

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CARRERA DE: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA CORPORACIÓN CANELA, RADIO
CANELA EN LA CIUDAD DE QUITO**

AUTORAS:

ANGÉLICA MARÍA SUNTAXI LLUMIQUINGA

ANA LUCIA VILAÑA TOPÓN

DIRECTORA:

MARÍA TERESA ARIAS LUNA

Quito, noviembre del 201

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE GRADO

Nosotras autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, noviembre del 2013

Angélica María Sntaxi Llumiyinga
C.C.1718431826

Ana Lucía Vilaña Topón
C.C. 1714670831

DEDICATORIA

El presente trabajo queremos dedicar a Dios por habernos bendecido y permitirnos llegar a la culminación de este trabajo donde se encuentran recogida nuestras expectativas y anhelos profesionales.

A NUESTROS AMADOS PADRES Y MADRES

Quienes devotamente nos han apoyado a lo largo de estos años, dándonos fuerza, infundiéndonos valor, y abrigando nuestros sueños con toda su ternura.

Angélica María Sntaxi Llumiquinga

Ana Lucia Vilaña Topón

AGRADECIMIENTO

Expreso un profundo agradecimiento, a nuestros maestros quienes nos inspiraron amar la ciencia y el conocimiento, especialmente a nuestra directora de Tesis Magister María Teresa Arias.

Al Dr. Jorge Yunda Machado, Presidente de la Corporación Canela por haberme permitido desarrollar el presente trabajo de investigación y haber confiado en nuestros conocimientos y capacidades.

Angélica María Suntaxi Llumiquinga

Ana Lucia Vilaña Topón

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
NATURALEZA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	2
1.1. Evolución histórica de la planeación estratégica.....	2
1.1.2. Beneficios de la planificación estratégica.....	7
1.3.1.2. Análisis de capacidades	15
1.4.2.2. Estrategias integrativas	32
1.4.2.3. Estrategias genéricas de Michael Porter	33
1.4.2.4. Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral David Norton y Robert Kaplan	33
1.5. Implementación y Evaluación de las Estrategias	35
1.5.1. Implementación de la estrategia.....	35
1.5.2. Evaluación de la estrategia.....	35
CAPÍTULO II	37
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE RADIO CANELA QUITO	37
2.1. Generaliades	37
2.1.1. Historia de la empresa.....	37
2.1.2. Definición del ámbito de actividad	38
2.1.3. Síntesis de la cartera de productos	39
2.1.4. Direccionamiento estratégico.....	42
2.2. Enfoque de la empresa	42
2.2.1. Tipo de empresa	42

2.2.1.1.	Marco Legal.....	43
2.3.	Problemática.....	44
2.3.1.	Planteamiento del problema.....	44
2.4.	Análisis Externo.....	46
2.4.1.	Factor Económico.....	46
2.4.2.	Factor socio cultural.....	49
2.4.3.	Factor tecnológico.....	49
2.4.4.	Factor político legal.....	50
2.4.5.	Fuerzas de la competencia.....	51
2.4.5.1.	Competencia.....	51
2.4.5.2.	Clientes.....	53
2.4.5.3.	Proveedores.....	55
2.5.	Análisis interno.....	56
2.5.1.	Capacidad administrativa.....	57
2.5.1.1.	Planificación.....	57
2.5.1.2.	Organización.....	57
2.5.1.3.	Dirección.....	58
2.5.1.4.	Control.....	59
2.5.2.	Capacidad financiera.....	59
2.5.3.	Capacidad tecnológica.....	60
2.5.4.	Capacidad de talento humano.....	61
2.6.	Técnicas de Investigación.....	64

2.6.1.	Diseño y estudio:.....	64
2.6.2.	Descripción del universo y selección de la muestra.....	64
2.6.2.1.	Descripción del universo	65
2.6.3.	Recolección y fuente de datos.....	67
2.6.4.	Métodos y técnicas de estudio	67
2.6.4.1.	Método deductivo:	67
2.6.4.2.	Método inductivo.....	67
2.6.4.3.	Método descriptivo	67
2.6.4.4.	Método estadístico	67
2.6.5.	Técnicas de estudio	68
2.6.5.1.	Observación:	68
2.6.5.2.	La encuesta	68
2.6.5.3.	La entrevista.....	68
2.7.	Tabulación de la encuesta aplicada	68
2.8.	Marco general para formular estrategias	89
2.8.1.	Matriz de factores externos	89
2.8.2.	Matriz impacto interna	90
2.8.3.	Matriz de evaluación de factor externo (EFE)	93
2.8.4.	Matriz FODA	95
CAPÍTULO III.....		97
PROPUESTA PARA LA EMPRESA RADIO CANELA		97
3.1.	Direccionamiento Estratégico	97

3.1.1.	Definición de la misión	97
3.1.1.1	Misión	98
3.1.2.	Definición de visión	99
3.1.2.1.	Visión.....	101
3.2.	Valores Empresariales	101
3.3.	Principios empresariales.....	103
3.4.	Objetivos Corporativos.....	104
3.4.1.	Lealtad con los clientes	104
3.4.2.	Ganancia.....	104
3.4.3.	Liderazgo de mercado	104
3.4.4.	Crecimiento	104
3.4.5.	Empleados	105
3.5.	Diseño organizacional	105
3.5.1.	Descripción de cargos	107
3.5.2.	Determinación de políticas corporativas	130
3.5.3.	Desarrollo de objetivos	131
3.5.4.	Modelo de balance Scorecard para la Radio Canela perspectiva financiera.....	134
3.5.5.	Modelo de balance Scorecard para la Radio Canela perspectiva del cliente.....	135
3.5.6.	Modelo de balance Scorecard para la Radio Canela perspectiva del proceso interno.....	136

3.5.7. Modelo de balance Scorecard para la Radio Canela perspectiva de aprendizaje	137
3.6. Fase operativa.....	138
3.7. Plan de acción.....	138
3.8. Cronograma y presupuesto	143
3.9. Matriz de impacto.....	147
CONCLUSIONES	150
RECOMENDACIONES	152
LISTA DE REFERENCIAS	154
ANEXOS	156

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Evolución de las fases de la planificación estratégica.....	4
Cuadro No. 2 Preguntas para la formulación de la Misión.....	9
Cuadro No. 3 Elementos de la cultura organizacional.....	11
Cuadro No. 4 Recursos tangibles.....	14
Cuadro No. 5 Recursos tangibles.....	14
Cuadro No. 6 Proceso Administrativo.....	15
Cuadro No. 7 Cadena de valor genérica.....	19
Cuadro No. 8 Modelo de las 5 fuerzas de la competencia.....	22
Cuadro No. 9 Matriz FODA.....	25
Cuadro No. 10 Matriz BCG.....	28
Cuadro No. 11 Aplicación estrategias de penetración.....	30
Cuadro No. 12 Desarrollo del Mercado.....	31
Cuadro No. 13 Desarrollo del Mercado.....	32
Cuadro No. 14 Programación Radio Canela Pichincha 106.5 Fm.....	39
Cuadro No. 15 Capital de socios.....	42
Cuadro No. 16 Problemas existentes en Radio Canela.....	45
Cuadro No. 17 Competidores de Radio Canela.....	52
Cuadro No. 18 Clientes comunes de radio canela.....	54
Cuadro No. 19 Proveedores frecuentes de radio canela.....	56
Cuadro No. 20 Nómina de empleados.....	62

Cuadro No. 21 Matriz de los Factores Internos (EFI) para Radio Canela	92
Cuadro No. 22 Matriz de los Factores Externos (EFE) para Radio Canela	94
Cuadro No. 23 Matriz de Estrategias	96
Cuadro No. 24 Preguntas para definición de la misión de Radio Canela	98
Cuadro No. 25 Misión.....	99
Cuadro No. 26 Preguntas para la definición de la visión de Radio Canela	100
Cuadro No. 27 Visión	101
Cuadro No. 28 Matriz Axiológica.....	102
Cuadro No. 29 Principios Corporativos	103
Cuadro No. 30 Organigrama de Radio Canela.....	106
Cuadro No. 31 Políticas corporativas.....	130
Cuadro No. 32 SemafORIZACIÓN de la Matriz de Impacto.....	147
Cuadro No. 33 Matriz de Impacto	148

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Inflación Años 2011-2012	46
Gráfico No. 2 Variación del PIB Años 2011-012	47
Gráfico No. 3 Tasas de interés activa 2011-2012	48
Gráfico No. 4 Tasas de interés pasiva.....	48
Gráfico No. 5 Participación en el mercado de la radio difusión	53
Gráfico No. 6 Tabulación de la encuesta pregunta uno, cliente externo.....	69
Gráfico No. 7 Tabulación de la encuesta pregunta dos, cliente externo	70
Gráfico No. 8 Tabulación de la encuesta pregunta tres, cliente externo.....	71
Gráfico No. 9 Tabulación de la encuesta pregunta cuatro, cliente externo.....	72
Gráfico No. 10 Tabulación de la encuesta pregunta cinco, cliente externo	73
Gráfico No. 11 Tabulación de la encuesta pregunta seis, cliente externo.....	74
Gráfico No. 12 Tabulación de la encuesta pregunta siete, cliente externo	75
Gráfico No. 13 Tabulación de la encuesta pregunta ocho clientes externo	76
Gráfico No. 14 Tabulación de la encuesta pregunta uno, cliente interno	77
Gráfico No. 15 Tabulación de la encuesta pregunta dos, cliente interno.....	78
Gráfico No. 16 Tabulación de la encuesta pregunta tres, cliente interno	79
Gráfico No. 17 Tabulación de la encuesta pregunta cuatro, cliente interno	80
Gráfico No. 18 Tabulación de la encuesta pregunta cinco, cliente interno.....	81
Gráfico No. 19 Tabulación de la encuesta pregunta seis, cliente interno	82
Gráfico No. 20 Tabulación de la encuesta pregunta siete, cliente interno.....	83

Gráfico No. 21 Tabulación de la encuesta pregunta ocho, cliente interno	84
Gráfico No. 22 Tabulación de la encuesta pregunta nueve, cliente interno.....	85
Gráfico No. 23 Tabulación de la encuesta pregunta diez, cliente interno.....	86
Gráfico No. 24 Tabulación de la encuesta pregunta once, cliente interno.....	87
Gráfico No. 25 Tabulación de la pregunta doce cliente, interno	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1 Tabulación de la encuesta pregunta uno cliente externo.....	69
Tabla No. 2 Tabulación de la encuesta pregunta dos, cliente externo	70
Tabla No. 3 Tabulación de la encuesta pregunta tres, cliente externo	71
Tabla No. 4 Tabulación de la encuesta pregunta cuatro, cliente externo.....	72
Tabla No. 5 Tabulación de la encuesta pregunta cinco, cliente externo	73
Tabla No. 6 Tabulación de la encuesta pregunta seis, cliente externo.....	74
Tabla No. 7 Tabulación de la encuesta pregunta siete, cliente externo	75
Tabla No. 8 Tabulación de la encuesta pregunta ocho, cliente externo	76
Tabla No. 9 Tabulación de la encuesta pregunta uno cliente interno	77
Tabla No. 10 Tabulación de la encuesta pregunta dos, cliente interno.....	78
Tabla No. 11 Tabulación de la encuesta pregunta tres, cliente interno.....	79
Tabla No. 12 Tabulación de la encuesta pregunta cuatro, cliente interno	80
Tabla No. 13 Tabulación de la encuesta pregunta cinco, cliente interno.....	81
Tabla No. 14 Tabulación de la encuesta pregunta seis, cliente interno	82
Tabla No. 15 Tabulación de la encuesta pregunta siete, cliente interno	83
Tabla No. 16 Tabulación de la encuesta pregunta ocho cliente interno.....	84
Tabla No. 17 Tabulación de la encuesta pregunta nueve, cliente interno.....	85
Tabla No. 18 Tabulación de la encuesta pregunta diez, cliente interno.....	86
Tabla No. 19 Tabulación de la encuesta pregunta once, cliente interno.....	87
Tabla No. 20 Tabulación de la pregunta doce, cliente interno.....	88

RESUMEN

El presente trabajo se encuentra constituido por cuatro capítulos en los que se detalla las diferentes actividades de Radio Canela Quito.

En el primer capítulo se explica, mediante el marco teórico los conceptos fundamentales se describe lo que es la planificación estratégica, como ha ido evolucionando en cada década, las características y los beneficios adicionalmente se encuentra un contenido completo en lo referente al análisis interno, externo. Con respecto al direccionamiento estratégico se incluye los componentes que lo integra, como la misión, visión, valores corporativos, objetivos, una explicación sobre las estrategias que se podrían aplicar y las diferentes matrices utilizadas como herramienta en la planificación estratégica.

En el segundo capítulo se describe los antecedentes de la empresa; la cartera de productos que ofrece Radio Canela a sus clientes, además se realizó un análisis externo donde se evalúan los diferentes componentes, como es el aspecto político y legal del país, en lo referente al aspecto económico se hace un análisis de cada uno de las variables que podrían afectar el normal desenvolvimiento de la empresa como la inflación, el producto interno bruto, tasas de interés, en el aspecto social se tomó en cuenta variables como costumbres, creencias, cultura gustos y preferencias, en el aspecto tecnológico se resalta la importancia al explicar las ventajas que se pueden adquirir con la innovación tecnológica.

Al hablar del microambiente se realizó un análisis de clientes, proveedores y competencia para de esta forma poder elaborar la matriz de factores externos.

Al analizar el ambiente interno de la organización se tomó en consideración los siguiente capacidad administrativa, capacidad financiera, capacidad de talento humano y capacidad tecnológica, dichos componentes dieron la pauta para la elaboración de la matriz de evaluación de factores internos.

El capítulo tres comprende el direccionamiento estratégico donde se define con claridad el norte empresarial que regirá a la empresa; así como los objetivos planteados y las estrategias que harán posible el cumplimiento de estos.

El ultimo capitulo contiene conclusiones y recomendaciones realizados a los directivos de Radio Canela, además de anexos, lista de referencias y los links de internet que se utilizó para la investigación a lo largo de este trabajo.

ABSTRACT

This work is composed about four chapters which are detailed for different activities of Radio Canela.

The first chapter is explained by fundamental theoretical concepts that describe what is the strategic planning, how it evolved in each decade there is and full content about the features and benefits additionally that refers to the internal and external analysis.

With respect to strategic direction is included the components which are integrated them such as the mission, vision, corporative values, objectives an explanation of the strategies that can be applied in different matrices that are used as a tool in strategic planning.

In the second chapter, it describes the background of the company, the portfolio of products that are by Radio Canela to its customers, and external analysis was performed to evaluate the different components, such as legal and political aspect of the country, in terms the economic aspect is analyzed each variable that can affect the normal development of the company as inflation, gross domestic product, interest rates, in the social aspect had been taken some variables such as customs, beliefs, culture tastes and preferences, on the technological aspect we evident the importance to explain the benefits that can be purchased with technological innovation.

Speaking of the microenvironment is an analysis of customers, suppliers and the competitor for the matrix to develop external factors.

By analyzing the internal environment of the organization it was taken into consideration the following administrative capacity, financial capacity, capacity of human talent y technological capabilities, these components gave the tone for the development of the evaluation matrix of internal factors.

Chapter three comprises the strategic direction which defines clearly north the business that will govern the company, as well as the objectives and strategies that will be possible the achievement of them.

The last chapter contains the conclusion and recommendations made to the directors of Radio Canela, appendices, additionally list of reference and internet links to be used for research along this work.

INTRODUCCIÓN

Radio Canela presenta una administración sin planificación a corto, mediano y largo plazo, la cual se ve reflejada en deficiencias como son: la falta de una estructura administrativa jerarquizada en diferentes departamentos, carece de orientación, definición y dirección para establecer estrategias de visión a futuro, lo que posteriormente podría incidir en la cultura organizacional y la buena salud financiera de la Radio.

Esta situación se presenta por la falta de participación de los miembros directivos en las diferentes decisiones de la Radio ya que al ser una entidad que funciona a nivel nacional y no se encuentra debidamente organizada, lo que conlleva a que no exista un compromiso real de trabajo y por ende la programación de las actividades administrativas son insuficientes, lo que no permite superar las dificultades organizacionales.

La Radio de la Corporación Canela es una entidad con presencia a nivel nacional, por tal motivo debe contar con un plan que le permita anticiparse al futuro en la toma de decisiones para poder garantizar una eficiente administración.

El elaborar un Plan Estratégico permitirá conocer a sus actores con qué recursos cuenta la Radio de la Corporación Canela además establecer el curso de acción que le permitirá alcanzar metas y objetivos.

Con la elaboración de este plan estratégico, Radio Canela podrá contar con una herramienta técnica – administrativa que permitirá a sus actores tener una organización con una visión integral, les permitirá priorizar las actividades, determinar los recursos disponibles para un crecimiento a largo plazo y lograr los objetivos propuestos aplicando los principios administrativos como una estrategia de crecimiento y desarrollo.

CAPÍTULO I

NATURALEZA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. Evolución histórica de la planeación estratégica

ESTRATEGIA:(Raíces Etimológicas) “Griego Strategos = “Un General” => “ejercito acaudillar” Verbo griego strategos =”Planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos” (www.elprisma.com, 2013)

“Sócrates en la antigua Grecia comparo las actividades de un empresario con las de un general al señalar en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover los recursos para alcanzar los objetivos.” (www.elprisma.com, 2013)

La planificación estratégica se inicia cuando Aníbal planeaba conquistar Roma, para lo cual era necesario definir la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir, procesos de planificación estratégica que en la actualidad cualquier empresa puede aplicar.

Igor Ansoff (1965) presenta una nueva perspectiva y define a la estrategia como formas de crecimiento con que una organización cuenta en términos del alcance de la relación producto mercado. La descripción de cómo lograr ventajas competitivas, visitas como algo único para los clientes, y desarrollar sinergia entre los entes internos y estrenos de la organización servirá para desarrollar mejores productos para los clientes. (Fernando, 2008).

Kenneth Andrews (1969) define la estrategia como un patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas generales y los planes para lograr esas metas.

Hofer y Shendel (1978) contribuye a la definición de estrategia incluyendo el alcance geográfico, pues para esa época las exportaciones se convierten en un tema importante. Permite distinguir tres niveles en la organización, el corporativo, el de unidad de negocios estrategia y el funcional, en cada uno se debe formular

estrategias, asignar recursos lograr competencias distintivas, ventaja competitiva y en conjunto, lograr sinergia. (Fernando, 2008, pág. 53)

Micahel Porter (1990) describe la esencia de la estrategia como las actividades con las cuales una organización elige distinguirse: “Finalmente todas las diferencias entre compañías en costo o precio se derivan de cientos de actividades requeridas para crear, producir, vender y distinguir sus productos”. (Fernando, 2008, pág. 58)

Lo principal de esta estrategia es realizar las actividades en forma diferente a los de su competencia y brindar un valor único.

Cuadro No. 1
Evolución de las fases de la planificación estratégica

Década de los 60 Planeación para un periodo de estabilidad y crecimiento	Década de los 70 Planeación para las empresas en situación de ataque	Década de los 80 Planeación para recortes y racionalización	Década de los 90 Planeación para <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento rentable • Privatización • Mercados mundiales
PRINCIPALES DIFERENCIAS DE LOS ESTILOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA POR CADA DECADA			
<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos a largo plazo • Presupuestos a 5 años • Planes operativos detallados • Estrategias para el crecimiento y diversificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias explícitas • Divisiones en unidades empresariales estratégicas • Proyección exploratoria • Planificación para el cambio socio político • Simulación de estrategias alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> • La alta gerencia está a cargo de la estrategia. • Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la estrategia • Compromiso de los funcionarios a todos los niveles • Inversiones misivas y nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta importancia a los factores del entorno • Uso de tecnologías informática • Incremento del cálculo de riesgos • Altas velocidades en la renovación del crecimiento • Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas
PRINCIPALES TECNICAS POR DECADAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Proyección tecnológica • Planeación de la fuerza laboral • Presupuestacion del programa • Matriz de producto mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de escenarios • Aparición del riesgo político • Evolución del impacto ambiental • Análisis del portafolio de negocios • Curvas de experiencia, análisis de sensibilidad y riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de escaneos competitivos • Filosofías y objetivos empresariales • Portafolio de tecnologías y recursos • Programas de mejoramiento a la calidad • Base de datos internos 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de liderazgo • Benchmarking • Logística gerencial • Inteligencia emocional • Mejoras continuas • Cuadro de indicadores

Fuente: (www.quality-consultand, Planificación Estratégica, 2013)

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

En la década de los 60, se da una planificación estratégica basada en la estabilidad y el crecimiento organizacional, utiliza estrategias de crecimiento y diversificación. En la década de los 70 las empresas utilizan técnicas de ataque hacia su competencia; en entendiéndose por táctica a la manera de cómo alcanzar un objetivo; posteriormente en la década de los 80 la gerencia es quien toma la decisión de poner en marcha la estrategia puesto que el liderazgo y el compromiso del personal es visible en todos los niveles; surge la inversión en nuevas tecnologías para el mejoramiento de la calidad del bien o servicio que preste la organización. En la década de los 90 se unifica todas las tácticas de las décadas anteriores con énfasis en la formación de liderazgo, mejoras continuas y la aplicación de técnicas de marketing.

1.1.1. Concepto general de la planificación estratégica

(Hitt & Hoskinsson, 2004) En su libro Planeación Estratégica expone: “El proceso de la administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio.”

(David, 2008, pág. 5) “La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permite a una organización lograr sus objetivos.”

La planeación estratégica es una herramienta que permite a la organización prepararse para enfrentar situaciones que se presenten en el futuro, utilizando un enfoque sistemático que permita identificar y analizar los factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Características

- La planeación estratégica tiene las siguientes características:
- Está proyectada a largo plazo.

- Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea, por lo tanto está sujeta a cambios.
- Siempre busca la efectividad
- Establece un marco general de referencia para toda la organización.

1.1.2. Etapas del proceso de la planificación estratégica

La planificación estratégica cumple con las siguientes etapas.

Etapa 1 Formulación de una estrategia.- En este blog de la (www.planeación-estrategica.blogst.com) “Se inicia con el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo”

Etapa 2 Implementación de la Estrategia.- (Chiavenato, 2001, pág. 62) en su libro Administración: Proceso Administrativo manifiesta: implementar quiere decir poner los planes en acción. Es la fase del “hacer que ocurra en la administración” para lo cual se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

Etapa 3 Evolución de la Estrategia.- Esta etapa nos permite identificar si las estrategias implementadas están funcionando adecuadamente, ya que los factores internos y externos están expuestos a cambios constantes.

Las principales actividades para evaluar las estrategias son las siguientes:

- Revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales;
- Medir el desempeño

- Tomar acciones correctivas.

1.1.2. Beneficios de la planificación estratégica

- ✓ Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente
- ✓ Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia
- ✓ Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias
- ✓ Asigna prioridades en el destino de los recursos
- ✓ Constituye el puente con el proceso de la planificación táctica a corto plazo
- ✓ Obliga a los ejecutivos a ver la planificación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir para lograrlo.

1.2. Direccionamiento estratégico

1.2.1. Los principios corporativos

El objetivo principal del Direccionamiento Estratégico es determinar de manera clara el direccionamiento que debe seguir la empresa a partir del análisis de la situación actual y misión; permitiendo unificar criterios y aprovechar las posibilidades futuras para alcanzar la visión de la Radio Canela.

“Es el punto estratégico el cual define lineamientos tomando como partida ¿Dónde Estamos? y ¿Cómo estamos?, y desde allí desarrollar actividades que se van a emprender en un periodo de 5 o más años, en donde se da solución a preguntas: Qué se debe hacer? Hacia dónde vamos? y Cómo se debe llegar hasta allá?” (Moreno, 2008)

El direccionamiento estratégico constituye el planteamiento de un rumbo, un horizonte que se fija para la organización. Para poder analizar de mejor manera esta planificación se debe tomar en cuenta:

- Visión
- Misión
- Principios
- Valores

- Políticas
- Objetivos empresariales
- Estrategias

1.2.2. La misión y visión de la organización

1.2.2.1. Visión Corporativa

“La VISIÓN de una organización es el QUERER SER, es la exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa en el mediano o largo plazo. La visión debe ser amplia, detallada y comprensible, así mismo, positiva y alentadora, en cuanto tiempo lo lograremos”. (www.editum.org:)

Componentes de una Visión

- ✓ **Integradora:** debe ser compartida por el equipo gerencial ya la vez apoyada por los empleados de la empresa
- ✓ **Amplia y detallada:** la visión debe ser expresada en forma clara lo que en el futuro se espera.
- ✓ **Positiva y alentadora:** la visión debe impulsar al compromiso con la organización de forma clara y fácil de entender.
- ✓ **Debe ser lo más realista posible.-** la visión debe inducir a proporcionar la acción.
- ✓ **Debe ser consistente:** debe ser coherente con los principios corporativos que permitan desarrollar políticas empresariales.
- ✓ **Debe ser infundida interna y externamente:** la visión debe ser reconocida tanto por los clientes internos como externos.
- ✓ **Horizonte en el tiempo.-** por lo general debe ser formulada para 5 años, sin embargo depende del ambiente externo y de los mercados en que se desenvuelve la empresa.

1.2.2.2. Misión corporativa

“La MISIÓN de una organización es la razón de SER, el motivo, el propósito, por el cual existe, cuál es su fin, por lo tanto la misión de una organización, es satisfacer las

necesidades de sus clientes que forman sus mercados ya sea en productos o servicios”.
(www.editum.org:)

A continuación se detalla las preguntas para formular la misión

Cuadro No. 2

Preguntas para la formulación de la Misión

PREGUNTAS PARA LA FORMULACION DE LA MISION



- ✓ **¿Quiénes somos?** = identidad, legitimidad
- ✓ **¿Qué buscamos?** = Propósitos
- ✓ **¿Por qué lo hacemos?** = Valores, principios, motivaciones
- ✓ **¿Para quienes trabajamos?** = Clientes
- ✓ **¿Cuál es la responsabilidad social como organización?**

Fuente: (www.gestiopolis.com)

Elaborado por: Angélica Sntaxi y Ana Vilaña

✓ **Características de la Misión**

- Debe ser amplia dentro de una línea de productos o servicios, pero la amplitud no debe ser tanta ya que tiene la posibilidad de perderse.
- Debe ser motivadora que mueva a los laboran en las organizaciones
- Debe ser congruente, es decir, debe reflejar los valores de la empresa y de las personas que laboran en ella.

1.2.3. Los objetivos corporativos

Los objetivos CORPORATIVOS (Serna, 2000) son “Los resultados globales que una organización espera alcanzar, el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión”. Deberán ser descripciones de los resultados que la institución desea alcanzar en el tiempo determinado.

Los objetivos estratégicos deben formularse para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superar las debilidades.

Estos objetivos deben:

- Apuntar a aspectos fundamentales de la misión y ser un aporte sustantivos para lograrla.
- Especificar claramente los que se quiere lograr o el cambio concreto que se desea incorporar.
- Ser factibles, es decir que se los puedan cumplir.
- Ser evaluables, es decir ser expresados en términos que permitan saber si se está logrando lo que se quiere.
- Establecer plazos en que se evaluará su logro y su vigencia como objetivo de la organización.
- Ser importantes para todos los sectores de la organización, y para su realidad.
- Ser generados a través de procesos participativos

1.2.4. Cultura organizacional

La cultura organizacional puede facilitar el diagnóstico estratégico y a la vez tiene coherencia con los principios corporativos. Cada organización tiene su propia identidad es decir su propia cultura.

La cultura de una organización es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. La cultura organizacional debe desarrollarse con un trabajo en equipo y debe iniciarse de manera espontánea. Aquí alguno de ellos

✓ Principios

Según (Serna, 2000) “Son creencias permanentes sobre lo que apropiado y lo que no es, que guían las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir con los objetivos de la organización.”

✓ Valores

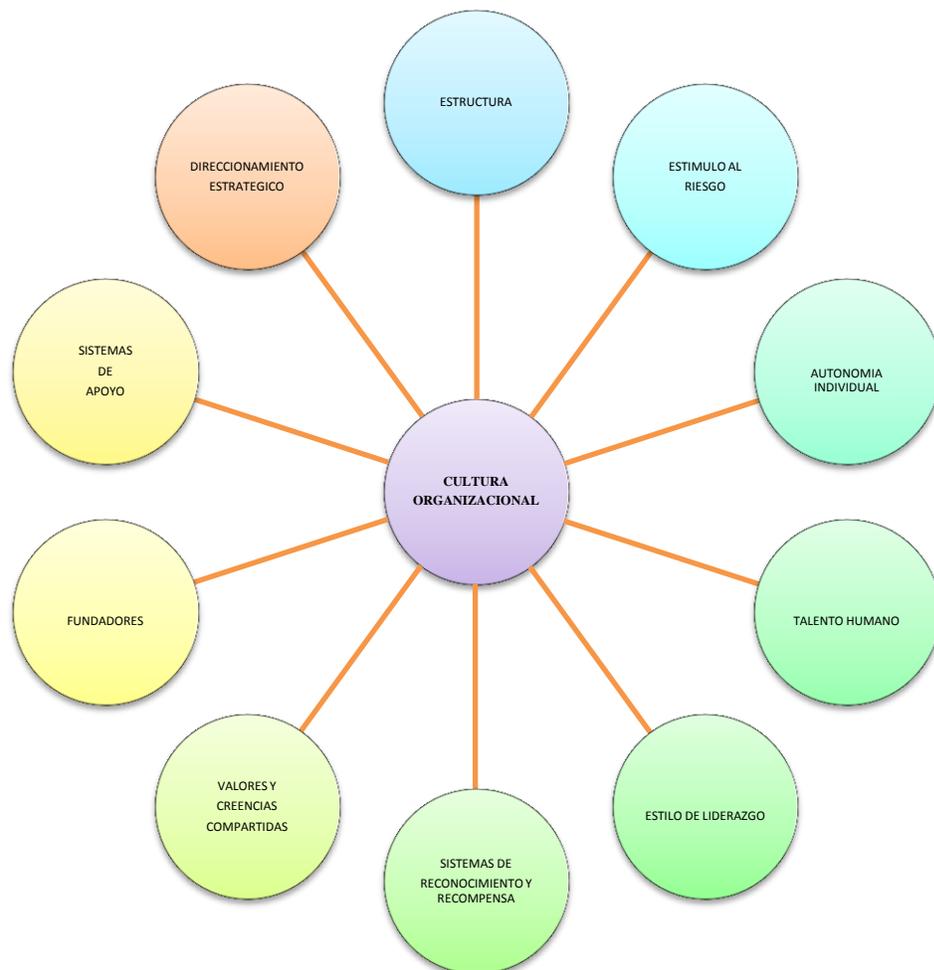
(Crespo, 2008)“Son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores”

✓ **Políticas**

(Crespo, 2008)“La política se concibe como la máxima expresión de la empresa, pues en ella se expresan los lineamientos respecto de la calidad, atención al cliente, comportamiento, etc.; para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes primarios, y son por tanto, las líneas rectoras del accionar de toda la organización.

Cuadro No. 3

Elementos de la cultura organizacional



Fuente: (Serna, 2000, pág. 111)

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

- **Estructura**

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. Existen estructuras altas en las que se requiere mayor supervisión en la realización de las tareas y en el comportamiento de los empleados. En las estructuras planas, existe un sistema ágil y flexible, ya que facilita la comunicación entre los niveles y fomenta la interacción con los miembros de la organización y están más cerca de los clientes.

- **Estímulo al riesgo**

Es el estímulo a la agresividad empresarial, la innovación y el riesgo calculado. Cuando una organización se enfrenta al riesgo es necesario que los ejecutivos no transmitan temores o limitaciones a los miembros de la organización.

- **Autonomía Individual**

Mediante la autonomía individual cada uno de los miembros de la organización asume un grado de responsabilidad, interdependencia y creatividad, lo cual permite crear una cultura en la organización.

- **Talento Humano**

El talento humano es un elemento fundamental en la cultura organizacional, su nivel académico, su experiencia y su pertenencia a la organización.

- **Estilos de liderazgo**

Dentro de la administración gerencial se ha identificado varios estilos de dirección como son: Carismático, tradicional, legítimo.

- **Líder carismático:** es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.
- **Líder tradicional:** es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones.
- **Líder legítimo:** es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales.

- **Sistemas de liderazgo y recompensa**

La manera como una organización evalúa, incentiva, reconoce o sanciona a sus empleados lo cual forma la cultura empresarial. Se considera sistema recompensa las formas de remuneración, los sistemas de promoción y ascenso y los procedimientos de sanción.

- **Fundadores**

Son las personas que aportan con sus iniciativas, principios prioridades y es ahí el inicio del desarrollo de una cultura, son primordiales al momento de iniciar las actividades de una empresa.

- **Sistemas de Apoyo**

En la actualidad algo muy importante es el manejo y distribución de la información, los sistemas de infraestructura de producción y la tecnología crea una cultura.

- **Direccionamiento Estratégico**

Son los objetivos de cada organización que pueden ser a corto o mediano plazo, los objetivos permiten a las organizaciones tener muy claro hacia dónde van y como llegar a cumplirlos.

El direccionamiento estratégico lo conforman la visión, la misión, los principios de la organización.

1.3. Diagnóstico estratégico

1.3.1. Análisis interno

El análisis interno permite a la organización identificar cuáles son las fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener o desarrollar una ventaja competitiva, para ello se requiere reunir, identificar, asimilar y evaluar la información relacionada a los recursos capacidades y competencias centrales.

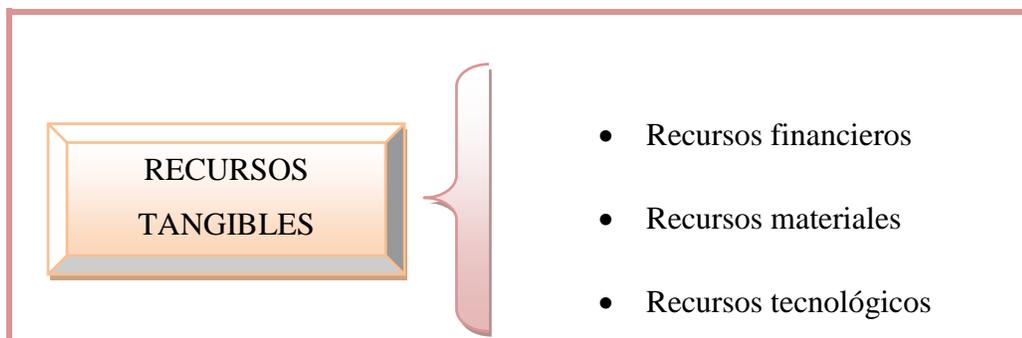
Para realizar el análisis interno se requiere la colaboración de todos los miembros de la organización se debe tomar en cuenta los recursos y capacidades que tiene la organización.

1.3.1.1. Análisis de recursos

Los recursos son todos los bienes que posee una organización, los mismos que pueden ser tangibles o intangibles en los siguientes cuadros se presenta su clasificación:

Cuadro No. 4

Recursos tangibles

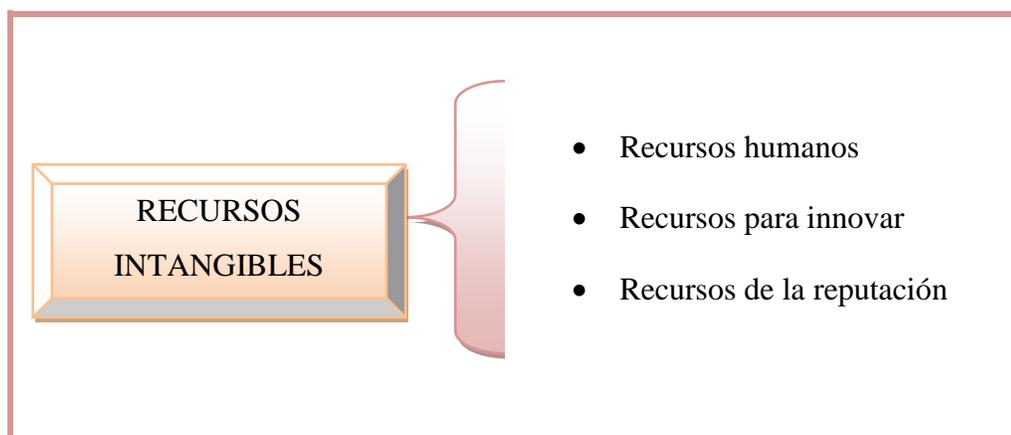


Fuente: (Hitt & Hoskinsson, 2004, pág. 83)

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

Cuadro No. 5

Recursos tangibles



Fuente: (Hitt & Hoskinsson, 2004, pág. 83)

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

1.3.1.2. Análisis de capacidades

1.3.1.2.1. Capacidad Administrativa

Tiene que ver con el proceso administrativo consta de cinco actividades básicas que se detallan en el siguiente cuadro

Cuadro No. 6

Proceso Administrativo



Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

- ✓ **Planificación.-** la planificación ayuda a los gerentes a prepararse para el futuro con la finalidad de cumplir metas y objetivos a través de diferentes medios para alcanzar los fines deseados.
- ✓ **Organización.-** la organización sirve para distribuir las actividades de trabajo entre todos los miembros de la organización. La distribución se realiza de acuerdo a la naturaleza de las actividades, las personas del grupo y las instalaciones físicas.
- ✓ **Control.-** una de las actividades primordiales de los gerentes es vigilar y supervisar el trabajo de los miembros de la organización con la finalidad de alcanzar los objetivos predeterminados.
- ✓ **Integración del personal.-** el departamento de talento humano es el encargado de seleccionar al personal competente para los puestos de la organización; es reunir todos los elementos materiales, económicos, técnicos y humanos necesarios para alcanzar los objetivos.
- ✓ **Dirección.-** (David, 2008, pág. 134)“es el proceso que consiste en influir en alguien con el objeto de que alcance objetivos específicos. La función de motivar incluye 4 elementos: liderazgo, dinámica del grupo, comunicación, y cambio organizacional”

1.3.1.2.2. Capacidad financiera

Permite a la organización evaluar la rentabilidad es decir cuál es su capital disponible, línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos y otros índices financieros que permitan una adecuada toma de decisiones.

1.3.1.2.3. Capacidad tecnológica

Hace referencia a la disponibilidad y exclusividad de equipos y herramientas relacionados con el proceso de producción enfocados a empresas industriales y con la infraestructura relacionados a empresas de servicios.

1.3.1.2.4. Capacidad de talento humano

(Arellano, 2012)Hace énfasis a las “Fortalezas y debilidades relacionados con el recurso humano e incluye nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, motivación, pertenencia”.

1.3.1.2.5. Capacidad competitiva

(Arellano, 2012)“se refiere a los aspectos con el área comercial tales como la calidad del servicio y lealtad al cliente, portafolio de producto, exclusividad, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad”

1.3.1.2.6. Capacidad de investigación y desarrollo

Las organizaciones que invierten en la investigación y mejoramiento de productos y servicios logran una ventaja competitiva frente a sus competidores.

1.3.1.3. Análisis de las aptitudes centrales

“Son los recursos y las capacidades que representan una fuente de ventaja competitiva de una empresa ante sus rivales. Las competencias centrales, que distinguen a la compañía en términos de competencia y reflejan su personalidad, surgen con el paso del tiempo en razón del proceso organizacional para acumular distintos recursos y capacidades y para destacarlos”. (Hitt & Hoskinsson, 2004, pág. 86)

1.3.1.4. Análisis de la cadena de valor

“Se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización que abarca desde la compra de materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización.” (David, 2008, pág. 154)

La cadena de valor está formada por actividades primarias o de línea y por actividades de apoyo o soporte.

Actividades primarias o de soporte.- Son actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto.

Logística interior (de entrada): actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.

Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.

Logística exterior (de salida): actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.

Mercadotecnia y ventas: actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.

Servicios: actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento.

Actividades de apoyo o soporte.- Son actividades que generan valor al producto, pero no están relacionadas directamente con la producción y comercialización, básicamente son de apoyo para las actividades primarias.

Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad y la relación con los inversores.

Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento capacitación, sistema de remuneración y desarrollo del personal.

Desarrollo de la tecnología: actividades relacionadas con la investigación de mercado, diseño de producto y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.

Aprovisionamiento: actividades que están relacionadas con el proceso de compras tales como: adquisición de maquinaria, publicidad, servicios, otros.

Cuadro No. 7

Cadena de valor genérica



Fuente: (www.estrategiamagazine.com, 2008)

Después de finalizar el análisis del entorno interno de las fortalezas y debilidades de la empresa, se inicia con la preparación de información e identificación y posteriormente transportarlas a una matriz de factores internos (EFI), la cual es una herramienta muy importante que nos permitirá evaluar las fortalezas y debilidades encontradas.

Para realizar la auditoría interna necesario tomar en cuenta las siguientes especificaciones:

- Capacidad directiva
- Capacidad Competitiva o de mercado
- Capacidad Financiera
- Capacidad de talento humano
- Capacidad de crecimiento y aprendizaje

1.3.2. Análisis Externo

En la actualidad, debido a los constantes cambios que se dan en el entorno externo de la organización, es de suma importancia prestar atención a los aspectos externos como son: los gustos y preferencias de los consumidores, condiciones políticas, económicas tecnológicas, demográficas, socio cultural y la globalización de los mercados.

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para reducir las amenazas.

Uno de los objetivos del análisis del entorno externo es identificar las oportunidades y amenazas.

- ✓ **Oportunidades.-** (Hitt & Hoskinsson, 2004, pág. 43)“es una circunstancia del marco general que, si la compañía la sabe explotar, le servirá para lograr una competitividad estratégica”
- ✓ **Amenaza.-** (Hitt & Hoskinsson, 2004, pág. 43)“es una circunstancia del marco general que puede entorpecer los esfuerzos de la compañía para lograr una competitividad estrategia”

1.3.2.1. Análisis del ambiente general

Fuerzas Económicas.- (Hitt & Hoskinsson, 2004, pág. 48)“se refiere al carácter y al curso de la economía en el lugar donde la empresa compite o podría hacerlo”. Las compañías estudian el contexto económico para detectar los cambios y tendencias relacionado a recesión prosperidad, recuperación, inflación, tasas de interés, déficit o superávit comercial o d presupuestos, políticas monetarias fiscales entre otros.

Fuerza Político legal.- (Hitt & Hoskinsson, 2004, pág. 49)es el terreno donde las organizaciones y los grupos de interés compiten para obtener la atención, los recursos y contar con una voz representativa en el conjunto de leyes y reglamentos que rigen las interacciones entre los países”

Aspecto Socio Cultural.- (Hitt & Hoskinsson, 2004, pág. 49)“se refiere a las actitudes y a los valores culturales de una sociedad”. Este aspecto se refiere al modo de vivir de las personas y los valores como son salud, educación, empleo, seguridad, creencia, cultura y educación.

Fuerzas Tecnológicas.- ante la velocidad de los cambios tecnológicos es vital que las empresas estudien a fondo este factor, ya que quienes adoptan antes que la competencia una nueva tecnología con frecuencia captan la mayor parte mercado y por ende sus utilidades incrementan.

(Hitt & Hoskinsson, 2004, pág. 52)“El sector tecnológico abarca a las instituciones y las actividades necesarias para crear conocimientos nuevos y convertirlos en información, productos, procesos y materiales nuevos”.

1.3.2.2. Análisis del marco industrial

“Michael Porter identifico cinco fuerzas que determinan qué tan atractivo es a largo plazo un mercado o segmento de mercado en cuanto a su rentabilidad.” (Kotler, 2001, pág. 218)

El análisis del marco industrial hace referencia a las industrias que son un grupo de empresas que ofrecen un producto que son sustitutos cercanos.

La naturaleza de la competencia de la industria está compuesta por cinco fuerzas las cuales se muestran en el siguiente gráfico.

Cuadro No. 8

Modelo de las 5 fuerzas de la competencia



Fuente: (Hitt & Hoskinsson, 2004, pág. 57)

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

- **Amenaza de Compañías de nuevo ingreso.-** hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto o servicio. El grado de rivalidad entre competidores aumentara a medida que se eleve la cantidad o se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos o se reduzcan los precios.
- **Poder de negociación de los proveedores.-** El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, un segmento es poco atractivo para le empresa si los proveedores pueden subir los precios o reducir la cantidad que abastecen, su poder suele aumentar cuando hay pocos sustitutos o cuando el producto suministrado es importante.
- **Poder de negociación de los compradores.-** toda empresa busca obtener el mayor retorno del capital invertido. Por otra parte los clientes de una industria quieren adquirir productos al precio más bajo posible, es decir donde la industria recibe la utilidad más baja sobre su capital invertido. Los compradores de la

industria buscan bajar sus costos con el fin de ofrecer mejores servicios a menor precio y mayor calidad.

Los clientes son poderosos cuando:

- ✓ Cuando compran la mayor parte de la producción de la industria
- ✓ Cuando sus ingresos por ventas del producto que compra representen el mayor porcentaje de ingresos realizados por el vendedor.
- ✓ Cuando la industria proveedora depende de los compradores en un gran porcentaje de sus pedidos totales.
- **Amenaza de productos sustitutos.-** los productos sustitutos satisfacen las necesidades similares del consumidor, pero pueden tener las mismas funciones o parecidas que el producto que fabrica la industria. Los productos sustitutos pueden representar una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes no tienen un gran costo por cambiar, es decir cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y su capacidad de resultado son iguales o superiores a los productos que compiten con ellos.
- **Rivalidad entre empresas que compiten.-** la rivalidad constituye una fuerte amenaza para la rentabilidad ya que si esta fuerza competitiva es débil, las empresas tiene la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores beneficios, si es sólida la competencia entre precios puede resultar una intensa rivalidad, la competencia limita a reducir márgenes de utilidad que se obtiene por las ventas. En la actualidad la ventaja competitiva de una empresa se ve reflejada en el precio, la calidad y la innovación.

1.3.2.3. Auditoria del entorno-matriz de factores externos (EFE)

Los factores y fuerza del entorno generalmente se dan por situaciones que están fuera del control de la organización, una vez identificados es posible desarrollar una estrategia que permita anticipar y reaccionar ante posibles amenazas y aprovechar las oportunidades que se presenten en el entorno.

Una vez identificadas las amenazas como las oportunidades, se inicia la preparación de toda la información y llevarla a la matriz de factores externos (EFE).

Para realizar la auditoria es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Análisis del ambiente general
- Análisis de la competencia
- Análisis de mercado

1.4. Análisis y formulación de estrategias

1.4.1. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite el análisis preciso de la situación actual de la organización en función de ello se puede crear estrategias y buscar nuevos servicios que ayuden a tomar de decisiones acorde a las metas y objetivos ya formulados.

El objetivo principal del FODA es identificar factores claves de éxito basado en un análisis del entorno interno y externo de una organización.

El análisis FODA se realiza observando y describiendo las características del negocio de la organización y del mercado en el cual opera, y se procede a realizar una lista detallada de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; luego se procede a seleccionar los factores más importantes que determinan el éxito o el fracaso de la organización.

El análisis de FODA es el primer paso para la formulación de estrategias para la organización. Para realizar un diagnóstico se utiliza la matriz FODA al relacionar cada uno de los factores de éxito aparecerá la siguiente combinación: las fortalezas-oportunidades (FO), fortaleza- amenaza (FA), una debilidad-oportunidad (DO) y debilidades-amenaza (DA).

- **Estrategia FO:** se usan las fortalezas que tiene la organización para aprovechar las oportunidades que se presentan él en el entorno externo.
- **Estrategia DO.-** tiene como objetivo disminuir las debilidades internas de la organización, aprovechando las oportunidades existentes del entorno extorno.

- **Estrategia FA.-** utiliza las fortalezas que tiene la empresa para controlar o disminuir las amenazas externas.
- **Estrategia DA.-** son táctica defensivas que permiten reducir al mínimo las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Cuadro No. 9

Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS (F) Hacer una lista de fortalezas	DEBILIDADES (D) Hacer una lista de debilidades
OPORTUNIDADES (O) Hacer una lista de oportunidades	ESTRATEGIA (FO) Usar la fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIA (DO) Minimizar la debilidades aprovechando oportunidades
AMENAZAS (A) Hacer una lista de amenazas	ESTRATEGIA (FA) Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	ESTRATEGIA (DA) Minimizar las debilidades y evitar amenazas

Fuente: (www.uproadmon.blogspot.com, 2007)

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

Una vez estructurada la Matriz FODA se puede formular las estrategias a través de directrices establecidas.

1.4.1.1. Formulación estratégica.-Efectuado el análisis de los factores internos y externos, la empresa inicia la etapa de formulación estratégica mediante programas estratégicos los mismos que son integrados al plan estratégico de la empresa.

- **Planes Operativos**

En esta etapa, el personal que es parte de la organización debe iniciar con los planes de acción para alcanzar los resultados que se ha planteado.

En esta etapa se deben seguir los siguientes pasos:

- ✓ Establecer un indicador para los proyectos estratégicos.
- ✓ Definir las tareas o actividades a realizarse
- ✓ Identificar la duración de cada actividad
- ✓ Especificar la meta que se desea alcanzar, puede ser cualitativo o cuantitativo
- ✓ Señalar el responsable de cada actividad
- ✓ Especificar los recursos humanos, financieros, técnicos y físicos necesarios.
- ✓ Limitaciones o dificultades que se pueda encontrar al momento de ejecutar la estrategia.

- **Programas**

Un programa permite a la organización mejorar los procesos críticos del negocio aportando al incremento de la productividad y otorgando un mayor valor agregado al cliente.

- **Proyectos Estratégicos**

Un proyecto estratégico es el resultado del análisis de las estrategias, y da relevancia a una de ellas para cumplir con los objetivos, misión y visión de la organización.

Los proyectos estratégicos deben ser:

- **Explícitos.**- Abarcaré las fortalezas, acataré las debilidades, aprovecharé las oportunidades y disminuiré las amenazas.
- **Consistentes.**- Está orientada hacia el logro de la misión, visión y objetivos.

- **Poco vitales.-** Se extenderá hacia áreas en las cuales la empresa debe tener un desempeño extraordinario para alcanzar el éxito.
- **Dinámico.-** Deberé conducir la acción.

1.4.1.2. Difusión de la estrategia

Para ejecutar un plan estratégico, es importante que este sea conocido por todos los niveles de la empresa.

La gerencia será la encargada de transmitir a los mandos medios y ellos a los mandos operativos. Se realizara un monitoreo estratégico y se irá retroalimentando de abajo hacia arriba.

1.4.1.3. Análisis de la matriz BCG (Boston Consulting Group)

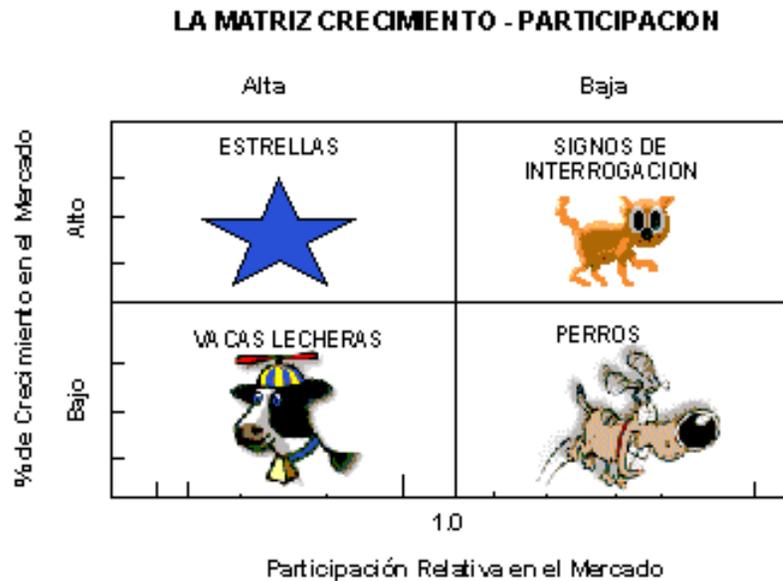
La MATRIZ BCG (Boston Consulting Group) o conocida también como la matriz de crecimiento o participación, es un método grafico que se utiliza para realizar un análisis de la cartera de negocios, la posición de un producto o un negocio dentro del mercado.

“Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir, entre empresas o áreas sobre todo en aquellas donde debemos: invertir, retirar la inversión o incluso abandonar.”
(www.herramientasparapymes.com, 2010)

A continuación se muestra la matriz BCG

Cuadro No. 10

Matriz BCG



Fuente: (www.herramientasparapymes.com, 2010)

La Matriz BCG, está compuesta por un eje vertical el mismo que define un crecimiento en el mercado, y eje horizontal que mide la cuota del mercado y la posición que tiene el negocio en el mercado. La matriz BCG está compuesta por 4 estados en los que pueden estar el negocio o producto:

Estrellas.- son negocios que tiene alta participación en el mercado y una alta tasa de crecimiento del mismo. Son generadores de alta rentabilidad para la empresa, pero su a su vez requieren de constantes inversiones por lo que su flujo de fondos es generalmente nulo o negativo.

Vacas.- son negocios que tienen una alta participación en el mercado pero el mercado tiene una poca tasa de crecimiento. Tienen gran rentabilidad y requieren de poca inversión.

Signos de interrogación.- estos negocios tiene una baja participación en el mercado pero a su vez este mercado tiene una alta tasa de crecimiento. Son negocios que no se conoce que pasara con ellos, requieren de constantes inversiones, pero no se sabe si serán rentable o no.

Perros.- son negocios que tienen poca participación en el mercado y poco crecimiento. Tiene poca rentabilidad son los productos que están en la última etapa de vida.

1.4.2. Análisis de estrategias

1.4.2.1. Estrategias Intensivas

Las organizaciones están expuestas a constantes cambios como son: tecnológicos, políticos, económicos, entre otros. Por tal razón para que las empresas sean competitivas y puedan sobrevivir al medio al que se encuentran expuestas es necesario que implementen estrategias para introducirse y desarrollarse en los mercados existentes de productos y servicios.

Dentro de las estrategias intensivas se encuentran las siguientes:

- **Penetración en el mercado.-** el objetivo de esta estrategia es aumentar la participación en el mercado de productos o servicios presentes, por medio de un mayor esfuerzo para la comercialización. Dentro de esta estrategia se requiere:
 - ✓ Maximizar la cantidad de vendedores
 - ✓ Incremento del gasto publicitario
 - ✓ Ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.
 - ✓ Cupones publicitarios, etc.

Mediante el siguiente cuadro se detalla cuando las estrategias de penetración en el mercado son aplicables:

Cuadro No. 11

Aplicación estrategias de penetración

	GENERAL	PARTICULAR
APLICACIÓN DE LAS E STRATEGIAS DE PENETRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos. • Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se pueda elevar significativamente • Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando una empresa existen productos que están en la etapa de madurez, esto quiere decir que se logra una estabilización en las ventas y el mercado no está saturado con el producto. • Cuando una Empresa se está iniciando, esta debe de captar el mayor número de clientes a través de ofertas y promociones • Cuando una empresa lanza un producto innovador, siendo más avanzado que los productos de la competencia.

Fuente: (www.estrategiasintensivas.blogspot.com, 2009)

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

Desarrollo del Mercado.- este requiere incorporar productos o servicios actuales en otras zonas geográficas. Es decir se busca nuevos mercados para ofrecer los productos o servicios de una organización.

Cuadro No. 12

Desarrollo del Mercado

DESARROLLO DEL MERCADO	GENERAL	PARTICULAR
	<ul style="list-style-type: none">• Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace• Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.	<ul style="list-style-type: none">• La Empresa tiene, altas ventas, tasa de clientes, buen prestigio y altos recursos financiero esta debe expandirse de manera tal que su éxito y ventas sean mayor.• Cuando se crea un Mall esta es una buena oportunidad para incorporarse a este nuevo mercado, donde la afluencia de público es significativa

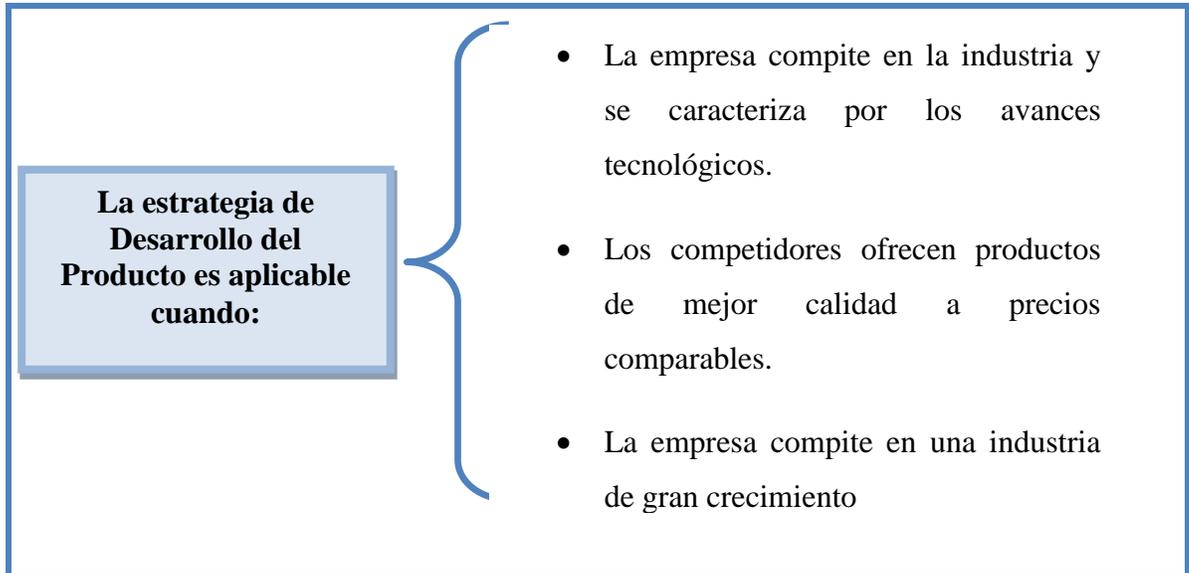
Fuente: (www.estrategiasintensivas.blogspot.com, 2009)

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

- **Desarrollo del Producto.-** esta estrategia de negocio tiene como objetivo maximizar las ventas por medio de la modificación o mejora de los productos o servicios. Para el desarrollo del producto se requiere un gasto para lo que es la investigación y el desarrollo.

Cuadro No. 13

Desarrollo del Mercado



Fuente: (www.estrategiasintensivas.blogspot.com, 2009)

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

1.4.2.2. Estrategias integrativas

Las Estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia; existen tres tipos de Estrategia de Integración: Integración hacia adelante, Integración hacia atrás e Integración Horizontal.

- **Estrategia de Integración Hacia Adelante.-** La Integración hacia adelante busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas. Este tipo de estrategia se debe aplicar cuando, los distribuidores presentes de organización son demasiado caros, poco confiables incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- **Estrategia de Integración Hacia Atrás.-** Busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores. Este tipo de estrategia es aplicable cuando, lo proveedores presentes de la organización son muy caros, poco confiables e incapaces de satisfacer necesidades de la empresa relaciona a componentes, ensamblajes o materias primas.

- **Integración horizontal.**-Busca controlar o adquirir el dominio de los competidores. Este tipo de estrategia es aplicable cuando, la organización que compite en la industria está creciendo y logra alcanzar economías de esta escala y permite obtener grandes ventajas competitivas.

1.4.2.3. Estrategias genéricas de Michael Porter

Las estrategias genéricas de Michael Porter fueron creadas para que la empresa logre una ventaja competitiva frente a la competencia utilizando estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque:

- **Liderazgo en costos.**-Esta estrategia consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través del liderazgo de reducción de costos la empresa alcanza mayor participación de mercado y, por lo tanto, aumentar sus ventas.
- **Diferenciación.**-Esta estrategia consiste en producir o vender un producto o servicio que tenga características únicas y originales, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por la competencia,
- **Enfoque.**- Esta estrategia consiste en orientar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos o servicios que logren satisfacer gustos y preferencias de un determinado grupo de consumidores.

1.4.2.4. Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral David Norton y Robert Kaplan

“El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión estratégica que se puede describir como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de una estrategia de una empresa” (Paul, 2000, pág. 35)

Se puede entender al CMI como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento.

Perspectiva financiera.- “incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad”. (www.sinnexus.com business_intelligence)

Perspectiva del cliente.- se debe identificar quienes son nuestros clientes y cuál es la posición de valor para servirlos.

Según el autor (Wiersema, 1995) dice que no resulta menos difícil elegir una proposición de valor adecuada. Mucha de las empresas elegirá entre tres disciplinas que se explican a continuación:

- ✓ **Excelencia Operativa.-** las empresas que buscan la excelencia operativa se basan en precios bajos, conveniencia.
- ✓ **Liderazgo del Producto.-** los líderes del producto aplican innovaciones constantes y se esfuerzan por ofrecer simplemente el mejor producto en el mercado.
- ✓ **Intimidad con el cliente.-** hacer lo que haga falta para proporcionar soluciones a las necesidades exclusivas de los clientes ayuda a definir el concepto de empresa que tiene intimidad con el cliente. No busca una sola transacción sino una relación a largo plazo, posible por su profundo conocimiento de las necesidades de los clientes.

Perspectiva procesos internos.- “en esta perspectiva se identifican los procesos clave en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas. Para satisfacer las expectativas de clientes y accionistas, es probable que se tengan que identificar procesos internos completamente nuevos, en lugar de centrar los esfuerzos en incrementar la mejora de las actividades existentes” (Norton, 2000).

Perspectiva de formación y crecimiento.- Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si se desea obtenerse resultados constantes a largo plazo.

Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional.

Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Beneficios

- ✓ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- ✓ Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- ✓ Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- ✓ Traducción de la visión y estrategias en acción.
- ✓ Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- ✓ Integración de información de diversas áreas de negocio.
- ✓ Capacidad de análisis.
- ✓ Mejoría en los indicadores financieros.
- ✓ Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

1.5. Implementación y Evaluación de las Estrategias

1.5.1. Implementación de la estrategia

La implementación de la estrategia implica convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados; es un proceso de transformación de la cultura, estructura y sistemas de trabajo de la empresa. La implantación tiene éxito si la compañía logra sus objetivos estratégicos y los niveles planeados de rendimiento financiero es importante mencionar que la estrategia debe ajustarse a la necesidad de la empresa.

1.5.2. Evaluación de la estrategia

La evaluación estratégica permite realizar un análisis detallado de la situación actual de la organización, con la finalidad de analizar ciertos procesos críticos, evaluar posicionamiento, detectar áreas de oportunidad y ofrecer un plan de apoyo con base a

necesidades específicas. Para efectuar esta importante evaluación es necesario contar con información disponible de las áreas estratégicas de la empresa, incluyendo planeación, mercadotecnia, ventas, operación, compras, logística, administración, recursos humanos y finanzas, entre otras.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE RADIO CANELA QUITO

En el presente estudio se va a dar a conocer, el giro del negocio objeto de análisis. Se inicia con una breve historia de la organización, el direccionamiento estratégico servirá de referencia para el análisis de la situación interna y externa actual de la empresa, que consiste en el análisis interno y externo, para identificar los aspectos negativos (Debilidades-Amenazas) y los aspectos positivos (Fortalezas-Oportunidades) de Radio Canela.

2.1. Generaliades

2.1.1. Historia de la empresa

Radio Canela S.A. fue constituida jurídicamente el 5 de enero del 2000 sus fundadores son: El doctor Jorge Homero Yunda y la doctora Isabel Yunda, quienes estructuraron una programación dirigida a varios segmentos de la población de la ciudad de Quito, ofreciendo distintas programaciones para el radio oyente.

En el año 2003 la compañía amplía su capital de operaciones mediante el ingreso de nuevos socios esto permitió que la Corporación Canela logre incrementar las frecuencias radiales a nivel nacional.

Su cobertura llega a las Provincias de Pichincha 106.5 FM, Guayas 90.5 FM, Tungurahua 106.5 FM, Azogues 107.3 FM, Manabí 89.3 FM y el Oro 100.7 FM, con frecuencia modulada (FM). Cuenta con una programación variada para cada una de sus frecuencias como son: Afilo de cama, Canela Dj, Canela Intima, Canela mix, Combinación Extrema, Con las cobijas al Aire, Concierto de amor, Energía cuántica, Buenos días habitantes de la noche, Happy lunch, La hora loca, Oído fino, Parada 92.7, Pecho a pecho, Radiación temprana, Señora Cumbia, Sonido de la Pacha madre, Tacos canela y chile y Trompas de Falopio ;esta programación se estructura por segmentos cabe mencionar que cada provincia tiene sus propias culturas, tradiciones y creencias y es muy difícil que todos los programas tengan la misma aceptación por el público.

En la actualidad la Corporación Canela está ubicada en la Av. 6 de Diciembre y pasaje Batallas siendo esta su sede principal; su horario de programación es las 24 horas del día con distintas programaciones de entretenimiento, uno de sus locutores más conocidos el LORO HOMERO cuyo nombre doctor Jorge Yunda, quien actualmente desempeña el cargo de presidente ejecutivo de la Corporación Canela.

2.1.2. Definición del ámbito de actividad

(www. buenastareas.com)“La radio es un medio de difusión masivo que llega al radio-escucha de forma personal, es el medio de mayor alcance, ya que llega a todas las clases sociales.

La radio es un medio de comunicación que llega a todas las clases sociales. Establece un contacto más personal, porque ofrece al radio-escucha cierto grado de participación en el acontecimiento o noticia que se está transmitiendo.

Es un medio selectivo y flexible. El público del mismo no recibe tan frecuentemente los mensajes como el de los otros medios y además el receptor de la radio suele ser menos culto y más sugestionable en la mayoría de los casos.

Como medio de comunicación la radio nos brinda la oportunidad de alcanzar un mercado con un presupuesto mucho más bajo del que se necesita en otros medios, es por eso, que es mayor la audiencia potencial de la radio.”

Por lo tanto la radio por ser un medio de comunicación es aquella que transmite información de actualidad, entretenimiento, opiniones, cultura, servicios, entrevistas, campañas publicitarias entre otros permitiendo que el radio oyente tenga conocimiento de la situación actual del país y la sociedad en general. En el Ecuador la radio difusión llega a finales de la década de los 20, siendo la primera emisora del país Ecuador Radio que salió al aire el 16 de julio de 1930 en la ciudad de Guayaquil.

La principal actividad es ofrecer a los radio escucha una alternativa diferente de escuchar radio para lo cual cuenta con distintos programas y locutores de gran trayectoria y preparación.

En lo económico la principal actividad es la comercialización de espacios radiales, venta y producción de cuñas y jingles (anuncio pregrabado en formato de canción).

2.1.3. Síntesis de la cartera de productos

Radio Canela diseño la programación de acuerdo a los gustos y preferencias de los radio escuchas. La radio vende cuñas, menciones y jingles, espacios políticos contratados, entrevistas, los clientes para la promoción de sus productos y servicios tienen la opción de elegir su espacio publicitario entre las diferentes programaciones.

En el siguiente cuadro se detalla la programación actual de Radio Canela:

Cuadro No. 14

Programación Radio Canela Pichincha 106.5 Fm

PROGRAMA	CONDUCCIÓN	CONTENIDO
A filo de cama humor musical matutino lunes a viernes 06h00 a 8h00am	Grace Carrillo Patricio Fortuni Mauricio Aguirre	Cuando se creó este nombre para un programa en la mañana, todos pensaban que era para adultos, pero eso estaba solamente en las mentes podridas de estos seres que nunca se han sentado al filo de la cama para amarrarse los zapatos, para desperezarse y para oír la radio entre dormido y despierto...por eso, Al Filo de la Cama te inyecta ánimo, música alegre y humor.

PROGRAMA	CONDUCCIÓN	CONTENIDO
Radiación temprana programa y variedades lunes a jueves 08h00 a 10h30 am viernes 16h00 a 18h30pm	Programa conducido por: Alejandra Duque El Lohomero Patricio Díaz Luis David como el pasante	Este programa fue diseñado para cumplir la ley, ya que había que dar trabajo a los discapacitados alcohólicos, madres solteras, yogadictos y enfermos mentales en tratamiento, quedando como la única equilibrada la

PROGRAMA	CONDUCCIÓN	CONTENIDO
Canela DJ música selecta lunes a viernes 10h00am a 12h00pm 14h00pm a 18h00pm	Mezclas en vivo	Música variada para todo público.

PROGRAMA	CONDUCCIÓN	CONTENIDO
Trompas de Falopio romanticismo lunes a viernes 12h00pm a 14h00pm	Programa conducido por: Angélica Millan Lorena Rivadeneira	Discusión de temas de actualidad relacionados a la familia, el amor , sexo , entre otros (sin pelos en la lengua)

PROGRAMA	CONDUCCIÓN	CONTENIDO
Energía Quántica clásicos 80'' lunes a viernes 18h00 am 20h00pm		Es una edición especial de la radio, la revisión de la música que marcó una época trascendental en el mundo entero se vive diariamente por energía cuántica. No se sabe cuántas décadas más tendrán que pasar para volver a escuchar temas que fueron creados con la ejecución interpretativa de los mejores músicos de los 80's.

PROGRAMA	CONDUCCIÓN	CONTENIDO
Buenos días habitantes de la noche tertulia musical lunes a viernes 20h00 a 23h00pm	Programa conducido por : Patricio Toro Campaña y la programación de Iván Guerra	Este programa es un encuentro en confianza entre Patricio Toro Campaña y los miles de habitantes que comienzan un nuevo día en la noche, aquí se recopilan las canciones románticas de todo el mundo hispano, el inicio de la noche se hace más cálida.

PROGRAMA	CONDUCCIÓN	CONTENIDO
SONIDOS DE LA PACHA MAMA FOLKLORE SABADOS Y DOMINGOS 06h00am a 8h00am		<p>Es un programa orientado al público que ama la música folclórica Andina.</p>

PROGRAMA	CONDUCCIÓN	CONTENIDO
SEÑORA CUMBIA SABADOS Y DOMINGOS 08h00am a 10h00am		<p>Programación en donde el radio oyente puede solicitar lo mejor de la cumbia ecuatoriana, colombiana, entre otros.</p>

PROGRAMA	CONDUCCIÓN	CONTENIDO
CANELA FIN DE SEMANA	<p>Conducido por los Dj Cesar Vaca Luis Salgado</p>	<p>Mezclas en vivo en diferentes géneros musicales para todo tipo de radio oyentes</p>

Fuente: Radio Canela S.A.

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

2.1.4. Direccionamiento estratégico

Mediante una entrevista mantenida con la directora administrativa nos dio a conocer que Radio Canela no cuenta con un organigrama organizacional, pero cada área departamental tiene que cumplir con funciones específicas.

Radio Canela no tiene estructurado una misión, visión que le permita un direccionamiento efectivo para cumplir con metas y objetivos a largo plazo, esto no facilita la visión clara y objetiva de los procesos administrativos de la Corporación.

Es importante mencionar que los empleados aplican principios y valores basados en la práctica de la eficiencia, disposición, respeto, responsabilidad y honestidad.

2.2. Enfoque de la empresa

2.2.1. Tipo de empresa

Corporación Canela es una empresa del sector privado legalmente constituida de acuerdo a las leyes y reglamentos que se rigen actualmente en el Ecuador.

Radio Canela es una sociedad anónima que cuenta con un capital de \$110.842,000.

Está conformada por los siguientes accionistas:

Cuadro No. 15

Capital de socios

CAPITAL SOCIOS	ACCIONES	PORCENTAJE %
Machado Orosco Beatriz	27.710,00	25
Yunda Machado Lilia Narcisa	55.421,00	50
Yunda Machado Luis David	27.711,00	25
TOTAL	110.842,00	100%

Fuente: Radio Canela S.A

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

2.2.1.1.Marco Legal

La base legal que sustenta a la Corporación Canela se fundamenta de acuerdo a las leyes y reglamentos que estipulan las leyes vigentes del Ecuador como son SRI, Súper Intendencia de Compañías y demás organismos de control de los medios de comunicación,

Constitución de la Sociedad Anónima

Esta Compañía tiene como característica principal, que es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, y sus accionistas responden únicamente por el monto de sus aportaciones. Esta especie de compañías se administra por mandatarios amovibles socios o no. Se constituye con un mínimo de dos socios sin tener un máximo.

Requisitos: La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.

Para proceder a la constitución de una sociedad anónima se requiere:

- Que haya dos socios como mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos;
- El capital mínimo con que ha de constituirse la Compañía de Anónima, es de ochocientos dólares.
- Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con un mínimo de dos socios, sin tener un máximo de socios.
- El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 25% del capital total
- Las aportaciones pueden consistir en dinero o en bienes muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies.

2.3. Problemática

2.3.1. Planteamiento del problema

La Radio de la Corporación Canela presenta una administración sin planificación a corto, mediano y largo plazo, la cual se ve reflejada en deficiencias como son: la falta de una estructura administrativa jerarquizada en diferentes departamentos, carece de orientación, definición y dirección para establecer estrategias de visión a futuro, lo que posteriormente podría incidir en la cultura organizacional y la buena salud financiera de la Radio.

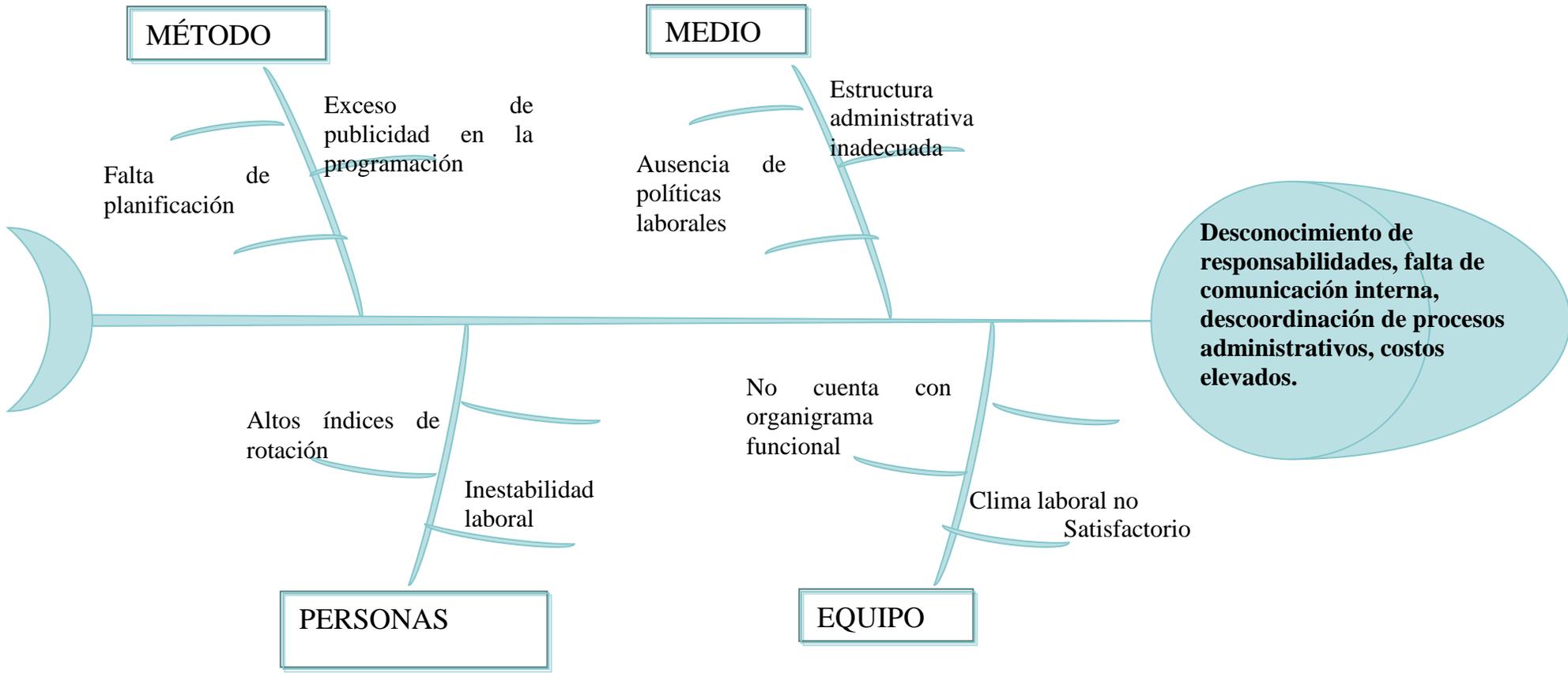
Esta situación se presenta por la falta de participación de los miembros directivos en las diferentes decisiones de la Radio ya que al ser una entidad que funciona a nivel nacional y no se encuentra debidamente organizada, lo que conlleva a que no exista un compromiso real de trabajo y por ende la programación de las actividades administrativas son insuficientes, lo que no permite superar las dificultades organizacionales.

La Radio de la Corporación Canela es una entidad con presencia a nivel nacional, por tal motivo debe contar con un plan que le permita anticiparse al futuro en la toma de decisiones para poder garantizar una eficiente administración.

El elaborar un Plan Estratégico permitirá conocer a sus actores con qué recursos cuenta la Radio de la Corporación Canela además establecer el curso de acción que le permitirá alcanzar metas y objetivos.

Con la elaboración de este plan estratégico, Radio Canela podrá contar con una herramienta técnica – administrativa que permitirá a sus actores tener una organización con una visión integral, les permitirá priorizar las actividades, determinar los recursos disponibles para un crecimiento a largo plazo y lograr los objetivos propuestos aplicando los principios administrativos como una estrategia de crecimiento y desarrollo. A continuación se presenta un cuadro con los principales problemas que tiene la organización.

Cuadro No. 16
Problemas existentes en Radio Canela



Fuente: Radio Canela
Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

2.4. Análisis Externo

2.4.1. Factor Económico

El gobierno del economista Rafael Correa, se ha caracterizado por continuos procesos electorales que derivaron en una nueva Constitución Política y en el establecimiento de una Asamblea Nacional formada mayoritariamente por militantes de Alianza país, el partido oficialista, quienes se han encargado de aprobar las leyes enviadas por el ejecutivo.

“En el 2007 se incorporaron al presupuesto 1.300 millones de dólares, correspondientes a los fondos petroleros y 2.500 millones se obtuvieron entre 2007 y 2008 como ingreso extraordinario por el incremento en el precio del petróleo. En total, el Gobierno Central (sin considerar los organismos autónomos y las empresas públicas) tuvo recursos por aproximadamente 24,400 millones hasta marzo de 2009, esto es alrededor del 50% del PIB, ingresos por encima de lo obtenido por cualquier otro gobierno en la historia del Ecuador.” (www.iep.org.ec)

A continuación se detalla el gráfico del PIB y la Inflación de los dos últimos años.

Gráfico No. 1

Inflación Años 2011-2012



Fuente: (www.bce.fin.ec, 2013)

Connotación.- Según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, establece que la inflación se encuentra en el 6.12% en el país, lo cual es alto ya que esto causa un aumento acelerado en los precios de los bienes y servicios de consumo masivo, y da

como resultado que los empleados que laboran en la radio canela tengan que comprar menos y a mayor costo de los productos en el mercado necesarios para satisfacer las necesidades de cada familia, por lo que se considera una AMENAZA.

Gráfico No. 2

Variación del PIB Años 2011-2012



Fuente: (www.bce.fin.ec, 2013)

Según el Banco Central del Ecuador (BCE), el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador se encuentra en un margen del 8.82% en el 2012, con relación a su similar período del 2011.

Lo anterior responde a factores internos de la economía como el crecimiento de la inversión, de la producción interna, del consumo de los hogares y de las exportaciones.

El sector no petrolero de la economía, de igual forma tuvo un incremento en el cual se destacan industrias como maquinaria y equipo, construcción, metálicos y no metálicos (estructuras como planchas metálicas, cerámicas...)

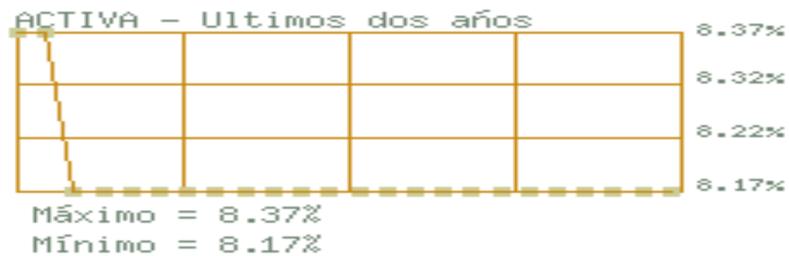
A continuación vemos como se han comportado la tasa activa y pasiva de interés durante los dos últimos años.

Connotación.- Según proyecciones estadísticas, determinan que el PIB nacional llegara al 9% de crecimiento, pero en relación con los demás países, se encuentra en menor nivel, ya que en promedio de los países de Sudamérica llegan al 10% de crecimiento, lo que refleja que el nivel de desarrollo del país se da de forma lenta, debido a la inestable

normativa legal que causa incertidumbre a los empresarios en invertir en el país, lo que ocasiona que disminuya la demanda de clientes para la radio canela, ya que es la encargada de dar a conocer los productos de diferentes empresas establecidas en el país, por lo que se determina una AMENAZA

Gráfico No. 3

Tasas de interés activa 2011-2012

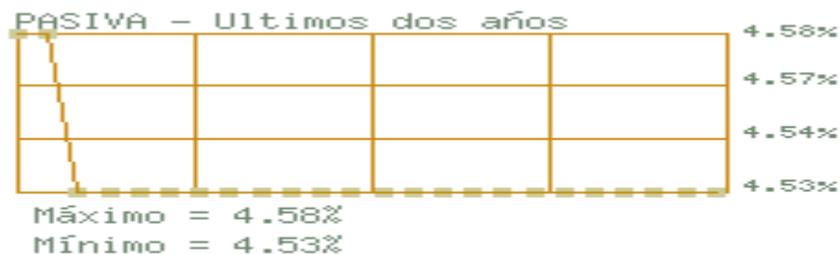


Fuente: (www.bce.fin.ec, 2013)

En lo referente a la tasa pasiva, que corresponde a lo que paga el banco por los depósitos, la evolución de las tasas ha sido la siguiente:

Gráfico No. 4

Tasas de interés pasiva



Fuente: (www.bce.fin.ec, 2013)

Connotación.- La tasa de interés son la cantidad de interés que brinda o cobra una institución financiera, en lo que respecta a la tasa activa se encuentra en 8,37%, mientras que la tasa pasiva se encuentra en el 4,58%, pero la realidad es que las tasas de interés que brindan las Instituciones financieras son altos ya que bordea los 16% para realizar un crédito, lo que da como resultado que los miembros de la radio canela por necesidad tengan que solicitar préstamos, adquiriendo obligaciones financieras altos, por lo que se considera una AMENAZA

2.4.2. Factor socio cultural

El Ecuador se caracteriza por tener una composición étnica y cultural muy variada de sus habitantes los mismos que siguen en constante cambio que pueden generar oportunidades y amenazas especialmente para la Radio Canela, factores que afectan de manera significativa con los gustos y preferencias de la población; quien determina la aceptación o rechazo del servicio que la empresa pone a disposición de sus consumidores acorde a sus requerimientos actuales que el mercado exige.

Connotación.- El país existe una variedad de culturas y etnias que se caracterizan por mantener la identidad propia de su lugar de origen, por esta razón el servicio que brinda la radio canela tiene un gran campo de acción, que tiene una gran afición por las emisoras que tienen gran tiempo en el mercado, por lo que se considera una OPORTUNIDAD

2.4.3. Factor tecnológico

La tecnología actualmente ha contribuido al desarrollo de la sociedad, por medio sin número de avances; “este sin número de avances ha permitido un proceso de cambio tecnológico el cual ha sido el propulsor del cambio económico de la naciones”. (www.eumed.net)

Radio Canela cuenta con los servicios de banda ancha de internet que le permite transmitir su programación en vivo a cualquier parte del país y del mundo y de esta

manera llega a miles de personas. Para lograr una transmisión con total nitidez se adquirieron equipos como: consolas, orban, transmisores antenas, microondas; adicional la empresa Ecuatronix realiza un mantenimiento preventivo mensual de sus equipos.

La tecnología es fundamental puesto que permite mejorar los procesos, disminuir costos y ofrecer al cliente un producto o servicio que cumpla con los requerimientos de calidad.

Connotación.- Como se puede observar la radio canela cuenta con una gran variedad de equipos tecnológicos en buen estado, para brindar el servicio de radio a nivel nacional, por lo que se considera una OPORTUNIDAD

2.4.4. Factor político legal

La empresa tiene que analizar detenidamente la política y filosofía que tiene el gobierno que pueden afectar directa o indirectamente a la empresa mediante la implementación de leyes, normas y reglamentos que a su vez afectan a las operaciones y la rentabilidad de la industria y de cada empresa. Actualmente la Asamblea Nacional Constituyente debate una ley de comunicación en el cual las personas tienen derecho a una comunicación libre, al acceso a las tecnologías de la información y comunicación y obliga al Estado a fomentar el acceso universal.

Por tal razón Corporación Canela esta regularizada por las siguientes empresas del estado.

Superintendencia de la Información y Comunicación Es el órgano técnico de vigilancia, auditoria intervención y control, con capacidad sancionatoria, de administración desconcentrada con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, presupuestaria y organizativa cuenta con las amplias atribuciones para hacer cumplir la normativa de regulación de la información y comunicación.

SENATEL (Secretaría Nacional de Telecomunicaciones), que ejecuta políticas, gestiona y administra el espectro radiofónico, dicta normas de homologación, suscribe y contratos de concesión.

SUPTTEL (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.

SRI (SERVICIO DE RENTAS INTERNAS), ente autónomo del estado, cuyo objetivo es el cobro de impuestos a los contribuyentes a partir de una base de datos.

Connotación.- En el país se encuentra en debate y discusión la aprobación de una nueva ley de comunicación, que permita controlar y regular a los medios de comunicación, dentro de los cuales se encuentra la radio canela, pero debido a la falta de votos en la Asamblea Nacional no se aprobado aún, lo que ocasiona incertidumbre y desconfianza sobre la situación de la radio canela en el futuro, por lo que se considera una AMENAZA

2.4.5. Fuerzas de la competencia

2.4.5.1. Competencia

Los principales competidores de la Radio Canela son las emisoras que ofrecen al radio escucha un programación de entrenamiento variada, las que prestan servicios publicitarios a través de la venta y producción de cuñas comerciales y gingles, anuncios pregrabados en formato de canción.

En el siguiente cuadro se muestra los competidores de Radio Canela.

Cuadro No. 17

Competidores de Radio Canela

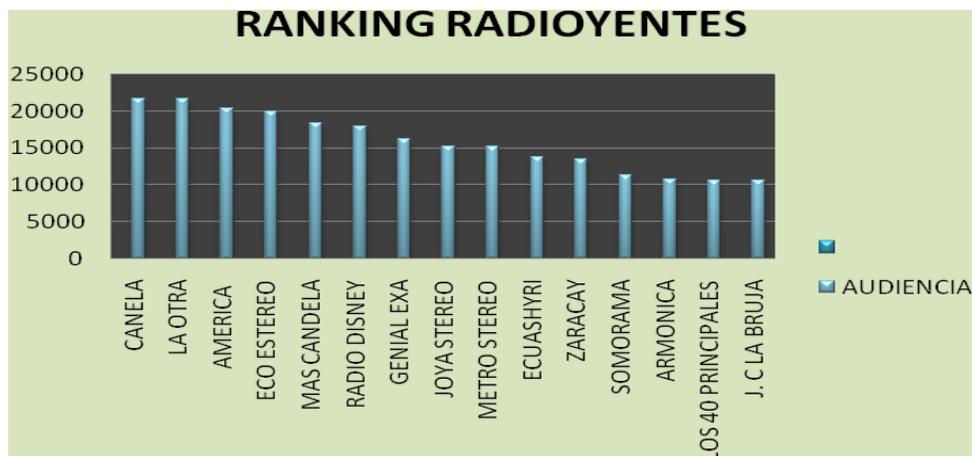
EMISORAS	AUDIENCIA	PORCENTAJE
Canela	21632	9.13
La Otra	21623	9.13
América	20358	8.60
Francisco estéreo	19980	8.44
Mas candela	18402	7.77
Radio Disney	17889	7.55
Genial Exa	16218	6.85
Joya Stereo	15160	6.40
Metro Stereo	15147	6.40
Ecuashyri	13753	5.81
Zaracay	13470	5.69
Sonorama	11247	4.75
Armónica	10793	4.56
Los 40 principales	10601	4.48
J. C la bruja	10567	4.46
TOTAL	236840	100.00

Fuente: (www.sistema.mercapro.net, 2012)

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña.

Gráfico No. 5

Participación en el mercado de la radio difusión



Fuente: (www.sistema.mercapro.net, 2012)

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

Connotación.- Según los datos estadísticos sobre la cantidad de clientes que tiene las radios del país se puede observar que la radio canela es la de mayor programación pero también hay que determinar que tiene bastante competencia a nivel nacional y que a su vez también existen otra empresas de radio que se encuentra casi al mismo nivel de aceptación de audiencia, lo que cabe concluir es que tiene que por lo menos mantener los niveles de servicio que tiene en la actualidad para seguir siendo el primero en audiencia a nivel nacional, por lo que se considera una AMENAZA

2.4.5.2. Clientes

En la radio difusión existen dos tipos de mercado que son el mercado de consumo y el mercado de empresa; entendiéndose como mercado de consumo a la cantidad de audiencia que puede tener una emisora que son el pilar fundamental para su existencia; si hablamos de mercado de empresa constituyen las agencias de publicidad que actúan como empresas independientes que brindan servicios especializados de publicidad y una asesoría de Marketing en general para promocionar nuevos productos o servicios.

Además su intermediación consiste en negociar los contratos entre los auspiciantes y los medios de comunicación.

Entre los clientes más comunes que tiene Radio Canela son los siguientes:

Cuadro No. 18

Clientes comunes de radio canela

CLIENTES	ACTIVIDAD
Instituciones publicas	Publicas
Nestlé	productos alimenticios
Haer	Artefactos
Claro	Comunicaciones
Coca cola	Bebidas
Industrias ales	Productos varios
Supermercados Santa María	Comercialización
Ego	Productos varios
Cooperativa 29 de octubre	Actividades financieras
Scott	útiles de aseo personal
global sonido	Eventos Artísticos
Pilsener	Bebidas Alcohólicas
Coviprop	Empresa de vivienda
Unión constructora	Empresa de vivienda

Paca	Fábrica de fideos
Solubles instantáneos C.A	Exportación de café soluble
Unilever	Crema faciales
Instituciones Educativas	Educación
Correos del Ecuador	Correspondencia
Chevrolet	Concesionario de vehículos
Banco del Pacífico	Financieras
Quicentro Sur	Centros comerciales

Fuente: (Radio Canela S.A., 2013)

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

2.4.5.3. Proveedores

Actualmente existe una gran variedad de empresas proveedoras de equipos técnicos, insumos, entre otros.

Es importante mencionar que la empresa trabaja con la mayoría de proveedores a crédito que pueden ir desde 30, 60, 90 días, dependiendo del monto de la compra y las políticas de crédito que manejan estas empresas. Los proveedores frecuentes con los que Radio Canela cuenta son los siguientes:

Cuadro No. 19

Proveedores frecuentes de radio canela

PROVEEDORES	ACTIVIDAD
Audio y sonido	venta de audio y sonido
Prosonido	Audio y video
El mundo del sonido	Audio y sonido
Ecuatronixs	Comunicaciones
Punto net	Tecnología
Sony	Tecnología
Telexport	Tecnología
Super paco	productos varios
Compucintas	Suministros de oficina
Telconet	Servicios de telecomunicación
Conartel	empresa publica

Fuente: (Radio Canela S.A., 2013)

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

2.5. Análisis interno

El siguiente paso consiste en evaluar la situación actual de Radio Canela. Es necesario analizar las capacidades administrativas, financieras, talento humano, sistemas de información y comunicación y las capacidades tecnológicas para poder identificar las fortalezas y neutralizar las debilidades de la empresa.

La información que se obtenga sirve de base para un estudio más profundo de la situación por la que actualmente atraviesa Radio Canela, de esta manera se logrará identificar sus competencias distintivas, que no pueden igualarse fácilmente por la competencia.

2.5.1. Capacidad administrativa

2.5.1.1. Planificación

La empresa no cuenta con un plan estratégico, no tiene definido la visión, misión de la empresa, en consecuencia los integrantes de la Radio Canela no tienen un modelo claro a seguir para el logro de sus objetivos.

Radio Canela no cuenta con una planificación de las actividades, no existe un documento específico de tareas, procesos y pronósticos, la mayor parte de actividades son ejecutadas por costumbre, con la finalidad de satisfacer al cliente externo e interno.

2.5.1.2. Organización

Radio Canela está constituida como una Sociedad Anónima representado por sus accionistas .No tiene estructurado un organigrama.

■ Reglamentos Generales

Radio Canela cumpliendo los reglamentos establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales cuenta con un reglamento interno que establece normas que se deben cumplir para un mejor desempeño del trabajo.

“El personal contratado de RADIO CANELA S.A. de acuerdo con él (Reglamento Interno Radio Canela,Articulo21g,Capitulo V).

- A. Personal Ejecutivo (presidentes, directores, gerentes)
- B. Jefes departamentales
- C. Trabajadores en general”

■ Jornadas de trabajo

Todos los trabajadores de la compañía deben laborar cumpliendo de manera estricta con el horario fijado por el empleador; jornada de trabajo que será de 8 horas diarias; de tal manera que se laboren 40 (cuarenta) horas semanales.

Cuando por necesidad de producción o de cualquier tipo fuere preciso, la empresa podrá variar dicho horario bien en forma general, o para determinadas secciones, funciones o máquinas y esto con trabajadores que ya se encuentren al servicio de la empresa o empleando para ello nuevo personal.

- Turnos de Trabajo.- la compañía podrá establecer turnos de trabajo de acuerdo a los requerimientos y conforme a sus estrictas necesidades los mismos que tienen que ser aprobados por la dirección Regional de trabajo.
- Operadores de Sonido.- el personal de esta área trabaja de acuerdo a la modalidad de turnos y a la programación del día.
- Coproductores.- Su jornada de trabajo es de acuerdo al horario de sus programas
- Visto Bueno.- la empresa podrá ejercer el derecho de dar por terminadas las relaciones de trabajo previamente visto bueno, siempre y cuando se cumplan con las disposiciones señaladas para el efecto por el código de trabajo.

■ **Disciplina y Obligaciones especiales de los trabajadores**

- Mantener buenas normas de conducta y moral en su lugar de trabajo
- Emplear y cuidar los bienes y materiales que se hayan entregado en el estricto cumplimiento de su trabajo.
- Cumplir con el horario de ingreso y salida que la empresa establezca.
- Usar de manera obligatoria dentro de las instalaciones de la compañía la credencial otorgada por la misma.
- Mantener la confidencialidad y fidelidad a la compañía.
- Respeto, responsabilidad frente al trabajo y a los integrantes de la empresa.
- Cumplir con las funciones asignadas a cada persona.
- Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o de riesgos inminentes que afecten o amenacen a las personas o las cosas de la compañía

2.5.1.3. Dirección

La dirección es la base fundamental para la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos de los colaboradores.

Para analizar esta etapa del proceso administrativo aplicado a Radio Canela se tomara en cuenta tres aspectos fundamentales:

- **Motivación.-** Radio Canela no cuenta con un sistema de incentivos y recompensas para sus empleados quienes diariamente aportan con sus conocimientos, habilidades, y aptitudes es importante que la dirección reconozca que a través de ella se logra la ejecución del trabajo la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares esperados.
- **Comunicación.-** Actualmente existe ineficiencia en la comunicación interna, ya que Radio Canela tiene frecuencias en todas las provincias a nivel nacional. Su contabilidad se realiza en la matriz ubicada en la ciudad de Quito, en ocasiones no hay comunicación con la administración de las provincias y su matriz esto genera ineficiencia en la parte administrativa.
- **Supervisión.-** Radio Canela tiene un estilo de liderazgo tradicional ya que de acuerdo a la constitución de la sociedad la persona encargada de la supervisión y control son únicamente los accionistas, esto no permite que haya la participación del personal.

2.5.1.4. Control

El control en relación al área administrativa tiene muchos desfases principalmente en las estaciones que se encuentran en las diferentes provincias del país, esto se debe a que la contabilidad, pagos y control se lo lleva desde su matriz ubicada en la ciudad de Quito, los principales problemas que se presentan son la el doble pago a proveedores o pago por mercadería no recibida o devuelta es decir que no existe un control sobre los inventarios.

2.5.2. Capacidad financiera

El departamento financiero conformado por el departamento de contabilidad tiene como función principal llevar de manera correcta las cuentas, cumplir las metas de ventas, el

pago de impuestos, pago de comisiones, contrato de trabajo, cobro de cartera por vencer y vencidas, pago sueldos entre otros.

El gerente financiero se encarga de realizar proyecciones de ventas presupuestos anuales y analiza las cuentas principales de la Radio Canela. Además esta actividad se realiza conjuntamente con la gerencia administrativa.

Recursos disponibles

Los recursos que dispone Radio Canela para cubrir gastos o cualquier eventualidad proviene de:

- Promoción de espacios radiales
- Contratos de programación de propaganda publicitaria
- Venta y producción de cuñas y singles publicitarios

Forma de pago

Radio Canela tiene dos formas de pago a sus clientes de acuerdo a sus políticas de cobro de contado y crédito. En lo que se refiere a crédito puede ir desde 30 y 60 días todo dependerá del tipo de cliente y del monto de las cuñas publicitarias.

- Del 100% de las ventas el 40% son al contado y la diferencia a crédito con un plazo de 60 días.
- Del 100% de las ventas 50% son al contado o anticipo y el otro 50% antes de finalizar la pauta.
- En las agencias a nivel de todo el país del 100% de las ventas el 50% son de contado y el otro 50% son pagadas a 60 días plazo.

2.5.3. Capacidad tecnológica

Para lograr una programación con total nitidez Radio Canela, siempre trata de innovar sus equipos, por lo tanto cada día ofrece nuevas alternativas que a su vez benefician a la empresa y a sus clientes.

2.5.4. Capacidad de talento humano

En el área administrativa y de producción, trabajan 35 personas y, adicionalmente 9 presentadores de los programas, denominados coproductores.

El talento humano con el que cuenta Radio Canela está compuesto por el Gerente, personal administrativo y el personal operativo.

Es de exclusiva competencia de la empresa la selección, admisión y ubicación del personal, así como la promoción a puestos de mayor responsabilidad y categoría.

Antes de iniciar la prestación de servicios y correspondiente contratación, los trabajadores deberán presentar a la empresa los siguientes documentos:

- A. Dos foto copias de la cedula de ciudadanía
- B. Dos copias de la papeleta de votación
- C. Certificados de trabajo: Los dos últimos con su dirección y teléfonos actualizados.
- D. Certificados de honorabilidad con fechas actuales donde acrediten su buena conducta y honradez.
- E. Copia de la cedula militar dependiendo el caso
- F. Record policial actualizado
- G. Certificados de cursos realizados
- H. Tres fotos tamaño carnet
- I. Partida de nacimiento de los hijos
- J. Su dirección domiciliaria actual.

Para la admisión del personal se tendrá en cuenta los estudios, las referencias y antecedentes del trabajador, sus condiciones físicas, etc. Así como los resultados de pruebas prácticas, teóricas y otras que la empresa considere conveniente en cada caso.

El gerente administrativo conjuntamente con el gerente de área, determinara las vacantes de funcionarios que se produzcan en la compañía que serán cubiertas de acuerdo a las necesidades, las cuales determinara el perfil y elaborara los requisitos mínimos profesionales, formación académica y remuneración del cargo.

Para ser candidato a cualquier cargo de personal fijo, temporal o contratado por servicios profesionales se requerirá no tener parentesco dentro del cuarto de consanguinidad de segundo grado de afinidad con ningún empleado de la compañía.

Cuadro No. 20

Nómina de empleados

NOMBRES	CARGO
Presidente Ejecutivo	Dr. Jorge Yunda
Gerente General	Eco. Liliana Yunda
Secretaria	Sandra Fuentes
Director Administrativo	Ing. Rocío Lara
Director Financiero	Eco. Enrique Hellou
Contador General 1 Canela Guayaquil Canela Ibarra Canela oriente Canela Ambato	CBA. Jessica Basurto
Asistente Contable 1	Gabriela Rodríguez
Contador General 2 Canela televisión La otra Radio Radio Armónica	Tlgo. Mirian Huaraca

Canela el Oro	
Asistente Contable 2	Liliana Pérez
Contador General 3 Radio canela Quito Radio Canela Manabí Radio Canela Machala Radio Canela Chimborazo	Grace Chacón
Asistente Contable 3	Patricia Chalco
Área de Ventas	
Personal de apoyo administrativo Mensajería Limpieza Guardias	Ana Beltrán Verónica Guerra María Vega Francisco López Eduardo Flores
Área Técnica Monitoreo	Ing. Alex Castañeda <u>Sistemas</u> Ing. Pablo Carrillo <u>Monitoreo</u> Ing. Danilo Pérez <u>Monitoreo</u> Ing. Pedro Medina <u>Monitoreo</u> Ing. Jorge Salema
Área de Locución y Programación	Grace carrillo (Locutor) Patricio Borja (Locutor)

	Carlos quintana (Locutor) Julieta Estrella (Locutor) Nick de Hitman (Locutor) Eco. Patricio Díaz(Locutor) Luis David Yunda (Locutor) Angélica Millán (Locutor)
DJ y diseñadores de cuñas	Carlos Fraga Daniel Cruz Cristian Vinuesa Franklin Suarez Daniel Carrillo

Fuente: (Radio Canela S.A., 2013)

Elaborado por: Angélica Sntaxi y Ana Vilaña

El reclutamiento y selección de personal a contratarse se lo realiza por medio por recomendaciones de los miembros o empleados de la empresa al momento de existir una vacante.

2.6. Técnicas de Investigación

2.6.1. Diseño y estudio:

El diseño de la presente investigación corresponde al No Experimental ya que como investigadoras observamos los fenómenos tal y como ocurrieron naturalmente, sin intervenir en su desarrollo.

Utilizando un Estudio Transversal o de Corte ya que los datos se registraron en un momento dado y no se les dio seguimiento a través del tiempo.

2.6.2. Descripción del universo y selección de la muestra

2.6.2.1. Descripción del universo

La población universo de Radio Canela estará constituida por 44 empleados que constan en nómina quienes serán los sujetos de estudio para aplicar los métodos de investigación como la encuesta ; para el nivel directivo se aplicara la técnica de la entrevista, método que permite tomar contacto directo con las personas consideradas como fuente de información, para el análisis de los clientes y proveedores considerado como el ambiente externo de la organización se aplicará la técnica de la encuesta, tomando en cuenta la información de la base de datos de Radio Canela que registra 778 clientes externos.

Selección de la muestra (Luzuriaga, 2003, pág. 33)manifiesta en su obra Metodología de la Investigación Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación las características del muestreo:

Muestreo.- Constituye una técnica para la selección de una muestra a partir de una población.

Muestreo Aleatorio Simple.-Es aquel que asegura que cada elemento de la población, tiene la misma probabilidad de ser elegido en la muestra, este tipo de muestreo toma solamente una muestra de una población dada.

Procedimiento

1. **“Marco Muestral.-** para su empleo es necesario conocer que elementos comprenden el universo de investigación; que puede ser un listado de personas, un catastro de viviendas. Estos elementos deben estar numerados de 1-N (tamaño de la población).
2. **Tamaño de la Muestra.-** de acuerdo al tamaño de se deben aplicar las fórmulas de universos finitos e infinitos.
3. **Sortear los elementos hasta completar el tamaño.-** para el sorteo se utiliza algunos de los procedimientos de aleatoriedad tabla de números aleatorios.
4. Construir la lista de personas que han sido elegidas.- en función de los números sorteados”.
5. **Muestreo Aleatorio Estratificado.-** es una técnica de muestreo probabilístico en el cual se divide la población en sub poblaciones o extractos de acuerdo a ciertas características de las unidades de la población, y, posteriormente se elige

una muestra por cada extracto de acuerdo con la proporción que representa la población total.

Por ser la población de empleados y directivos de 44 sujetos de estudio inferior a 100 no se realiza muestreo simplemente describimos la población.

Clientes externos: registrados en la base de datos de la Corporación son 778.

Para determinar el número de encuestas tanto para empleados y clientes se aplicará la siguiente fórmula del universo finito los mismos que son:

$$n = \frac{Npqz^2}{(N-1)e^2 + pqz^2}$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

p= probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso

e= porcentaje de error

Z= el valor del nivel de confianza

A continuación se presenta el cálculo de la muestra relacionado a empleados, clientes y proveedores.

Clientes:

$$= \frac{(0.99)^2 * 0.50 * 0.50 * 778}{(0.06)^2 (778 - 1) + (0.99)^2 * 0.50 * 0.50}$$

n

$$\frac{190.62945}{3.042225}$$

n=

n=62.6611 \approx 63 encuestas para clientes

2.6.3. Recolección y fuente de datos

Para realizar proceso de investigación confiable y tenga la validez se debe tomar en cuenta dos tipos de fuentes de recolección de la información las fuentes primarias que son las que se obtiene la información directa, es decir, en donde se origina la información y las secundarias son todas las aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero no son de fuente original de los hechos, como; fuente interna, documentos gubernamentales, publicaciones de libros, revistas y periódicos, directorios manuales folletos instructivos.

2.6.4. Métodos y técnicas de estudio

2.6.4.1. Método deductivo:

Al basarse este método en un proceso sintético-analítico, que partiendo de lo general (conceptos, normas generales, principios, definiciones, leyes) llegamos a conclusiones particulares. De un diagnóstico general de la organización extraeremos conclusiones para elaborar los el plan estratégico de Radio Canela.

2.6.4.2. Método inductivo

Con este método se partirá de lo particular a lo general, la determinación de las estrategias a desarrollar permitirá establecer un plan de acción

2.6.4.3. Método descriptivo

Este método permitirá la observación actual de los hechos, fenómenos y casos, para conocer la realidad actual de la radio Canela.

2.6.4.4. Método estadístico

Con este método se logrará reunir, organizar, resumir, analizar datos, así como obtener conclusiones válidas, para tomar decisiones razonables a base de tales datos.

2.6.5. Técnicas de estudio

2.6.5.1. Observación:

Consiste en recopilar datos primarios a partir de la observación de personas, acciones y situaciones pertinentes.

2.6.5.2. La encuesta

Con esta técnica se recolectan los datos por medio de un cuestionario prediseñado con el propósito de obtener información de las personas

2.6.5.3. La entrevista

Es una técnica que permite tomar contacto directo con las personas consideradas como fuente de información.

2.7. Tabulación de la encuesta aplicada

ENCUESTA CLIENTE EXTERNO

Pregunta N° 1 ¿Cómo se enteró de la existencia de Radio Canela?

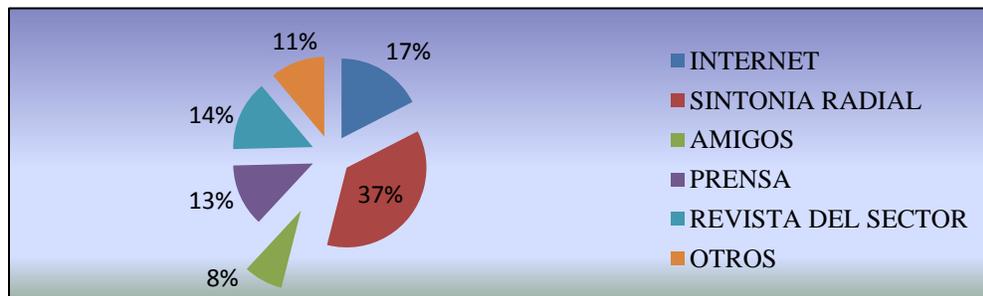
Tabla No.1

Tabulación de la encuesta pregunta uno cliente externo

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
INTERNET	11	17%
SINTONIA RADIAL	23	37%
AMIGOS	5	8%
PRENSA	8	13%
REVISTA DEL SECTOR	9	14%
OTROS	7	11%
TOTAL	63	100%

Gráfico No. 6

Tabulación de la encuesta pregunta uno, cliente externo



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Suintaxi y Ana Vilaña

Análisis:

De acuerdo a la encuesta realizada se puede observar que el 37% de los clientes encuestados determinan que se enteraron de la existencia de Radio Canela por medio de la sintonía radial; seguido de un 17% de encuestados que manifiestan que se enteraron a través del internet; mientras que un 14% conocen de la Radio por medio de revistas del sector.

Pregunta N° 2 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio prestado por la Radio Canela?

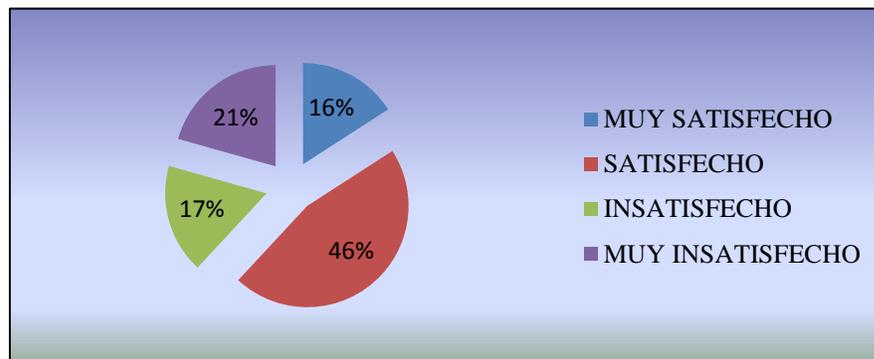
Tabla No. 2

Tabulación de la encuesta pregunta dos, cliente externo

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
MUY SATISFECHO	10	16%
SATISFECHO	29	46%
INSATISFECHO	11	17%
MUY INSATISFECHO	13	21%
TOTAL	63	100%

Gráfico No. 7

Tabulación de la encuesta pregunta dos, cliente externo



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Suintaxi y Ana Vilaña

Análisis:

De acuerdo a la encuesta realizada se puede observar que el 46% de los clientes determinan que existe un alto grado de satisfacción por el servicio prestado por Radio Canela; sin embargo, existe un 21% quienes consideran que el servicio prestado por la Radio no satisface su requerimiento por el excesivo tiempo de cuñas publicitarias durante la programación.

Pregunta N° 3 ¿Conoce usted la filosofía de nuestra Radio?

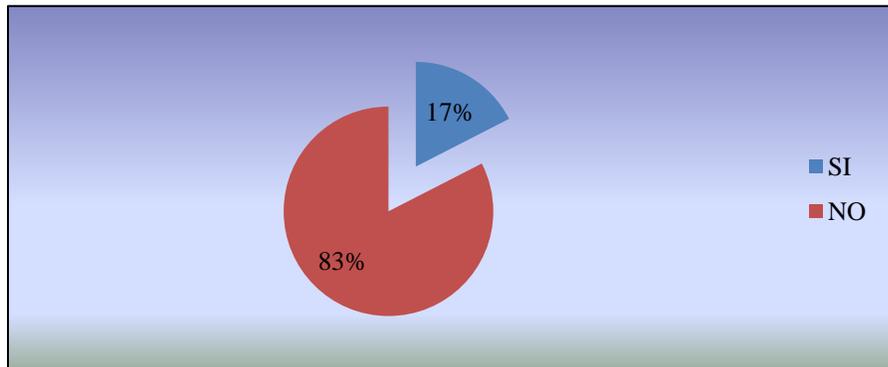
Tabla No. 3

Tabulación de la encuesta pregunta tres, cliente externo

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI	11	17%
NO	52	83%
TOTAL	63	100%

Gráfico No. 8

Tabulación de la encuesta pregunta tres, cliente externo



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Suintaxi y Ana Vilaña

Análisis:

De acuerdo a la encuesta realizada se puede observar que el 83% de los clientes desconocen la filosofía corporativa de Radio Canela, de ahí la necesidad de implementar un plan estratégico que le permita un proceso de comunicación adecuado para sus clientes; seguido de un 17% que manifiestan que si conocen la filosofía de la Radio.

Pregunta N° 4 ¿Qué servicios de los que ofrece Radio Canela adquiere con más frecuencia?

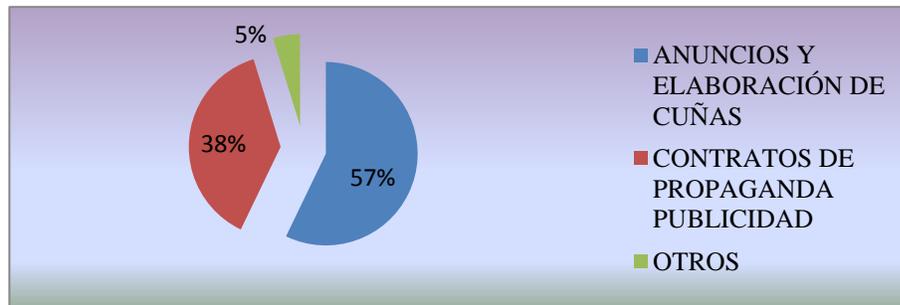
Tabla No.4

Tabulación de la encuesta pregunta cuatro, cliente externo

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
ANUNCIOS Y ELABORACIÓN DE CUÑAS	36	57%
CONTRATOS DE PROPAGANDA PUBLICITARIA	24	38%
OTROS	3	5%
TOTAL	63	100%

Gráfico No. 9

Tabulación de la encuesta pregunta cuatro, cliente externo



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

Análisis:

De acuerdo a la encuesta realizada se puede observar que el 57% de los clientes determinan que los servicios que adquieren con más frecuencia son los anuncios y elaboración de cuñas publicitarias; seguido de un 28% de clientes quienes manifiestan adquirir servicios de la Radio para contratos de propaganda publicitaria; el 5% dice que adquiere otros servicios como: adquisición de CD pregrabados, canciones canela, poemas del lorismo.

Pregunta N° 5 ¿Califique el servicio de la Radio?

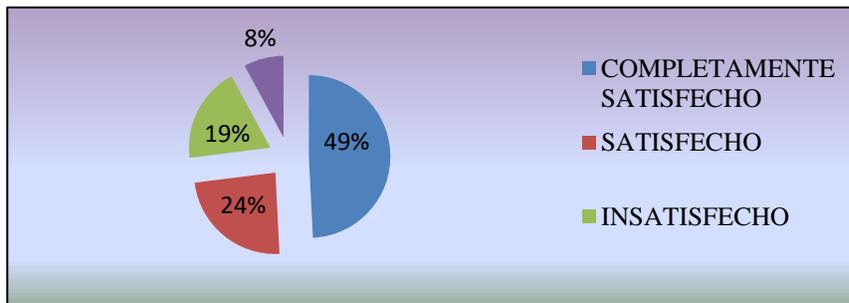
Tabla No. 5

Tabulación de la encuesta pregunta cinco, cliente externo

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE SATISFECHO	31	49%
SATISFECHO	16	24%
INSATISFECHO	11	19%
COMPLETAMENTE INSATISFECHO	5	8%
TOTAL	63	100%

Gráfico No. 10

Tabulación de la encuesta pregunta cinco, cliente externo



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

Análisis:

De acuerdo a la encuesta realizada se puede observar que el 49% de los clientes determinan que el servicio que brinda la Radio satisface completamente su necesidad puesto que brinda toda la información relacionada con el servicio que desea adquirir; mientras que el 24% de los clientes encuestados consideran que satisface sus necesidades en menor grado.

Pregunta N° 6 ¿Usted recomendaría adquirir los servicios de la radio?

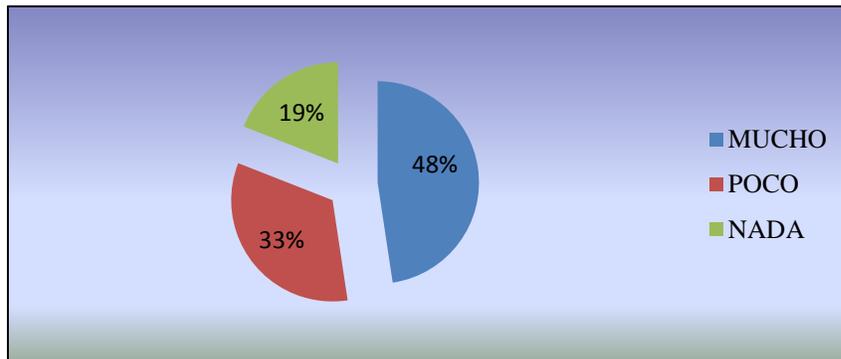
Tabla No. 6

Tabulación de la encuesta pregunta seis, cliente externo

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
MUCHO	30	48%
POCO	21	33%
NADA	12	19%
TOTAL	63	100%

Gráfico No. 11

Tabulación de la encuesta pregunta seis, cliente externo



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

Análisis:

Se puede observar que el 48% de los clientes recomiendan adquirir los servicios de Radio Canela, cabe mencionar que existen clientes que son vulnerables frente a los ataques de la competencia; pero la empresa durante su trayectoria ha logrado posesionarse en la radiodifusión; un 33% recomiendan adquirir el servicio en menor grado; y el 19% no recomienda adquirir los servicios que ofrece la Radio.

Pregunta N°7: Ha encontrado algún inconveniente con los servicios de publicidad que ofrece Radio Canela?

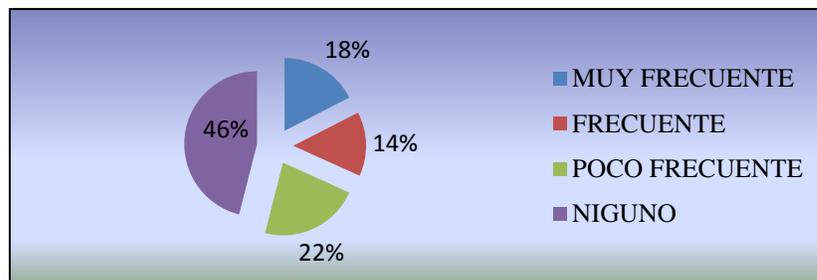
Tabla No. 7

Tabulación de la encuesta pregunta siete, cliente externo

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
MUY FRECUENTE	12	19%
FRECUENTE	9	14%
POCO FRECUENTE	14	22%
NIGUNO	28	44%
TOTAL	63	100%

Gráfico No. 12

Tabulación de la encuesta pregunta siete, cliente externo



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

Análisis:

Se puede observar que el 46% de los clientes establecen que no tienen ningún inconveniente al momento de recibir el servicio por parte de la radio, debido a que existe mucha seriedad y compromiso por entregar un servicio de calidad ; seguido del 22% quienes manifiestan que los inconvenientes son poco frecuentes al momento de adquirir los servicios de publicidad; el 18% indica que los inconvenientes por el servicio que ofrecen a sus clientes son muy frecuentes ; y un 14% indica que frecuentemente surge inconvenientes con el servicio.

Pregunta N° 8 ¿Usted trabajaría con alguna otra empresa que preste servicios de radio difusión o únicamente con Radio Canela?

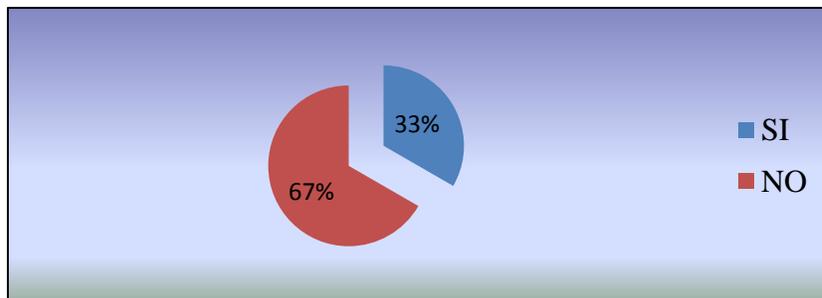
Tabla No. 8

Tabulación de la encuesta pregunta ocho, cliente externo

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI	21	33%
NO	42	67%
TOTAL	63	100%

Gráfico No. 13

Tabulación de la encuesta pregunta ocho, cliente externo



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

Análisis:

Se puede observar que el 67% de los clientes encuestados determinan que no trabajarían con otras emisoras radiales porque no logran satisfacer sus requerimientos; sin embargo existe un 33% que determinan que si elegirían adquirir los servicios de otras frecuencias radiales.

ENCUESTA CLIENTE INTERNO (EMPLEADOS)

Pregunta 1 ¿Conoce usted si la Radio Canela cuenta con un Plan Estratégico?

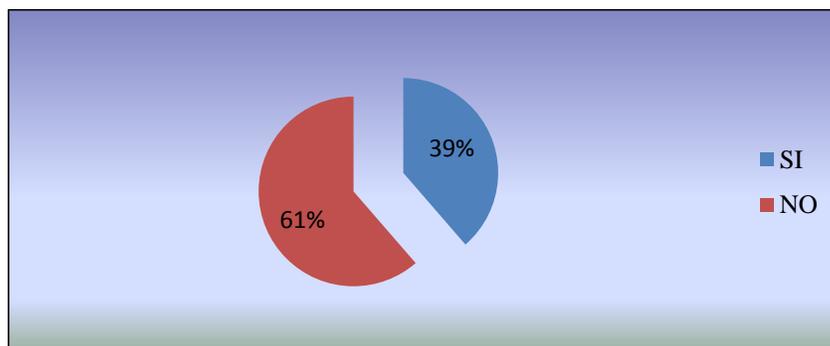
Tabla No. 9

Tabulación de la encuesta pregunta uno cliente interno

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI	17	39%
NO	27	61%
TOTAL	44	100%

Gráfico No. 14

Tabulación de la encuesta pregunta uno, cliente interno



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

Análisis:

De acuerdo a la encuesta realizada al cliente interno de Radio Canela se puede observar que el 61% del personal determina que Radio Canela no cuenta con una Planificación Estratégica; el 39% conoce que la Radio si planifica sus actividades.

Pregunta 2 ¿Conoce usted la Misión y Visión de Radio Canela?

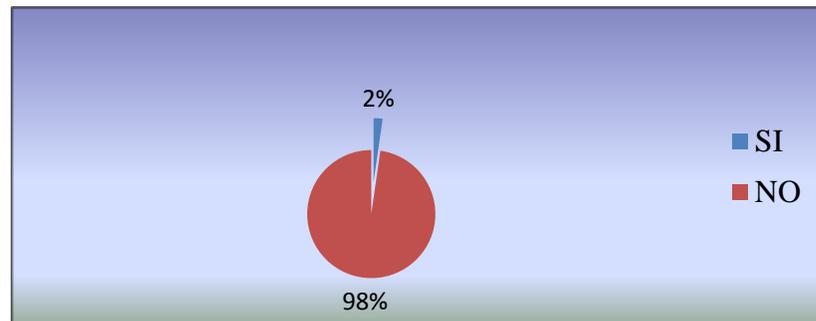
Tabla No. 10

Tabulación de la encuesta pregunta dos, cliente interno.

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI	1	2%
NO	43	98%
TOTAL	44	100%

Gráfico No. 15

Tabulación de la encuesta pregunta dos, cliente interno.



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

Análisis:

Mediante la encuesta realizada se puede observar que el 98% del personal determinan que no conocen la misión y visión de la Radio Canela, el cual indica la razón de ser de la empresa y lo que desea alcanzar en el futuro; solamente un 2% indica que si conoce la misión y visión establecida por Radio Canela.

Pregunta 3 ¿Radio Canela planifica sus actividades en forma?

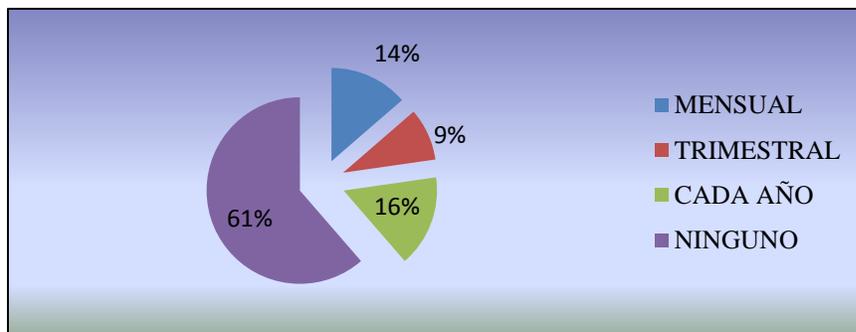
Tabla No. 11

Tabulación de la encuesta pregunta tres, cliente interno

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
MENSUAL	6	14%
TRIMESTRAL	4	9%
CADA AÑO	7	16%
NINGUNO	27	61%
TOTAL	44	100%

Gráfico No. 16

Tabulación de la encuesta pregunta tres, cliente interno



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

Análisis:

Se puede observar que el 61% del personal manifiesta que no realizan ningún tipo de planificación para lograr los objetivos de la empresa; pero existe un 16% de empleados que manifiestan que la planificación de las actividades de la empresa se las realiza en forma anual con la finalidad de lograr ciertos objetivos por parte de la Radio Canela.

Pregunta 4 ¿Conoce usted si la empresa tiene establecidos los principios y valores corporativos?

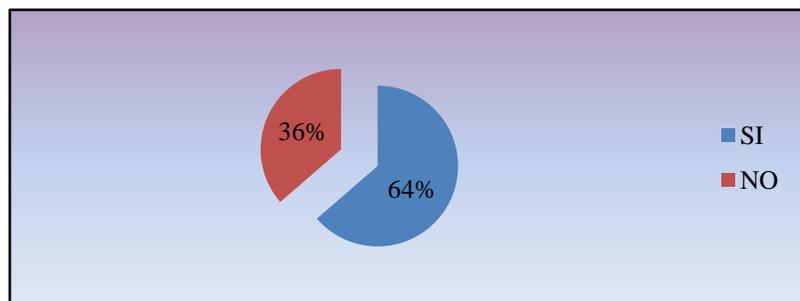
Tabla No. 12

Tabulación de la encuesta pregunta cuatro, cliente interno

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI	28	64%
NO	16	36%
TOTAL	44	100%

Gráfico No. 17

Tabulación de la encuesta pregunta cuatro, cliente interno



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Angélica Sntaxi y Ana Vilaña

Análisis:

De acuerdo a la encuesta realizada se pudieron destacar que el 64% del personal tienen conocimiento acerca de algunos principios y valores que tiene la empresa, entre estos tenemos: liderazgo, compromiso, honestidad, responsabilidad, entre otros, a pesar de que no exista un documento explícito, donde esta enunciada esta filosofía; sin embargo existe un 36% del personal que determinan que no conocen ni aplican los valores y principios corporativos.

Pregunta 5 ¿Usted ha sido capacitado en su área de trabajo?

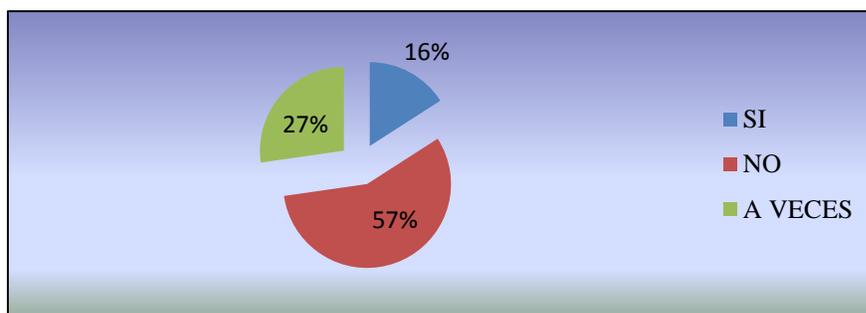
Tabla No. 13

Tabulación de la encuesta pregunta cinco, cliente interno

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI	7	16%
NO	25	57%
AVECES	12	27%
TOTAL	44	100%

Gráfico No. 18

Tabulación de la encuesta pregunta cinco, cliente interno



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Suintaxi y Ana Vilaña

Análisis:

Se puede observar que el 57% del personal establecen que el principal problema de la empresa es la falta de capacitación, seguido de un 27% que manifiesta que pocas veces se han dado capacitaciones por parte de la empresa; y un 16% expresa que si ha sido capacitado.

Pregunta 6 ¿Existe una correcta distribución de las funciones y responsabilidades en la radio?

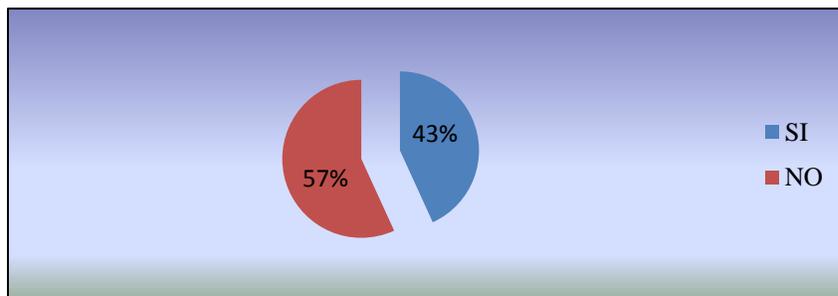
Tabla No. 14

Tabulación de la encuesta pregunta seis, cliente interno

VARIABLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	19	43%
NO	25	57%
TOTAL	44	100%

Gráfico No. 19

Tabulación de la encuesta pregunta seis, cliente interno



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

Análisis:

Se puede observar que el 57% del personal determinan que no existe una adecuada distribución de funciones al personal de la empresa, seguido de un 48% que determinan que sus funciones y responsabilidades son distribuidas adecuadamente de acuerdo al departamento y cargo que desempeña dentro de la radio.

Pregunta 7 ¿Se controla que la publicidad contratada este de acuerdo con los requerimientos del cliente?

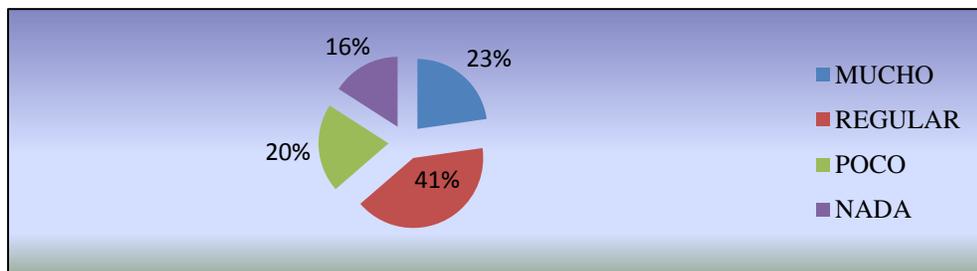
Tabla No. 15

Tabulación de la encuesta pregunta siete, cliente interno

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
MUCHO	10	23%
REGULAR	18	41%
POCO	9	20%
NADA	7	16%
TOTAL	44	100%

Gráfico No. 20

Tabulación de la encuesta pregunta siete, cliente interno



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

Análisis:

Se puede observar que el 41% del personal establece que regularmente se verifica el nivel de satisfacción de los clientes, seguido de un 23% quienes determinan que en la mayoría de veces se controla que la publicidad contratada este de acuerdo a los requerimientos de los clientes; el 20% dice que muy pocas veces se cumple con los requerimientos del cliente y un 16% manifiesta que no se controla que la publicidad este de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

Pregunta 8 ¿La calidad del servicio que brinda la Radio al usuario es?

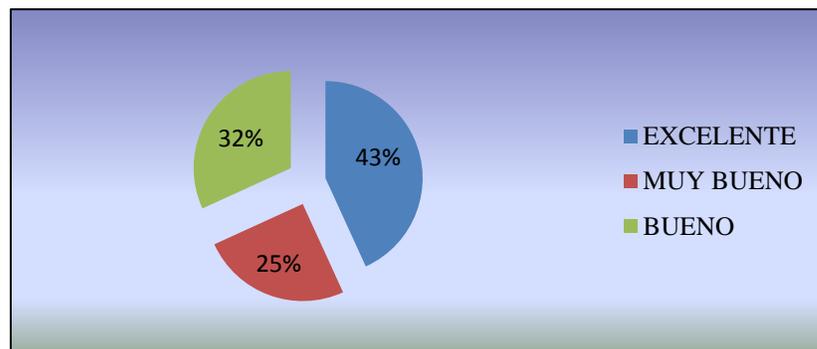
Tabla No. 16

Tabulación de la encuesta pregunta ocho, cliente interno

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
EXCELENTE	11	43%
MUY BUENO	19	25%
BUENO	14	32%
TOTAL	44	100%

Gráfico No. 21

Tabulación de la encuesta pregunta ocho, cliente interno



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

Análisis:

Se puede observar que el 43% del personal establecen que el servicio que brindan a sus clientes es excelente, sin embargo existe un 32% de empleados quienes dicen que el servicio que proporciona la empresa a sus clientes es muy bueno; y un 25% manifiesta que los servicios que presta la Radio es bueno.

Pregunta 9 ¿Qué herramientas de publicidad utiliza la empresa para atraer a nuevos y potenciales clientes?

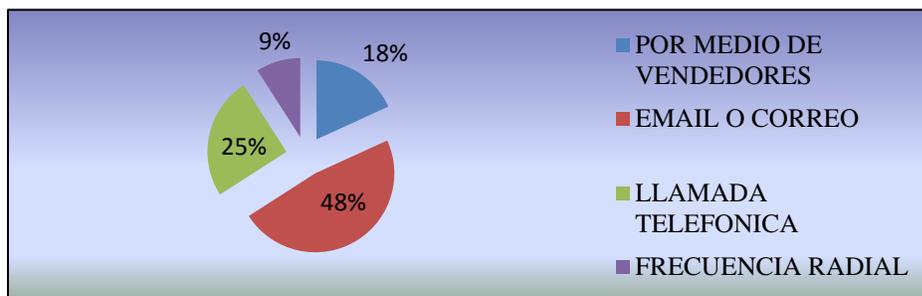
Tabla No. 17

Tabulación de la encuesta pregunta nueve, cliente interno

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
POR MEDIO DE VENDEDORES	8	18%
INTERNET	4	9%
AGENCIAS DE PUBLICIDAD	13	30%
FRECUENCIA RADIAL	19	43%
TOTAL	44	100%

Gráfico No. 22

Tabulación de la encuesta pregunta nueve, cliente interno



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Sntaxi y Ana Vilaña

Análisis:

Se puede observar que el 43% del personal determinan que la herramienta principal de publicidad es la frecuencia radial; mientras que el 30% de empleados manifiesta que el medio más apropiado para dar a conocer a la empresa es mediante las agencias de publicidad; el 18% dice que es por medio de los vendedores y el 9% a través del internet.

Pregunta 10 ¿El ambiente laboral que existe en Radio Canela es?

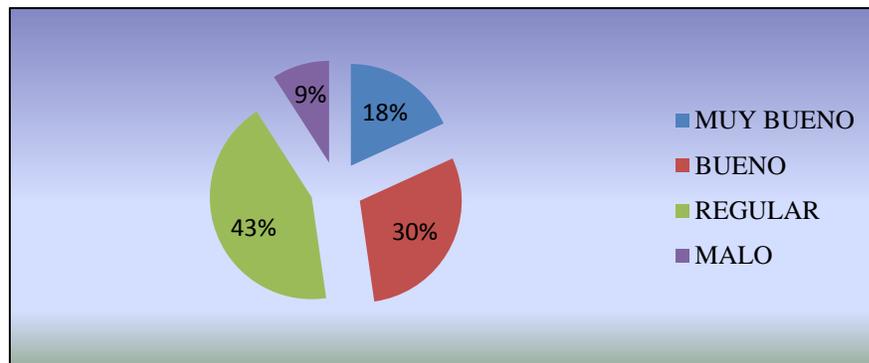
Tabla No. 18

Tabulación de la encuesta pregunta diez, cliente interno

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
MUY BUENO	8	18%
BUENO	13	30%
REGULAR	19	43%
MALO	4	9%
TOTAL	44	100%

Gráfico No. 23

Tabulación de la encuesta pregunta diez, cliente interno



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

Análisis:

Se puede observar que el 43% del personal establece que el ambiente laboral de la empresa es regular debido a que no existe una comunicación adecuada entre empleados de la empresa, pero existe un 30% de empleados que afirman que el ambiente laboral es bueno; mientras que el 18% dice que el ambiente laboral de esta empresa es muy bueno; sin embargo existe un 9% que manifiestan que el ambiente laboral no es el adecuado para ejercer sus actividades.

Pregunta 11 ¿Cree usted que en la organización se valora a las personas en función de la calidad en el cumplimiento de las responsabilidades?

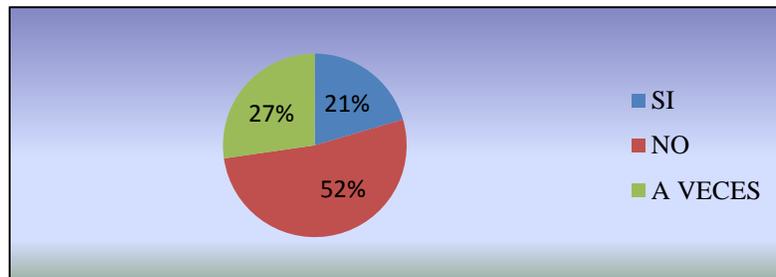
Tabla No. 19

Tabulación de la encuesta pregunta once, cliente interno

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI	9	20%
NO	23	52%
A VECES	12	27%
TOTAL	44	100%

Gráfico No. 24

Tabulación de la encuesta pregunta once, cliente interno



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

Análisis

Se puede observar que el 52% del personal determinan que Radio Canela no valora a sus empleados por su desempeño laboral, pero existe un 27% de empleados que establecen que a veces reciben incentivos por parte de la empresa; un 21% determina que si se valora a las personas en función del cumplimiento de las responsabilidades, pero que los incentivos son únicamente de forma verbal es decir que no existen los incentivos económicos.

Pregunta 12 ¿La empresa le proporciona todas las herramientas y seguridades para realizar su trabajo?

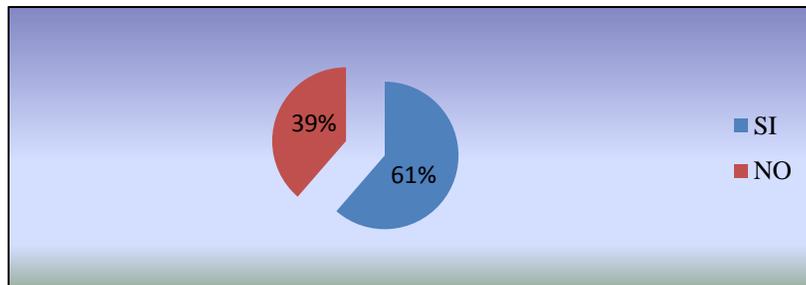
Tabla No. 20

Tabulación de la pregunta doce, cliente interno

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI	27	61%
NO	17	39%
TOTAL	44	100%

Gráfico No. 25

Tabulación de la pregunta doce cliente interno



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

Análisis:

Se puede observar que el 61% del personal establece que si les proporcionan las herramientas y seguridad en el área de trabajo, en especial a programación y locución quienes constantemente son propensos al ruido por la manipulación de equipos, pero existe un 39% de empleados que determinan que la empresa no le proporciona las herramientas y seguridad para ejecutar su trabajo.

2.8. Marco general para formular estrategias

2.8.1. Matriz de factores externos

(www.josecontreras.net)Expresa en su página web: “La matriz de factores externos (EFE) permite identificar y valorar las oportunidades y amenazas de una empresa mediante la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”

La elaboración de esta matriz consta de cinco pasos:

- I.** Hacer una lista de los factores críticos de éxito identificados en el proceso de análisis externo. Seleccione de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa.
- II.** Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la empresa. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- III.** Hacer una escala de calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, para indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4= superior, 3 = Superior a la media, 2 = Media y 1 = mala.
- IV.** Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- V.** Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. El total ponderado más alto que puede tener una organización es 4 y el total ponderado más bajo posible es 1.0, el valor promedio ponderado es de 2.5. Un resultado de 4.0 indicara que la empresa compite en un rango atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado de 1.0 mostraría una organización que es poco atractiva que se enfrenta a graves amenazas externas.

2.8.2. Matriz impacto interna

Esta matriz se la desarrolla en base a la determinación de fortalezas y debilidades de los factores que forman las capacidades administrativas, financieras, producción, comercialización, tecnológicas y de talento humano (las cuales se han obtenido de la encuesta para el personal de la empresa).

El procedimiento para la evaluación de los factores internos es el siguiente:

1. Hacer una lista de los factores de éxito claves para la organización identificados en el proceso de evaluación interna. Seleccione entre 10 y 20 factores internos en total que incluya tanto fortalezas como debilidades.
2. Asigne peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores la ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto al éxito de una empresa. La suma de todos los pesos debe ser igual a 1.
3. Asignar un valor de 1-4 a cada factor el valor asignado corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor. Los valores son:
 - ✓ 4. Fortaleza mayor
 - ✓ 3. Fortaleza menor
 - ✓ 2. Debilidad menor
 - ✓ 1. debilidad mayor

Es importante mencionar que las fortalezas solo reciben calificaciones de 4 o 3, y las debilidades de 1 a 2

4. Multiplique el peso de cada factor
5. Sumar los pesos ponderados de cada factor
6. Determinar el puntaje ponderado total para la organización.

El puntaje más alto posible para una organización es 4.0; el más bajo es 1.0 y el promedio es de 2.5. Si los resultados totales ponderados es por debajo de 2.5 caracterizan las organizaciones que son internamente débiles, mientras que los totales ponderados estén por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte.

A continuación se inicia la elaboración de la matriz de factores internos y externos.

Identificación de fortalezas

- ✚ Compromiso del empleado a la empresa.
- ✚ La tecnología con la cuenta la radio es la adecuada para las actividades de radiodifusión.
- ✚ El servicio que brinda a sus clientes es bueno y enfatiza en anuncios y cuñas publicitarias.
- ✚ Cuenta con los equipos necesarios para el trabajo y brinda la seguridad para ejecutar su trabajo
- ✚ Fidelidad del cliente hacia la radio.
- ✚ Experiencia a través del tiempo.

Identificación de debilidades:

- ✓ No cuenta con una planificación estratégica.
- ✓ No está determinada la misión y visión.
- ✓ No existe reconocimiento del desempeño laboral
- ✓ No existe una distribución adecuada de funciones y responsabilidades
- ✓ No existe evaluación del desempeño
- ✓ No existe un plan de capacitación para el personal.
- ✓ No existe motivación para los empleados por los resultados
- ✓ Falta de principio y valores corporativos
- ✓ El ambiente laborar no es el adecuado para los empleados

Identificación de oportunidades

- ✚ La sintonía de la radio es aceptable en el mercado.
- ✚ Proyección de crecer y expandirse.
- ✚ El nivel directivo consciente de la necesidad de implementar una planificación estratégica.
- ✚ Apertura de los empleados a participar en el proyecto estratégico de la empresa.

- ✚ Satisfacción del cliente por los servicios que ofrece la radio.

Identificación de amenazas

- ✚ Competencia desleal de otras emisoras en lo referente a la imitación de los programas.
- ✚ Reemplazo de la radio por los equipos tecnológicos que permitan escuchar música sin espacios publicitarios. Ejemplo Ipad, Tablet, You tube
- ✚ Ley de comunicación vigente y sus regulaciones.
- ✚ Al mercado entran muchas empresas por lo que la competencia pasa a ser un factor crítico

Matriz de evaluación de factor interno (EFI) para la siguiente matriz se pondero de la siguiente manera:

1 = Debilidad mayor, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor, 4 = Fortaleza mayor

Cuadro No. 21

Matriz de los Factores Internos (EFI) para Radio Canela

Fortalezas		Peso	Calif.	Total Ponderado
1	Compromiso del empleado a la empresa	0,09	4	0,36
2	La tecnología con la cuenta la radio es la adecuada para las actividades de radiodifusión.	0,07	4	0,28
3	Experiencia adquirida a través del tiempo	0,05	3	0,15
4	Fidelidad del cliente hacia la radio	0,09	4	0,36
5	El servicio que brinda a sus clientes es bueno y enfatiza en anuncios y cuñas publicitarias	0,07	3	0,24
6	Cuenta con los equipos necesarios para el trabajo brinda la seguridad para ejecutar el trabajo.	0,04	3	0,12
		0,41		1,51
Debilidades		Peso	Calif.	

1	No cuenta con una planificación estratégica.	0,08	1	0,08
2	No está determinada la misión y visión.	0,06	2	0,12
3	No existe reconocimiento del desempeño laboral.	0,05	2	0,1
4	No existe una distribución adecuada de funciones y responsabilidades	0,07	1	0,07
5	No existe evaluación del desempeño	0,06	2	0,12
6	No existe un plan de capacitación para el personal.	0,05	1	0,05
7	No existe motivación para los empleados por los resultados.	0,07	1	0,07
8	El ambiente laborar no es el adecuado para los empleados	0,07	1	0,07
9	Falta de principio y valores corporativos	0,08	2	0,16
		0,59		0,84
TOTAL:		1		2,35

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Sntaxi y Ana Vilaña

Analisis

La matriz de Radio Canela cuenta con 5 fortalezas y 7 debilidades. El valor de 2.35 indica una organización ligeramente más debil que fuerte, pero estando en un valor casi promedio no posee una consistencia interna como para competir exitosamente, especialmente en un sector tan competitivo como el de la radio difusion.

2.8.3. Matriz de evaluación de factor externo (EFE)

Para realizar la siguiente tabla se pondero de la siguiente manera: Uno (1) = deficiente; Dos (2) = promedio; Tres (3) = arriba del promedio; Cuatro (4) = Excelente, para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor.

Cuadro No. 22

Matriz de los Factores Externos (EFE) para Radio Canela

Oportunidades		Peso	Calif.	Total ponderado
1	La sintonía de la Radio es aceptable en el mercado	0,14	4	0,56
2	Proyección para crecer y expandirse	0,1	3	0,3
3	El nivel directivo consciente de la necesidad de implementar una planificación estratégica	0,15	4	0,45
4	Satisfacción del cliente por los servicios que ofrece	0,11	3	0,45
5	Apertura de los empleados a participar en el proyecto estratégico de la empresa	0,1	3	0,3
		0,45		2,06
Amenazas		Peso	Calif.	Total ponderado
1	Competencia desleal de otras emisoras en lo referente a la imitación de programas	0,15	4	0,6
2	Reemplazo de la radio por los equipos tecnológicos que permitan escuchar música sin espacios publicitarios. Ejemplo Ipad, Tablet, You tube	0,15	4	0,6
3	Ley de comunicación vigente y sus regulaciones	0,13	4	0,52
4	Al mercado entran muchas empresas nuevas por lo que la competencia pasa a ser un factor crítico para la radio	0,12	3	0,36
		0,55		1,72
	TOTAL:	1		3,78

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

Análisis:

Se observa que los factores más importantes que afectan a la empresa de estudio en las oportunidades son: El nivel directivo consciente de la necesidad de implementar una planificación estratégica, la sintonía de la radio es aceptable en el mercado. Entre el factor que afecta negativamente a la empresa está la competencia desleal de otras

emisoras en lo referente a la imitación de programas, como lo señala el peso 0,60 con una calificación de 4. El total ponderado de 3.78 indica que la empresa Radio Canela está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

2.8.4. Matriz FODA

Con el análisis de los diversos factores que conforman el ambiente externo de la Radio Canela, se podrá identificar diferentes acciones que pueden afectar o beneficiar al desempeño de la empresa; a través de la identificación de las oportunidades y amenazas. A partir del análisis y diagnóstico interno de Radio Canela, se puede identificar fortalezas y debilidades. Las fortalezas contribuyen al logro de los objetivos que son la satisfacción de los radioyentes con programas actuales e innovadores con la finalidad de tener mayor sintonía en la Ciudad de Quito. La identificación de las debilidades encontradas en las diferentes áreas impide el buen desempeño de las actividades de la empresa.

Cuadro No. 23
Matriz de Estrategias

<p align="center">INTERNAS</p> <p align="center">MATRIZ FODA</p> <p align="center">EXTERNAS</p>	<p align="center">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> Compromiso del empleado a la empresa. La tecnología con la que cuenta la radio es la adecuada para las actividades de la radiodifusión. Fidelidad del cliente hacia la radio. El servicio que brinda a sus clientes es muy bueno y enfatiza en anuncios y cuñas publicitarias Cuenta con los equipos necesarios para el trabajo y brinda la seguridad para ejecutar el trabajo. 	<p align="center">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> No cuenta con una planificación estratégica. No está determinada la misión y visión. No existe una distribución adecuada de funciones y responsabilidades. No existe un plan de capacitación para el personal. No existe motivación para los empleados por los resultados. El ambiente laboral no es el adecuado para los empleados. Falta de principios y valores corporativos.
<p align="center">OPORTUNIDADES (O)</p>	<p align="center">ESTRATEGIA (FO)</p>	<p align="center">ESTRATEGIA (DO)</p>
<ol style="list-style-type: none"> La sintonía del a Radio es aceptable en el mercado. El nivel directivo está consciente de la necesidad de implementar una planificación estratégica. Apertura de los empleados a participar en el proyecto estratégico de la empresa. Proyección de crecer y expandirse 	<p>F4-O4: Desarrollar un plan de marketing, para mantener y fortalecer el posicionamiento actual que tiene la radio y aumentar rating frente a sus competidores.</p> <p>F2-O5 Identificar nuevos equipos y sistemas tecnológicos, que permitan mejorar la calidad de servicio proporcionado.</p>	<p>D1, D2, D3 – O2, O3: Elaborar y aplicar una planificación estratégica en la radio canela, con el fin de establecer una filosofía corporativa en la empresa</p> <p>D4, D5, D6-O2, O3 Diseñar un manual de funciones y competencias para cada puesto de trabajo para evitar la duplicidad de funciones.</p>
<p align="center">AMENAZAS</p>	<p align="center">ESTRATEGIA (FA)</p>	<p align="center">ESTRATEGIA (DA)</p>
<ol style="list-style-type: none"> Reemplazo de la programación de la radio por los equipos tecnológicos que permiten escuchar música sin espacios publicitarios. Ej.: i pad, Tablet, YouTube. Competencia desleal de otras emisoras en lo referente a la imitación de los programas. La ley de comunicación vigente y sus regulaciones. 	<p>F1-A1, A2. Incentivar la creatividad de programas auténticos de radio para todo público.</p> <p>F1 -A3 Observar y cumplir con las disposiciones establecidas en la ley de comunicación con respecto al 10% de multa sobre la facturación mensual.</p> <p>F1-A3 Reestructurar la Radio conforme en lo establecido en la ley de comunicación.</p>	<p>D5-A4. Capacitar al personal a fin de que pueda brindar un mejor servicio a los clientes de la radio.</p> <p>D6-A2: Lograr un ambiente de trabajo que le permita al empleado su desarrollo personal.</p> <p>D1 – A1: Mejor distribución entre los programas y los espacios publicitarios.</p> <p>D1-A3: Al ser considerada la comunicación como un servicio público se plantea: creación de un programa radial con enfoque social, descubriendo y haciendo públicas las necesidades y problemas de los sectores más desprotegidos de la sociedad.</p>

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA LA EMPRESA RADIO CANELA

3.1. Direccionamiento Estratégico

El enfoque técnico que a continuación se presenta es de gran importancia, debido a que la empresa en estudio carece de un plan estratégico, orientado a la administración empresarial, pese a que este es una herramienta vital para la supervivencia de cualquier empresa en un mundo globalizado. Una vez planteado la estructura administrativa y estrategias operativas, se podrán encaminar los esfuerzos de una manera más ordenada, coordinando actividades para lograr eficientemente el éxito de los objetivos planteados, que a su vez permitirá mejorar la competitividad.

La propuesta parte de un diagnóstico previo de la empresa en estudio, es decir, del análisis FODA, en donde se ven reflejados los aspectos más influyentes en la empresa, tanto a nivel interno como a nivel externo.

Mediante esta propuesta, se perfila hacer frente a los cambios que puedan sobrevenir del entorno, y los que se puedan generar a nivel interno, y a su vez, conocer las necesidades de sus clientes potenciales y así poder brindarles un mejor servicio.

3.1.1. Definición de la misión

Cuadro No. 24

Preguntas para definición de la misión de Radio Canela

ELEMENTOS CLAVES	DEFINICIÓN
¿Qué hace la empresa?	Somos una radiodifusora que proporciona una programación variada como entretenimiento, música, deportes y muchos más.
¿Para que existe?	Para brindar un servicio de calidad, que proporcione la aceptación y grado de satisfacción a quienes hacen uso del servicio ofertado por la radio.
¿Para quién trabaja?	Para los usuarios a nivel nacional, a donde llega la frecuencia de la radio.
¿Cómo se realiza su trabajo?	Siendo un medio de comunicación auténtico, participativo y enfocado a brindar servicio de calidad a sus clientes
¿Filosofía?	Respeto al personal e incrementar la productividad de la empresa.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

3.1.1.1 Misión

Somos una organización que brinda servicios de radiodifusión que formen, informen y entretengan sanamente a nuestros radioescuchas fomentando y fortaleciendo los valores familiares, sociales, culturales y la participación ciudadana con una programación

variada de calidad, en base al respeto a los empleados, desarrollo tecnológico y el incremento de la productividad de la Radio Canela.

Cuadro No. 25
Misión

Somos una organización que brinda servicios de radiodifusión que formen, informen y entretengan sanamente a nuestros radioescuchas fomentando y fortaleciendo los valores familiares, sociales, culturales y la participación ciudadana con una programación variada de calidad, en base al respeto a los empleados, desarrollo tecnológico y el incremento de la productividad de la Radio Canela.

Elaborado por: Angélica Suintaxi y Ana Vilaña

3.1.2. Definición de visión

Cuadro No. 26

Preguntas para la definición de la visión de Radio Canela

ELEMENTOS CLAVES	DEFINICIÓN
Posicionamiento en el mercado	Ser la radiodifusora líder a nivel nacional
Horizonte en el tiempo	5 años
Principios y Valores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo Servicio ✓ Productividad Compromiso ✓ Comprensión Honestidad ✓ Dedicación Respeto ✓ Calidad Responsabilidad
Giro del Negocio	Ser una radiodifusora que proporciona una programación variada como Entretenimiento, música, deportes y muchos más.
Ámbito de Acción	A nivel Nacional

Elaborado por: Angélica Sntaxi y Ana Vilaña

3.1.2.1. Visión

Cuadro No. 27

Visión

En el año 2018 convertirnos en una radio difusora líder a nivel nacional, proporcionando una programación innovadora y variada, que fomente la aceptación de todos los grupos y clases sociales, estimulando la creatividad, la vitalidad y el cambio social, que permita atender los requerimientos de los clientes y estar acorde a los cambios continuos que se presentan en la sociedad.

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

3.2. Valores Empresariales

Para el planteamiento de los valores empresariales, surge la necesidad de elaborar una matriz axiológica, que permite determinar la prioridad de los principios frente a los principales factores influyentes de la radio.

Para la elaboración de la Matriz Axiológica, se consideró una lista de valores y los grupos de influencia de la radio, asignando a cada uno el número “uno”, por valor propuesto al grupo de influencia de la radio, quedando establecida la matriz como lo indica en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 28

Matriz Axiológica

MATRIZ AXIOLOGICA									
GRUPO VALOR	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES	COLABORADOR	ACCIONISTAS	TOTAL	Porcentaje
Respeto	1	1	1	1		1		5	26%
Honestidad	1	1		1	1	1		5	26%
Responsabilidad	1	1		1		1		4	21%
Productividad	1					1	1	3	16%
Rentabilidad							1	1	5%
Competitividad				1				1	5%
TOTAL	4	3	1	4	1	4	2	19	
Porcentaje	21%	16%	5%	21%	5%	21%	11%		100%

Elaborado por: Angélica Suntaxi, Ana Vilaña

- **Respeto.-** valorar a los demás y acatar su autoridad, no tolera la mentira y acoge solo la verdad.
- **Honestidad.** –es el valor único que poseen los seres humanos y tiene una estrecha relación con los principios de verdad y justicia.
- **Responsabilidad.-** cumplir con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos.
- **Productividad.-** la productividad es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso.
- **Rentabilidad.-** hace referencia a la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia para beneficio de los accionistas y de los colaboradores de la radio.

- **Competitividad.**-es la capacidad que tiene una empresa para penetrar, consolidar o ampliar su participación en un mercado.

3.3. Principios empresariales

Cuadro No. 29

Principios Corporativos

PRINCIPIOS		
VALOR	DECLARACIÓN	OPERATIVIZACIÓN
Calidad	Compromiso de cumplir las exigencias de los clientes	Evaluar el desempeño de los colaboradores de la radioemisora
Transparencia	Información clara y concreta de los servicios y costos	Cumplimiento con normativas internas y externas
Perfeccionamiento Continuo	Compromiso de cumplir e implementar buenas prácticas de acuerdo a lo establecido en la Ley de Comunicación aprobada el 14 de junio 2013	Indagar las leyes y reglamentos vigentes para su el sector de la radiodifusión y comunicación.

Elaborado por: Angélica Sntaxi y Ana Vilaña

3.4. Objetivos Corporativos

3.4.1. Lealtad con los clientes

- Ofrecer un servicio de radiodifusión y soluciones publicitarias acordes a sector y así ganar respeto y lealtad.
- Producir servicios de radiodifusión efectivos, que cumplan con las exigencias requeridas por los clientes.

3.4.2. Ganancia

- Incrementar ganancias que permitan financiar el crecimiento de la empresa, creando valor para los accionistas y obtener los recursos necesarios para el logro de las metas corporativas
- Garantizar la rentabilidad social y financiera de la radio, mediante un manejo adecuado de recursos.

3.4.3. Liderazgo de mercado

- Ofrecer los servicios a las empresas públicas, privadas y personas naturales servicios de cuñas a tarifas competitivas en el mercado, con mayor cantidad de valor agregado, considerando las normas deontológicas que se encuentran establecidas en el Título 2 principios y derechos, capítulo I Artículo 10 de la ley de comunicación

3.4.4. Crecimiento

- Trabajar de acuerdo a los cambios de mercado, considerándolos una oportunidad de crecimiento, enfocándose siempre en satisfacer las necesidades de los clientes.

3.4.5. Empleados

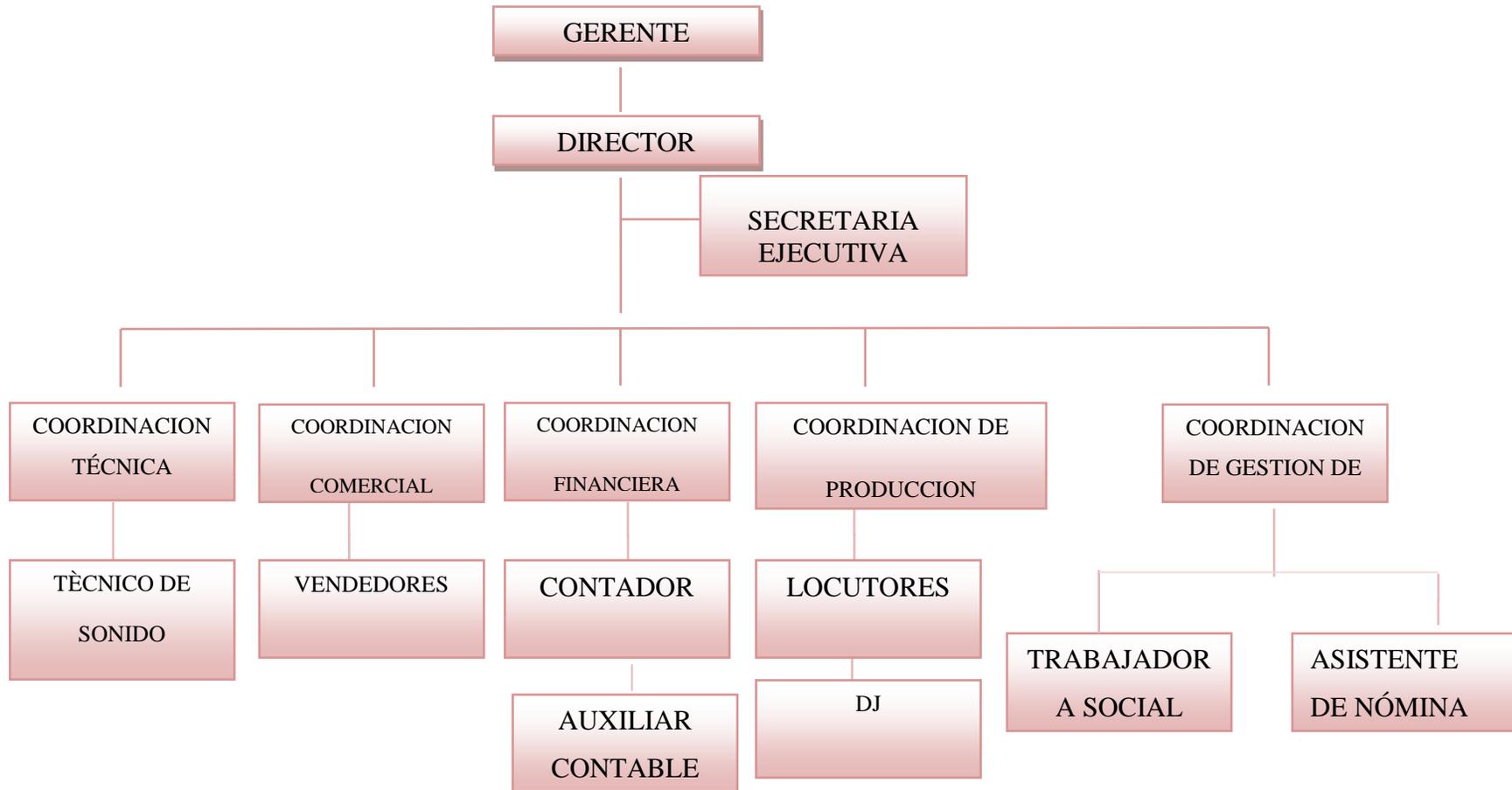
- Compartir el éxito de la radio con los empleados y colaboradores en general, creando un entorno laboral seguro e incluyente, que les permita valorar sus diversidades y reconocer las contribuciones individuales.

3.5. Diseño organizacional

“El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.” (www.misapunteslaura.blogspot.com, 2013)

La propuesta de implantar una estructura organizacional, es para que el talento humano de una empresa tenga conocimiento en dónde se encuentra y qué función cumple dentro de la misma.

Cuadro No. 30
Organigrama de Radio Canela



Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

3.5.1. Descripción de cargos

DESCRIPCIÓN DE CARGOS RADIO CANELA S.A		
Cargo: Gerente General		
Misión del Cargo: El gerente general de la Radio debe controlar las operaciones técnicas de producción en radio, en trabajo conjunto con el director, la producción de programas muchas veces también participar directamente en algún programa radial.		
Educación: <ul style="list-style-type: none"> - Ing. Administración de Empresas. - Ing. Comercial - Lcdo. Comunicación. 	Trabaja con: <ul style="list-style-type: none"> Directivos Técnicos Vendedores Locución Gestión Talento Humano 	
Dirige a: La organización.	Dirigido por:	
	Experiencia Requerida: 3 años	
COMPETENCIAS		
<p>Desarrollo del Equipo.-Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.</p> <p>A: Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular.</p> <p>Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.</p> <p>B: Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.</p> <p>C: Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.</p> <p>D: Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.</p> <p>Habilidades Mediáticas.- Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de cd, en las teleconferencias, etc. Buena</p>		

relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia “modalidad de contacto” pero en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios.

A: Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte o está presionado. No se deja presionar por los medios o representantes de la prensa y se cuida de no decir aquello que no desea ni planea decir. Frente a los medios es carismático en su medida justa. La imagen de la empresa está por encima de sus intereses personales. Tiene adecuado uso del idioma.

B: Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o está presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la compañía. Posee correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la empresa.

C: Se comunica adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles.

D: El nerviosismo frente a los medios o auditorios no habituales, no le permite manejar adecuadamente las exposiciones públicas.

Liderazgo: Capacidad para orientar la labor de grupos de personas, inspirando valores de acción y facilitando su trabajo. Motivar e inspirar confianza relación con los empleados y trabajadores de la empresa.

A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

C: Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

D: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

Pensamiento estratégico.- Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

A: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

B: Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de

hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

C: Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

D: Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado

Funciones

1. Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
2. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
3. Supervisar y controlar el desarrollo de todas las actividades de la empresa directamente o a través de otros funcionarios.
4. Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles
5. Vigilar el correcto y oportuno cumplimiento de las obligaciones legales y tributarias de la empresa.
6. Vigilar que los activos de la empresa estén siempre debidamente salvaguardados.
7. Dirigir, controlar y evaluar la política presupuestal de la Empresa.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS**RADIO CANELA S.A****Cargo: Director**

Misión del Cargo: El director será la persona encargada de coordinar el trabajo de la radio, basado en las funciones del gerente, con los jefes departamentales, la secretaria y recursos humanos.

Educación:

- Ing. Administración de Empresas.
- Ing. Comercial
- Lcdo. Comunicación.

Trabaja con:

Directivos
Técnicos
Vendedores
Locución
Gestión Talento Humano

Dirige a:

- Secretaria
- Coordinación técnica
- Coordinación comercial
- Coordinación financiera
- Coordinación de locución y producción
- Coordinación de talento humano

Dirigido por: Gerente General**Experiencia Requerida:** 2 años**COMPETENCIAS**

Iniciativa – Autonomía – Sencillez Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.

Desarrollo de equipo.-Habilidad de desarrollar equipos de trabajo con la convicción de que las metas propuestas puedan ser conseguidas, aplicando los conocimientos, capacidades, habilidades, información y en general las competencias de las personal que los integran.

Liderazgo.-Habilidad para orientar a grupos humanos, haciendo que este trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. Poseer energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza.

Pensamiento estratégico.-Habilidad para comprender los cambios del entorno, oportunidades de mercado, amenazas competitivas, y las fortalezas y debilidades de las Radio a la hora de identificar una propuesta estratégica. Incluye la capacidad de cuando invertir en un negocio en marcha o abandonar.

Empowerment.-Establece objetivos claros de desempeño y las responsabilidades personales a cada uno de los subordinados. Combina adecuadamente las personas y los tiempos.

Orientación al cliente.- Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades y dar solución a sus problemas; también es necesario realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.

Trabajo en equipo.- Capacidad de colaborar y cooperar con las demás personas, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Integridad.- Establecer relaciones basadas en el respeto y la confianza. Ser coherente con las acciones, conductas y palabras.

Funciones

1. Informar a los accionistas de la situación actual de la empresa.
2. Establecer buenas relaciones a todos los niveles internos y externos para establecer el correcto uso de los recursos de la empresa.
3. Tomar decisiones prontas e inteligentes basadas en un análisis que ayude a coordinar y actualizar las diferentes áreas.
4. Debe estar al día en noticias acerca de la competencia y de nuevas formas tecnológicas, para elaborar planes de acción y no quedarse rezagados.
5. Es necesario que mantenga una línea directa de comunicación con sus colaboradores para estar bien informado.
6. Hacer una empresa inteligente, dinámica, creativa y rentable.
7. Lograr ventajas competitivas para la empresa que se vean reflejadas en una mayor remuneración económica necesaria para seguir siendo líder en la radio difusión.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
RADIO CANELA S.A	
Cargo: Secretaria Ejecutiva	
Misión del Cargo: Las funciones específicas de la secretaria de la radio es brindar un excelente servicio, tanto al personal de la radio como a las personas que acuden a la misma.	
Educación:	Trabaja con:
<ul style="list-style-type: none"> - Secretariado ejecutivo - Secretariado español 	<ul style="list-style-type: none"> Directivos Técnicos Administración Gestión Talento Humano
Dirige a:	Dirigido por: Gerente General, Director
	Experiencia Requerida: 1 año a seis meses
COMPETENCIAS:	
<p>Comunicación.-Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad</p> <p>Tolerancia a la presión.-Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p> <p>Desarrollo de relaciones.-Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.</p> <p>Desarrollo de redes flexibles.- Hace referencia a la inteligencia en red de los individuos, basada en redes informales en las que las personas trabajan juntas para crear ideas innovadoras y novedades. Las redes flexibles parten de las personas y de su comunicación para compartir y crear conocimiento, nuevas ideas e innovar con el propósito de mejorar los resultados.</p> <p>Trabajo en equipo.-Capacidad de colaborar y cooperar con las demás personas, de formar parte de</p>	

un grupo y de trabajar juntos. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Ética.- implica el sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.

Calidad de trabajo.- Tener amplios conocimientos en los temas del área el cual es responsable. Poseer la capacidad de comprender temas o aspectos complejos y transformar en soluciones que sean prácticas y operables para la organización.

Funciones

1. Contestar el teléfono, atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.
2. Apoyo al Gerente General y presidente en reuniones o actividades afines.
3. Tomar las decisiones con respecto a su cargo y responsabilidad que se le asigne en ese momento.
4. Preparar coordinar valijas para las diferentes provincias donde se encuentran la sucursales de la Radio
5. Coordinar la reservación y compra de boletos aéreos para el personal que se moviliza a las frecuencias radiales de provincias.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

RADIO CANELA S.A



Cargo: Jefe Técnico

Misión del Cargo: Organizar a los técnicos de sonido para que cubran las necesidades de conducción técnica de los programas, desde el primer hasta el último programa.

Educación:

- Ing. en sistemas y telecomunicaciones
- Ing. Electrónico

Trabaja con:

Directivos
Técnicos

Dirige a: Monitoreo

Dirigido por:

Experiencia Requerida: 2 años

COMPETENCIAS

Pensamiento analítico.-Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

Capacidad para aprender.-Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas

Trabajo en equipo.-Capacidad de colaborar y cooperar con las demás personas, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Ética.- implica el sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.

Calidad de trabajo.- Tener amplios conocimientos en los temas del área el cual es responsable. Poseer la capacidad de comprender temas o aspectos complejos y transformar en soluciones que sean prácticas y operables para la organización.

Credibilidad técnica.-Implica generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos relacionado a su especialidad.

Funciones

Mantenimiento de los equipos de alta y baja frecuencia de la emisora. Esto lo hará con el apoyo de los técnicos de responsables de la conducción de los equipos. Esto considerando que los aparatos de la radio funcionan durante horas seguidas, sufriendo mucho desgaste, adicional estos son utilizados por varios operadores a lo largo de la jornada laboral.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
RADIO CANELA S.A		
		
Cargo: Técnico en sonido		
Misión del Cargo: Actualizar constantemente la forma de grabar en Radio, para los medios noticioso o publicitario.		
Educación: <ul style="list-style-type: none"> - Técnico en sonido radio o televisión. - Ing. Electrónico 	Trabaja con: <ul style="list-style-type: none"> Directivos Técnicos 	
Dirige a:	Dirigido por: Jefe técnico	
	Experiencia Requerida: 1 año	
COMPETENCIAS		
<p>Iniciativa.-Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.</p> <p>Búsqueda de información.-Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.</p> <p>Trabajo en equipo.-Capacidad de colaborar y cooperar con las demás personas, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.</p> <p>Ética.- implica el sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. C</p> <p>Calidad de trabajo.- Tener amplios conocimientos en los temas del área el cual es responsable. Poseer la capacidad de comprender temas o aspectos complejos y transformar en soluciones que sean prácticas y operables para la organización.</p> <p>Credibilidad técnica.-Implica generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos relacionado a su especialidad.</p>		
<table border="1" style="width: 80%; margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Funciones</td> </tr> </table>		Funciones
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Distribuir el monitoreo vía Internet mail o aplicaciones móviles. 2. Realizar análisis de gráficas y reportes predominantes en el medio. 3. Recopilar y clasificar contenidos de los medios de comunicación radio y televisión, a nivel nacional y local, para luego personalizarlo de acuerdo a las necesidades de los clientes 		

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

RADIO CANELA S.A



Cargo: Jefe Comercial

Misión del Cargo: Dinamizar el área comercial, pues el buen funcionamiento y resultado de este departamento dependen de los ingresos que provienen de la publicidad, que son el principal sustento de la radio.

Educación:

- Ing. marketing
- Ing. Comercial

Trabaja con:

- Directivos
- Vendedores

Dirige a: Ventas

Dirigido por: Gerente General, director

Experiencia Requerida: 2 años

COMPETENCIAS

Orientación a los resultados.-Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Orientación al cliente.-Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización

Negociación.-Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

Manejo de relaciones de negocios.- Habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Comunicación.-Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad

Funciones

1. Buscar anunciantes para la radio.
2. Redactar textos de los anuncios para que luego sean grabados y convertidos en cuñas publicitarias.
3. En ciertos casos, buscar productoras externas para encomendar la grabación y la redacción de los anuncios.
4. Coordinar con el área financiera la facturación generada por las emisiones publicitarias.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
RADIO CANELA S.A		
		
Cargo: Vendedores		
Misión del Cargo: Es aquel que realiza la venta de publicidad con firmas comerciales de la localidad.		
Educación: - Ing. marketing - Ing. Comercial	Trabaja con: Directivos Jefe comercial	
Dirige a:	Dirigido por: Jefe comercial	
	Experiencia Requerida: 1 año	
COMPETENCIAS		
<p>Comunicación.-Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.</p> <p>Temple.-Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto.</p> <p>Desarrollo de relaciones.-Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.</p> <p>Trabajo en equipo.-Capacidad de colaborar y cooperar con las demás personas, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.</p> <p>Negociación.-Habilidad para crear un ambiente apropiado de negociación y lograr lo mejores acuerdos, utilizando las herramientas y la metodología para diseñar y preparar una estrategia de negociación.</p> <p>Orientación hacia el cliente.-Implica el deseo de ayudar y servirle al cliente satisfaciendo sus necesidades. Permite comprender, conocer y resolver los problemas del cliente.</p> <p>Manejo de relaciones de negocios.- Habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.</p>		
<table border="1" style="width: 60%; margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Funciones</td> </tr> </table>		Funciones
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar gestiones para establecer convenios, intercambios y acuerdos interinstitucionales 2. Realizar sondeos de opinión en forma periódica para conocer el alcance y el impacto de su programación y elevarlos a la dirección. 3. Mantener actualizado los datos de programación en la Página Web Realizar publicidad y promoción de ventas 4. Llevar un adecuado control y análisis de las ventas 5. Verificar que el cliente este satisfecho con los servicios recibidos 		

DESCRIPCIÓN DE CARGOS**RADIO CANELA S.A****Cargo: Director Financiero**

Misión del Cargo: Garantizar que se lleve de forma adecuada y de acuerdo a las normas legales toda la contabilidad de la radio y sirva como instrumento para la toma de decisiones.

Educación:

- Ing. En banca y Finanzas
- Contabilidad y Auditoria
- Administración

Trabaja con:

- Directivos
- Gerente
- Contabilidad

Dirige a: Contador**Dirigido por:** Gerente, Director**Experiencia Requerida:** 3 años**COMPETENCIAS**

Entrepreneurial.- Es aquel que lleva recursos económicos desde zonas de baja productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y buen rendimiento. Lo que define al entrepreneur es que busca el cambio, responde a él y lo aprovecha como una oportunidad. Lo hace para sí mismo o para la empresa para la que trabaja. Aporta su espíritu natural de transformación a su gestión cotidiana, posee iniciativa y talento para los negocios, y se transforma en el espíritu de los mismos. Vive y siente la actividad empresarial y los negocios.

Iniciativa.- Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

Franqueza – Confiabilidad – Integridad.- Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

Pensamiento analítico.- Capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar su partes; efectuando comparaciones, estableciendo prioridades identificando secuencias temporales.

Funciones

1. Coordinar los planes de inversión y distribución de gastos e ingresos de la radio. Velar por la economía de la radio.
2. Coordinar acciones con el director general y con el resto de áreas de la radio emisora.
3. Supervisar el control de los bienes que forman el patrimonio empresarial, velando por su correcta conservación y uso, así como del oportuno control
4. Controlar que en su oportunidad se realicen inventarios físicos adecuados y se determinen las depreciaciones y valuaciones pertinentes

DESCRIPCIÓN DE CARGOS**RADIO CANELA S.A****Cargo: Contador**

Misión del Cargo: 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

Educación:

- Ing. En banca y Finanzas
- Contabilidad y Auditoria

Trabaja con:

Directivos
Gerente
Contabilidad

Dirige a: Auxiliar contable**Dirigido por:** Director financiero**Experiencia Requerida:** 3 años**Competencias**

Habilidad analítica.-Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

Franqueza – Confiabilidad – Integridad.-Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

Tolerancia a la presión.-Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, o posición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Preocupación por el orden y la claridad.-Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

Calidad de trabajo.- Tener amplios conocimientos en los temas del área el cual es responsable. Poseer la capacidad de comprender temas o aspectos complejos y transformar en soluciones que sean prácticas y operables para la organización.

Funciones

- 1.** Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.
- 2.** Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.
- 3.** Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos.
- 4.** Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados.
- 5.** Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con periodos anteriores.
- 6.** Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.
- 7.** Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad.
- 8.** Participar en reuniones de Gerencia Financiera, para el análisis de información.
- 9.** Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.
- 10.** Negociación con clientes, en temas relacionas con crédito y pago
- 11.** Manejo del archivo administrativo y contable

DESCRIPCIÓN DE CARGOS			
RADIO CANELA S.A			
Cargo: Auxiliar Contable			
Misión del Cargo: Responsable de mantener los auxiliares contables al día.			
Educación: - Contador CBA	Trabaja con: Contabilidad		
Dirige a:	Dirigido por: Contador		
	Experiencia Requerida: 1 año		
COMPETENCIAS			
<p>Habilidad analítica.-Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico.</p> <p>Alta adaptabilidad – Flexibilidad.-Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.</p> <p>Preocupación por el orden y la claridad.-Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.</p> <p>Integridad.- Establecer relaciones basadas en el respeto y la confianza. Ser coherente con las acciones, conductas y palabras.</p> <p>Trabajo en equipo.-Capacidad de colaborar y cooperar con las demás personas, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.</p> <p>Ética.- implica el sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.</p> <p>Calidad de trabajo.- Tener amplios conocimientos en los temas del área el cual es responsable. Poseer la capacidad de comprender temas o aspectos complejos y transformar en soluciones que sean prácticas y operables para la organización.</p>			
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Funciones</td> </tr> </table> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar las declaraciones de impuestos 2. Revisar las facturas de proveeduría para su contabilización. 3. Revisar y firmar conciliaciones bancarias. 4. Preparar asientos de depósitos de los Bancos 5. Revisar y comparar gastos mensuales. 6. Preparar asientos por ajustes varios a la contabilidad, procurando el orden contable. 			Funciones
Funciones			

DESCRIPCIÓN DE CARGOS**RADIO CANELA S.A****Cargo: : Director de Producción**

Misión del Cargo: Ejecutar actividades de producción y grabación de anuncios comerciales o institucionales, promociones, mensajes de servicio público, y afines, para su posterior emisión.

Educación:

- Técnico en audio y sonido
- Lcdo. Comunicación

Trabaja con:

- Jefe técnico
- Monitoreo
- Programador

Dirige a:**Dirigido por:** Gerente, Director**Experiencia Requerida:** 2 años**Competencias:**

Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad.-Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

Innovación del conocimiento.-Hace referencia al proceso de crear conocimiento nuevo mediante la improvisación, la experimentación, la creatividad y el contacto directo. El resultado es la clase de conocimiento que está vinculado con una persona o un equipo (virtual). Las ideas, las soluciones, los servicios y los productos nuevos y valiosos se identifican mediante nuevas combinaciones del

conocimiento existente y/o la creación de conocimiento nuevo.

Trabajo en equipo.-Capacidad de colaborar y cooperar con las demás personas, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Calidad de trabajo.- Tener amplios conocimientos en los temas del área el cual es responsable. Poseer la capacidad de comprender temas o aspectos complejos y transformar en soluciones que sean prácticas y operables para la organización.

Comunicación.- Capacidad de escuchar efectuar preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, expresar aspectos positivos. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Creatividad e innovación.- Habilidad que poseen los trabajadores para presentar recursos, ideas, métodos innovadores y concretarlos en acciones. Cada trabajador es capaz de innovar en el diseño de los programas

Funciones

Ejecutar actividades de producción y grabación de anuncios comerciales o institucionales, promociones, mensajes de servicio público, y afines, para su posterior emisión.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS**RADIO CANELA S.A****Cargo: Locutor.**

Misión del Cargo: Asegurar la calidad en la difusión, durante la transmisión de la producción radial, narrando, grabando y animando los programas radiales de diversa índole, a fin de lograr la mayor audiencia para la radio.

Educación:

- Comunicación

Trabaja con:

- Jefe técnico
- Monitoreo
- Programador

Dirige a:

Dirigido por: Jefe de Programación Locutores, Programadores

Experiencia Requerida:**Competencias**

Dinamismo – Energía.-Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

Desarrollo de relaciones.-Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

Comunicación.- Capacidad de escuchar efectuar preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, expresar aspectos positivos. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Trabajo en equipo.-Capacidad de colaborar y cooperar con las demás personas, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Es la capacidad de trabajar con otros

Funciones

1. Cumplir los compromisos referentes a contenido, carácter y horario de programación.
2. Informar con anticipación cualquier cambio en el contenido de su programa.
3. Respetar la específica identidad de la emisora.
4. Proyectar una imagen ejemplar a futuros profesionales del área, con quienes interactúen en la emisora.
5. Producir los programas a su cargo en el formato establecido y elevarlos a consideración del Área de Programación.
6. Valorar la interacción de los radioescuchas cuando éstos se comunican durante su programa.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
RADIO CANELA S.A		
Cargo: DJ		
Misión del Cargo: Operar el equipo de radio para la transmisión de la programación de la radio.		
Educación: - Técnico en audio y sonido	Trabaja con: Jefe técnico Monitoreo Programador	
Dirige a:	Dirigido por: Jefe de Producción, Locutores	
	Experiencia Requerida: 1 año	
<p>Competencias</p> <p>Calidad de trabajo.- Tener amplios conocimientos en los temas del área el cual es responsable. Poseer la capacidad de comprender temas o aspectos complejos y transformar en soluciones que sean prácticas y operables para la organización.</p> <p>Comunicación.- Capacidad de escuchar efectuar preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, expresar aspectos positivos. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.</p> <p>Creatividad e innovación.- Habilidad que poseen los trabajadores para presentar recursos, ideas, métodos innovadores y concretarlos en acciones. Cada trabajador es capaz de innovar en el diseño de los programas</p>		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Funciones</div> <ol style="list-style-type: none"> 1. Grabar y reproducir cualquier tipo de música preparando para ello equipos necesarios. 2. Realizar pruebas de grabaciones y mezclas de sonido para los productores. 3. Preparar el material de trabajo que vaya a utilizar en la programación respectiva. 		

DESCRIPCIÓN DE CARGOS**RADIO CANELA S.A****Cargo: Director Técnico de Gestión de Talento Humano**

Misión del Cargo: Gestionar las actividades relativas a la dotación, remuneración, evaluación del desempeño, capacitación, movilidad y registro del personal de producción y administrativo de la radio, conforme a la legislación laboral vigente en el país.

Educación:

- Psicología industrial
- Recursos humano

Trabaja con:

Directivos
Gerente
Trabajadora social

Dirige a:

- Trabajadora social
- Asistente de nomina
- Asistente de desarrollo humano

Dirigido por: Gerente y Director**Experiencia Requerida:** 2 años**COMPETENCIAS**

Prudencia.-Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo.

Trabajo en equipo.-Capacidad de colaborar y cooperar con las demás personas, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Liderazgo.-Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.

Desarrollo de personas.- ayudar a que las personas para que se desarrollen moral e intelectualmente. Implica un esfuerzo para mejorar la información y el desarrollo de los demás en base a un análisis previo de sus necesidades y de su organización.

Funciones

1. Formular políticas y acciones de bienestar social para el personal operativo y administrativo
2. Determinar los cargos administrativos necesarios en cada una de las áreas de la radio.
3. Implantar criterios de clasificación, valoración y remuneración de puestos en coordinación con el Gerente General.
4. Planificar y ejecutar programas de capacitación al personal administrativo y operativo de la radio.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS**RADIO CANELA S.A****Cargo: Trabajadora Social**

Misión del Cargo: Profesional de la acción social que se ocupe de fomentar el bienestar de los empleados y la prevención y atención de dificultades y/o carencias sociales con el objetivo de alcanzar el bien común.

Educación:

- Lcdo. en trabajo social

Trabaja con:

Director técnico GTH

Dirige a:**Dirigido por:** Director técnico GTH**Experiencia Requerida:** 2 años**Competencias:**

Capacidad de entender a los demás.-Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

Integridad.- Establecer relaciones basadas en el respeto y la confianza. Ser coherente con las acciones, conductas y palabras.

Trabajo en equipo.-Capacidad de colaborar y cooperar con las demás personas, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Desarrollo de personas.- ayudar a que las personas para que se desarrollen moral e intelectualmente. Implica un esfuerzo para mejorar la información y el desarrollo de los demás en base a un análisis previo de sus necesidades y de su organización.

Iniciativa – Autonomía – Sencillez.-Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.

Funciones

1. Generar procesos de desarrollo que impacten a una mayor productividad, por medio del conocimiento de los factores socio- culturales de la organización y de sus trabajadores, así como la puesta en práctica de los programas de atención social.
2. Diagnostico socio-cultural de necesidades y potencialidades del trabajador.
3. Desarrollo administrativo, manejo de personal capacitación coordinación, oportunidades de ascenso y orientación basada en un estudio de grupo.
4. Estudio social de caso por algún problema: ausentismo, retardos, enfermedad, alcoholismo, etc.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS RADIO CANELA S.A		
Cargo: Asistente de Nómina		
Misión del Cargo: Ejecutar la liquidación de la nómina del personal que labora en la empresa, calculando y verificando los datos correspondientes para su elaboración, a fin de asegurar el oportuno y correcto pago al personal.		
Educación: <ul style="list-style-type: none"> - Ing. Administración - Ing. Comercial - Más cursos de especialidad de un (1) año de duración, en relación con el área de nómina. 	Trabaja con: Director técnico GTH	
Dirige a:	Dirigido por: Director técnico GTH	
	Experiencia Requerida: 1 año	
COMPETENCIAS		
<p>Justicia.- Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde, en la relación con el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.</p>		
<p>Integridad.- Establecer relaciones basadas en el respeto y la confianza. Ser coherente con las acciones, conductas y palabras.</p>		
<p>Calidad del trabajo.- Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable.</p>		
<p>Flexibilidad.- Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.</p>		
<p>Desarrollo de personas.- ayudar a que las personas para que se desarrollen moral e intelectualmente. Implica un esfuerzo para mejorar la información y el desarrollo de los demás en base a un análisis previo de sus necesidades y de su organización.</p>		

Funciones

1. Efectúa los cálculos correspondientes a la liquidación de nómina del personal.
2. Introduce, modifica y excluye información en la base de datos para la nómina de personal.
3. Analiza los datos correspondientes a la liquidación de las distintas nóminas procesadas a través del computador y formula los reparos o ajustes correspondientes.
4. Emite cheques de nómina de personal, registrando datos en el microcomputador.
5. Formula ante su Superior Inmediato, las observaciones pertinentes sobre los datos dudosos o errados, suministrados para las liquidaciones de nómina.
6. Llena formato de orden interna para transferencia bancaria para pagos del personal y la envía a su superior inmediato.
7. Lleva registro y control de los montos pagados al personal por diferentes conceptos.
8. Detecta irregularidades en los pagos al personal, elabora informes y lo presenta al Jefe de la Unidad.
9. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

3.5.2. Determinación de políticas corporativas

Cuadro No. 31

Políticas corporativas

POLITICAS CORPORATIVAS DE RADIO CANELA	
→ Todo el personal de la empresa debe conocer y aplicar la planificación estratégica de la Radio Canela.	
→ Se realizará reuniones mensuales de trabajo para evaluar, corregir y planificar actividades.	
→ Capacitar frecuentemente al personal de la empresa.	
→ Se estimulara económicamente a los programas creativos nuevos, presentados por cada empleado o grupo, siempre que con ellos se logre aumentar el rating de manera en 5 puntos porcentuales.	
→ Fomentar el desarrollo personal y profesional para cada uno de los empleados de la empresa.	
→ Se promoverá un adecuado uso de recursos y materiales.	
→ El personal de producción y administrativo de la empresa anualmente deberán aplicar acciones de mejora para la Radio Canela.	

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

3.5.3. Desarrollo de objetivos

PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVO	ESTRATEGIA
Incrementar el ingreso por ventas en al menos un 10% con relacion al año anterior.	F2-O5 Identificar nuevos equipos y sistemas tecnológicos, que permitan mejorar la calidad de servicio proporcionado. F1-A1, A2. Incentivar la creatividad de programas auténticos de radio para todo público.
Evitar sanciones y multas de acuerdo a lo establecido en los Artículos 23 numeral 3 y articulo 36 de la ley de comunicación equivalentes al 10% de la facturación promediada de los últimos 3 meses presentada en las declaraciones al SRI	F1 -A3 Observar y cumplir con las disposiciones establecidas en la ley de comunicación. D1 – A1: Mejor distribución entre los programas y los espacios publicitarios, ya que de acuerdo a la ley establece que cada 60 minutos de la programación debe estar destinado 15 minutos para el espacio publicitario.

Elaborado por: Angelica Suntaxi y Ana Vilaña

PERSPECTIVA CLIENTES	
OBJETIVO	ESTRATEGIA
Fortalecer el posicionamiento actual de la Radio frente a sus competidores.	F4-O4: Desarrollar un plan de marketing, para mantener y fortalecer el posicionamiento actual que tiene la radio y aumentar rating frente a sus competidores. D1-A3: Al ser considerada la comunicación como un servicio público se plantea: creación de un

	programa radial con enfoque social, descubriendo y haciendo públicas las necesidades y problemas de los sectores más desprotegidos de la sociedad.
Fortalecer el area comercial en un 10% con ejecutivos de alto nivel.	D5-A4. Capacitar al personal del área comercial a fin de que pueda brindar un mejor servicio a los clientes de la radio.

PERSPECTIVA PROCESO INTERNO	
OBJETIVO	ESTRATEGIA
Definir la estructura administrativa y operativa.	D4, D5, D6-O2, O3 Diseñar un manual de funciones y competencias para cada puesto de trabajo para evitar la duplicidad de funciones y aprovechar el potencial humano.
Fomentar la participación y el compromiso de todos los niveles de la organización para desarrollar el plan estratégico de la empresa.	D1, D2, D3 – O2, O3: Elaborar y aplicar una planificación estratégica en la radio canela, con el fin de establecer una filosofía corporativa en la empresa F1-A3 Reestructurar la Radio conforme en lo establecido en la ley de comunicación.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE	
OBJETIVO	ESTRATEGIA
Cumplir con el 30% de programa de capacitacion.	D5-A4. Capacitar al personal a fin de que pueda brindar un mejor servicio a los clientes de la radio.
Establecer un sistema de evaluación, recompensa y reconocimiento a los empleados de tal forma que incentive su trabajo.	D6-A2: Lograr un excelente ambiente de trabajo que le permita al empleado su desarrollo personal y profesional.

3.5.4. Modelo de balance Scorecard para la Radio Canela perspectiva financiera

Tema Estratégico	Objetivo	Meta (1 año)	Indicador	Medios de verificación	Estrategias	Responsables
Incrementar la utilidad bruta de la empresa en al menos el 10% hasta fines del 2013	Incrementar el ingreso por ventas con relacion al año anterior.	10%	$\frac{\text{Ventas año actual}}{\text{Ventas año anterior}} - 1 \times 100$	Reportes de ventas	*Identificar equipos y sistemas tecnológicos, que permitan mejorar la calidad de servicio. *Incentivar la creatividad de programas auténticos de radio para todo público.	Coordinación financiera Gerencia de ventas
	Evitar sanciones y multas de acuerdo a lo establecido en la ley de comunicación	.		Boletines de sanciones emitidos por el Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación.	*Observar y cumplir con las disposiciones establecidas en la ley de comunicación. * Mejor distribución entre los programas y los espacios publicitarios.	Gerente Presidente.

3.5.5. Modelo de balance Scorecard para la Radio Canela perspectiva del cliente

Tema Estratégico	Objetivo	Meta (1 año)	Indicador	Medios de Verificación	Estrategias	Responsables
Brindar un servicio de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	Fortalecer el posicionamiento actual de la Radio frente a sus competidores.	14%	$\frac{\text{Número de radio oyentes actual}}{\text{Número de radio oyentes anterior}} \times 100$	Reportes de Rating.	*Desarrollar un plan de marketing, para mantener y fortalecer el posicionamiento actual que tiene la radio y aumentar rating frente a sus competidores. *Al ser considerada la comunicación como un servicio público se plantea: creación de un programa radial con enfoque social, descubriendo y haciendo públicas las necesidades y problemas de los sectores más desprotegidos de la sociedad.	Jefe Comercial
	Fortalecer el area comercial con ejecutivos de alto nivel.	75%.	$\frac{\text{Número vendedores capacitados}}{\text{Total vendedores}} \times 100$	Evento de Capacitación	*Capacitar al personal a fin de que pueda brindar un mejor servicio a los clientes de la radio.	Coord. Comercial GTH

3.5.6. Modelo de balance Scorecard para la Radio Canela perspectiva del proceso interno

Tema Estratégico	Objetivo	Meta (1 año)	Indicador	Medios de verificación	Estrategias	Responsables
Definir la estructura administrativa y operativa en donde se tenga definido claramente sus funciones.	Definir la estructura administrativa y operativa mediante el organigrama departamental de la empresa.	100%	$\frac{\text{Funciones asignadas}}{\text{Funciones definidas}} \times 100$	Organigrama departamental Manual de Funciones	Diseñar un manual de funciones y competencias para cada puesto de trabajo para evitar la duplicidad de funciones.	Gerente Administrativo
	Fomentar la participación y el compromiso de todos los niveles de la organización para desarrollar el plan estratégico de la empresa.	100%	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades establecidas}} \times 100$	Informe de Actividades	Elaborar y aplicar una planificación estratégica en la radio canela, con el fin de establecer una filosofía corporativa en la empresa Reestructurar la Radio conforme en lo establecido en la ley de comunicación.	Gerencia / Coordinación

3.5.7. Modelo de balance Scorecard para la Radio Canela perspectiva de aprendizaje

Tema Estratégico	Objetivo	Meta (1 año)	Indicador	Medios de Verificación	Estrategias	Responsables
Capacitar al personal para garantizar un mejor desempeño en su trabajo.	Cumplir con el programa de capacitación.	30%	$\frac{\text{Cursos tomados}}{\text{Cursos programados}} \times 100$	Programa de capacitación	Capacitar al personal a fin de que pueda brindar un mejor servicio a los clientes de la radio.	GTH Coordinaciones departamentales
	Establecer un sistema de evaluación, recompensa y reconocimiento a los empleados.	100%	$\frac{\text{Metas cumplidas}}{\text{Metas establecidas}} \times 100$	Informe de actividades	Lograr un ambiente de trabajo que le permita al empleado su desarrollo personal.	GTH Jefes departamentales

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

3.6. Fase operativa

La fase operativa tiene como propósito primordial el viabilizar la planificación estratégica a través de los Planes de acción.

3.7. Plan de acción

Los planes de acción son iniciativas concretas que deben efectuarse para que las estrategias organizacionales se logren de acuerdo a lo programado.

Plan de acción perspectiva financiera

Objetivos	Estrategias	Nombre de la tarea ¿Cómo?	Duración (días/año) ¿Cuándo?	Responsables ¿Quién?	Recursos Humanos ¿Con qué?	Recursos Materiales ¿Con qué?	Recursos Financieros ¿Con qué?	Medio de verificación
Incrementar el ingreso por ventas en un 10% con relacion al año anterior.	*Identificar equipos y sistemas tecnológicos, que permitan mejorar la calidad de servicio.	Investigación permanente	60 días	Gerente coordinación técnica	2	Computador impresora suministros de oficina	200,00	Informes mensuales.
	*Incentivar la creatividad de programas auténticos de radio para todo público.	Crear incentivos en base al rating logrado	365 días	Coordinación de locución y programación	15	Computadora suministros de oficina(papel, esferos) impresora	700,00	Informes mensuales
Evitar sanciones y multas de acuerdo a lo establecido en la ley de comunicación	*Observar y cumplir con las disposiciones establecidas en la ley de comunicación. * Mejor distribución entre los programas y los espacios publicitarios.	Reingeniería de la programación	Cada días 30	Coordinación de locución y programación	5	Computadora suministros de oficina(papel, esferos) impresora	700,00	Adaptación de la programación

Plan de acción perspectiva cliente

Objetivos	Estrategias	Nombre de la tarea ¿Cómo?	Duración (días/año) ¿Cuándo?	Responsables ¿Quién?	Recursos Humanos ¿Con qué?	Recursos Materiales ¿Con qué?	Recursos Financieros ¿Con qué?	Medio de verificación
Fortalecer el posicionamiento actual de la Radio frente a sus competidores.	Desarrollar un plan de marketing, para mantener y fortalecer el posicionamiento actual que tiene la radio y aumentar rating frente a sus competidores	Elaborar un plan de marketing	30 días	Jefe Comercial Director	2	Suministros de oficina(papel para impresiones, esferos, calculadora, teléfono)	400,00	Informe del posicionamiento actual de la radio en el mercado
Fortalecer el area comercial con ejecutivos de alto nivel.	Capacitar al personal a fin de que pueda brindar un mejor servicio a los clientes de la radio.	Elaborar un plan de capacitación área comercial	30 días	Coordinación Comercial	2	Computador ,impresiones, suministros de oficina	50	Evento de capacitación

Plan de Acción Proceso interno

Objetivos	Estrategias	Nombre de la tarea ¿Cómo?	Duración (días/año) ¿Cuándo?	Responsables ¿Quién?	Recursos Humanos ¿Con qué?	Recursos Materiales ¿Con qué?	Recursos Financieros ¿Con qué?	Medio de verificación
Definir la estructura administrativa y operativa mediante el organigrama departamental de la empresa.	Diseñar un manual de funciones y competencias para cada puesto de trabajo para evitar la duplicidad de funciones.	Aplicar manual de funciones y responsabilidades	3 días	GTH Coordinaciones departamentales	2	Suministros de oficina(papel para impresiones, esferos, calculadora)	100,00	Organigrama departamental Manual de Funciones
Fomentar la participación y el compromiso de todos los niveles de la organización para desarrollar el plan estratégico de la empresa	Elaborar y aplicar una planificación estratégica en la radio canela, con el fin de establecer una filosofía corporativa en la empresa.	Aplicación de la filosofía corporativa	30 días	Gerencia y Coordinaciones	2	Muebles de oficina, suministros de oficina computador	1000,00	Informe de actividades

Plan de acción proceso de aprendizaje

Objetivos	Estrategias	Nombre de la tarea ¿Cómo?	Duración (días/año) ¿Cuándo?	Responsables ¿Quién?	Recursos Humanos ¿Con qué?	Recursos Materiales ¿Con qué?	Recursos Financieros ¿Con qué?	Medio de verificación
Cumplir con el programa de capacitación.	Capacitar al personal a fin de que pueda brindar un mejor servicio a los clientes de la radio.	Elaborar un plan de capacitación	30 días	GTH y Coordinaciones departamentales	2	Suministros de oficina(papel para impresiones, esferos, calculadora)	100,00	Programa de capacitación
Establecer un sistema de evaluación, recompensa y reconocimiento a los empleados.	Lograr un ambiente de trabajo que le permita al empleado su desarrollo personal.	Satisfacción de los empleados	60 días	GTH y Coordinaciones	2	Muebles de oficina, suministros de oficina computador	1000,00	Informe de actividades

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

3.8. Cronograma y presupuesto

El presupuesto que se deberá asignar para la ejecución de la propuesta ser de 4250,00 dólares, tal como se detalla en el cuadro siguiente.

Perspectiva	Estrategias	Nombre de la tarea	Duración (días/año)	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Responsables	Presupuesto
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Financiera	Identificar equipos y sistemas tecnológicos, que permitan mejorar la calidad de servicio.	Investigación permanente	60 días													Gerente Coordinación técnica	200,00
	Incentivar la creatividad de programas auténticos de radio para todo público.	Crear incentivos en base al rating logrado	365 días													Coordinación de locución y programación	700,00
	*Observar y cumplir con las disposiciones establecidas en la ley de comunicación. * Mejor distribución entre los programas y los espacios publicitarios.	Reingeniería de la programación	30 días													Coordinación de locución y programación	700,00
																SUBTOTAL	1600,00

Perspectiva	Estrategias	Nombre de la tarea	Duración (días/año)	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Responsables	Recursos Financieros
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Clientes	Desarrollar un plan de marketing, para mantener y fortalecer el posicionamiento actual que tiene la radio y aumentar rating frente a sus competidores.	Elaborar un plan de marketing	30 días													Jefe Comercial Director	400,00
	Capacitar al personal a fin de que pueda brindar un mejor servicio a los clientes de la radio.	Elaborar un plan de capacitación área comercial.	30 días													Coordinación Comercial	50,00
																SUBTOTAL	450,00
Perspectiva	Estrategias	Nombre de la tarea	Duración (días/año)	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Responsables	Recursos Financieros	
Proceso Interno	Capacitar al personal a fin de que pueda brindar un mejor servicio a los clientes de la radio.	Organigrama departamental Manual de Funciones	60 días												Gerente Administrativo	100,00	
	Lograr un ambiente de trabajo que le permita al empleado su desarrollo personal.	Informe de Actividades	30 días												Gerencia y Coordinaciones	1000,00	
															SUBTOTAL	1100,00	

Perspectiva	Estrategias	Nombre de la tarea	Duración (días/año)	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Responsables	Recursos Financieros
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Aprendizaje	Capacitar al personal a fin de que pueda brindar un mejor servicio a los clientes de la radio.	Programa de capacitación	365 días												G.T.H, Coordinaciones Jefes Departamentales	1000,00
	Lograr un ambiente de trabajo que le permita al empleado su desarrollo personal.	Informe de actividades	30 días												G.T.H, Coordinaciones Jefes Departamentales	100,00
															SUBTOTAL	1100,00
TOTAL PRESUPUESTO																4250,00

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

3.9. Matriz de impacto

La matriz de impacto se presenta como un semáforo de orientación que puede dar las pautas necesarias para llevar una correcta ejecución del plan propuesto en la organización. Para mantener un control se utiliza rangos estandarizados entre la situación actual y las metas propuestas, semaforizado mediante colores, de acuerdo a lo indicado en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 32

Semaforización de la Matriz de Impacto

RANGO DE LOS SEMÁFOROS DE LOS INDICADORES			
INDICADOR	ROJO	AMARILLO	VERDE
	Peligro	Estancamiento	Avances

Los niveles actuales de la empresa han sido determinados de acuerdo a datos existentes, como se muestra a continuación:

- Incremento de ingresos

INGRESOS MENSUALES	2011	INCREMENTO 10%
INGRESOS OPERACIONALES	403075.00	443382,50

- Captación de clientes nuevos: relacionado directamente con el incremento de ingresos, que de acuerdo a opinión del gerente, este se debe a los clientes nuevos que la empresa adquirió en el año 2012.
- Incremento del margen operacional:
- Nivel de capacitación de los empleados: de acuerdo a la Encuesta del Cliente Interno, pregunta 5, se observa que el nivel de capacitación de la empresa hacia los empleados es solamente el 16%, considerado muy bajo en relación a lo exigido por la nueva tendencia gerencial.

Cuadro No. 33
Matriz de impacto

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Estrategia	Nivel actual	Meta			Responsable
					PELIGRO	ESTANCAMIENTO	AVANCE	
Financiera	*Incrementar el ingreso por ventas en un 10% con relacion al año anterior. *Evitar sanciones y multas de acuerdo a lo establecido en la ley de comunicación	$\frac{443382,50}{403075} - 1 \times 100$	*Identificar equipos y sistemas tecnológicos, que permitan mejorar la calidad de servicio. *Incentivar la creatividad de programas auténticos de radio para todo público.	7%	(7<)%	(=)7% - (≤)10%	(≥)10% anual	Jefe Financiero
Clientes	Fortalecer el posicionamiento actual de la Radio frente a sus competidores. Fortalecer el area comercial con ejecutivos de alto nivel.	$\frac{24661}{21632} - 1 \times 100$	Desarrollar un plan de marketing, para mantener y fortalecer el posicionamiento actual que tiene la radio y aumentar rating frente a sus competidores.	9.13%	(<)9.13%	(=)9,13% (≤)9,13%	(≥)14%	Jefe Comercial
		$\frac{6}{8} \times 100$	Capacitar al personal a fin de que pueda brindar un mejor servicio a los clientes de la radio.					

					PELIGRO	ESTANCAMIENTO	AVANCE	
Procesos internos	Definir la estructura administrativa y operativa.	Funciones asignadas _____X 100 Funciones definidas	Diseñar un manual de funciones y competencias para cada puesto de trabajo para evitar la duplicidad de funciones.	7%	(<)4,16%	(=)7% -(≤)%10	(≥)25%	Gerencia / Coordinaciones
	Fomentar la participación y el compromiso de todos los niveles de la organización para desarrollar el plan estratégico de la empresa	Actividades realizadas _____X 100 Actividades Establecidas	Elaborar y aplicar una planificación estratégica en la radio canela, con el fin de establecer una filosofía corporativa en la empresa					
Crecimiento y aprendizaje	Cumplir con el programa de capacitación.	Cursos tomados _____X 100 Cursos programados	Capacitar al personal a fin de que pueda brindar un mejor servicio a los clientes de la radio.	16%	(<)16%	(=)16%-(≤)30%	(≥)30%	Jefe de Recursos Humanos, con la ayuda de cada jefe de las demás Coordinaciones
	Establecer un sistema de evaluación, recompensa y reconocimiento a los empleados.	Metas cumplidas _____X 100 Metas establecidas	Lograr un ambiente de trabajo que le permita al empleado su desarrollo personal					

Elaborado por: Angélica Suntaxi y Ana Vilaña

CONCLUSIONES

Mediante la investigación realizada se puede observar, que la empresa tiene una gran aceptación por las personas a nivel nacional, pero se pudo detectar que también tiene gran cantidad de competencia, que al momento que exista deficiencias en el servicio, producirá un deterioro en la gestión de dicha empresa.

Con el análisis del entorno externo, tanto del macro ambiente como del micro ambiente se pudo detectar que tiene algunos factores que afectan negativamente con la gestión de la empresa.

Con el establecimiento de una encuesta al personal de la empresa, se pudo detectar las debilidades y fortalezas de la empresa, en la que prevalecen los aspectos negativos en la gestión de la Radio canela.

Se puede observar que no existe un área de Talento Humano en la empresa, lo que provoca el desvío de esfuerzos y recursos, puesto que se deja de lado muchas actividades importantes relacionadas directamente con el cumplimiento de la misión de la Radio Canela.

Existe descuido amplio de la capacitación del personal, puesto que no cuentan con planificación de actividades relacionadas con el tema y no existe además una persona encargada directamente de éste subproceso.

A través del diagnóstico se ha identificado la problemática administrativa de la empresa que es la falta de una planificación estratégica. Con lo que en base a las propuestas de Mejoramiento Administrativo se pretende dar respuestas a las causas que producen los diferentes problemas proporcionándoles herramientas para responder de forma eficiente y eficaz a los nuevos desafíos que plantea el desarrollo armónico de la comunidad a la que sirve.

En toda la empresa se pudo identificar la desmotivación del personal, mostrando en algunos casos su descontento con la situación laboral en la que se encuentran; motivo por el que se ha planteado que se instaure un sistema motivacional que comprometa a los trabajadores con la empresa y el servicio que presta.

Muchos de los miembros de la empresa muestran una actitud de colaboración y disposición a prestar un servicio de calidad.

El sistema de comunicación e información entre autoridades, empleados y trabajadores es deficiente.

RECOMENDACIONES

Difundir e implementar una Planificación Estratégica en la Radio Canela que incluye: la misión, visión, objetivos estrategias, la matriz axiológica, principios, valores éticos, morales y sociales, que permitirá armonía y un notable cambio en el clima organizacional.

Tomar en cuenta cada uno de los factores que influyen con la gestión de la empresa, para establecer estrategias adecuadas que maximicen las oportunidades y neutralicen las amenazas utilizando un método de anticipación.

Utilizar herramientas de diagnóstico interno idóneas, con la finalidad de obtener una imagen clara del escenario de la Empresa y la repercusión de su desempeño, en la Institución, lo que permitirá fijar los objetivos y metas adecuadas además del medio para lograr cumplir con estas.

Implementar una adecuada estructura de la empresa, la cual permita cumplir con la misión, para la que fue creada y determinara niveles jerárquicos con sus respectivas actividades, atribuciones y responsabilidades para cada uno de los empleados de la Radio Canela.

Capacitar de forma adecuada y permanente a los empleados de la empresa, incentivando de esta forma al personal para que se involucre con el cumplimiento de los objetivos de la Radio Canela.

Programar periódicamente y de forma ordenada actividades de capacitación, que impulsen al personal a mejorar su desempeño laboral.

Atender de forma prioritaria las necesidades de capacitación que tienen los miembros de la empresa, enfatizando cada uno de los aspectos personales y profesionales de los mismos.

Establecer un sistema de evaluación pre-pos capacitación, con la finalidad de detectar la influencia y resultados de la misma, sobre la gestión de los trabajadores y si es necesario reforzar el conocimiento adquirido.

La motivación es muy importante dentro de la organización, puesto que, un personal motivado está dispuesto a entregar su más grande esfuerzo en el cumplimiento de sus funciones, por esta razón se sugiere establecer actividades de motivación.

Aplicación de evaluación continua de la competencia de la empresa, puesto que un sistema de control es muy importante, constituyendo una actitud permanente de observación crítica, de recolección sistemática de información considerada pertinente para la orientación y el análisis de los resultados de la implementación, lo que permitirá la identificación de elementos que obstruyen el desarrollo de la empresa, el análisis de la situación, y la toma de decisiones acertadas.

Establecer indicadores de gestión para que se pueda valorar el nivel de consecución así como la efectividad de los mismos.

LISTA DE REFERENCIAS

- (n.d.). Retrieved 02 05, 2013, from www.editum.org: <http://www.editum.org>
- (n.d.). Retrieved from www.iep.org.ec: <http://www.iep.org.ec>
- www.uproadmon.blogspot.com. (2007, 02). Retrieved 02 16, 2013, from <http://uproadmon.blogspot.com>
- www.estrategiamagazine.com. (2008). Retrieved 02 17, 2013, from <http://www.estrategiamagazine.com>:
- www.estrategiasintensivas.blogspot.com. (2009, 09 22). Retrieved 02 18, 2013, from <http://www.google.com>.
- www.herramientasparapymes.com. (2010, 01). Retrieved 02 16, 2013, from <http://www.herramientasparapymes.com>
- www.sistema.mercapro.net. (2012). Retrieved from <http://sistema.mercapro.net>
- (2013). Retrieved 01 10, 2013, from [www.quality-consultand](http://www.quality-consultand.com), Planificación Estratégica: <http://www.quality-Consultand.com>
- www.bce.fin.ec. (2013, 06 05). Retrieved from <http://www.bce.fin.ec>
- www.elprisma.com. (2013). Retrieved 12 15, 2012, from <http://www.elprisma.com>
- www.misaapunteslaura.blogspot.com. (2013, 03 06). Retrieved from <http://misaapunteslaura.blogdpot.com>
- Arellano, S. (2012). www.slideshare.net . Retrieved 02 11, 2013, from <http://www.slideshare.net>
- Chiavenato, I. (2001). *Adminsitración.Proceso Adminitrativo*. McGrawn-Hill.
- Crespo, G. (2008). *Direccionamiento Estratégico*.
- David, F. D. (2008). *Conceptos de Adminitración Estrategica* (Décima Primera Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Fernando, A. (2008). *El proceso Estratégico ,Un Enfoque de Gerencia*. Pearson Prentice.
- Hitt, M. A., & Hoskinsson, R. (2004). *Administración Estrategica Competitividad y Conceptos de Globalización* (Quinta Edición ed.). México: Internacional Thomson Editores S.A.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*.

- Luzuriaga. (2003). *Metodología de la Investigación. Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación.*
- Moreno, G. (2008). *Compendio-Planeación Estratégica.*
- Norton, R. K. (2000). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso .*
- Paul, R. N. (2000). *Cuadro de Mando Integral paso a paso.*
- Radio Canela S.A. (2013).
- Reglamento Interno Radio Canela,Articulo21g,Capitulo V. (n.d.).
- Serna, H. (2000). *Gerencia Estrategica.* Bogotá Editores Ltda.
- Wiersema, T. y. (1995). *The Discipline of Market Leaders.* Perseus Books.
- www. *buenastareas.com.* (n.d.). Retrieved 09 21, 2013, from <http://www.buenastareas.com>
- www.*eumed.net.* (n.d.). Retrieved from <http://www.eumed.net>
- www.*gestiopolis.com.* (n.d.). Retrieved 02 07, 2013, from <http://www.gestiopolis.com>
- www.*josecontreras.net.* (n.d.). Retrieved from <http://www.josecontreras.net>
- www.*planeación-estrategica.blogst.com.* (n.d.). Retrieved 01 25, 2013, from <http://planeacion-estrategica.blogspot.com>
- www.*sinnexus.com business_intelligence.* (n.d.). Retrieved 28 06, 2013, from http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

ANEXOS

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA CLIENTE EXTERNO

La presente investigación tiene como objetivo conocer el desempeño de Radio Canela, por lo que solicitamos de manera especial su colaboración, la información que nos proporcione será de base para proyectar un Plan Estratégico.

El presente instrumento está constituido por 8 preguntas o enunciados de selección múltiple por lo que solicitamos marcar el numeral que escoja.

Nombre-----

Fecha -----

Sexo F----- M-----

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de Radio Canela?
 - a) Internet ()
 - b) Sintonía radial ()
 - c) Amigos ()
 - d) Prensa ()
 - e) Revista del sector ()
 - f) Otros especifique -----
2. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio prestado por la Radio Canela?
 - a) Muy satisfecho ()
 - b) Satisfecho ()
 - c) Insatisfecho ()
 - d) Muy insatisfecho ()
3. ¿Conoce usted la filosofía de nuestra Radio?
 - a) Si ()
 - b) No ()
4. ¿Qué servicios de los que ofrece Radio Canela adquiere con más frecuencia?
 - a) Contratos de propaganda publicitaria ()
 - b) Anuncios y elaboración de cuñas ()
 - c) Otros Especifique ()
5. ¿Califique el servicio de la Radio?
 - a) Completamente satisfecho ()
 - b) Satisfecho ()
 - c) Insatisfecho ()
 - d) Completamente insatisfecho ()
6. ¿Usted recomendaría adquirir los servicios de la radio?
 - a) Mucho ()
 - b) Poco ()
 - c) Nada ()
7. ¿Ha encontrado algún inconveniente con los servicios de publicidad que ofrece Radio Canela?
 - a) Muy Frecuente ()
 - b) Frecuente ()
 - c) Poco Frecuente ()
 - d) Ninguno ()
8. ¿Usted trabajaría con alguna otra empresa que preste servicios de radio difusión o únicamente con Radio Canela?
 - a) Si ()
 - b) No ()

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

Cliente Interno (Personal de la Empresa)

La presente investigación tiene como objetivo conocer el desempeño de Radio Canela, por lo que solicitamos de manera especial su colaboración, la información que nos proporcione será de base para proyectar un Plan Estratégico.

El presente instrumento está constituido por 10 preguntas o enunciados de selección múltiple por lo que solicitamos marcar el numeral que escoja.

Nombre-----

Fecha -----

Sexo F----- M-----

1. ¿Conoce usted si Radio Canela cuenta con un Plan Estratégico?
 - a) Si ()
 - b) No ()
2. ¿Conoce usted la Misión y Visión de Radio Canela?
 - a) Si ()
 - b) No ()
3. ¿Radio Canela planifica sus actividades en forma?
 - a) Mensual ()
 - b) Trimestral ()
 - c) Cada año ()
 - d) Ninguno ()
4. ¿Conoce usted si la empresa tiene establecidos los principios y valores corporativos?
 - a) Si ()
 - b) No ()
5. ¿Usted ha sido capacitado en su área de trabajo?
 - a) Si ()
 - b) No ()
6. ¿Existe una correcta distribución de las funciones y responsabilidades en la radio?
 - a) Si ()
 - b) No ()
7. ¿Se controla que la publicidad contratada este de acuerdo con los requerimientos del cliente?
 - a) Mucho ()
 - b) Regular ()
 - c) Poco ()
 - d) Nada ()
8. ¿La calidad del servicio que brinda la Radio al usuario es?
 - a) Excelente ()
 - b) Bueno ()
 - c) Muy Bueno ()
 - d) Malo ()
9. ¿Qué herramientas de publicidad utiliza la empresa para atraer a nuevos y potenciales clientes?
 - a) Por medio de vendedores ()
 - b) Internet ()
 - c) Agencias de publicidad ()
 - d) Frecuencia Radial ()
10. ¿El ambiente laboral que existe en la Radio Canela es?
 - a) Muy bueno ()
 - b) Bueno ()
 - c) Regular ()
 - d) Malo ()
11. ¿Cree usted que en la organización se valora a las personas en función de la calidad en el cumplimiento de las responsabilidades?
 - a) Si ()
 - b) No ()
 - c) A veces ()
 - d) Siempre ()
12. ¿La empresa le proporciona todas las herramientas y seguridades para realizar su trabajo?
 - a) Si ()
 - b) No ()

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 1708052814001
APELLIDOS Y NOMBRES: YUNDA MACHADO JORGE HOMERO
NOMBRE COMERCIAL: RADIO CANELA
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 28/08/1965 **FEC. ACTUALIZACION:** 20/10/2011
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 10/02/1995 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:** 08/12/1998
FEC. INSCRIPCIÓN: 13/02/1995 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:** 17/07/2002

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE RADIODIFUSORAS

DOMICILIO TRIBUTARIO:

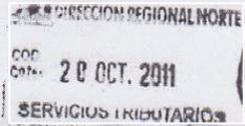
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: BENALCAZAR Celler: LEONIDAS BATALLAS Número: E9-53 Intersección: AV. SEIS DE DICIEMBRE Referencia: A UNA CUADRA DEL HOSPITAL BACA ORTIZ Teléfono: 022540437

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA_PERSONAS NATURALES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 004 **ABIERTOS:** 2
JURISDICCION: \ REGIONAL NORTE\ IMBABURA **CERRADOS:** 2



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: BIARD60910

Lugar de emisión: IBARRA/FLORES 6-59 ENTRE Fecha y hora: 20/10/2011 15:52:40