercado (en cuanto a publicidad se refiere) para competir lealmente con otras emisoras, para así atraer más clientes.
- Grandes ofertas de temporada (en lo que a publicidad se refiere), especialmente en las festividades de los diferentes cantones de la provincia de Tungurahua.
- Utilizar los precios de la competencia como un referente para la fijación de nuestros precios.
- Aplicar paquetes promocionales por fechas especiales, de tal manera que la inversión de los clientes llegue al público también por medio de impresos, creando publicaciones periódicas paralelas a las fechas que se han hecho referencia.

#### **3.7.1.1.2 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**

- Descuentos en los contratos de publicidad mayores a los 3 meses.
- Mantener una base de datos de los clientes
- Se establecerá una buena comunicación entre el agente vendedor y la empresa.
- Se realizará alianzas con las agencias de publicidad.
- Visitas periódicas a los clientes, y dándoles atención personalizada.

#### **3.7.1.1.3 ESTRATEGIAS GLOBALES**

- Patrocinar eventos sociales, culturales y deportivos
- Elaborar un , en la cual se exhibirá información de la cadena Radial Panamericana sobre los servicios que presta, contactos y más beneficios.
- Recibir sugerencias y quejas de clientes internos y externos.

#### **3.7.1.1.4 ESTRATEGIAS CONCÉNTRICAS**

El desarrollo de las estrategias globales se soporta en las siguientes estrategias concéntricas, las mismas que influyen, apoyando a todas y cada una de las anteriores.

- Obtener calidad en el servicio que se ofrece.
- La Cadena radia Panamericana diseñará y pondrá en marcha un programa de calidad total, mediante el mejoramiento diario del servicio.
- Creación de un plan estratégico de capacitación, entrenamiento y desarrollo personal.
- Creación de un plan estratégico de marketing.

#### **3.7.1.2 ANÁLISIS VECTORIAL DEL CRECIMIENTO**

“El análisis vectorial de crecimiento examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la compañía”<sup>2</sup>; es así que un producto o servicio actual en un nuevo mercado puede plantear nuevas oportunidades y desafíos diferentes a los de un producto nuevo en un mercado existente, ya que al hacer un análisis del mercado se podrá observar las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento.

Por los tanto el análisis vectorial de crecimiento es una buena herramienta para determinar las estrategias de una empresa.

---

<sup>2</sup> SERNA, Humberto Planificación y Gestión Estratégica

O P C I O N E S  D E  M D		PROGRAMAS ACTUALES	PROGRAMAS MEJORADOS	SERVICIOS NUEVOS
	Mercado Actual	Productos Actuales	→ ↓	→ ↓
	Mercado Extendido	→ ↓	→ ↓	→ ↓
	Nuevo Mercado Nacional	→ ↓	→ ↓	→ ↓
	Nuevo Mercado Internacional	→ ↓	→ ↓	→ ↓
DESARROLLO DE SERVICIOS				

Dentro del Desarrollo de Servicios o productos tenemos:

Productos Actuales: al realizar el análisis vectorial de crecimiento de la Cadena Radial Panamericana podemos explicar que los programas diarios con los que cuenta la empresa, son los productos con los que actualmente cuenta, así tenemos:

### PROGRAMACIÓN DE 92.9 F. M

/LUNES A JUEVES

VIERNES

4H00 DESPERTANDO CON LA MEGA  
MEGA

5H00 DESPERTANDO CON LA

(Música Nacional)

(Música Nacional)

6H00 GENESIS MUSICAL  
(Música del recuerdo)  
9H00 ADICCION  
(Varios ritmos)  
12H00 GLAMOUR  
(Recuerdos)  
13H00 CALIENTE  
(música tropical)  
15H00 EL COSMOS  
(Varios ritmos)  
18H00 NOTICIERO HORA 18  
(Noticias cantonales y provinciales)  
provinciales)  
19H00 MANTO NOCTURNO  
(Música romántica de los 80 y 90)  
21H00 ENSUEÑO  
(Música Variada)

6H00 GENESIS MUSICAL  
(Música del recuerdo)  
9H00 ADICCION  
(Varios ritmos)  
12H00 GLAMOUR  
(Recuerdos)  
13H00 CALIENTE  
(Música Tropical)  
15H00 EL COSMOS  
(Varios ritmos)  
18H00 NOTICIERO HORA 18  
(Noticias cantonales y  
provinciales)  
20H00 A B C CÓCTELES  
(Música Rokolera)  
22H00 ENSUEÑO  
(Música Variada)

### **SABADO**

5H00 DESPERTANDO CON LA MEGA  
(Música Nacional)  
boleros)  
8H00 FIESTA ANDINA  
(Música Folklórica )  
10H00 MEGA HITS  
(Varios ritmos)

### **DOMINGO**

6H00 OXIGENO PURO  
(Música del recuerdo y  
boleros)  
8H00 FIESTA ANDINA  
(Música Folklórica)  
11H00TAQUILLA  
(Varios ritmos)



13H00 AVENTURA

(Varios Ritmos)

16H00 MÚSICA LIBRE

(Varios ritmos)

18H00 POLICROMÍA DE ESTRELLAS

(Solo música romántica)

20H00 MULTISONIDOS DEL TIEMPO

NOCTURNO

(Solo música romántica)

22H00 ENSUEÑO

(Música Variada)

13H00 ENIGMA

(Varios ritmos)

15H00 MIXES

(Mezclas Ritmos)

18H00 GLAMOUR

(Música Romántica)

19H00 MANTO

(Música Romántica)

24H00 ENSUEÑO

(Música Variada)

## **PROGRAMACIÓN REGULAR 1.590 A.M**

### **LUNES A JUEVES**

05H00 ALEGRE AMANECER (música nacional)

06H30 PANORAMA INFORMATIVO

07H30 RUTA MUSICAL (música nacional)

11H00 ANTOLOGÍA DEL PASILLO

12H00 NOTICIAS

13H00 TARDE FANTÁSTICA (música nacional)  
16H00 CORREO DEL AMOR (música del recuerdo)  
18H00 NOTICIERO  
19H00 CITA CON EL AGRICULTOR  
20H30 CIERRE DE PROGRAMACIÓN

### **VIERNES**

05H00 ALEGRE AMANECER (música nacional)  
06H30 PANORAMA INFORMATIVO  
08H00 LA HORA J. J  
09H00 RUTA MUSICAL (música nacional)  
11H00 ANTOLOGÍA DEL PASILLO  
12H00 NOTICIAS  
13H00 TARDE FANTÁSTICA (música nacional)  
16H00 CORREO DEL AMOR (música del recuerdo)  
18H00 NOTICIERO  
19H00 CITA CON EL AGRICULTOR  
20H30 CIERRE DE PROGRAMACIÓN

### **SÁBADOS**

05H30 MAÑANITAS ECUATORIANAS (música nacional variada)  
08H00 LA HORA J.J  
09H00 DISCOTECA ABIERTA (música actual variada)  
13H00 FIESTA EN EL AIRE (música tropical y ecuatoriana)  
17H00 RECUERDOS  
18H00 COPAS TRAGOS Y AMIGOS  
20H30 CIERRE DE PROGRAMACIÓN

## DOMINGOS

05H30	MAÑANITAS DEL DOMINGO (música nacional y variada)
08H00	DOMINGOS ESPECTACULARES (música variada)
11H00	MISA DESDE LA BASÍLICA
12H00	FIESTA DOMINICAL (música tropical)
15H00	HOMENAJE AL PASILLO
18H00	VARIEDADES MUSICALES (música nacional variada)
20H30	CIERRE DE PROGRAMACIÓN

Productos o Servicios Mejorados: Son los programas anteriores que luego de un previo análisis, se llega a la conclusión que se les debe dar un valor agregado; es decir, que deben ser mejorados para que puedan cumplir con su función de entretener, informar, y educar a la población.

Servicios Nuevos: específicamente en la Cadena Radial Panamericana se quiere implementar un nuevo servicio que sería el tener un portal con la programación de las radios para que tengan acceso todos los ecuatorianos inmigrantes que por distintos motivos están radicados en Europa, Norte América y el resto del mundo.

**Mercado actual** que está conformado fundamentalmente por personas con edades entre 20 y 45 años de todos los cantones de la Provincia de Tungurahua y del resto de provincias al cual llega la Frecuencia Modulada. Mientras que en Amplitud Modulada tiene un **mercado actual** que está conformado por personas con edades comprendidas entre los 17 y 60 años sin

duda es un rango muy extenso en cuanto a la edad se refiere, pero a la vez es más concreto pues son personas del Área Rural de los cantones Quero, Tisaleo, Cevallos, y Mocha de la provincia de Tungurahua, el cantón Guano de la provincia de Chimborazo todos estos cantones incluyen sus parroquias y caseríos además también parroquias Rurales de la ciudad de Ambato como San Fernando, Huachi Grande.

Mercado Extendido: La Cadena Radial Panamericana con sus dos frecuencias está en este mercado actual con los programas actuales definiéndose de esta forma la posición estratégica actual de la empresa. Ahora continuando con el detalle de este cuadro se encuentra un **mercado extendido** el cual explica el mercado que la empresa desearía tener, así dentro de este está: personas con edad comprendida, entre los 20 y 45 años de la ciudad de Ambato.

**Nuevo Mercado Nacional** que es el que se aspira contar una vez que la empresa obtenga el permiso para repetidoras en la provincia de Chimborazo y el Oriente Ecuatoriano.

**Mercado Internacional** que serían todos los inmigrantes ecuatorianos residentes en Europa Norte América y el resto del mundo, este es un público que se obtendría una vez que esté en funcionamiento el portal que se piensa implementar en Internet.

Una vez detallado cada uno de los componentes del cuadro anterior, procedemos a explicar que la Cadena Radial Panamericana tiene definida la posición estratégica actual; pero a partir de esto la empresa puede analizar las siguientes opciones estratégicas de crecimiento vectorial horizontal, crecimiento vectorial vertical y de crecimiento vectorial combinado (es la combinación de los dos crecimientos vertical y horizontal); así la empresa puede:

- Permanecer en el mercado actual con los productos o servicios actuales, para lo cual la empresa puede diseñar fundamentalmente estrategias de consolidación, adicional a esto la empresa puede rediseñar sus productos o servicios para los actuales mercados
- Rediseñar productos o servicios para los actuales mercados, esto implica actividades de innovación en el desarrollo de los mismos, unida a estrategias de penetración.
- Diseñar nuevos productos para mercados actuales. Esta igualmente exige investigación y desarrollo al igual de estrategias de penetración.

Mientras que en un crecimiento vectorial Vertical, se deben realizar estrategias dirigidas hacia la ampliación de los mercados; es decir buscando nuevos segmentos en el nivel nacional así como también internacionalmente. Por lo tanto esto supone estrategias de penetración en los mercados, ingeniería de imagen y por ende, énfasis en la comercialización y en la publicidad, en esta estrategia la investigación de mercados es fundamental para alcanzar los objetivos planteados.

### 3.7.2 ELABORACIÓN DE LA P.E.E.A (POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE ACCIONES)

<b>a. ESTABILIDAD AMBIENTAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1. innovación Tecnológica							x
2. Cambios Políticos						x	
3. Inflación						x	
4. Crecimiento PIB				x			
5. Políticas Gubernamentales					x		
6. Agresividad de la competencia							x
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR</b>						X	

<b>b. FUERZA DE LA INDUSTRIA</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1. Tasa de crecimiento del sector Industrial			X				X
2. Barreras de entrada							X
3. Barreas de Salida	x						
4. Sustitución de Servicio/producto					X		
5. Know How						x	
6. Índices de productividad							
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR</b>					X		

<b>c. VENTAJAS COMPETITIVAS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1. Participación en el mercado				x			
2. calidad del producto					X		
3. Calidad del servicio al cliente						X	
4. Imagen Corporativa					X		
5. Capacidad de Respuesta						x	

CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR					X		
<b>d. FUERZA FINANCIERA</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1. Apalancamiento Financiero						X	
2. Apalancamiento operacional						x	
3. Liquidez				X			
4. Capacidad den capacitar					X		
5. Acceso a Crédito							x
6. Tasa de retorno				X			
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR					X		

**RESULTADOS:**

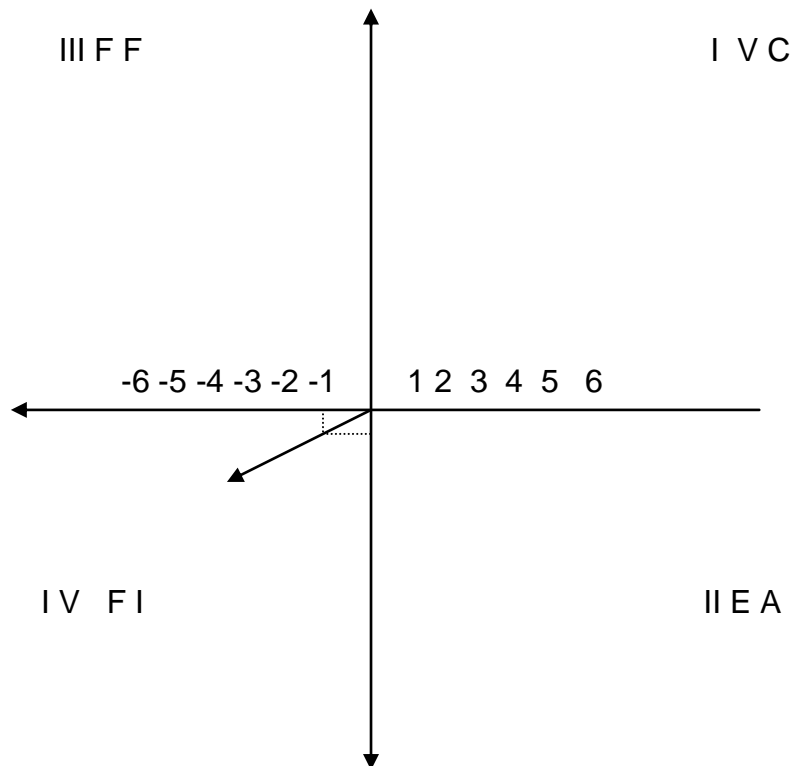
EA= - 4.8

FI= + 3.8

VC=-4.1

FF=+4.3

Una vez elaborados los resultados de la calificación de la posición estratégica, se procede a señalar los resultados en cada uno de los ejes.



EJE VERTICAL = 4.30 ( FF) - 4.80 (E A)  
EJE VERTICAL = -0.50

EJE HORIZONTAL = 3.80 (FI) - 4.10 (VC)  
EJE HORIZONTAL = -0.30

Posición Estratégica = DEFENSIVA

La empresa se encuentra en la posición Defensiva, ubicada en el cuadrante en el cuadrante IV, el mismo que expresa que la empresa se concentra en mantener una ventaja competitiva, en los nichos correspondientes, aquí se defiende contra los obstáculos que se presentan en el mercado.



## CAPITULO IV

### PROPUESTA ESTRATÉGICA

#### 4.1 PRINCIPIOS

A continuación, se plantea una selección de los puntos establecidos por la empresa que se consideran los nuevos principios organizacionales de la Cadena Radial Panamericana, los cuáles ayudarán a un mejor desempeño de la organización y además permitirán cumplir y alcanzar la misión y visión.

Recordando lo propuesto por Alejandro Jáuregui G. “Las empresas exitosas siempre tendrán en cuenta los siguientes principios para ganar ante la competencia y salir adelante en el mundo competitivo de hoy.”

- Calidad
- Servicio
- Precio
- Participación
- Personalización
- Mejoramiento
- Innovación
- Mercados altos crecimiento
- Superar al cliente.
- Pensar estratégicamente

Estos principios permitirán a la Cadena Radial Panamericana liderar las empresas de comunicación social del centro del país, tomando en cuenta los aspectos que a continuación se enuncian:

*1.- Buscar permanentemente un mayor nivel de calidad:* La calidad siempre será factor determinante en la toma de decisiones de las personas, un servicio de mala calidad sufrirá de estancamiento a largo plazo y por lo tanto es necesario probar, re-probar y mejorar siempre las especificaciones de los servicios. El milagro japonés partió por mejorar la filosofía de la calidad de toda una nación.

*2.- Búsqueda de un servicio superior:* Se destaca por la calidad de los servicios que se ofrecen, lo que se constituye como garantía de fidelidad de los clientes. El servicio al cliente es la parte en donde la empresa puede mostrarse ante sus consumidores y el espacio propicio de interacción con su público. Es necesario buscar siempre la máxima satisfacción del cliente como objetivo primordial.

*3.- Establecer precios competitivos:* A calidades iguales, será el precio el factor determinante en cualquier compra, la eficiencia (producir a menos costo sin sacrificar la calidad) será garantía de competitividad en el largo plazo. Determinar el precio correcto será fundamental en la estrategia de la empresa.

*4.- Buscar la participación de mercado más alta:* Las empresas en el mundo de hoy buscan mantener un market share o participación de mercado suficiente para generar volúmenes de producción altos. A mayor participación, mayores ganancias y mayores oportunidades de desarrollar economías a escala.

5.- *Personalizar y adaptar*: La empresa debe desarrollar productos "a la medida de los consumidores", buscando personalizar al máximo su oferta con el objeto de generar exclusividad. Tener estrategias de marketing uno a uno (one to one, face to face) y ampliar la mezcla de mercadeo mediante personalización son reglas fundamentales para la empresa.

6.- *Mejorar constantemente*: Es necesario aplicar etapas de evaluación y seguimiento para alcanzar mejoramiento continuo de los productos.

7.- La innovación e investigación continua: Se deben desarrollar políticas que generen nuevos productos o servicios, creen nuevas necesidades.

Satisfagan demandas variadas e introduzcan innovación constante.

Como afirma Peter Drucker "La innovación intencional, que resulta del análisis, la sistematización y el trabajo arduo, es todo lo que puede tratarse en la Práctica de la innovación"

8.- *Buscar mercados de alto crecimiento*: Las oportunidades más rentables se encuentran en los mercados emergentes, en los nichos de mercado inexplorados y en los mercados que presenten tasas de crecimiento altas. Los mercados de bajo crecimiento generalmente son los más competidos, por su parte, los inexplorados presentan grandes oportunidades de negocios y grandes retornos sobre las inversiones.

9.- *Superar al cliente*: La empresa debe sorprender positivamente a sus clientes. Cuando una persona recibe más de lo que piensa siente satisfacciones adicionales. Si un oyente o cliente aparte de la satisfacción por escuchar la programación o tener el éxito esperado por la publicidad que invirtió, recibe un incentivo adicional, un producto o

servicio de mayor calidad, precio, cantidad o servicio se sentirá motivado a continuar consumiendo; cambiar la realidad actual y ofrecer “liebre por gato”

10.- *Pensar estratégicamente*: el analizar tendencias, realizar planes, generar estrategias de corto, mediano y largo plazo...

Observar adecuadamente el entorno y tener visión de negocios será garantía de éxito.

11.- *Fomentar la educación*, capacitación, adiestramiento y entrenamiento del recurso humano que interviene como colaboradores

12.- *Mantener y fomentar relaciones* con instituciones públicas y privadas para el logro de los objetivos de la Empresa.

## 4.2 VALORES

Este tema se ilustra recopilando algunos enunciados que nos ofrece la red respecto a la temática en mención:

La palabra valor viene del latín valor, valere (fuerza, salud, estar sano, ser fuerte). Cuando decimos que algo tiene valor afirmamos que es bueno, digno de aprecio y estimación. En el campo de la ética y la moral, los valores son cualidades que podemos encontrar en el mundo que nos rodea. En un paisaje (un paisaje hermoso), en una persona (una persona honesta), en una sociedad (una sociedad tolerante), en un sistema político (un sistema político justo), en una acción realizada por alguien (una acción buena), en una empresa (organización responsable), y así sucesivamente.

Los valores organizacionales son tomados, muchas veces, como sentencias vanas que realmente no inciden en el desempeño corporativo, pero si se analizan sus verdaderos alcances, los valores compartidos constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican.

Las empresas de éxito recomiendan que dirigir por valores es posible; esto consiste en adoptar una filosofía de gestión, moral y empresarial acorde con alguna línea de pensamiento claramente definida. Busca que los integrantes de la organización empresarial se comprometan y actúen de manera coordinada y coherente respecto a la filosofía empresarial.

Los valores son esencialmente prioridades basadas en la integridad o elecciones. Están presentes en lo que hacemos y no hacemos, en las cosas a las que nos hemos acostumbrado y lo que somos capaces de tolerar. Los valores están basados en alternativas reales y en una consideración genuina de sus consecuencias. Son expresados de manera pública y abierta, actuados de manera repetida, y defendidos cuando van contra el auto interés personal. Para Salvador García y Simón. I Dolan "los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines, o que nos salgan bien las cosas".

Si todos los miembros de la organización se encuentran imbuidos de los valores éticos que deben respetar, de la misión a cumplir, de los objetivos que se persiguen, y de las políticas que los encuadran, la probabilidad de un desempeño eficaz, eficiente, económico, encuadrado en la legalidad y la ética, se acrecienta notoriamente.

Es por eso que con seguridad se puede decir que una cultura organizacional basada en pilares éticos robustos y valores fundamentales como la igualdad y el respeto, puede influir positivamente en el desempeño de la empresa.

La Cadena Radial Panamericana, nuestro objeto de estudio, basa su desempeño y se proyecta hacia su vigencia amparada en el respeto, seriedad, profesionalismo y ética lo que marca la excelencia en sus servicios. Esta es una propuesta de un conjunto de valores que, en la medida en que existan, propiciarán el logro de mayores niveles de calidad. Los valores propuestos han sido catalogados atendiendo a diferentes criterios de clasificación.

Los valores compartidos entre los integrantes de la empresa absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en la empresa, contribuyendo a elevar la efectividad en el proceso de cambio y evolución empresarial.

## INTEGRIDAD

Las relaciones personales, con la sociedad y sus organizaciones, con los proveedores y sus clientes, deben llevarse a cabo con transparencia, responsabilidad y honradez.

## RESPECTO

Existe un compromiso firme para cumplir la visión, misión, valores corporativos y objetivos estratégicos, orientado al personal hacia el crecimiento y

desarrollo permanentes, a la lealtad hacia la organización y al trabajo en equipo.

## EFICIENCIA Y EFICACIA

Sus procesos se crean con valor agregado para optimizar los recursos y lograr rentabilidad, calidad en el servicio y mínimo costo. En la Cadena Radial PANAMERICANA busca permanentemente la mayor efectividad para llevar a cabo nuestros compromisos

Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo hacia dónde va la organización a largo plazo, y hacen referencia al tipo de empresa que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende conseguir.

### **4.3 POLÍTICAS**

Conscientes de la importancia de ser una organización productiva y competitiva, bajo el esquema de la economía global fundamentando las operaciones en el ciclo de calidad, la alta gerencia de La Cadena Radial Panamericana ha tomado como política.

Planificar y ejecutar sus operaciones de forma que cumplan con los requisitos y requerimientos del cliente.

Medir y mejorar continuamente la eficacia y desempeño del producto, proceso y Sistema de Gestión de la Calidad así como la satisfacción del cliente.

Para el cumplimiento de esta política, la alta gerencia ha adquirido un compromiso serio e irrestricto, en suministrar oportunamente los recursos que sean necesarios para brindar la infraestructura y ambiente de trabajo adecuados para el logro de los objetivos propuestos, así como impulsar y motivar continuamente el cumplimiento de esta política

A más de estas políticas que se las puede llamar políticas de éxito, esta empresa tiene otras específicas, que ya las ha venido desarrollando. Así tenemos por áreas.

### **ÁREA DE LOCUCIÓN Y PRODUCCIÓN.-**

De contratación de Personal.

- El o los aspirantes a desempeñar el trabajo en alguna de las Áreas de la Cadena Radial Panamericana; deberá presentar en secretaria una carpeta con la documentación personal en regla.
- El o los aspirantes deberán tener por lo menos 2 años de experiencia.
- El personal a ser contratado deberá pasar por un proceso de selección.
- Los aspirantes a desempeñar el trabajo de locutores – animadores deberán pasar por un casting (prueba práctica) que se hará en los estudios de grabación de la emisora.

### **ÁREA FINANCIERA.-**

- Estar al día en cobros de cartera vencida con un máximo de 30 días.
- Pagar a proveedores cada viernes.
- Caja chica de la empresa será de \$50,00
- Todos los cobros y pagos mayores a \$100,00 deberán ser en cheque.



En cuanto a los incentivos

- Cada año en el mes de Diciembre se escogerá al mejor trabajador quien será objeto de premiación a la capacidad y al esfuerzo entregado en el beneficio de la empresa.
- A mayor ventas el agente vendedor tiene la posibilidad de incrementar su tanto por ciento de comisión así:

En tiempo ordinario:

Ventas hasta \$500,00 mensuales	25%
De 501,00 a 750,00 mensuales	30%
De 751,00 a 1.000,00 mensuales	35%
De 1.000,00 en adelante	40%

En tiempo de Política:

Hasta 1.000,00 mensuales	10%
De 1.001,00 a 2.000 mensuales	15%
De 2.001,00 a 3.000 mensuales	20%
De 3.001,00 en adelante	25%

**ÁREA DE MARKETING Y MERCADEO.-**

En cuanto a Ventas se refiere

- La empresa elaborará un cronograma de Ventas para las visitas de nuestros agentes publicitarios.
- En los contratos mayores a un año, el cliente puede acceder a un descuento del 20%.

### De las comisiones

La empresa incentivará a los empleados a través de sus ingresos económicos; en los siguientes casos.

- Si el contrato realizado es con la tarifa estipulada se le pagará el 25% o de acuerdo al monto de Venta puede seguir incrementando este tanto por ciento siempre que sea en temporada ordinaria.
- En temporada de política, el porcentaje de comisión será del 10% mínimo y del 25% máximo si respeta la tarifa estipulada.
- Si se realiza un contrato con un valor menor de la tarifa estipulada el tanto por ciento del agente vendedor será menor; así en temporada ordinaria ganará el 15% comisión y en política el 5%, previa aceptación por escrito del director.

### **ÁREA TÉCNICA.-**

Debido a que en los transmisores de 92.9 Fm, se encuentran otros equipos de comunicación de la Empresa Eléctrica Ambato S.A y de la Defensa Civil de Tungurahua, se reserva el derecho de resguardar las llaves de esta caseta al equipo técnico de la Cadena Radial Panamericana.

## **4.4 PROYECTOS ESTRATÉGICOS**

1. Es necesario que la empresa cuente con la persona idónea en cada área de trabajo de la empresa.
2. Necesitamos mejorar el control de los Recursos Económicos de la Cadena Radial PANAMERICANA.
3. Debemos ser innovadores en la creación de productos comunicacionales de calidad y saber introducirlos en el mercado.
4. Necesitamos conocer a fondo las expectativas del cliente y satisfacer sus necesidades
5. Es necesaria la actualización de tecnología en los equipos transmisión de la Cadena Radial PANAMERICANA
6. Debemos extender la cobertura de la señal hacia el oriente Ecuatoriano.

#### 4.4.1 MATRIZ DE CORRELACIÓN – OBJETIVOS

En función de los proyectos señalados anteriormente, podemos realizar las siguientes matrices:

<b>OBJETIVOS</b>	<b>OBJETIVO 1</b> Diseñar un sistema organizado de administración	<b>OBJETIVO 2</b> Establecer un sistema financiero	<b>OBJETIVO 3</b> Crear productos comunicacionales de calidad	<b>OBJETIVO 4</b> Crear planes integrales de ventas	<b>OBJETIVO 5</b> Diseñar un programa de mantenimiento	<b>OBJETIVO 6</b> Ampliar la cobertura de la señal
<b>PROYECTOS</b>						
<b>PROYECTO 1</b>	X					

PROYECTO 2		X				
PROYECTO 3			X			
PROYECTO 4				X		
PROYECTO 5					X	
PROYECTO 6						X

#### 4.4.2 MATRIZ CORRELACIÓN-. ÁREAS FUNCIONALES

Áreas Funcionales PROYECTOS	ÁREA ADMINISTRATIVA	ÁREA FINANCIERA	ÁREA PRODUCCIÓN	ÁREA MERCADERO	ÁREA TÉCNICA
PROYECTO 1	X				
PROYECTO 2		X			
PROYECTO 3			X		
PROYECTO 4				X	
PROYECTO 5					X
PROYECTO 6	X				X

#### 4.5 ESTRATEGIAS

Para alcanzar cada proyecto se debe definir las estrategias que se van a desarrollar, a las estrategias se las conoce también como el “como” de los proyectos son las que permitirán cristalizar los proyectos estratégicos.

De igual forma se deberá definir los responsables de cada una de las estrategias así:

<b><u>PROYECTO 1:</u></b> Es necesario ubicar al personal idóneo en cada área de la Empresa	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Estrategia 1:</b> Elaborar el Manual de Funciones y puestos para la Cadena Radial PANAMERICANA	DIRECTOR GENERAL
<b>Estrategia 2:</b> Realizar seminarios de capacitación en base al Manual de Funciones	DIRECTOR GENERAL
<b>Estrategia 3:</b> Capacitar al Personal de la Cadena Radial Panamericana en	DIRECTOR GENERAL

Mejoramiento Continuo y Calidad Total	
---------------------------------------	--

<p><b><u>PROYECTO 2:</u></b> Necesitamos mejorar el control de los Recursos Económicos de la Cadena Radial PANAMERICANA.</p>	<p><b>RESPONSABLES</b></p>
<p><b>Estrategia 1:</b> Mensualmente se realizará un balance de Ingresos y Egresos efectuados por la Empresa</p>	<p>SECRETARIA – CONTADORA</p>
<p><b>Estrategia 2:</b> Presentar todos los documentos que actualicen los ingresos y egresos de la empresa.</p>	<p>SECRETARIA – CONTADORA</p>
<p><b>Estrategia 3:</b> Utilizar adecuadamente los recursos económicos con que cuenta la Cadena Radial Panamericana</p>	<p>DIRECTOR - GENERAL</p>

--	--

<p><b><u>PROYECTO 3:</u></b> Debemos ser innovadores en la creación de productos comunicacionales de calidad y saber introducirlos en el mercado.</p>	<p><b>RESPONSABLE</b></p>
<p><b>Estrategia 1:</b> Mejoramiento Continuo de la Programación de las dos radios que conforman la Cadena Radial PANAMERICANA</p>	<p>JEFE DE PRODUCCIÓN Y PROGRAMACIÓN</p>

<p><b>Estrategia 2:</b> Utilizar adecuadamente los elementos de lenguaje radiofónico en la producción.</p>	<p>JEFE DE PRODUCCIÓN Y PROGRAMACIÓN Y LOCUTORES</p>
<p><b>Estrategia 3:</b> Permitir la participación de públicos diversos en la preparación y emisión de programas.</p>	<p>JEFE DE PRODUCCIÓN Y PROGRAMACIÓN</p>

<p><b><u>PROYECTO 4:</u></b> Necesitamos conocer a fondo las expectativas del cliente y satisfacer sus necesidades</p>	<p><b>RESPONSABLES</b></p>
<p><b>Estrategia 1:</b> Realizar estudios de mercado cada año.</p>	<p>DIRECTOR GENERAL</p>
<p><b>Estrategia 2:</b> Establecer un sistema de</p>	<p>JEFE DE VENTAS Y MERCADEO</p>



bonos e incentivos para los agentes de ventas	
<b>Estrategia 3:</b> Cada producto comunicacional contará con promociones destinadas a incentivar la compra del servicio.	DIRECTOR GENERAL Y JEFE DE VENTAS Y MERCADEO
Estrategia 4: los planes tarifarios de publicidad contarán con financiamiento o descuento especial de temporada que permitan incentivar las ventas	DIRECTOR GENERAL Y JEFE DE VENTAS Y MERCADEO

<b>PROYECTO 5:</b> Es necesaria la actualización de tecnología en los equipos transmisión de la Cadena Radial PANAMERICANA	<b>RESPONSABLES</b>
--	---------------------

<b>Estrategia 1</b> Adquirir equipos con tecnología de punta	DIRECTOR GENERAL
<b>Estrategia 2:</b> Dar mantenimiento preventivo y permanente a los equipos que dispone la empresa.	JEFE TÉCNICO

<b>PROYECTO 6:</b> Debemos extender la cobertura de la señal hacia el oriente Ecuatoriano.	RESPONSABLES
<b>Estrategia 1:</b> Realizar un estudio de mercado para respaldar esta necesidad	DIRECTOR GENERAL
<b>Estrategia 2:</b> Concluir los estudios técnicos para instalar una repetidora en el Oriente Ecuatoriano.	DIRECTOR GENERAL

#### 4.6 PLANES DE ACCIÓN

El plan de acción es también conocido como el plan operativo; en esta etapa cada una de las personas o unidades *responsables* de los proyectos deberán desarrollar este plan de acción para alcanzar los resultados esperados en el tiempo definido.

A continuación se han detallado los planes de acción por áreas:

**a. ÁREA ADMINISTRATIVA**

**CUADRO a. 1**

<p><b>Proyecto Estratégico:</b> Ver la necesidad ubicar al personal idóneo en cada área de la Empresa</p>	<p>Responsable: DIRECTOR GENERAL Unidad Estratégica: ADMINISTRATIVA</p>
<p><b>Estrategia Básica:</b> : Elaborar el Manual de Funciones y puestos para la Cadena Radial</p>	<p>1. Indicador de Éxito Global: Asegurar la permanencia y retención de los clientes.</p>

TAREAS	TIEMPO	METAS	RESPONSAB	RECURSO	LIMITACI
--------	--------	-------	-----------	---------	----------

			LE	S	ÓN
* Identificar cada una de las funciones de los integrantes de la Cadena Radial Panamericana .	7 días	* Saber exactamente que es lo que cada uno debe hacer en su puesto de trabajo	* Jefes de cada área	*Papelería, *Bibliografía que respalde esta necesidad. *Jefe de cada área.	Ninguna
* Describir cada una de las funciones de los integrantes de la empresa.		*Recopilar en un manual las funciones de la Cadena Radial Panamericana.	Director General	*Computador *reportes *bibliografía	Ninguna

**CUADRO a. 2**

<p><b>Proyecto Estratégico:</b> Es necesario ubicar al personal idóneo en cada área de la Empresa</p>	<p>Responsable: DIRECTOR GENERAL</p> <p>Unidad Estratégica: ADMINISTRATIVA</p>
<p><b>Estrategia Básica:</b> Realizar seminarios de capacitación en base al Manual de Funciones</p>	<p>1. Indicador de Éxito Global: Calidad del servicio de acuerdo con las normas y técnicas que lo reglamentan</p>

TAREAS	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACION
Reuniones diarias	30 días	Rendimiento óptimo de cada uno de los empleados de la empresa	Jefe de cada Área	*Papelería *esferos *laminas en power point *proyector de imagen *Disertantes *Económicos 600,00	Horarios flexibles, para que puedan asistir todo el personal
Evaluación de lo aprendido	3 días	Garantizar que el personal se	Director General	*Formularios de evaluación *esferos	Ninguna

		encuentra capacitado			
--	--	----------------------	--	--	--

### CUADRO a. 3

<p><b>Proyecto Estratégico:</b> Es necesario ubicar al personal idóneo en cada área de la Empresa</p>	<p>Responsable: DIRECTOR GENERAL</p> <p>Unidad Estratégica: ADMINISTRATIVA</p>
<p><b>Estrategia Básica:</b> Capacitar al Personal de la Cadena Radial Panamericana en Mejoramiento Continuo y Calidad Total</p>	<p>1. Indicador de Éxito Global: Satisfacción del cliente interno y externo en un 90%</p>

TAREAS	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
Reuniones continuas	15 días	Optimización de procesos.	Director General	* papelería * temática en power point	Ninguna

Plan de aplicación en cada área	5 días	Colaboradores multifuncionales	Jefe de área	*retroproyector * papelería *computador	Ninguna
---------------------------------	--------	--------------------------------	--------------	---	---------

## b. ÁREA FINANCIERA

### CUADRO b.1

<p><b>Proyecto Estratégico:</b> Necesitamos mejorar el control de los Recursos Económicos de la Cadena Radial PANAMERICANA.</p>	<p>Responsable: DIRECTOR GENERAL</p> <p>Unidad Estratégica: FINANCIERA</p>
<p><b>Estrategia Básica :</b> Mensualmente se realizará un balance de Ingresos y Egresos efectuados por la Empresa</p>	<p>1. Indicador de Éxito Global: Diseñar y mantener un sistema de información financiera para el director de la empresa.</p>

TAREAS	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
--------	--------	-------	-------------	----------	------------

Implementar un sistema contable	3 días	Optimizar el tiempo	Director General	\$500,00	Económica
Registrar diariamente cada uno de las transacciones mercantiles	1 día	Garantizar la buena organización de los documentos	Contador	*Computador *Facturas de compra y venta	Ninguna
Presentar los informes elaborados	4 días	Mantener bien informados a los directivos de la situación financiera	Contador	*Computador	Ninguna
<b>Proyecto Estratégico:</b> Necesitamos mejorar el control de los Recursos Económicos de la Cadena Radial PANAMERICANA.			Responsable: DIRECTOR GENERAL  Unidad Estratégica: FINANCIERA		
<b>Estrategia Básica:</b> Utilizar adecuadamente los recursos económicos con que cuenta la Cadena Radial Panamericana			1. Indicador de Éxito Global: Asegura que las utilidades de la empresa sean invertidas en un 50%.		

TAREAS	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
*Elaborar presupuestos	6 días	Optimización de los recursos económicos de la empresa	Director General	*papelería *computador	Ninguna
*Invertir los excedentes que	2 días	Manejar adecuadamente	Director General	*opciones de inversión	Ninguna



podiera tener la empresa		los excedentes de cada período			
Solicitar financiamiento en instituciones financieras	10 días	Tomar decisiones oportunas y acertadas Elegir la mejor alternativa, en cuanto a tasa, tiempo y cuotas de pago	Director general	*Llamadas telefónicas *solicitudes de crédito	Ninguna

### c. ÁREA DE PRODUCCIÓN Y LOCUCIÓN

#### CUADRO c.1

<b>Proyecto Estratégico:</b> Debemos ser innovadores en la creación de productos comunicacionales de calidad y saber introducirlos en el mercado.	Responsable: DIRECTOR GENERAL Unidad Estratégica: PRODUCCIÓN Y LOCUCIÓN
<b>Estrategia Básica:</b> Mejoramiento Continuo de la Programación de las dos radios que conforman la Cadena Radial PANAMERICANA	1. Indicador de Éxito Global: Asegurar la permanencia y retención del cliente

TAREAS	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACION
Crear y mantener	20 días	Que la gente sienta como	Jefe de locución y producción	*Locutores *Infraestructura	*Personal reacio al cambio

segmentos de participación ciudadana a través de opiniones o concursos	1 día	suya la radio, que tenga confianza en este medio de comunicación	Jefe de locución y producción	técnica *Material de apoyo *Registro de grabación  * Personal Capacitado *material de apoyo *Internet *periódico	Ninguna
Actualización permanente de aspectos informativos de interés comunitario		Lograr que la audiencia esté pendiente de la radio como su fuente de informaciones			

### CUADRO c. 1

<b>Proyecto Estratégico:</b> Debemos ser innovadores en la creación de productos comunicacionales de calidad y saber introducirlos en el mercado.	Responsable: DIRECTOR GENERAL  Unidad Estratégica: PRODUCCIÓN Y LOCUCIÓN
<b>Estrategia Básica:</b> Mejoramiento Continuo de la Programación de las dos radios que conforman la Cadena Radial PANAMERICANA	1. Indicador de Éxito Global: Asegurar la permanencia y retención del cliente

TAREAS	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
Insertar segmentos de entretenimiento a partir de aspectos que representen la vida cotidiana de la audiencia	18 días	Que la gente vea reflejada su realidad en productos comunicacionales	Jefe de producción y locución	*archivos *Música *Efectos de sonidos diversos	Ninguna
Ofrecer música variada de acuerdo al horario de cada uno de los programas	30 días	Actualizar el archivo musical con temas y géneros contemporáneos y éxitos pasados	Director general	*música de éxitos pasados y contemporáneos. *una persona que archive la música en las computadoras	Poca música antigua en CD en el mercado nacional

<p><b>Proyecto Estratégico:</b> Debemos ser innovadores en la creación de productos comunicacionales de calidad y saber introducirlos en el mercado.</p>	<p>Responsable: DIRECTOR GENERAL</p> <p>Unidad Estratégica: PRODUCCIÓN Y LOCUCIÓN.</p>
<p><b>Estrategia Básica:</b> Utilizar adecuadamente los elementos de lenguaje radiofónico en la producción.</p>	<p>1. Indicador de Éxito Global: Incrementar el uso del lenguaje radiofónico en un 30% en los productos comunicacionales que elabore la empresa.</p>

--	--	--	--	--	--

TAREAS	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
Dosificar las voces de conducción de programas y grabación de cuñas comerciales	4 días	Evitar el cansancio de la gente por la eventual presencia de una misma voz en los diferentes formatos que ofrece la radio en su programación	Jefe de Producción y Locución	*Personal Capacitado	Coordinación de horarios con el personal para realizar la producción

**CUADRO c. 2**

<p><b>Proyecto Estratégico:</b> Debemos ser innovadores en la creación de productos comunicacionales de calidad y saber introducirlos en el mercado.</p>	<p>Responsable: DIRECTOR GENERAL</p> <p>Unidad Estratégica: PRODUCCIÓN Y LOCUCIÓN.</p>
<p><b>Estrategia Básica:</b> Utilizar adecuadamente los elementos de</p>	<p>1. Indicador de Éxito Global: Incrementar el uso del lenguaje</p>

lenguaje radiofónico en la producción.	radiofónico en un 30% en los productos comunicacionales que elabore la empresa.
--	---

TAREAS	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
Realizar cuñas educativas de variados tipos: dramatizado, humorístico y testimoniales	3 días	Que la gente al tiempo de divertirse y entretenerse pueda incrementar su acervo cultural	Jefe de Locución y Producción	*Personal capacitado *Infraestructura Técnica *Registro de grabaciones *Música	Ninguna
Ubicar correctamente los elementos de lenguaje radiofónico ( música, palabras, sonido y silencio) para lograr el impacto deseado con cada producto.	2 días	Que la audiencia ponga su parte creativa, mientras recibe el mensaje	Jefe de Locución y Producción	*Personal Capacitado *Efectos de Sonidos *Música *Computadora	Ninguna

## CUADRO c.2

--	--

<p><b>Proyecto Estratégico:</b> Debemos ser innovadores en la creación de productos comunicacionales de calidad y saber introducirlos en el mercado.</p>	<p>Responsable: DIRECTOR GENERAL</p> <p>Unidad Estratégica: PRODUCCIÓN Y LOCUCIÓN.</p>
<p><b>Estrategia Básica:</b> Utilizar adecuadamente los elementos de lenguaje radiofónico en la producción.</p>	<p>1. Indicador de Éxito Global: Incrementar el uso del lenguaje radiofónico en un 30% en los productos comunicacionales que elabore la empresa.</p>

TAREAS	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
<p>Focalizar aunque sea en espacios mínimos la participación de la mayor parte de grupos sociales pertenecientes a una comunidad</p>	<p>siempre</p>	<p>Captar la mayor parte de la audiencia en base a un reconocimiento de las actividades que realiza cada grupo social.</p>	<p>Director general</p>	<p>*Solo éxitos en lo que a música se refiere *Información Actualizada</p>	<p>Tendencia de los locutores jóvenes a poner la mayor música nueva, y romántica. Ninguna</p>

**CUADRO c. 2**

<p><b>Proyecto Estratégico:</b> Debemos ser innovadores en la creación de productos comunicacionales de calidad y saber introducirlos en el mercado.</p>	<p>Responsable: DIRECTOR GENERAL</p> <p>Unidad Estratégica: PRODUCCIÓN Y LOCUCIÓN.</p>
<p><b>Estrategia Básica:</b> Utilizar adecuadamente los elementos de lenguaje radiofónico en la producción.</p>	<p>1. Indicador de Éxito Global: Incrementar el uso del lenguaje radiofónico en un 30% en los productos comunicacionales que elabore la empresa.</p>

TAREAS	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
<p>Permitir información (globalizada) del mundo del espectáculo y sus protagonistas.</p>	<p>1 hora</p>	<p>Ofrecer variedad y creatividad en temas de farándula, avances científicos.</p>	<p>Jefe de Locución y Producción</p>	<p>*Material de apoyo *Internet</p>	<p>Ninguna</p>
	<p>15 días</p>	<p>Incorporar a la</p>	<p>Jefe de</p>	<p>*Informaci</p>	<p>Ninguna</p>

Implementar segmentos dedicados a la información deportiva		sintonía a un importantes grupo humano que requiere información del deporte en sus diferentes manifestaciones	Locución y producción	ón actual *Internet *Tv Cable	
--	--	---	-----------------------	-------------------------------------	--

<p><b>Proyecto Estratégico:</b> Debemos ser innovadores en la creación de productos comunicacionales de calidad y saber introducirlos en el mercado.</p>	<p>Responsable: DIRECTOR GENERAL</p> <p>Unidad Estratégica: PRODUCCIÓN Y LOCUCIÓN</p>
<p><b>Estrategia Básica:</b> Permitir la participación de públicos diversos en la preparación y emisión de programas.</p>	<p>1. Indicador de Éxito Global: incrementar en un 40% la participación de público diverso en la programación de cada una de las radios.</p>

TAREAS	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
Incorporar segmentos que tomen en cuenta las	Cada semestre	Permitir la participación del público aportando	Director General	Refrigerio para los participantes	Ninguna



diferentes inquietudes de la población.		mensajes, compartiendo sus voces e ideas			
Buscar personajes que por su trascendencia sean considerados como líderes en las comunidades y transmitir su perfil y testimonio a través de la radio	Una vez por semana	Valorar la capacidad de los seres humanos destacados en diferentes áreas del convivir nacional.	Jefe de locución y producción	Grabadora manual, papel, esfero, viáticos de movilización	Ninguna

#### d. ÁREA DE MARKETING Y MERCADEO

##### CUADRO d.1

<b>Proyecto Estratégico:</b> Necesitamos conocer a fondo las expectativas del cliente y satisfacer sus necesidades	Responsable: DIRECTOR GENERAL  Unidad Estratégica: MARKETING Y MERCADEO
<b>Estrategia Básica:</b> Realizar estudios de	1. Indicador de Éxito Global: Saber

mercado cada año.	claramente las necesidades de los oyentes.
-------------------	--

TAREAS	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
Segmentación del Mercado	14 días	Construcción de proyectos reales	Jefe de marketing	* papelería * mapas de las ciudades de la región central	Ninguna
Elaborar cuestionarios	5 días	Determinar claramente las necesidades del oyente y cliente	Jefe de marketing y director general	*papelería *encuestadores *movilización *alimentación	Ninguna

## CUADRO d.2

<p><b>Proyecto Estratégico:</b> Necesitamos conocer a fondo las expectativas del cliente y satisfacer sus necesidades</p>	<p>Responsable: DIRECTOR GENERAL</p> <p>Unidad Estratégica: MARKETING Y MERCADEO</p>
---	--

<p><b>Estrategia Básica:</b> Establecer un sistema de bonos e incentivos para los agentes de ventas</p>	<p>1. Indicador de Éxito Global: Saber claramente las necesidades de los oyentes.</p>
---	---

TAREAS	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
<p>Elaborar una tabla de categorías para estímulos económicos y de regalos por las ventas totales</p>	<p>Cada mes</p>	<p>Satisfacción del cliente interno e incremento de las ventas.</p>	<p>Jefe de Ventas</p>	<p>*Cartulinas *marcadores</p>	<p>Ninguna</p>
<p>Nombrar semestralmente el mejor vendedor de la empresa</p>	<p>3 días</p>	<p>Estimular el trabajo y reconocer el esfuerzo</p>	<p>Director General</p>	<p>*Registro de ventas *Placa de reconocimiento</p>	<p>Ninguna</p>

### CUADRO d.3

<p><b>Proyecto Estratégico:</b> Necesitamos conocer a fondo las expectativas del cliente y satisfacer sus necesidades</p>	<p>Responsable: DIRECTOR GENERAL</p> <p>Unidad Estratégica: MARKETING Y MERCADEO</p>
<p><b>Estrategia Básica:</b> Cada producto comunicacional contará con promociones destinadas a incentivar la compra del servicio.</p>	<p>1. Indicador de Éxito Global: Asegurar que las personas que trabajen en la empresa sean profesionales en su área en un 90%.</p>

TAREAS	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
<p>Establecer alianzas con medios complementarios : impresos y audiovisuales</p> <p>Diversificar la producción incorporando nuevos</p>	<p>Siempre</p> <p>5 días</p>	<p>Satisfacción del cliente externo y ampliar la cobertura de la empresa</p> <p>Lograr un estilo diferente, pero a la vez</p>	<p>Director General</p> <p>Jefe de Producción</p>	<p>*Gestionar alianzas</p> <p>* Nuevas voces</p> <p>*Fondos diversos</p> <p>*Equipo de</p>	<p>Desaprobación de los medios</p> <p>*Voces nuevas</p>

formatos permitidos en la radiodifusión.		sencillo y agradable de fácil asimilación por el público.		producción	
--	--	---	--	------------	--

#### CUADRO d. 4

<p><b>Proyecto Estratégico:</b> Necesitamos conocer a fondo las expectativas del cliente y satisfacer sus necesidades</p>	<p>Responsable: DIRECTOR GENERAL</p> <p>Unidad Estratégica: MARKETING Y MERCADEO</p>
<p><b>Estrategia Básica:</b> Los planes tarifarios de publicidad contarán con financiamiento o descuento especial de temporada que permitan incentivar las ventas</p>	<p>1. Indicador de Éxito Global: Asegurar que las personas que trabajen en la empresa sean profesionales en su área en un 90%.</p>

TAREAS	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
Elaborar tarifas	20 días	Incrementar las ventas	Jefe de Marketing y	* Papel * Diseños	Ninguna

especiales por temporada	15 días	Incrementar las ventas	Mercadeo  Jefe de Marketing y Mercadeo	atractivos *Impresora  *Comunicaciones para los clientes	Ninguna
Establecer que todos los contratos firmados por 3, 6, 9 y 12 meses pueden acceder a descuentos del 10, 15, 20 y 30% respectivamente.					

#### e. ÁREA TÉCNICA

##### CUADRO e. 1

<b>Proyecto Estratégico:</b> Es necesaria la actualización de tecnología en los equipos transmisión de la Cadena Radial PANAMERICANA	Responsable: DIRECTOR GENERAL  Unidad Estratégica: TÉCNICA
<b>Estrategia Básica:</b> Adquirir equipos con tecnología de punta	1. Indicador de Éxito Global: Asegurar que las personas que trabajen en la

	empresa sean profesionales en su área en un 90%.
--	--

TAREAS	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
Solicitar cotizaciones de equipos de transmisión y enlace tanto para AM y FM a diferentes empresas productoras y comercializadoras dentro y fuera del país	10 días	Identificar a los proveedores de equipos de radio	Jefe Técnico	* Llamadas telefónicas internacionales y nacionales *Internet	Ninguna
Elegir correctamente cual es la mejor opción de las cotizaciones existentes	5 días	Tomar decisiones acertadas de compra	Jefe Técnico y Director General	Reuniones entre técnicos y personal administrativo	Ninguna

CUADRO e. 2

<p><b>Proyecto Estratégico:</b> Es necesaria la actualización de tecnología en los equipos transmisión de la Cadena Radial PANAMERICANA</p>	<p>Responsable: DIRECTOR GENERAL</p> <p>Unidad Estratégica: TÉCNICA</p>
<p><b>Estrategia Básica:</b> Adquirir equipos con tecnología de punta</p>	<p>1. Indicador de Éxito Global: Asegurar que las personas que trabajen en la empresa sean profesionales en su área en un 90%.</p>

TAREAS	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIONES
<p>Realizar la compra de los equipos, en función del financiamiento.</p>	<p>20 días</p>	<p>Incrementar la potencia de los radios tanto en AM como en FM</p>	<p>Director General</p>	<p>*Boleto aéreo *Gastos de estadía</p>	<p>Económica</p>



**CUADRO e.3**

<p><b>Proyecto Estratégico:</b> Es necesaria la actualización de tecnología en los equipos de transmisión de la Cadena Radial PANAMERICANA</p>	<p>Responsable: DIRECTOR GENERAL</p> <p>Unidad Estratégica: TÉCNICA</p>
<p><b>Estrategia Básica:</b> Dar mantenimiento preventivo y permanente a los equipos que dispone la empresa.</p>	<p>1. Indicador de Éxito Global: Asegurar que las personas que trabajen en la empresa sean profesionales en su área en un 90%.</p>

TAREAS	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
<p>Revisión constante de los equipos de producción, emisión y transmisión</p>	<p>3 días cada mes</p>	<p>Mantener una señal óptima y de calidad.</p>	<p>Jefe Técnico</p>	<p>Implementos para dar mantenimiento</p>	<p>Equipos especializados</p>
<p>Actualización tecnológica para las</p>	<p>5 días (una vez</p>	<p>Ofrecer productos técnicamente</p>	<p>Jefe Técnico</p>	<p>\$200,00 para pagar de la</p>	<p>Económica</p>

cabinas de producción y emisión	por año)	bien utilizados		actualización de softwares	
---------------------------------	----------	-----------------	--	----------------------------	--

CUADRO e.4

<b>Proyecto Estratégico:</b> Debemos extender la cobertura de la señal hacia el oriente Ecuatoriano.	Responsable: DIRECTOR GENERAL  Unidad Estratégica: TÉCNICA
<b>Estrategia Básica:</b> Concluir los estudios técnicos para instalar una repetidora en el Oriente Ecuatoriano.	1. Indicador de Éxito Global: Asegurar que las personas que trabajen en la empresa sean profesionales en su área en un 90%.

TAREAS	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
Contratar un Ingeniero Electrónico en telecomunicaciones para la	3 días	Contar con el estudio técnico para la ejecución del proyecto	Director General	\$300,00 para el estudio	Económica

conclusión del estudio Técnico	18 días	Obtener la concesión de frecuencia	Director General	\$100,00 para movilizaciones	Ninguna
Presentar todos los documentos necesarios al CONARTEL para la concesión de la frecuencia repetidora para el Oriente					

### PRESUPUESTO

PROYECTOS	PRESUPUESTO ESTIMADO
<b>PROYECTO 1:</b> Es necesario ubicar al personal idóneo en cada área de la Empresa	\$ 800,00 USD
<b>PROYECTO 2:</b> Necesitamos mejorar el control de los Recursos Económicos de la Cadena Radial PANAMERICANA.	\$500,00 USD
<b>PROYECTO 3:</b> Debemos ser innovadores en la creación de productos comunicacionales de calidad y saber	\$700,00 USD

introducirlos en el mercado.	
<b>PROYECTO 4:</b> Necesitamos conocer a fondo las expectativas del cliente y satisfacer sus necesidades	\$650,00 USD
<b>PROYECTO 5:</b> Es necesaria la actualización de tecnología en los equipos transmisión de la Cadena Radial PANAMERICANA	\$1.200 USD
<b>PROYECTO 6:</b> Debemos extender la cobertura de la señal hacia el oriente Ecuatoriano.	\$33.448,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO ESTIMADO</b>	<b>\$ 37.298,00 USD</b>

Al elaborar los planes de acción, se ha considerado que todos los proyectos excepto el 5 serán financiados con el capital que dispone la empresa mensualmente de su actividad normal y de ciertas reservas que se han dispuesto para estos fines; mientras que el en el Proyecto 5; el cual dice: "Es necesaria la actualización de tecnología en los equipos de transmisión de la Cadena Radial PANAMERICANA". Necesita un financiamiento, para lo cual basándonos en las cotizaciones adjuntas se estima que el valor de la inversión ascenderá a \$37298,00 USD.; por la compra de :

* Un transmisor RVR 2000M-C ESTADO SÓLIDO	\$11.000,00
* Juego de enlace marca RVR	\$ 2.800,00
* 2 antenas ACP1	\$ 2.600,00
*1 Consola Profesional para radio	\$ 1500,00
*1 Marti RPT 30 y un RPT 15	\$ 8.000,00
Mas impuestos.....	\$ 7.588.00

La misma que se cubrirá de la siguiente manera:

- Una cuota inicial de contado del 40% esto es \$13.400.00 USD.
- Por el saldo (20.000 USD) se gestionará un financiamiento a 4 años plazo en el Banco del Pichincha, que es la institución en la que maneja sus recursos económicos la empresa, o en la institución financiera que brinde las mejores tasas de el mercado. Esta opción se tomará en vista de que la Cadena Radial Panamericana goza de capacidad de endeudamiento que son respaldados por las declaraciones mensuales del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y anuales del Impuesto a la Renta (IR) al Servicio de Rentas Internas (S.R.I) que se adjuntan en los anexos.

#### **4.7 CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas.

En la mediada que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental

en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

#### **4.7.1 APORTES DEL TRABAJO EN EQUIPO PARA UNA CULTURA DE LA CALIDAD**

Para complementar este punto quisiera tomar las palabras del Dr Adolfo Pérez, un catedrático del Diplomado en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Santiago de Guayaquil, quine nos invita a reflexionar y nos dice:

“La década del 90 finalizó con profundo cambios sociales. La tecnología esta produciendo una nueva y más compleja brecha en el nivel del conocimiento. Ello genera una forma distinta y difícil de pobreza, que es la pobreza de saber. Esta pobreza esta directamente relacionada con el tema de la calidad.

En términos de brecha de calidad no observo acciones a nivel macro que tiendan a romper está asimetría, sino a estimularla

En el ámbito organizacional se expande cada vez más en el nivel de la propuesta estratégica la noción de calidad, entendida como Calidad del producto, Calidad de servicios, Calidad de vida laboral, etc.

Creo que existe una cierta ambigüedad en estos conceptos. Por una parte se tornan en enunciados visibles (se muestran al exterior y al interior de la organización), a través de la Visión, Misión, etc.

Por otra parte, no siempre es observable una cierta correspondencia entre los enunciados y la realidad. En algunas circunstancias hasta podría afirmar que parecen ser curvas que cada vez se alejan más entre sí.

El concepto de calidad, desde mi lugar de observador, se puede percibir como un tema directamente ligado con las personas. Organización, personas, calidad.

Es así como uno se acerca al concepto de los aportes posibles del trabajo en equipo al desarrollo de la cultura de la calidad, que es el tema de esta exposición.

En la relación Organización-personas-calidad, a menudo lo que falla es la consideración de las personas.

En este sentido desarrollaré algunas ideas para reflexionar con ustedes acerca de este fenómeno curioso que es la calidad y que nos atraviesa desde hace unos cuantos años, en especial desde el desarrollo de los denominados círculos de calidad concebidos en muchos textos como “trabajo en equipo”.

**IDEA 1: EL TRABAJO EN EQUIPO ES UN MODO, NO UNA MODA. LA CALIDAD TAMBIÉN.**

Nos movemos en ámbitos de administración de empresas que no se sustraen a algunas de las características de postmodernismo. La velocidad y la superficialidad, son algunas de las variables incidentes.

El trabajo en equipo se ha convertido en los últimos años, en uno de los caballos de batalla de los “gurús” de la administración, junto con la reingeniería de procesos, la planeación estratégica, etc. en otros términos una moda, algo que la gente en las organizaciones, parece que usa pero muchas veces no usa.

Esta es una de las iniciaciones del fracaso de muchas iniciativas en las empresas. Implantar algo sin tener en cuenta que es factible que genere el rechazo por diferencias culturales, y por lo tanto sin prever las acciones necesarias pendientes a reducir el nivel de rechazo. El trabajo en equipo es un modo de gestión y si se entiende como tal, con las dificultades y las ventajas que tiene, puede convertirse en una herramienta sustantiva y la mejora continua de la calidad.

**IDEA 2. LOS EQUIPOS NO SON MAQUINAS. LA CALIDAD REQUIERE MOTIVACIÓN (...y algunas cosas más).**

Según el enfoque que G. Morgan da a los distintos modelos organizacionales, basándose en metáforas, uno de sus planteos es el de la metáfora de la máquina, donde se supone que toda la organización debe funcionar “acertadamente” como una máquina.

En el enfoque de equipos de trabajo, muchas veces se cae en el error de suponer que las personas que forman parte del equipo deben sincronizar mecánicamente sus movimientos: “este equipo es un relojito”, o como es conocido en el ámbito futbolístico, a uno de los mejores equipos argentinos se le denominó “la máquina”.

Más allá de la connotación popular que el término tiene planteo es que las personas, afortunadamente, no somos máquinas y como tales tenemos una visión muy subjetiva de lo que es trabajar en equipo y de lo que es calidad.



Por lo tanto ordenar, dar la orden que de a partir de hoy se pasa a una cultura de equipos; que a partir de hoy acá se trabaja en equipo, es mas una ilusión y un riesgo para las organizaciones, toda vez que sus integrantes, en lugar de recibir con entusiasmo la propuesta, piensan “otra más, y van...”, y se desmotivan con razón.

El aporte del trabajo en equipo es clave para mejorar la calidad interna y externa siempre y cuando se definan adecuadamente los límites y los alcances acerca de qué entendemos por calidad y por equipos, y de cómo lograrlos.

Puede haber equipos “máquina” en la cual la verticalidad y el liderazgo autoritario promuevan resultados, eficiencia y mejora en la performance, y de hecho los hay, pero producen estos resultados para la organización y no para sí mismos por lo que no habría una articulación entre satisfacción individual y calidad organizacional.

En otros términos, los equipos no son máquinas. Pueden serlo, pero a costa de calidad, con mayúscula.

### IDEA 3. LOS EQUIPOS DE TRABAJO SE HACEN HACIÉNDOSE

Si hay algo que caracteriza a los equipos de trabajo es que no son un producto terminado (excepto cuando finaliza su propósito o se deshace el equipo). Los equipos de trabajo son el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo (la mayor parte de las veces).

Estas personas tejen una red compleja, una trama vincular que tiene, como todo proceso de interacción humana, sus altibajos, sus movimientos pendulares, sus atracciones y sus rechazos.

Cada persona se integra al equipo desde sus propios conocimientos y experiencias y debe articularlos con los conocimientos y experiencias de otros. A la vez, se integra a un modelo organizacional con una cultura determinada, valores y normas que rigen las relaciones y que en muchas oportunidades se contraponen con las individuales.

Es por eso que el equipo de trabajo está siempre haciéndose: es una de las esencias de sí mismo. Y también es una de las bases para realizar un proceso de mejora continua, de mejora de calidad.

#### IDEA 4. LA CALIDAD REQUIERE UN PROCESO DE APRENDIZAJE O COMO HACER UN PROCESO DE APRENDIZAJE PARA MEJORAR LA CALIDAD.

Como ya dije, cuando una persona se incorpora a un equipo de trabajo lo hace con sus experiencias y conocimientos. Si los otros integrantes pueden tomar estas experiencias y conocimientos, y a la vez, brindar los suyos al ingresar, se produce un efecto sinérgico que reacomoda y ubica al equipo en un nuevo nivel de productividad.

La permeabilidad del equipo, medida en términos del estilo de gestión de su conductor o de la interacción de los integrantes es un facilitador del aprendizaje y el progreso del equipo. De esta forma se proyecta al equipo hacia nuevos horizontes de productividad y calidad.

Esta afirmación es congruente tanto para equipos conformados por distintos niveles jerárquicos, como también para equipos autodirigidos.

El equipo aprende (en realidad debo decir que los integrantes aprenden) cuando desarrolla sus estrategias, sus tácticas, sus técnicas, y no se estereotipa en ellas. El fomento de la creatividad, el empowerment, son dos de las

herramientas mas significativas de transito de los equipos hacia una performance de mejor calidad.

En este sentido cada uno aporta lo propio, y aprende de los otros y aprende con los otros. Este aprendizaje tiene un progreso en su calidad cuando quien aprende puede también aprender como aprende.

Revisar los propios procesos de aprendizaje con una admirada crítica aporta nuevos conocimientos pero requiere el esfuerzo de admitir que no hay “una verdad única “A la vez es una de los pocos instrumentos disponibles para intentar modificar las conductas.

La concepción de calidad que cada integrante tiene es obstáculo y a la vez una oportunidad para el aprendizaje. Un obstáculo porque puede generar incomprensión en el otro. Una oportunidad porque es un ámbito privilegiado para incorporar nuevas herramientas, mejorar los criterios de calidad, aprender.

#### IDEA 5. TRABAJAR EN EQUIPO Y DESARROLLAR PROCESOS DE CALIDAD DURADEROS REQUIERE EL COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN.

En alguna oportunidad pienso que esta idea es una obviedad. Sin embargo he observado (y observó) en la práctica una falta de compromiso de la alta dirección con los procesos de formación de equipos y de desarrollo de la calidad.

Se enuncian y se anuncian, pero no forman parte activa de la gestión gerencial (empresas e instituciones) o directiva (para caso de entidades asociativas, etc).

Este compromiso tiene que verse fortalecido con acciones, no solo con palabras. El miedo, la inseguridad, la sospecha, son obstáculos no tan evidentes en los procesos organizacionales.

En los procesos de análisis organizacional salen a la superficie después de bastante tiempo, son la principal limitación vincular en los niveles intermedios o inferiores de la pirámide.

Las acciones que se requieren ha menudo tiene que ver con la necesidad de políticas claras y relativamente estables combinadas con las pequeñas cosas que posibiliten la recuperación de la palabra (y el sentimiento de) "placer" en el trabajo.

Piense el lector cuantas horas le están dedicando a su trabajo en términos de porcentaje sobre el total de horas que esta despierto y se dará cuenta de cuanto tiempo puede vivir en situaciones displacenteras. Pero este no es el punto final, el punto de llegada de esta línea de pensamiento. Precisamente es un punto de partida del cual cada uno debe pensar que es lo que puede hacer para producir un cambio de calidad.

#### IDEA 6. EL PROCESO SIEMPRE EMPIEZA POR UNO MISMO.

En este mundo organizacional donde todo parece tener que ser tan frío, tan matemático, tan eficiente, lo que se deja de percibir es que el factor humano finalmente determina la productividad organizacional. Y uno también es un ser humano, así que lo que hay que hacer es empezar (una y otra vez) por uno mismo esta es una de las ideas fuerza más difícil de implementar.

El capital intelectual, que recién ahora encuentra formas medido en términos de conocimientos y económicos, resulta determinante para la gestión.

No parece ser casualidad que su enunciación como tal (medición del capital intelectual), corresponda solo a los últimos años.

Uno no nace sabiendo, se requiere aprendizaje, entrenamiento en la técnica y fundamentalmente una actitud dispuesta a la calidad.

La calidad es para uno... y entonces para los otros.

#### IDEA 7. CONCÉNTRESE EN LA GENTE Y SE CONCENTRARA EN LA CALIDAD.

Este punto podría enunciarse también: más allá de las normas ISO. Las distintas normas que se pueden obtener tendientes a standardizar normas de calidad son la faz visible del Iceberg de calidad.

Por debajo de cada uno de ellas subyacen las ideas anteriores, gente que interactúa con otra, pendiente a mejorar los resultados y la performance en la acción cotidiana.

Es la gente, que el hacer cotidiano que desarrolla, mantiene y mejorar los procesos de calidad.

La sugerencia clara en este sentido es: concéntrese en la gente y se concentrará en la calidad.

El proceso de formación de equipos de trabajo es un proceso signado por éxitos y fracasos (como todo en la vida). Como empezar a caminar, alimentarse por si mismo, conectarse con los otros y los objetos, requiere un proceso de aprendizaje permanente.

Aprendizaje permanente porque nosotros vamos cambiando con los años, los compañeros con quienes trabajamos no son clones, son distintos (por suerte),

y también cambian nos pasan cosas. Les pasan cosas. Las organizaciones tienen ciclos vitales, crisis, etc.

Si uno se concentra en la gente (aún pidiendo ayuda a otros. No es grave) los resultados vienen solos.

#### **4.8 REDES DE CALIDAD**

El ínter juego entre la calidad concebida individualmente y la que descende por la cascada organizacional va construyendo una red de calidad que puede ser percibida como débil, si es uno; pero si es un compromiso una responsabilidad compartida, que en cada acto adquiere cierta estabilidad, como tal, puede ser considerada una cultura de calidad, o aún más, una cultura en la calidad.

#### **4.9 CONSIDERACIONES PARA SU IMPLEMENTACIÓN**

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta.

Al respecto Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto Guerin (1992) sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización,

porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin, (citado por Newstrom, 1991) cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo (1995) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas (Schein, 1985). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.



## **Características de la Cultura**

Con respecto a las características de la cultura Davis (1993) plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias (Guédez, 1996).

"La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos" (Davis, 1990).

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje.

Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

Al respecto Guiot (1992) considera que la cultura organizacional: Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización (Págs., 181-182).

El análisis anterior considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

Para Robbins (1991): La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados...(pág. 444).

Con base al anterior planteamiento, se puede bajar hacia un enfoque más concreto del tema. Es decir mencionar los efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo. Al respecto Schein (1985) señala:

"Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración" (pág. 47).

Estos planteamientos enfocan la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micromotivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro-comportamiento organizacional.

Analizando lo anterior, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de

sub-sistemas, esto significa que en una organización puede existir sub-culturas dentro de una misma cultura.

Al respecto Robbins (1991) afirma que "las sub-culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización".

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.

La sub-cultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales.

En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

Guédez (1995) plantea dos aspectos importantes que son: los subsistemas filosóficos y actitudinales, es decir, que el subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Otro subsistema, es el actitudinal, mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y

responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; este representa la fuente principal del clima organizacional (pág. 59).

Por otra parte, la gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomentan la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos.

La misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le de acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización Denison (1991). Es decir, que equivale a la respuesta del para qué existe la organización.

El autor citado anteriormente considera que la misión es la razón de ser de cualquier organización, pero no, es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional.

El sentido de la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro.

Esta manera de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento contemplando un estado futuro deseado.

Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

El planteamiento que hace Senge (1990) sobre las visiones compartidas, se basa, en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir

sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se comparte en realidad hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización.

Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos (Jackson, 1992). Es decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo.

Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.

#### **4.10 AUDITORIA ESTRATÉGICA**

“La Auditoria Estratégica tiene como objetivo básico la evaluación crítica de la empresa como un todo o sistema y su futuro, expresado en el Plan Estratégico. Es decir, evalúa la situación actual de la empresa, adonde va y adonde debería ir en opinión del auditor. Se suele llevar a cabo, generalmente, por profesionales independientes.

Dejando aparte las empresas que tienen la obligación legal de ser auditadas, el empresario debe evaluar de alguna forma razonable los beneficios cuantitativos y cualitativos que le aporta una auditoría concreta y compararlos con la minuta del auditor

La Auditoría Estratégica puede ser adecuada para empresas de un cierto tamaño que cuentan, generalmente, con un Plan Estratégico.

El auditor (un equipo interdisciplinario de auditores especialistas dirigidos, coordinados y controlados por un auditor generalista) analiza la situación actual de la empresa, adonde va y adonde debería de ir. Si sus objetivos, estrategias, estructuras y recursos son razonables. El auditor lleva a cabo una evaluación crítica de la empresa como sistema. Mira al futuro, revisa los escenarios del Plan, los contrasta con los suyos propios. Está a disposición de la Dirección de la empresa, para dar su mejor consejo, apoyando su opinión en la experiencia. Está en todo momento a disposición de la empresa. Verifica periódicamente su rumbo y si, en su opinión, es acertado o se debería modificar, cómo, cuándo. Recomienda, aconseja.

Es posible que hoy no le parezca aconsejable usar los servicios de auditoría. Sin embargo, no los olvide. De cuando en cuando vuelva a reconsiderar si le pueden ser útiles.”

#### **4.10.1 ÍNDICES DE GESTIÓN**

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados; los mismos que se expresan en Índices de gestión.

“Los índices de gestión son una medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.”<sup>3</sup>

En otras palabras, un índice de gestión es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados.

### ***Índices de Gestión Corporativos***

A estos se los llama MACRO – ÍNDICES; estos son el resultado global de la gestión en cada una de las unidades estratégicas y operativas de la empresa.

Dentro de estos se han considerado las siguientes metas para la Cadena Radial Panamericana

1 Incrementar las ventas de la empresa así:

<b>FECHA</b>	<b>%</b>
Dic 2004	30
Dic 2005	50
Dic 2006	70
Dic 2007	100

Para medir y comprobar si se está cumpliendo con lo planificado se deberá aplicar la siguiente fórmula:

---

<sup>3</sup> SERNA, Humberto. Planificación y Gestión Estratégica



### **Ventas obtenidas / ventas propuestas**

2. Crecer en gastos administrativos para el 2004 máximo en un 50%
3. Tener un crecimiento en los gastos generales así:

<b>FECHA</b>	<b>%</b>
Dic 2004	35
Dic 2005	35
Dic 2006	25
Dic 2007	20

Fórmula sugerida:

### **Gastos realizador / gastos propuestos**

4. Mejorar permanentemente los índices de satisfacción del cliente interno, obteniendo periódicamente en las encuestas de clima organizacional.
5. Desarrollar el portal de la empresa para diciembre del 2004.
6. Adquirir los nuevos equipos de transmisión que permitan una señal nítida para diciembre del 2006.
7. Contratar al personal calificado para las diferentes áreas hasta abril del 2005

8. Incrementar la participación en el mercado en un 50% antes de diciembre del 2005
9. Reducir la base de clientes insatisfechos, con la base en la encuestas de satisfacción de clientes así:

<b>FECHA</b>	<b>%</b>
Dic 2004	45
Dic 2005	55
Dic 2006	75
Dic 2007	95

Fórmula sugerida:

**Cientes satisfechos / clientes insatisfechos**

## **GESTIÓN GERENCIAL**

- Realizar 4 sesiones de monitoreo del Plan Estratégico en el año
- Lograr la difusión del Plan Estratégico Corporativo en 20 días
- Construir los equipos de trabajo y calidad total antes del 20 de enero del 2005
- Lograr el 90% de participación en los equipos de trabajo antes del 30 de abril del 2005

### ***Índices de Eficacia***

Estos permiten medir la razón de rendimiento obtenido sobre los recursos utilizados. Estos se refieren a los recursos necesarios y utilizados para lograr un objetivo o meta.

Así tenemos entre los índices más relevantes para la empresa a los siguientes

RETORNO DE LA INVERSIÓN = Beneficio / Inversión

PRODUCTIVIDAD EN VENTAS = Ventas / Costo Total de Mano de Obra

MARGEN BRUTO EN UTILIDADES = Utilidad Bruta / Ventas

### ***Índices de Eficiencia***

Estos en cambio miden el grado de lograr los objetivos o metas en una empresa u organización pero sin tener en cuenta los recursos empleados. Se expresan en términos cuantitativos, pero miden la eficacia en la utilización de recursos.

Aquí tenemos algunos índices y además de proponen ciertas formulas que se deberán aplicar para medir los mismos:

- Índice de participación en el mercado

### **Participación en el mercado actual / participación en el mercado propuesta**

- Índice de crecimiento en ventas

### **% de incremento planificado / % de incremento real**

- Índice en deserción de clientes

### **Clientes desertores / clientes leales o permanentes**

(Aquí se tomará como referencia a aquellos clientes que han permanecido durante más de un año; a estos se los considerará clientes leales)

- Índice de desarrollo de nuevos productos comunicacionales

**Productos comunicacionales realizados / productos comunicacionales Propuestos**

### ***Índices de Equidad***

Esta mide la justicia, la imparcialidad o igualdad con que una empresa retribuye a sus grupos de interés como pueden ser propietarios, colaboradores y a la Sociedad, al Estado.

Aquí se pueden citar a los siguientes:

- Índice de inversión en capacitación

**Valor de Inversión en cursos realizados / Valor de inversión en cursos Propuestos**

- Cumplimiento de obligaciones tributarias

**Obligaciones tributarias anuales y reales / obligaciones tributarias depositadas**

- Índice de creación de programas educativos para la colectividad

**Programas educativos para la colectividad planificados / Programas educativos**

**Para la comunidad realizados**

***Índices de Impacto***

Estos índices son muy importantes ya que son aquellos que aseguran la permanencia en el mercado, aseguran el crecimiento y la rentabilidad. Es recomendable aquí seleccionar pocos pero vitales y no muchos y triviales

Dentro de los índices de impacto encontramos una sub-clasificación:

- a. Los fundamentales o competitivos
- b. Los índices de impacto competitivo

a. *“Los índices fundamentales o competitivos.- son aquellos índices que las empresas deben monitorear en forma permanente como condición para mantener su competitividad”*<sup>4</sup>

Estos son cuatro:

- Índice de rentabilidad: este es el resultado de la eficacia y la eficiencia de una empresa.
- Índice de Satisfacción del cliente Interno: este se obtiene mediante la medición continua de la cultura o el clima organizacional.
- Índice de Satisfacción del cliente externo: este índice se obtiene de la evaluación sistemática y permanente que se le hace al cliente a cerca de el servicio que recibe.
- Índice de competitividad: son el resultado de un análisis sistemático de la competencia; aquí se deben definir factores de comparabilidad con los competidores como por ejemplo en esta empresa pueden ser:

\*calidad de programación

\*cobertura de la estación

\*raiting de sintonía

\*Calidad de productos comunicacionales

b. *Índices de impacto causales.- son factores internos o externos que general satisfacción o insatisfacción y que tienen efecto los índices fundamentales; es decir aquellos que pueden afectar a la rentabilidad, el servicio al cliente interno o externo, y también a los índices de competitividad. Para la*

---

<sup>4</sup> SERNA, G. Humberto. PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Cadena Radial Panamericana, pienso que se deben tomar estos como referenciales:

- Índice de reclamos

#### **Cientes con quejas / clientes bien atendidos**

- Índices de visita a clientes

#### **Lista de clientes / clientes visitados**

- Índices de Post – Venta

#### **Total de clientes / clientes atendidos en post venta**

- Índices de Desperdicios

#### **Recursos utilizados / recursos necesarios**

- Índices de reclamos de clientes Internos

#### **Total clientes internos / clientes internos insatisfechos**

- Índices de cartera vencida

#### **Ventas incobrables / cartera vencida**

(Estos datos deberán ser de un tiempo propuesto, como por ejemplo en un mes, o en n trimestre o más)

- Índices de recuperación de cartera

## Cartera recuperada / total de cuentas por cobrar

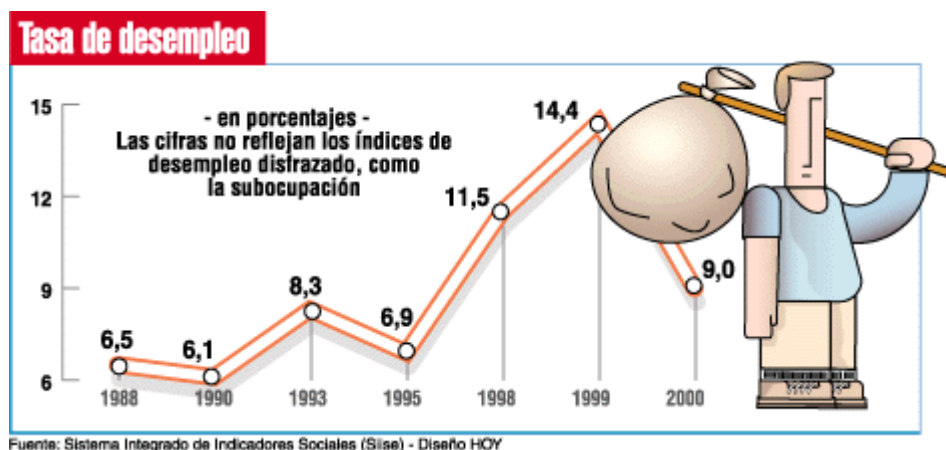
- Índice de respuesta a la competencia

## Mercado propio / Mercado de la competencia

### 4.10.2 ÍNDICES DE DESEMPLEO

De acuerdo al diario El Hoy, en una publicación especial por los 20 años estos son los datos y un pequeño análisis social (tomado de tgh: // [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec))

### El crecimiento del Estado, de la informalidad y la emigración ocultan los índices de desempleo





El súbito acceso a la riqueza por el petróleo causó el crecimiento desmesurado del estado.

Esta situación disfrazó por un tiempo la poca capacidad de la industria nacional para absorber la creciente mano de obra que el aumento de la escalaría producía en el país

Pero con el tiempo, los límites estatales aparecieron. A eso se sumó la crisis productiva en el campo, que causó una gran migración hacia las ciudades, donde también se provocó un estancamiento en la demanda laboral.

Esta situación aumentó el subempleo que, junto con la emigración se han convertido en opciones frente a la difícil situación. (LAG)

El convalecimiento de la economía ecuatoriana vino acompañado con una sustantiva reducción de los índices de desempleo y subempleo, que cayeron de un 16% a un 9%, pero no por efecto de un incremento de la actividad productiva que pudiera haber creado nuevos puestos de trabajo, sino especialmente por la corriente indetenible de emigrantes y la expansión del subempleo. Solo en un tercer lugar se registró una modesta recuperación del empleo adecuado (Larrea y Sánchez 2001).

Así, en la actualidad, casi el 80% de la población económicamente activa está en situaciones laborales precarias o desempleada: el subempleo afecta a cerca de un 60% de la PEA, el desempleo abierto a un 9% y más de un 10% se encuentra fuera del país en calidad de emigrante.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES**

- La Cadena Radial Panamericana, deber entrar inmediatamente en un proceso de cambio, que permita administrar mejor sus recursos, para crecer y prosperar ya que se debe mejorar la capacidad de implementar cambios, por que no se pueden mantener las cosas como antes, es necesario estar atento a lo que está pasando, además es primordial informarse de la situación actual dentro de la de empresa, del país, del

entorno y del mercado, lo que muchas veces para la empresa ha pasado desapercibido por años..

- El área financiera deberá ser reestructurada, de manera que cumpla con la función de administrar correctamente los ingresos, egresos, gastos y excedentes que pueda tener la empresa.
- En el área de marketing será necesario el comprender las opciones y explorar alternativas, pero primordial será el estar dispuesto a cambiar la estrategia de negocios que se ha venido empleando hasta el momento y sin tener los resultados esperados
- La programación de la Cadena Radial Panamericana, en su mayoría de tiempo se ha tornado musical; pero creo que es hora de que cumpla enteramente con su papel de medios de comunicación masivo y que lo haga correctamente, aportando con programas y segmentos que aporten más que música, y saludos; guiando a los radioescuchas, seleccionando correctamente el material que se planifica compartir con el público, recordemos que el éxito en la radio requiere de iniciativa, aptitud y consistencia
- La misión general de la cadena radial es liderar procesos informativos en la radiodifusión; hay muchos propósitos; tres fundamentales: seriedad, responsabilidad y objetividad en el manejo de la información; los cuales son puntos y condiciones sin los cuales no puede funcionar una estación radial y menos aún una cadena radial.
- En este estudio se ha detectado que la empresa, no realiza un mantenimiento continuo a los equipos con los que cuenta, sino más se puede decir que el mantenimiento es correctivo, una vez que tiene

problemas, se lo reemplaza por otro nuevo o se comienza a hacer los arreglos correspondientes, pero, esto muchas veces no es inmediatamente, sino más bien en un tiempo que resulta largo para el buen desempeño de el trabajo.

- A lo largo de este nuevo siglo, la radio continuará enfrentando grandes desafíos tecnológicos y como hasta ahora deberá integrarlos y asimilarlos para lograr más potencia, mejor calidad de sonido, mejores programas, más vigencia y hegemonía y continuar erigiéndose como el primer medio de comunicación, como referente obligatorio, cuando se habla de la vida cotidiana.
- La Cadena Radial Panamericana debe enfrentar sin miedo los desafíos que se presentan y continuarán presentándose conforme pasa el tiempo, pero al mismo tiempo debe estar preparada para competir y brindar siempre nuevos y mejores productos comunicacionales que vayan con los que los oyentes y clientes de la radio esperan; ya que la revolución tecnológica nos da nuevos instrumentos para que saquemos provecho a nuestra principal herramienta de trabajo de la radio y la imaginación. Ahora más que nunca tenemos que brindar más y mejores ofertas programáticas, mayor calidad de sonido, mejores programas, más vigencia y hegemonía y continuar erigiéndose como el primer medio de comunicación, como referente obligado cuando se habla de la vida cotidiana.
- Las personas con hábitos de efectividad son las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas. Es por esta razón que se recomienda la capacitación al personal en cada una de las áreas que estos se desenvuelven.
- En este plan estratégico diseñado exclusivamente para esta empresa se sugiere la capacitación continua a todos los niveles ya que siempre será

bueno recordar que el cambio profundo requiere de tiempo, de energía y de recursos, algo importante será que todos en la empresa estén conectados con las metas, objetivos, misión y visión de la empresa, de esta manera será más fácil cumplir con lo planificado

## **RECOMENDACIONES.**

- No se debe considerar a la Planeación Estratégica como una moda, sino más bien se le debe dar el empuje necesario para que esta se cumpla de la mejor manera posible, superando los posibles inconvenientes que se pudieran presentar.
- Parte importante en una planeación estratégica es la difusión, todas y cada una de las personas que integran La Cadena Panamericana deben estar enterados a cerca de este proyecto, pero antes de su implementación, de esta manea se logrará que todos se identifiquen y se comprometan para el feliz logro de este.
- Una vez implementado este plan estratégico es importante que la empresa tenga claro que hay que realizar por los menos como se ha sugerido cada trimestre un control del desempeño de la organización, para de esta manera retroalimentar oportunamente el proceso de planeación estratégica y se puedan realizar los ajustes o modificaciones que la situación requiera.
- La difusión o divulgación del plan debe ser una actividad permanente, de tal manera que mientras se realice la monitoría del plan estratégico también se puedan divulgar los logros, limitaciones y avances del mismo.

- El ambiente laboral en el que se desempeñan los trabajadores de la Cadena Radial Panamericana ha sido con bastante libertad lo que ha permitido desarrollar la creatividad, característica que ha provocado en ellos que los trabajadores puedan generar ideas, pero adicional a esto se debería dar una motivación. En este hábitat creativo, cuando se le da la responsabilidad de una idea o de un proyecto a alguien, lo que restaría será únicamente tener un control para que lo planificado se cumpla.
- Es urgente que la empresa implemente el programa de mantenimiento preventivo, de esta manera se ahorrarán recursos y además no se perderá tanto tiempo y el riesgo de salir del aire por problemas a los cuales no se les da solución a tiempo. Es importante poseer una alta capacidad de adaptación y respuesta inmediata a los cambios dinámicos, además estar preparado para esos cambios y hacer una radio con valor agregado, porque los cambios exógenos o endógenos obligan a reaccionar inmediatamente, es por esto que todos los días has que estar preparado para poder reaccionar de mejor manera a estos cambios.
- El punto de partida de toda programación es siempre la realidad concreta en la que se encuentra el oyente y el conocimiento de esta realidad le permitirá a la radio tener identidad propia y generar una programación diferente, balanceada, variada, coherente y familiar.
- El personal bien capacitado y bien motivado reafirmará constantemente el compromiso con los valores y principios que rigen la empresa; además día a día tendrán muy clara cual es la misión y visión de la empresa.

# GLOSARIO

- ACÚSTICA:** Todo lo relativo al comportamiento de las ondas sonoras de acuerdo al medio en que se desenvuelven, con mayor o menor sonoridad, reflexión o absorción.
- A.M:** Amplitud modulada. Es el comportamiento de la onda portadora de su modulación.
- COMERCIAL:** Se da este nombre a todo lo que tenga relación con la publicidad en las emisoras
- CONTROL:** Se llama así el sitio en donde están ubicados los equipos en los cuales se procesa el sonido. Puede haber controles, de grabación, o alternos.
- CORTE MUSICAL:** Pequeño fragmento musical que sirve de adorno, de matiz o refuerzo, dentro de un texto.
- CORTINA:** Es lo que se logra con la música para separar dos parlamentos, hacer transiciones o cambios de escenas.

<b>CUÑAS:</b>	También se les conoce con el nombre de SPOTS o COMERCIALES y son los mensajes que en forma corta, se utilizan con fines publicitarios o promocionales.
<b>DIRECTOR:</b>	Personal que maneja y dirige una actuación, un programa o un departamento.
<b>DISTORSIÓN:</b>	Cambios en la calidad del sonido. Defecto sonoro.
<b>EFFECTOS:</b>	Son los distintos tratamientos que se le pueden dar al sonido para que produzcan determinadas sensaciones auditivas
<b>EN EL AIRE:</b>	Señal que indica silencio, porque en ese momento se está grabando o saliendo al aire.
<b>ESTUDIO:</b>	Sitio donde se realizan los programas de radio, ya sea en grabación o en director. Los hay en varios tamaños de acuerdo a las necesidades.
<b>F. M:</b>	Frecuencia modulada
<b>GRABACIÓN:</b>	Sistema que permite el registro sonoro sobre pasta, acetato, cinta magnética.



**IDENTIFICACIONES:** Es el conjunto de las diferentes características de una emisora y que la distinguen de las demás como su nombre, frecuencia, potencia, lugar de origen y letras de llamada.

**JINGLE:** (Yinguel) La parte cantada de una cuña comercial, la presentación de un programa, la identificación de una emisora o de una programación.

**LIBRETO:** Es el texto escrito, con toda la metodología y la técnica radial, para que sea interpretado por personal especializado.

**LOCUTOR:** Profesional de la palabra hablada y que maneja la voz, para que produzca sensaciones diferentes en el micrófono.

**PAQUETE:** Es el conjunto de varios programas, varias emisoras, un determinado número de cuñas, que por tener esta modalidad reciben un tratamiento especial.

**PATROCINADOR:** Son las personas, entidades o empresas que auspician la realización de un programa.

**PRODUCTOR:** Persona que escribe un libreto o dirige un programa del cual es responsable en su totalidad.

## **PROGRAMA**

**PRE- GRABADO:** Cuando se pregraba para una transmisión posterior.

## **PROGRAMA**

**PROGRAMA VIVO:** Cuando se hace directamente al aire.

**RATING:** Es la proporción aritmética que resulta de una investigación de sintonía, para saber los radios encuestados en un periodo de tiempo, encendidos y los que estaban funcionando con una emisora en un mismo instante.

**SEÑAL:** Es la fuerza portadora del sonido de una emisora y su enlace.

**SPOT:** Cuña o mensaje comercial.

**UNIDAD MÓVIL:** Sistema de transmisión a control remoto en un automotor, que permite llevar equipos para originar el sonido desde cualquier lugar.

**VOZ, VOCES:** Sonido particular o tono correspondiente a las notas y clave en la voz del que canta o en los instrumentos. Un conjunto de voces, constituye una composición polifónica, ya sea vocal o instrumental.

## BIBLIOGRAFÍA

- SERNA GOMEZ, Humberto, Planificación y Gestión Estratégica. Bogotá 1994
- COVEY, R. Stephen, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Lanus mayo del 2000
- TAYLOR, Bernard, HARRISON, John. Planeación Estratégica Exitosa. Legis Editores S.A. 1991
- BURGWAL, Gerrit, CUELLAR, Juan Carlos. Planificación Estratégica y Operativa. Aplicada a Gobiernos Locales.
- CONSE, John (1971), Libertad y responsabilidad de la Emisora y Tv México, Editorial Nueva imagen.
- DAN, Ciampa. Calidad Total. Guía para su implementación.
- DALE; H; Bostorfield. Control de la calidad.
- ESCHENBACH, Joseff: Radiodifusora para la innovación, Quito, Ediciones CIESPAL.
- GARCIA CAMARGO, Jimmy. La radio por dentro y por fuera
- HALLORAN, James W. Magemental para la pequeña y mediana empresa. Mc GRAW HILL. Primera edición.
- HARRINGTON H; James. Administración Total del mejoramiento continuo. La Nueva Generación.
- KATLER; Philips, Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control. Cuarta edición.
- MENESES, Alvarez, Edilberto. Preparación y evaluación de proyectos de 1999.
- MORRIS, Daniel; BRANDON, Joel. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana S.A.
- PEPPARD, Joe. Reingeniería en los procesos de negocios.

- TORRES, René. Conferencia. La Radiodifusión Ecuatoriana. Colección CIESPAL, 1990.
- HALLORAN, James W. Management para pequeña y mediana empresa Mc GRAW HILL. Primera edición 1996.
- HARRINTON H, James. Administración Total del mejoramiento continuo. La Nueva generación.
- KATLER, Philips, Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control. Cuarta Edición.
- MENESES, Alvarez, Edilberto. Preparación y evaluación de proyectos 1999.
- MORRIS, Daniel BRANDON, Joel Editorial Mc GRAW HILL. Interamericana S. A.
- PEPPARD, Joe. Reingeniería en los procesos de negocios.
- TORRES, René. Conferencia. La Radiodifusión Ecuatoriana. COLECCIÓN CIESPAL, 1990.
- Boletín de Coyuntura. Observatorio Económico de Tungurahua. Ambato, julio 2003.
- Boletín de Coyuntura. Observatorio de Indicadores Económicos de Tungurahua. Ambato, enero de 2004.
- Difusión de Resultados Definitivos del VI Censo de Población y V de Vivienda 2001. Ambato julio 2002.
- Folleto de el Diplomado en Administración de Recursos Humanos. Modulo III. Gestión y control de la Administración de Recursos Humanos (RH303). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Mayo de 2001.
- Folleto de el Diplomado en Administración de Recursos Humanos. Modulo VIII. Planificación y Estrategia de Cambio Organizacional. (RH308). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Mayo de 2001.
- Folleto de el Diplomado en Administración de Recursos Humanos. Modulo III. Gestión y control de la Administración de Recursos Humanos (RH303). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Mayo de 2001.

# ANEXOS

## CUADRO RESUMEN DE ESTACIONES DE RADIODIFUSIÓN Y TELEVISIÓN

Provincias	Onda Corta O.C	Amplitud Modulada A.M.	Frecuencia Modulada F.M		Total Radiodifusión Sonora	Televisión Abierta		Total Televisión abierta	Total Televisión por cable
			Matriz	Repetidora		VHF	UHF		
Azuay	0	19	29	16	64	18	3	21	7
Bolívar	0	6	14	1	21	4	0	4	2
Cañar	0	8	10	5	23	5	4	9	5
Carchi	0	6	16	12	34	6	1	7	4
Chimborazo	1	18	17	9	45	13	2	15	3
Cotopaxi	1	13	16	1	31	4	1	5	4
El Oro	0	16	21	9	46	8	4	12	9
Esmeraldas	0	8	15	13	36	7	0	7	4
Francisco de Orellana	0	0	6	1	7	0	0	0	1
Galápagos	0	1	6	4	11	5	0	5	0
Guayas	0	51	57	30	138	17	16	33	5
Imbabura	1	15	21	7	44	9	0	9	5
Loja	5	11	27	21	64	17	1	18	5
Los Ríos	0	7	18	10	35	7	1	8	5
Manabí	0	16	47	18	81	11	4	15	6
Morona Santiago	8	2	12	15	37	13	0	13	5
Napo	3	2	5	11	21	10	3	13	4
Pastaza	0	2	10	5	17	7	1	8	2
Pichincha	5	54	65	16	140	16	13	29	3
Sucumbios	0	2	12	8	22	4	0	4	1
Tungurahua	1	21	15	16	53	7	4	11	5
Zamora Chinchipe	0	0	4	5	9	13	0	13	2
<b>TOTAL:</b>	<b>25</b>	<b>278</b>	<b>443</b>	<b>233</b>	<b>979</b>	<b>201</b>	<b>58</b>	<b>259</b>	<b>87</b>

Datos actualizados a julio del 2003