



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL
ECUADOR**

SEDE ESMERALDAS

UNIDAD DE POSTGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA

Tema:

“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS
RADIODIFUSORAS DEL CANTÓN ESMERALDAS PROVINCIA DE
ESMERALDAS, BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)”.
CASO: RADIODIFUSORA CARIBE FM

Tesis de grado previo a la obtención del título de magister en administración
de empresas mención planeación (MBA)

Línea de investigación: ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Autor:

ING. DANIEL ALEJANDRO FIGUEROA FIGUEROA

Asesor:

ING. IVÁN RUEDA FIERRO MGT.

Esmeraldas - Ecuador

Febrero – 2014

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de "MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN"

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Tema:

“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS
RADIODIFUSORAS DEL CANTÓN ESMERALDAS PROVINCIA DE
ESMERALDAS, BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)”.
CASO: RADIODIFUSORA CARIBE FM

Autor:

DANIEL ALEJANDRO FIGUEROA FIGUEROA

Rueda, Iván Mgt.
DIRECTOR DE TESIS f. _____

Benitez, Roxana Mgt.
LECTOR 1 f. _____

Solis, Ma. De Lourdes Mgt.
LECTOR 2 f. _____

Tarira, Mónica Mgt.
LECTOR 3 f. _____

Velasco, Cecilia Mgt.
COORDINADORA UNIDAD DE POSTGRADO
Y FORMACIÓN CONTINUA f. _____

Achilie, Tahimí Mgt.
COORDINADORA UNIDAD DE POSTGRADO
Y FORMACIÓN CONTINUA f. _____

Demera, Maritza Ing.
SECRETARIA GENERAL PUCESE f. _____

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Daniel Alejandro Figueroa Figueroa portador de la cédula de ciudadanía No. 080259757-5 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

DANIEL ALEJANDRO FIGUEROA FIGUEROA
CI. 080259757-5

CERTIFICACIÓN

Yo Iván Rueda Fierro, en calidad de Director de Tesis, cuyo título es “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS RADIODIFUSORAS DEL CANTÓN ESMERALDAS PROVINCIA DE ESMERALDAS, BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)”. CASO: RADIODIFUSORA CARIBE FM.

Certifico que las sugerencias realizadas por el Tribunal de Sustentación Privada de Tesis, han sido incorporadas al documento final, por lo que autorizo su presentación ante el Tribunal de la Tesis.

ING. IVÁN RUEDA FIERRO, MGTR.

DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

A mis hermanos que son la motivación de seguirme preparando día a día para darles un buen ejemplo, a mi padre que es el más orgulloso con este logro y que con darme la educación cumplió con aquel acertado dicho que dice que se le debe enseñar a un hombre a pescar y no darle el pescado, a todas aquellas personas que ya no están conmigo físicamente pero que dejaron una huella significativa en mi vida.

Daniel Figueroa.

AGRADECIMIENTO

A todos y todas aquellas personas e instituciones que estuvieron presentes a lo largo del desarrollo de este nuevo logro en mi vida profesional, ya sean conocidos, amigos, novias, familiares, catedráticos, la Universidad, empresas radiodifusoras con las que se desarrolló el presente trabajo, de todos me lleve grandes lecciones no solo en el ámbito profesional sino también en lo personal, a mi padre por ser esa gran persona que me impulsa a alcanzar mis sueños haciéndome ver que todo es posible si se persevera; y por sobre todo a Dios que me ha puesto a todos estas maravillosas personas e instituciones en mi vida, sin él nada fuera posible.

Daniel Figueroa.

PRÓLOGO

Varias investigaciones sobre planificación estratégica buscan ayudar a sus lectores a tener la clave para mejorar la gestión de las empresas. Muchas de éstas hablan de la excelencia, otras sugieren imitar filosofías gerenciales exitosas. Sin importar cual herramienta o filosofía sugieran en lo que si concuerdan los autores es en que para que una empresa tenga éxito se deben sentar bases sólidas en la planificación estratégica de dicha organización.

Los indicadores de gestión sirven para tomar decisiones, pero no son suficientes para llegar al éxito si no están estrechamente ligados con todos los elementos de la empresa. El presente de las organizaciones demanda de cada uno de los funcionarios en todos sus niveles, su capacidad para adaptarse al cambio e integrarse para avanzar con las exigencias actuales, eso puede ser la diferencia entre prevalecer o desaparecer como organización.

Un modelo de gestión estratégica basado en un cuadro de mando integral permite tener en cuenta los aspectos esenciales para el crecimiento de una organización en sus cuatro perspectivas, donde el gerente juega un papel importante actuando como agente de cambio promoviendo aspectos necesarios para llevar a cabo el cumplimiento de sus objetivos.

Esta investigación debe ser una guía de consulta para las empresas y particularmente para las empresas radiodifusoras, que busquen sentar bases firmes que les permitan tomar decisiones y a la vez medir su misión, ya que se explica cómo desarrollar un modelo de gestión estratégica basada en un cuadro de mando integral, que servirá para enfrentar los cambios dados en el mercado y el país donde la nueva Ley de Comunicación es el disparador que garantiza o no el futuro de los medios de comunicación.

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación fue realizado en la empresa radiodifusora Caribe FM ubicada en la ciudad de Esmeraldas, cantón Esmeraldas, que no contaba con un modelo de gestión estratégica, por lo que su crecimiento era lento, dado por las eventualidades y requerimientos de ley, la metodología de investigación utilizada fue la cualitativa, apoyándose en la entrevista estructurada para determinar los resultados de la gestión de las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas para la investigación aplicada que se hiciera en Radio Caribe Fm, obteniéndose entre algunos de los resultados en el año 2012 el diseño de la filosofía corporativa, el establecimiento de un plan operativo anual con el respectivo control de los elementos que lo componen, ligado a una ejecución presupuestaria y basado en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral con sus respectivos indicadores de medición de la gestión empresarial, en la actualidad es de gran importancia para las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas debido al nivel de competencia local, nacional, de productos sustitutos y el poder negociación de los clientes a través de las agencias de publicidad, el replantear su manera de gestión administrativa tomando medidas que les permitieran preparar las bases estratégicas para enfrentar los cambios del mercado y adelantarse a los desafíos del mundo competitivo, buscando alcanzar los objetivos y metas en un horizonte de tiempo establecido, midiéndose todo esto a través de un cuadro de mando integral que al estar correctamente configurado, convierte los indicadores en los signos vitales de la organización permitiendo una adecuada y oportuna toma de decisiones.

ABSTRACT

This research was conducted in the broadcasting company Caribe FM located in the city of Esmeraldas , Esmeraldas Canton , who did not have a strategic management model , so that its growth was slow, given the contingencies and requirements of law, research methodology was qualitative , based on a structured interview to determine the results of the management of the Esmeraldas canton broadcasters for applied research done in Caribbean Radio Fm yield between some of the results in the year 2012 design of the corporate philosophy, the establishment of an annual operating plan with the respective control of the elements that compose it, tied to a budget implementation and based on the four perspectives of the balanced scorecard with indicators measuring corporate governance at present is of great importance to broadcasters of Esmeraldas canton because of the level of local, national competition, substitute products and power trading customers through advertising agencies , he rethink his way of administrative management taking measures to enable them to prepare the strategic basis to address market changes and anticipate the challenges of the competitive world, seeking to achieve the objectives and goals in a set time horizon , measured this through a balanced scorecard that being properly configured, the indicators becomes vital signs of the organization allowing adequate and timely decision making.

PALABRAS CLAVES

Cuadro de mando integral, Balanced Scorecard, Misión, Visión, objetivos estratégicos, objetivos operativos, programas, planes, proyectos, plan operativo anual, indicadores, planificación estratégica.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I	26
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	26
1.1 Antecedentes del estudio	26
1.2 Fundamentación teórica	27
1.2.1 Fundamentación administrativa.....	27
1.2.2 Fundamentación teórica conceptual.....	27
1.2.2.1 Gestión estratégica.....	27
1.2.2.2 Proceso de la planificación – gestión estratégica	28
1.2.2.2.1 Paso 1: Establecimiento de metas organizacionales:	28
1.2.2.2.2 Paso 2: Definición de la situación presente:.....	28
1.2.2.2.3 Paso 3: Definir ayudas y barreras:	29
1.2.2.2.4 Paso 4: Desarrollo del conjunto de acciones: El direccionamiento estratégico:	29
Definición del Negocio:	30
Cultura corporativa:	30
1.2.2.3 Balanced Scorecard	32
1.2.2.3.1 Nacimiento del Balanced Scorecard	32
1.2.2.3.2 Propósito del Balanced Scorecard	33
1.2.2.3.3 Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard	33
Perspectiva financiera:	33
Perspectiva del cliente:.....	34
Perspectiva del proceso interno:	34
Perspectiva de formación y crecimiento:	35
1.2.2.3.4 Definición del tablero de comando	35
1.2.2.3.5 Formulación estratégica.....	35
1.2.2.4 Índices de gestión.....	36
1.2.2.5 Índices de gestión y Cuadro de Mando Integral.....	37
1.2.2.6 Radiodifusión	37
1.2.2.6.1 Nacimiento de la radiodifusión	37
1.2.2.6.2 La radiodifusión en el Ecuador.....	38
1.2.2.7 Empresa objeto de estudio: Radio Caribe FM Esmeraldas	39

1.2.2.7.1 Creación de Radio Caribe Fm.....	39
1.2.2.7.2 Cambio de sede de estudios de Radio Caribe Fm Esmeraldas	39
1.3 Fundamentación legal	40
CAPÍTULO II	42
MATERIAL Y MÉTODOS METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
2.1 Metodología de la investigación.....	42
2.1.1 Paradigma Investigativo	42
2.1.2 Métodos.....	42
2.1.2.1 Inductivo	42
2.1.2.2 Deductivo.....	42
2.1.2.3 Analítico sintético.....	43
2.1.3 Descripción y caracterización del lugar donde se llevó a cabo la investigación.....	43
2.1.3.1 Descripción del lugar	43
2.1.3.2 Caracterización del lugar	43
2.1.4 Descripción de la población de estudio	43
2.1.4.1 Población.....	43
2.1.4.2 Muestra.....	44
2.1.5 Técnicas	44
2.1.5.1 Entrevistas.....	44
2.1.5.2 Documental.....	44
2.1.6 Instrumentos.....	45
2.1.7 Procedimientos aplicados.....	45
2.1.8 Descripción de la obtención de la información	45
2.1.8.1 Información primaria	45
2.1.8.1 Información secundaria	45
2.1.9 Reglamentos y normas éticas con que se realizó la investigación	46
2.1.10 Diseño del experimento.....	46
CAPITULO III	48
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	48
3.1 Formulación de la hipótesis y operacionalización de las variables	48
3.1.1 Hipótesis.....	48

3.1.1.1 Variables	49
3.1.2 Operacionalización de las variables	50
3.1.3 Ubicación y descripción de la información empírica	51
3.2 Discusión de la información obtenida	52
3.2.1 Entrevistas a funcionarios de las radios del cantón Esmeraldas	53
3.3 Comprobación de la hipótesis.....	75
3.4 Conclusiones y recomendaciones de la investigación de campo	76
3.4.1 Conclusiones.....	76
3.4.2 Recomendaciones.....	77
CAPITULO IV.....	79
PROPUESTA ALTERNATIVA	79
4.1 Tema	79
4.2 Justificación	79
4.3 Fundamentación de la propuesta	79
4.4 Objetivos.....	80
4.4.1 Objetivo general	80
4.4.2 Objetivos específicos.....	80
4.5 Ubicación y descripción de Radio Caribe Fm	80
4.5.1 Ubicación sectorial y física	80
4.5.2 Descripción de la empresa donde se realizó la propuesta	81
4.6 Factibilidad.....	81
4.6.1 Factibilidad técnica	81
4.6.1.1 Tecnología y solución aplicada.....	81
4.6.1.2 Disponibilidad de la tecnología	83
4.6.1.3 Conocimientos técnicos.....	84
4.6.2 Factibilidad administrativa	84
4.6.3 Factibilidad financiera.....	84
4.7 Viabilidad Académica	86
4.8 Plan de trabajo.....	86
4.8.1 Taller 1: Establecimiento de metas organizacionales.....	86
4.8.1.1 Misión	86
4.8.1.2 Visión.....	87
4.8.1.3 Valores y políticas.....	87

4.8.2 Taller 2: Definición de la situación presente	89
4.8.2.1 Matriz de factores internos	89
4.8.2.2 Matriz de factores externos	90
4.8.2.3 Cruce de estrategias FO/DA.....	91
4.8.3 Taller 3: Establecimiento de estructura organizacional, objetivos estratégicos de la empresa y objetivos operativos por área.....	93
4.8.3.1 Organigrama funcional	93
4.8.3.2 Objetivos estratégicos (OE).....	93
4.8.3.3 Objetivos operativos (OO), alineación con los OE	94
4.8.4 Taller 4: Establecimiento de plan operativo anual, cuadro de mando integral, configuración de indicadores y configuración de cuadro de mando integral.....	96
4.8.4.1 Plan Operativo Anual.....	96
4.8.4.2 Cuadro de mando integral	98
4.8.4.3 Configuración de indicadores	98
4.9 Validación de la propuesta	101
4.9.1 Resultados de la implementación del modelo de gestión estratégica administrativa basado en el cuadro de mando integral en Radio Caribe Fm	101
4.9.2 Cumplimiento del plan operativo anual por proyectos año 2012	101
4.9.3 Cumplimiento de objetivos operativos año 2012	103
4.9.4 Cumplimiento de los objetivos estratégicos año 2012.....	104
4.9.5 Resultados obtenidos en el cuadro de mando integral.....	106
4.9.5.1 Resultados obtenidos en la perspectiva financiera.....	107
4.9.5.2 Resultados obtenidos en la perspectiva de clientes	110
4.9.5.3 Resultados obtenidos en la perspectiva de procesos internos.....	113
4.9.5.4 Resultados obtenidos en la perspectiva de formación, aprendizaje y desarrollo.....	116
4.10 Conclusiones y recomendaciones de la implementación	119
4.10.1 Conclusiones.....	119
4.10.2 Recomendaciones.....	119
4.11 Instructivo de funcionamiento para etapas no desarrolladas.....	120

4.12 Impactos	120
4.12.1 Impacto social	122
4.12.2 Impacto cultural	123
4.12.3 Impacto económico	124
4.12.4 Impacto ambiental	125
4.12.5 Impacto administrativo.....	126
4.12.6 Impacto tecnológico.....	127
4.12.7 Impacto global de la implementación del proyecto	128
4.13 Conclusiones y recomendaciones de la investigación	129
4.13.1 Conclusiones.....	129
4.13.2 Recomendaciones.....	130
REFERENCIAS	131
Bibliografía.....	131
Linkografía.....	133
Glosario	135
Anexos.....	137
Anexo 1: Certificado de aceptación.....	137
Anexo 2: Certificado de desarrollo de la investigación	138
Anexo 3: Modelo de encuesta estructurada	139
Anexo 4: Matriz para elaborar la misión	141
Anexo 5: Elaborando la visión	142
Anexo 6: Resumen de actividades proyecto 1 y verificable.....	143
Anexo 7: Resumen de actividades proyecto 2 y verificable.....	144
Anexo 8: Resumen de actividades proyecto 3 y verificable.....	145
Anexo 9: Resumen de actividades proyecto 4 y verificable.....	146
Anexo 10: Resumen de actividades proyecto 5 y verificable.....	147
Anexo 11: Resumen de actividades proyecto 6 y verificable.....	148
Anexo 12: Resumen de actividades proyecto 7 y verificable.....	149
Anexo 13: Resumen de actividades proyecto 8 y verificable.....	150
Anexo 14: Resumen de actividades proyecto 9 y verificable.....	151
Anexo 15: Resumen de actividades proyecto 10 y verificable.....	152
Anexo 16: Resumen de actividades proyecto 11 y verificable.....	153
Anexo 17: Resumen de actividades proyecto 12 y verificable.....	154

Anexo 18: Resumen de actividades proyecto 13 y verificable.....	155
Anexo 19: Resumen de actividades proyecto 14 y verificable.....	156
Anexo 20: Resumen de actividades proyecto 15 y verificable.....	157
Anexo 21: Resumen de actividades proyecto 16 y verificable.....	158
Anexo 22: Resumen de actividades proyecto 17 y verificable.....	159
Anexo 23: Resumen de actividades proyecto 18 y verificable.....	160
Anexo 24: Resumen de actividades proyecto 19 y verificable.....	161
Anexo 25: Resumen de actividades proyecto 20 y verificable.....	162
Anexo 26: Resumen de actividades proyecto 21 y verificable.....	163
Anexo 27: Resumen de actividades proyecto 22 y verificable.....	164
Anexo 28: Resumen de actividades proyecto 23 y verificable.....	165
Anexo 29: Lista de carpetas con material adjunto en disco formato DVD	166

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Misión y visión de la empresa	53
Gráfico 2: Políticas de calidad.....	54
Gráfico 3: Políticas de calidad adecuadas a la empresa	55
Gráfico 4: Comunión entre políticas y personal	56
Gráfico 5: Revisión de políticas.....	57
Gráfico 6: Objetivos empresariales	58
Gráfico 7: Planificación para alcanzar los objetivos	59
Gráfico 8: Objetivos en concordancia con políticas	60
Gráfico 9: Objetivos con indicadores	61
Gráfico 10: Identificación de procesos	62
Gráfico 11: Medición de los procesos	63
Gráfico 12: Mejora de procesos	64
Gráfico 13: Estructura organizacional	65
Gráfico 14: Definición de funciones	66
Gráfico 15: Formación de personal.....	67
Gráfico 16: Clima laboral	68
Gráfico 17: Identificación de clientes	69
Gráfico 18: Satisfacción del cliente	70
Gráfico 19: Comunicación con el cliente	71
Gráfico 20: Información disponible al cliente	72
Gráfico 21: Reuniones empresariales.....	73
Gráfico 22: Participación activa de personal en planificación estratégica....	74
Gráfico 23: Valores de Radio Caribe	88
Gráfico 24: Políticas de Radio Caribe	88
Gráfico 28: Organigrama definitivo	93
Gráfico 26: Alineación estratégica	94
Gráfico 27: Lógica de seguimiento del plan estratégico de Caribe Fm.	97
Gráfico 28: Cuadro de Mando Integral.....	98
Gráfico 29: Indicador de eficacia de Radio Caribe mes a mes año 2012 ..	106
Gráfico 30: Indicador Ventas (perspectiva financiera)	107
Gráfico 31: Indicador Rentabilidad (perspectiva financiera).....	108

Gráfico 32: Indicador Costos de producción (perspectiva financiera)	109
Gráfico 33: Indicador satisfacción cliente (perspectiva cliente).....	110
Gráfico 34: Indicador fidelidad cliente (perspectiva cliente)	111
Gráfico 35: Indicador rating de frecuencia local (perspectiva cliente)	112
Gráfico 36: Indicador porcentaje de ejecución del POA (procesos internos)	113
Gráfico 37: Indicador de innovación tecnológica (perspectiva de procesos internos).....	114
Gráfico 38: Documentación de procedimientos (perspectiva de procesos internos).....	115
Gráfico 39: Indicador capacitación de personal (formación, aprendizaje y desarrollo).....	116
Gráfico 40: Indicador satisfacción laboral (perspectiva de formación, aprendizaje y desarrollo).....	117
Gráfico 41: Indicador evaluación del desempeño (perspectiva de formación, aprendizaje y desarrollo).....	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Detalle de población censada	44
Tabla 2: Diseño del experimento	47
Tabla 3: Hipótesis general y particulares	48
Tabla 4: Hipótesis y variables	49
Tabla 5: Operacionalización de la variable	50
Tabla 6: Ubicación y descripción de la información	51
Tabla 7: Detalle de población entrevistada	52
Tabla 8: Misión y visión de la empresa	53
Tabla 9: Políticas de calidad	54
Tabla 10: Políticas de calidad adecuadas a la empresa	55
Tabla 11: Comunión entre políticas y personal	56
Tabla 12: Revisión de políticas	57
Tabla 13: Objetivos empresariales.....	58
Tabla 14: Planificación para alcanzar los objetivos.....	59
Tabla 15: Objetivos en concordancia con políticas	60
Tabla 16: Objetivos con indicadores	61
Tabla 17: Identificación de procesos.....	62
Tabla 18: Medición de los procesos.....	63
Tabla 19: Mejora de procesos.....	64
Tabla 20: Estructura organizacional.....	65
Tabla 21: Definición de funciones.....	66
Tabla 22: Formación de personal	67
Tabla 23: Clima laboral	68
Tabla 24: Identificación de clientes	69
Tabla 25: Satisfacción del cliente.....	70
Tabla 26: Comunicación con el cliente	71
Tabla 27: Información disponible al cliente	72
Tabla 28: Reuniones empresariales	73
Tabla 29: Participación activa de personal en planificación estratégica	74
Tabla 30: Cuadro resumen de cálculo de varianza.....	75
Tabla 34: Análisis de Varianza.....	76

Tabla 32: Alternativas de software utilizado.....	82
Tabla 33: Disponibilidad de software utilizado	83
Tabla 34: Detalle de costos del proyecto implementado.....	84
Tabla 35: Detalle de costos de implementación con empresa consultora ...	85
Tabla 36: Perfil de factores internos	89
Tabla 37: Perfil de factores externos	90
Tabla 38: Cruce de fortalezas y oportunidades	91
Tabla 39: Cruce de debilidades y amenazas	92
Tabla 40: Configuración de indicadores.....	99
Tabla 41: Configuración del cuadro de mando integral.....	100
Tabla 42: Cumplimiento de proyectos.....	102
Tabla 43: Cumplimiento de objetivos operativos POA 2012 Radio Caribe	103
Tabla 44: Cumplimiento de los objetivos estratégicos	104
Tabla 45: Cumplimiento del POA Radio Caribe año 2012	105
Tabla 46: Resumen de costos y gastos Radio Caribe año 2012	105
Tabla 47: Tabla de indicador de eficacia de Radio Caribe mes a mes año 2012.....	106
Tabla 48: Indicador Ventas (perspectiva financiera)	107
Tabla 49: Indicador Rentabilidad (perspectiva financiera)	108
Tabla 50: Indicador Costos de producción (perspectiva financiera).....	109
Tabla 51: Indicador satisfacción cliente (perspectiva cliente)	110
Tabla 52: Indicador fidelidad cliente (perspectiva cliente).....	111
Tabla 53: Indicador rating de frecuencia local (perspectiva cliente).....	112
Tabla 54: Indicador porcentaje de ejecución del POA (procesos internos)	113
Tabla 55: Indicador de innovación tecnológica (perspectiva de procesos internos).....	114
Tabla 56: Indicador documentación de procedimientos (perspectiva de procesos internos)	115
Tabla 57: Indicador capacitación de personal (formación, aprendizaje y desarrollo).....	116
Tabla 58: Indicador satisfacción laboral (perspectiva de formación, aprendizaje y desarrollo).....	117

Tabla 59: Indicador evaluación del desempeño (perspectiva de formación, aprendizaje y desarrollo).....	118
Tabla 60: Lista de verificación para cumplimiento de etapas no desarrolladas	120
Tabla 61: Niveles de impacto.....	121
Tabla 62: Matriz de impacto social.....	122
Tabla 63: Matriz de impacto cultural	123
Tabla 64: Matriz de impacto económico	124
Tabla 65: Matriz de impacto ambiental	125
Tabla 66: Matriz de impacto administrativo.....	126
Tabla 67: Matriz de impacto tecnológico.....	127
Tabla 68: Matriz de impacto global	128

INTRODUCCIÓN

Radio Caribe FM es una empresa radiodifusora del cantón Esmeraldas, cuyo objetivo es generar ingresos mediante la venta de espacios publicitarios en las diferentes programaciones que transmite en sus franjas horarias destinadas a informar, entretener a la comunidad y servir cuando se requiera. Radio Caribe FM es un medio de comunicación que cuenta con dos repetidoras, la una funciona en la frecuencia 95.1 FM con la cual cubre toda la Provincia de Esmeraldas, con la otra frecuencia 95.3 FM cubre ciudades y zonas importantes de provincias como: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS, MANABI, LOS RIOS, PICHINCHA, SUCUMBIOS, IMBABURA, además de contar con página web www.radiocaribefm.com donde las personas pueden seguir la programación en audio real desde cualquier lugar del planeta.

La presente investigación se realizó con la información resultante de aplicar métodos investigativos. Se determinó e implementó una solución que permitió la alineación correcta de los elementos estratégicos y operativos y su medición, para establecer hacia donde están encaminados los esfuerzos de los funcionarios de Radio Caribe FM, mejorando la toma de decisiones correctas y oportunas.

En la investigación realizada sobre el modelo de gestión estratégica para empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas, provincia de Esmeraldas, basado en el cuadro de mando integral (BSC). caso: radiodifusora Caribe Fm, el **CAPÍTULO UNO** contiene el Marco Teórico de la Investigación, abarcando los antecedentes del estudio, la fundamentación teórica y legal, el planteamiento del problema, el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación, la factibilidad de la investigación y los resultados que se esperaban lograr con esta investigación.

El **CAPÍTULO DOS** está compuesto por el Material y Métodos, Metodología de la Investigación, abarcándose el Marco Conceptual donde se encuentran

plasmadas las referencias teóricas sobre las que se fundamenta esta investigación, la descripción de las técnicas cualitativas y cuantitativas que se utilizaron para realizar la recolección, tabulación y validación de la información, así como los reglamentos sobre las que rigió esta investigación y el diseño del experimento.

El **CAPÍTULO TRES** presenta el Análisis e Interpretación de Resultados, profundizando sobre la formulación de la hipótesis y la discusión de la información obtenida, el análisis de las entrevistas realizadas, la evaluación global de las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas y las conclusiones y recomendaciones de la investigación de campo.

En el **CAPÍTULO CUATRO** se presenta la Propuesta Alternativa, que contiene mayor detalle del tema, justificación, fundamentación del proyecto, los objetivos, descripción de la empresa donde se realizó la investigación, la factibilidad y viabilidad y finalmente los resultados de la implementación de como se efectuó paso a paso el desarrollo de los elementos estratégicos en Radio Caribe FM en cada una de las cuatro perspectivas recomendadas por Norton & Kaplan, dando como resultado final el cuadro de mando integral de dicha organización, y los resultados obtenidos en el año 2012 en cada uno de los elementos estratégicos de Radio Caribe Fm y particularmente en el cuadro de mando integral, finalmente las conclusiones y recomendaciones de la implementación del proyecto en Radio Caribe Fm, el instructivo de funcionamiento para etapas no desarrolladas y finalmente el análisis de impactos.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes del estudio

Según entrevista mantenida con el Lcdo. Daniel Figueroa Andrade y la Lcda. Johanna Quiñónez que ocupan los cargos de Gerente y Director de noticias de Radio Caribe Fm respectivamente, con la falta de un modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral en las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas, los esfuerzos del día a día no están alineados con la visión de las empresas; y no existe una redefinición de la estrategia en base a resultados que les permita traducir la visión y estrategias en acción.

La falta de un modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral en las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas, ocasiona que sus directivos no realicen planificación de actividades que ayuden al crecimiento de la empresa, atendiendo únicamente las eventualidades, es decir no tienen objetivos planteados provocando desmotivación en los trabajadores debido a la falta de direccionamiento.

En entrevista mantenida con Eduardo Cárdenas, Director de programación de Radio Caribe Fm, manifiesta que dicho medio de comunicación no tiene un modelo de gestión estratégica basado en un cuadro de mando integral porque en la empresa no cuentan con los conocimientos en dicha herramienta, además que no han considerado importante realizar una planificación operativa anual, basando su administración a los resultados financieros descuidando aspectos importantes para la mejora continua.

Según la investigación “Análisis, diseño e implementación de un sistema basado en componentes para automatizar la herramienta Balanced Scorecard en el área administrativa de TELEAMAZONAS”, se concluye que la Gestión Estratégica basada en Balanced Scorecard les permite a las empresas controlar **“la planificación, mediante un Diagnóstico Inicial,**

con su respectivo análisis FODA, y de donde se obtiene las estrategias que se deberán tomar como resultado del análisis de la situación actual de la empresa con respecto a su entorno” (Álvarez, 2007, p.169) este modelo de Gestión Estratégica incluye un Balanced Scorecard “que contemplará los objetivos, estrategias, proyectos y procesos, cada uno de éstos con sus indicadores y estándares respectivos, los cuales permitan a una empresa llevar un control del grado de cumplimiento de todas las metas trazadas en un tiempo estimado” (Álvarez, 2007, p.169).

1.2 Fundamentación teórica

1.2.1 Fundamentación administrativa

Esta investigación tiene sus bases en el cuadro de mando integral que es una teoría que nace en los años noventa de una investigación de los catedráticos de la universidad de Harvard: Robert Kaplan y David Norton, cuyo modelo de gestión parte de que aquello que no se mide no se puede mejorar y pretende que las empresas utilicen métodos de medición y de gestión derivados de sus estrategias y capacidades.

En esta, la era de la información, el manejo oportuno y adecuado de la información se convierte en una herramienta vital a la hora de la toma de decisiones gerenciales.

1.2.2 Fundamentación teórica conceptual

1.2.2.1 Gestión estratégica

Segun la RAE (Real Academia Española) la palabra gestión viene del latín *gestiō*, -ōnis y significa “**acción y efecto de administrar**”; Betancourt (2006), manifiesta que gestión estratégica es administrar para que una organización sobreviva a corto plazo y anticiparse para ser competitivos en el mediano y largo plazo en base a las estrategias planteadas.

Se puede decir entonces que gestión estratégica es sentar las estrategias decisivas de manera que estas se puedan administrar para que la

organización tenga facilidad de tomar decisiones correctas que le permitan desarrollarse y prevalecer competitivamente en el tiempo.

1.2.2.2 Proceso de la planificación – gestión estratégica

Según Scott (2010), el proceso de la planificación o gestión estratégica busca llevar a cabo las actividades identificadas para alcanzar las metas previamente establecidas y así traducir la misión y visión en resultados.

Con lo descrito anteriormente se puede decir que la gestión estratégica busca identificar factores claves de éxito de una organización y transformar estos en estrategias medibles para alcanzar el futuro deseado de la organización, este proceso tiene varios pasos a considerarse.

1.2.2.2.1 Paso 1: Establecimiento de metas organizacionales: Según Kaplan & Norton (2009), el equipo directivo de una organización debe fijar metas que permitan a los empleados empoderarse de ellas, para lograr esto las metas deben ser ambiciosas pero factibles.

Con lo que se puede decir, que una organización mediante su equipo directivo debe formular los elementos estratégicos de manera clara y fácilmente entendibles con la participación de representantes de las áreas de la empresa, es importante que las metas propuestas estén al alcance de la realidad de la organización y los empleados.

1.2.2.2.2 Paso 2: Definición de la situación presente: Según Stettinius, Wood, Doyle, & Colley (2009), el objetivo de este paso es obtener un conocimiento de la realidad de todas las actividades de la empresa de forma interna y externa; para ello se utiliza el FODA que es una herramienta para evaluar las fortalezas y debilidades que son factores internos de la empresa y las oportunidades y amenazas que son las que se presentan en el mundo exterior.

Se puede decir entonces que definir la situación presente de la empresa es de gran utilidad para conocer la realidad interna (fortalezas y debilidades) y externa (oportunidades y amenazas) de la organización, para ello existen varias herramientas que permiten realizar este tipo de análisis entre ellas la matriz FODA, así como herramientas para analizar el estado competitivo de la empresa como el diamante de Porter.

1.2.2.2.3 Paso 3: Definir ayudas y barreras: Prieto (2008), manifiesta que se deben definir las ayudas o estrategias de la organización mediante matrices que permitirán ponderar y determinar de entre los factores descritos en el FODA cuáles serán las más relevantes y por lo tanto se les debe prestar atención y ejecutarlas.

Por lo que se puede decir que la definición de las ayudas y barreras no es más que identificar las estrategias a implantarse en una organización, extrayendo del FODA aquellos factores relevantes y se los describe en forma de estrategia y mediante el uso de diversas matrices se califican, ponderan y priorizan las estrategias establecidas.

1.2.2.2.4 Paso 4: Desarrollo del conjunto de acciones: El direccionamiento estratégico: Según Hellriegel, Jackson, & Slocum (2009), toda organización nace con el fin de permanecer en el tiempo, es decir, obtener ganancias en el caso de las que tienen fines de lucro y en el caso de las que no tienen fines de lucro es lo mismo, pues para poder sobrevivir en el tiempo deben conseguir más fondos, preservar los que tienen, es decir materializar sus actos en la consecución de los objetivos.

Por lo que se puede decir que sea cual sea el carácter de una empresa, estas siempre buscaran obtener mayores ingresos, o reducir costos como parte de sus objetivos, sin descuidar el producto o servicio final, por lo tanto es importante saber hacia dónde se dirige la organización, el direccionamiento estratégico busca obtener un aspecto común en la

empresa que unifique criterios y que defina el negocio con una filosofía corporativa completa.

Definición del Negocio: Según Collis & Montgomery (2007), en la definición del negocio se establece un aspecto central dentro de la visión, el análisis de los recursos con los que cuenta y los mercados de los productos o servicios en los que puede competir la organización.

En otras palabras se puede decir que es importante saber qué realiza la empresa, como lo hace y decidir en cual mercado competir.

Cultura corporativa: Collis & Montgomery (2007), manifiestan que la cultura corporativa es una mezcla del conjunto de normas de una organización con el convivir diario y lo que desean los protagonistas, por lo tanto es un aspecto importante pero a la vez más complicado de cambiar por las diversas influencias.

Por lo que se puede decir que la cultura corporativa o empresarial son los principios, valores, atribuciones y normas que debe tener la organización para consigo y externamente, es de alta importancia pues la cultura corporativa marca el inicio del comportamiento de toda la organización, es complicado implantarla en el corto o mediano plazo por estar influenciada por todas las personas de la organización.

Valores y Principios: Según Prieto (2008), los valores y principios son la suma de las creencias de una organización, que sirven para plasmar la estrategia y soportan la cultura organizacional.

Por lo que se puede decir que los principios y valores son el fiel reflejo de las personas de una organización y a partir de ellos nacen las estrategias que soporta la cultura organizacional.

Visión

“Si no sabes hacia dónde vas, no puedes tomar ningún camino”
(Collis & Montgomery, 2007, p.11)

Según Prieto (2008), para eliminar la incertidumbre y elegir el camino a seguir se hace necesario empezar definiendo una visión clara, para direccionar a dónde quiere llegar la empresa en el tiempo.

Por lo que se puede decir que para que una empresa llegue lejos debe establecer una visión clara de donde quiere estar en el futuro, así podrá definir el camino a seguir para hacerlo.

Misión: Prieto (2008), comenta que la Misión es la máxima referencia de una organización; es un enunciado breve y comprensible de que hace la empresa y como lo hace, la misión es el día a día para cumplir a la visión.

Con lo que se puede decir, que la misión es determinar para qué fue creada la empresa, su razón de ser, que hace y como lo hace, debe estar redactada de manera clara y corta.

Objetivos corporativos: Una vez definidas correctamente la visión y misión, se hace necesario tener un conjunto de metas y objetivos corporativos o estratégicos; que son a corto plazo y sirven más como un mapa con hitos que alcanzar hacia la meta final según Collis & Montgomery (2007). Además Group (2011), manifiesta que los objetivos deben ser inteligentes (SMART), es decir se medibles, asignables, reales de alcanzar y enmarcados en un periodo de tiempo.

Por lo tanto se puede decir que los objetivos corporativos o estratégicos son los que trazan el camino para que la empresa llegue hacia su visión, los objetivos deben ser inteligentes, es decir deben definirse a corto plazo, deben poder medirse los resultados, los objetivos deben ser soñadores pero posibles de alcanzar y deben estar asignados a áreas responsables.

1.2.2.3 Balanced Scorecard

Según Collis & Montgomery (2007), una vez que han utilizado las herramientas de la planificación estratégica tradicional para orientar a la organización se vuelve necesario utilizar el modelo de David Norton y Robert Kaplan, quienes proponen hacer un seguimiento a los resultados de la organización en cuatro dimensiones: financiera, clientes, aprendizaje y procesos.

Por lo que se puede decir que una vez sentadas las bases estratégicas que direccionan a la organización, es necesario realizar un seguimiento que permita la toma de decisiones, para lo cual es recomendable utilizar el cuadro de mando integral de los autores David Norton y Robert Kaplan, este modelo es generalmente utilizado para empresas con fines de lucro, pero se lo puede configurar de diferentes maneras incluso para empresas públicas como sucede con la República del Ecuador que cuenta con la herramienta Gobierno por Resultados en la que el cuadro de mando integral tiene entre sus perspectivas la de ciudadanía, la de procesos internos, la de formación, aprendizaje y desarrollo y finalmente la perspectiva financiera en ese orden.

1.2.2.3.1 Nacimiento del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral nace en 1990; luego de un año de investigación llevado a cabo por el Nolan Norton Institute de los catedráticos de la universidad de Harvard: Robert Kaplan y David Norton, patrocinado por la división de investigación de KPMG, el estudio se realizó con varias empresas de los Estados Unidos y se denominó:

“La medición de los resultados de las empresas del futuro”
(Kaplan & Norton, 2009, p.11).

El resultado de esta investigación recién sale a la luz en el artículo “El Cuadro de Mando Integral” de la revista “Harvard Business Review” edición enero - febrero del año 1992 Kaplan & Norton (2009).

1.2.2.3.2 Propósito del Balanced Scorecard

Según Kaplan & Norton (2009), el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral proporciona a los directivos de una organización todo un conjunto de instrumentos necesarios para saber el estado actual y si los esfuerzos realizados están llevando a la organización a conseguir el estado deseado, el propósito de esta herramienta es ser un modelo de gestión estratégico que utiliza indicadores financieros y no financieros, los están enlazados a las estrategias, objetivos y la misión de una organización; evaluando en 4 perspectivas que las acciones del día a día favorezcan a la organización en su camino al éxito.

Con lo que se puede decir que el cuadro de mando integral es un modelo de gestión estratégico poderoso si se configuran y alinean adecuadamente todos los elementos de la organización, de esta manera se pueden visualizar resumidamente los resultados obtenidos en los indicadores financieros y no financieros en sus cuatro perspectivas y saber si se alcanzan o no las metas.

1.2.2.3.3 Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard

Kaplan & Norton (2009), manifiestan que las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral son: financiera, del cliente, del proceso interno y de formación y crecimiento; estas perspectivas deben tener sus respectivos indicadores para medir el cumplimiento de las metas.

Con lo que se puede decir que el cuadro de mando integral busca a través de cuatro perspectivas gestionar su estrategia a través de los indicadores que apuntalan la consecución de estos.

Perspectiva financiera: Kaplan & Norton (2009), manifiestan que el Balanced Scorecard toma como principal perspectiva a la financiera; ya que los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas de las otras tres perspectivas, con los cual se puede constatar si la estrategia y su ejecución están contribuyendo a la mejora continua de una organización.

Por lo que se puede decir que la perspectiva financiera ubicada en primer lugar presenta los resultados económicos financieros que son la consecuencia lógica del cumplimiento de las metas de las otras tres perspectivas, verificándose el cumplimiento o no de la estrategia permitiendo tomar las medidas correctivas en caso de ser necesario.

Perspectiva del cliente: Kaplan & Norton (2009), comentan que en la perspectiva del cliente se deben identificar los clientes de la organización y los segmentos de mercado en los que la organización va a competir; los indicadores aquí se enfocan en lo que la empresa da al cliente y si este se encuentra satisfecho con lo que recibe; si la estrategia está bien formulada y los indicadores miden lo necesario, al crecer esta perspectiva, crecerá la perspectiva financiera.

Se puede decir entonces que la perspectiva de cliente se debe configurar teniendo en cuenta la naturaleza de los clientes de la organización y los segmentos de mercado a los que pertenecen, en esta perspectiva se busca obtener la satisfacción de lo que el cliente recibe por parte de la empresa.

Perspectiva del proceso interno: En la perspectiva del proceso interno señala Kaplan & Norton (2009), se identifican los procesos internos vitales que tienen un desempeño crítico; cuando por su importancia deberían tener un desempeño excelente. Los indicadores de los procesos internos se centran en aquellos procesos que tienen mayor influencia en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros; adicional se enfoca en identificar procesos internos nuevos que podrían aportar a la mejora de las perspectivas de cliente y financieras.

Con lo que se puede decir que la perspectiva de procesos internos busca trabajar de manera puntual en la mejora de los procesos internos, ya que con ellos se puede satisfacer al cliente y por ende obtener mayores réditos financieros, buscando mejorar procesos de importancia vital para la empresa pero tienen un desempeño bajo.

Perspectiva de formación y crecimiento: Esta cuarta perspectiva según Kaplan & Norton (2009), identifica las necesidades que la empresa debe levantar para alcanzar el éxito a largo plazo, las perspectivas del cliente y de los procesos internos identifican los factores críticos para alcanzar el éxito actual de la organización, pero eso implica que los objetivos a largo plazo no se alcanzarán con los recursos y conocimientos actuales.

Por lo que se puede decir que la perspectiva de formación y crecimiento es la que permite que se alcancen los objetivos de las tres perspectivas que están por encima de ella, ya que si no se alimentan los conocimientos y mejoran los sistemas dentro de la organización, las personas no estarán lo suficientemente preparados para los desafíos futuros.

1.2.2.3.4 Definición del tablero de comando

Kaplan & Norton (2009), recomiendan que la construcción del primer cuadro de mando integral de una organización, debe llevarse a cabo en consenso y con mucha claridad a la hora de traducir la misión, visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores operativos. El proceso requiere que la alta dirección este comprometida, sino el proyecto está destinado al fracaso.

Con lo que se puede decir que la creación de un cuadro de mando integral debe realizarse con el apoyo de la gerencia teniendo en cuenta a todos, la mayoría o al menos un representante de cada área de la empresa, así al momento de sentar las bases estratégicas y levantar el cuadro de mando integral estarán considerados los factores claves de cada área fomentando el empoderamiento y comprometimiento de los trabajadores con el proyecto.

1.2.2.3.5 Formulación estratégica

Kaplan & Norton (2009), manifiestan que para desarrollar un cuadro de mando integral es necesario realizar una formulación estratégica clara y que tenga el consenso necesario respecto a la estrategia; esto se logra con una plantilla corporativa que defina y clasifique las prioridades estratégicas de la

empresa apuntaladas operativamente por los diferentes departamentos, secciones, áreas o divisiones de la organización dependiendo del caso.

Por lo que se puede decir que es de vital importancia conseguir el enfoque en la formulación estratégica entre quienes conforman el cuadro de mando integral, al definir claramente todos los planes de cada área o proceso direccionados con la estrategia definida, lo que permitirá que los diferentes grupos de la organización trabajen por la consecución de los objetivos propios que apuntalan a los de la organización, promoviendo el trabajo en equipo.

1.2.2.4 Índices de gestión

Beltrán (2004), manifiesta que los índices o indicadores de gestión permiten evaluar actividades, planes, programas, metas y objetivos a través de la medición de los resultados, para poder realizar una adecuada toma de decisiones, por lo que es fundamental recopilar datos reales y precisos.

Por lo que se puede decir que los indicadores de gestión evalúan los aspectos de una empresa, para que posteriormente se logre tomar decisiones de una manera adecuada, los indicadores de gestión nacen de la formulación de la estrategia, es necesario que la información recabada para realizar las mediciones cumpla ciertas características importantes:

“que sea veraz, objetiva, oportuna, integra, concreta y con temporalidad definidas” (Beltrán, 2004, p.4).

Beltrán (2004), manifiesta que en el mundo actual, los datos se los puede conseguir en su mayoría en tiempo real; el flujo de información es cuantioso y digerir toda esta información se vuelve una odisea ocasionando lentitud para tomar decisiones.

Por lo tanto se puede decir, que actualmente la información de una organización se genera constantemente, pudiéndose almacenar y utilizar en tiempo real según su la tecnología lo permita, volviéndose difícil consolidar y

condensar la información dificultando la toma de decisiones, volviéndose necesario utilizar herramientas como el cuadro de mando integral que permite sintetizar la información de manera alineada.

1.2.2.5 Índices de gestión y Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan & Norton (2009), los indicadores de gestión son de vital importancia para desarrollar el cuadro de mando integral, aquí se utilizarán indicadores financieros y no financieros agrupados en las cuatro perspectivas, teniendo en cuenta que los indicadores que se utilicen tengan relación entre si y plasmen en ellos la estrategia de la organización.

Por lo que se puede decir que un modelo de gestión estratégico basado en un cuadro de mando integral deberá tener los indicadores necesarios en las cuatro perspectivas que estén entrelazados entre si y apunten a la estrategia de la organización para que así los esfuerzos de las personas se vean reflejadas en el.

1.2.2.6 Radiodifusión

Según Limann (1989), la radiodifusión es la transmisión de ondas mediante un sistema de emisión ubicado en los estudios de radio, allí los sonidos emitidos son transformados en impulsos eléctricos, que viajan hasta la antena emisora, estos son enviados al sistema de transmisión que está ubicado lejos de los estudios en lugares elevados, allí se amplifica la señal original y a través de ondas invisibles viajan por el aire hasta llegar al sistema de recepción o radio.

Otero (2000), destaca que cada emisora FM y AM tienen su propia frecuencia, por ello sólo se puede escuchar una emisora en cada punto del dial de un radio.

1.2.2.6.1 Nacimiento de la radiodifusión

Según la Asociación Española de Radioecucha en la publicación realizada en su página web titulada la Historia de la Radio, la radiodifusión nace en

Europa con el Italiano Gugliermo Marconi en el año de 1895 luego de varios descubrimientos científicos en el mundo entero que aportaron a que Marconi en base a estudios y descubrimientos lograra que la historia lo conozca como el inventor de la radiocomunicación, más tarde en 1899 logró transmitir un mensaje desde Canadá a Gran Bretaña.

En América la Radio nace con el norteamericano Dr. Lee De Forest quien en 1904 inicia las primeras transmisiones radiales de voz y música; en 1920 nace la primera estación de Radio de noticias diarias en Pittsburgh Estados Unidos, la emisora KDKA, informando en noviembre de ese año los resultados de las elecciones en Estados Unidos, Otero (2000).

1.2.2.6.2 La radiodifusión en el Ecuador

De acuerdo con el estudio del Dr. Carlos Ortiz Arellano publicado en la página web de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión núcleo de Chimborazo, la radio en el Ecuador nace el 13 de junio de 1929 en la ciudad de Riobamba en una antigua bodega textil con el nombre de RADIO EL PRADO creada por el ingeniero ecuatoriano graduado en la universidad de YALE, Carlos Cordovéz Borja.

Veintiuno años más tarde nace en la provincia de Esmeraldas la primera radio según la publicación de la página web del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Esmeraldas y titulada Personajes ilustres, llamada RADIO IRIS creada por Daniel Álvarez Tenorio en el cantón Esmeraldas, inició sus emisiones en 1950 en frecuencia A.M.

Esta investigación se centra en el área de gestión estratégica de las radiodifusoras del cantón Esmeraldas, en el período de estudio de un total de 48 frecuencias autorizadas para la provincia (SUPERTEL, Listado de Medios por Provincias, 2012), 17 contaban con sus estudios en el cantón de Esmeraldas, contando según (SUPERTEL, Frecuencia modulada, 2012) un total de 12 empresas radiodifusoras en frecuencia modulada y 5 en amplitud modulada (SUPERTEL, Amplitud modulada, 2012).

1.2.2.7 Empresa objeto de estudio: Radio Caribe FM Esmeraldas

Según el Lic. Daniel Figueroa Andrade, la empresa Radio Caribe Fm nace con la misión de servirle a Dios y de brindar a la comunidad los servicios de comunicación social entretener y acompañar al oyente.

1.2.2.7.1 Creación de Radio Caribe Fm

Según los datos recabados, Radio Caribe nace con la idea del señor Emiliano Figueroa Gómez de dar a la parroquia de Borbón ubicada en el cantón Eloy Alfaro provincia de Esmeraldas un medio de comunicación en base a la necesidad detectada por sus hijos Daniel, Carlos y Edinson Figueroa Andrade, al ingresar estos a implementar su línea de ferretería desde Santo Domingo de los Tsáchilas y ver la inexistencia de medios de comunicación en la zona.

En febrero de 1994 se inician los tramites de obtención de permisos ante el Concejo Nacional de Radiodifusión y Televisión CONARTEL, en abril de 1994 se realiza la compra de equipos a ECUATRONIX Cia. Ltda., la primera transmisión de prueba de Radio Caribe FM se la realizó desde la parroquia Borbón el 17 de julio y el 18 de julio de 1994; se firmo el contrato de concesión con el estado.

En sus inicios las ondas de Caribe Fm. se transmitían desde sus estudios ubicados en el barrio Bahía Sur de la parroquia Borbón perteneciente al cantón Eloy Alfaro al norte de la provincia de Esmeraldas llegando a varias comunidades de los cantones Eloy Alfaro, San Lorenzo, Río Verde y Esmeraldas de la provincia de Esmeraldas; y en el cantón Atuntaqui de la provincia de Imbabura, e internacionalmente a la frontera con Colombia.

1.2.2.7.2 Cambio de sede de estudios de Radio Caribe Fm Esmeraldas

En octubre de 1994 se decide no emitir más transmisiones debido a que los habitantes de la parroquia Borbón manifestaron su descontento por la interferencia de la señal de Radio Caribe FM a los medios de comunicación del vecino país de Colombia que eran los únicos en llegar a la zona norte de

la provincia de Esmeraldas, con varios trabajos se minimizo la interferencia, pero los habitantes representados por la Junta Parroquial insistieron con la salida del medio de comunicación, pese a el respaldo de las comunidades de los cantones Eloy Alfaro, San Lorenzo, Río Verde y Esmeraldas.

Se decide por lo tanto buscar una elevación para cubrir la zona Norte de la provincia de Esmeraldas, es así como se determino que el cerro Nonopungo (Alaspungo) a 3450 metros de altura ubicado en la provincia de Pichincha permitía llevar la señal a la Provincia de Esmeraldas, solicitándose el cambio de equipos de los estudios de Borbón a Esmeraldas y de la caseta de transmisión de el cerro Cayapa a Alaspungo el 23 de diciembre de 1994.

El 16 de noviembre de 1995 Radio Caribe FM vuelve a funcionar emitiendo su señal desde la ciudad de Esmeraldas con la frecuencia 95.1 cubriendo varias provincias de las regiones costa, sierra y oriente del Ecuador, en el año de 2003 la Superintendencia de Telecomunicaciones emite una resolución para regular el espectro radial y otorgar más frecuencias a radios locales, con lo que el 5 de enero del 2004 y luego de un periodo de negociaciones Radio Caribe FM firma la concesión de una nueva frecuencia con el estado la 95.3 en FM con la que en la actualidad se cubre 5 provincias del país y con la frecuencia original 95.1 cubre la provincia de Esmeraldas.

1.3 Fundamentación legal

La presente investigación está constituida por aspectos legales que influyen a los medios de comunicación en el Ecuador:

- Constitución de la República del Ecuador, sección tercera, Comunicación e información, Art.16 numeral 3 dice que ***"La creación de medios de comunicación social, y al acceso en igualdad de condiciones al uso de las frecuencias del espectro radioeléctrico para la gestión de estaciones de radio y televisión públicas, privadas y comunitarias, y a bandas libres para la explotación de redes inalámbricas"***.

- Reglamento general a la ley de radiodifusión y televisión, capítulo 1, disposiciones generales, Art. 1 que dice: "**Los medios, sistemas o servicios de radiodifusión y televisión se registrarán por las disposiciones de la Ley de Radiodifusión y Televisión, el Convenio Internacional de Telecomunicaciones vigente, el presente Reglamento, los demás Reglamentos y las Normas Técnicas y Administrativas que expida el Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión sobre la materia, los que tendrán el carácter de obligatorios**".
- Reglamento general a la ley de radiodifusión y televisión, capítulo 1, disposiciones generales, Art. 1 que dice: "**El control técnico y administrativo de las estaciones de radiodifusión y televisión están a cargo de la Superintendencia de Telecomunicaciones y tienen por objeto determinar el correcto funcionamiento de dichas estaciones y cumplimiento de las características autorizadas en la concesión. El CONARTEL podrá solicitar informes sobre estos controles**".
- Mediante decreto ejecutivo 8 (R.O. 10, 24-VIII-2009), el CONATEL se fusiona con el CONARTEL, y asume las competencias y atribuciones del último; mientras que los derechos y obligaciones del CONARTEL serán asumidos por la SENATEL.
- Ley Orgánica de Comunicación, en el periodo comprendido de estudio dicha ley no había sido aprobada, recién se socializó en el mes de julio del 2013, en el título 1, disposiciones preliminares y definiciones, Art. 1 objeto y ámbito manifiesta que: "**Esta ley tiene por objeto desarrollar, proteger y regular, en el ámbito administrativo, el ejercicio de los derechos a la comunicación establecidos constitucionalmente**".

Además, en el país existen diferentes normas jurídicas que influyen en las empresas radiodifusoras, las hay de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal, entre otras.

CAPÍTULO II

MATERIAL Y MÉTODOS METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Metodología de la investigación

2.1.1 Paradigma Investigativo

Debido a la naturaleza de la información y al ser el presente un trabajo aplicado, la presente investigación científica se basa en el paradigma cualitativo. Según Posso (2011), entre las principales características de esta se encuentran que esta es inductiva permitiendo desarrollar conceptos, estudia a las personas en su situación actual o en el pasado experimentando lo que viven los individuos objetos de estudio.

Según Posso (2011), la investigación aplicada es la que una vez obtenidos los resultados busca mejorar procesos o productos y resolver problemas reales de manera inmediata.

2.1.2 Métodos

2.1.2.1 Inductivo

Se utilizó permanentemente en toda la investigación, pero fundamentalmente en el diagnóstico ya que sobre la base de particularidades de datos y eventos se llegó a generalizaciones, es decir, a ser válidas las respuestas de todo el universo investigado, al finalizar la investigación este método permitió plantear las conclusiones del proyecto.

2.1.2.2 Deductivo

Se aplicó en todos los capítulos desarrollados, en el marco teórico y en la propuesta es donde más se lo utilizó, ya que permitió plantear aspectos de carácter específico partiendo de modelos y teorías establecidas en el campo administrativo y técnico.

2.1.2.3 Analítico sintético

Partiendo del principio de que no hay análisis sin síntesis y síntesis sin un previo análisis este método general o lógico se utilizó en la medida en que se estructuró, diseñó y creó un todo nuevo partiendo del análisis de los elementos.

2.1.3 Descripción y caracterización del lugar donde se llevó a cabo la investigación

2.1.3.1 Descripción del lugar

La investigación se desarrolló en el cantón Esmeraldas, de la provincia del mismo nombre situada en la costa noroccidental del Ecuador.

El cantón Esmeraldas cuenta con 154.035 habitantes (INEC, 2011). Las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas se encuentran distribuidas en doce empresas radiodifusoras en frecuencia modulada o Fm y cinco en amplitud modulada o Am (SUPERTEL, 2012), de estas catorce son de carácter comercial privada, dos de servicio público y una de servicio público comunitario.

2.1.3.2 Caracterización del lugar

Radio Caribe es una empresa radiodifusora del cantón Esmeraldas, con la frecuencia 95.1 FM cubre la provincia de Esmeraldas, mientras con la frecuencia 95.3 FM cubre partes de cinco provincias del país como Manabí, Los Ríos, Santo Domingo de los Tsáchilas, Pichincha, Imbabura y Sucumbíos, la investigación de campo inicio en noviembre del 2011 y finalizó con su implementación y medición de resultados en febrero del 2013.

2.1.4 Descripción de la población de estudio

2.1.4.1 Población

Para la presente investigación, se considero como población únicamente a los gerentes o sus respectivos delegados de las áreas administrativas de cada empresa radiodifusora del cantón Esmeraldas por ser estos quienes directamente generan información relacionada al tipo de investigación.

2.1.4.2 Muestra

Por ser una población pequeña, la investigación se realizó mediante censo al total de la misma como se observa en la tabla 1.

Tabla 1: Detalle de población censada

Nombre Estación	Frecuencia	Tipo	Estado
Unión Fm	90,3	Fm	ENTREVISTADA
Gaviota Fm	92,3	Fm	ENTREVISTADA
Cha'palaa	89,5	Fm	ENTREVISTADA
Caribe Fm	95,1	Fm	ENTREVISTADA
Planeta Fm stereo	97,1	Fm	ENTREVISTADA
Central Fm stereo	95,9	Fm	ENTREVISTADA
Notimil radio	100,3	Fm	Sin acceso
Norte Fm	93,5	Fm	ENTREVISTADA
La voz de su amigo	96,3	Fm	ENTREVISTADA
Espectáculo Fm stereo	101,9	Fm	No funciona
Antena libre Fm	105,9	Fm	ENTREVISTADA
Stereo sol y mar	107,9	Fm	ENTREVISTADA
Unión	1490	Am	ENTREVISTADA
La voz de esmeraldas	1390	Am	No funciona
Iris	1440	Am	Sin acceso
La voz de su amigo	1340	Am	ENTREVISTADA
Estación de la Alegría	1580	Am	ENTREVISTADA
Total de población a censar			17

Fuente: SUPERTEL amplitud modulada / Frecuencia Modulada

Elaborado por: Daniel Figueroa

2.1.5 Técnicas

2.1.5.1 Entrevistas

Se utilizó la técnica de la entrevista estructurada por el carácter formal que brinda, formulando idénticas preguntas y en el mismo orden a entrevistados.

2.1.5.2 Documental

La información existente en la bibliografía especializada relacionada a la gestión estratégica, la planificación, el cuadro de mando integral; y medios de comunicación fue captada y procesada mediante la técnica documental.

2.1.6 Instrumentos

Para poder operativizar las técnicas antes mencionadas fue necesario diseñar cuestionarios y matrices, también se utilizaron instrumentos como: grabadoras de audio, cámara de fotos y diario de apuntes.

2.1.7 Procedimientos aplicados

En la presente investigación cualitativa, se partió de la definición del problema a investigar planteándose una hipótesis verificable, posteriormente se desarrollaron las bases conceptuales y científicas de los aspectos más relevantes para realizar un modelo de gestión estratégica basado en un cuadro de mando integral a través de la técnica documental, después se realizó un diseño de entrevista estructurada para la recolección de datos mediante un censo al total de la población objeto de estudio que sirvió para el análisis estadístico de la situación de la gestión estratégica de las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas, se aplicó un modelo de gestión estratégica basado en un cuadro de mando integral en la empresa Radio Caribe Fm, finalmente de dicha aplicación se lograron extraer conclusiones y recomendaciones que servirán para futuros estudios.

2.1.8 Descripción de la obtención de la información

2.1.8.1 Información primaria

La técnica de recolección de información primaria utilizada para el estudio fue la entrevista estructurada, y se realizaron en las oficinas de los gerentes o sus delegados de las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas y estas tuvieron una duración de aproximadamente 45 minutos por persona.

2.1.8.1 Información secundaria

La información secundaria se la obtuvo del análisis y síntesis de la información relacionada a la investigación extraída libros, folletos, revistas y artículos de internet.

2.1.9 Reglamentos y normas éticas con que se realizó la investigación

El reglamento con el que se realizó la presente investigación se basa al Reglamento General de Grados de la PUCESE en el título 4, de la tesis de grado de tercer y cuarto nivel, en el Art. 26 donde se indica que ***"se entiende por tesis de grado al trabajo de investigación ceñido al método científico del respectivo ámbito académico, que sea original, ya por su aporte teórico o por la novedad del tema y de los materiales investigados, o por la singularidad del método aplicado, o por la peculiaridad de las conclusiones"***

A demás se guardaron principios éticos como:

- 1. Respeto a las personas:** todos los sujetos involucrados en la presente investigación fueron tratados como sujetos autónomos guardándose el derecho de ser protegidos.
- 2. Beneficencia:** en la presente investigación se buscó garantizar que los sujetos de investigación se vean beneficiados al tener una referencia de un modelo de gestión estratégica basado en un cuadro de mando integral, evitando en todo momento causar daño.
- 3. Justicia:** se trató a cada involucrado en esta investigación de manera igualitaria, teniendo en cuenta ciertas consideraciones dependiendo del caso: según su necesidad individual, su esfuerzo, su contribución y su mérito.

2.1.10 Diseño del experimento

Para la creación de un modelo de gestión estratégica en radio Caribe Fm, fue necesario realizar el diseño del experimento, que se ve en la tabla 2.

Tabla 2: Diseño del experimento

Etapa	Concepto
Planeación	Se plantea el problema que genera el hecho que las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas trabajen sin un modelo de gestión estratégica basado en un cuadro de mando integral. Al determinarse la existencia del problema se buscaron las pruebas y actividades para llevar a cabo el experimento.
Hipótesis	Determinar si un modelo de gestión estratégica basado en un cuadro de mando integral, podrá mejorar la eficacia de la empresa radiodifusora Caribe Fm.
Variable independiente y factores	Modelo de gestión empresarial basado en un cuadro de mando integral, es la variable independiente, los factores fueron las perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos y de formación y crecimiento.
Tratamientos	Utilizando la entrevista estructurada, se tomaron las respuestas de la gestión de las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas.
Repeticiones y muestras	Debido al número pequeño de la población, se realizó un CENSO tratando de abarcar a todos los gerentes o sus representantes de las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas.
Unidad experimental	El experimento se lo realizó en el área administrativa de la empresa radiodifusora Caribe Fm del cantón Esmeraldas.
Variable dependiente	Mejorar la eficacia de la empresa radiodifusora Caribe Fm.
Aleatorización	Al realizarse un CENSO a la población, no se realizó aleatorización.
Efectos de ruido	Entrevistar o encuestar a las personas que no participan de la elaboración de elementos estratégicos de las empresas radiodifusoras pudo haber afectado las respuestas. Para evitar este ruido se entrevistaron a los gerentes o sus representantes de las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas con lo que se aseguró que el ruido sea siempre el mismo al tratarse directamente con los funcionarios responsables de generar información estratégica de las empresas radiodifusoras, pudiéndose considerar el ruido como constante.
Interpretación y conclusiones	Es necesario documentar y analizar si se puede mejorar el proceso de implantación de un modelo de gestión estratégica basado en un cuadro de mando integral y concluir acerca del comportamiento del fenómeno.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Daniel Figueroa

CAPITULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Formulación de la hipótesis y operacionalización de las variables

Según Posso (2011), la hipótesis es una herramienta que permite comprobar mediante hechos, observaciones y recopilación de datos, supuestos acontecimientos con la realidad existente.

3.1.1 Hipótesis

En la tabla 3 se observan las hipótesis general y particulares de la investigación.

Tabla 3: Hipótesis general y particulares

Hipótesis General	Hipótesis Particulares
A través de un modelo de gestión empresarial basado en un cuadro de mando integral se podrá mejorar la eficacia de la empresa radiodifusora Caribe Fm del cantón Esmeraldas.	Investigar y desarrollar la teoría relacionada al modelo de gestión estratégico basado en un cuadro de mando integral, permitirá implantar eficazmente el modelo de gestión estratégica basado en un cuadro de mando integral en Radio Caribe Fm.
	Evidenciar a través de entrevistas estructuradas a gerentes o sus delegados de las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas el bajo desempeño de la gestión estratégica en las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas.
	Implantar un modelo de gestión administrativo basado en el cuadro de mando integral permitirá a la empresa radiodifusora Caribe Fm del cantón Esmeraldas tener una mejor medición del desempeño de su gestión.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Daniel Figueroa

3.1.1.1 Variables

Para este estudio se utilizarán las variables independientes que vienen a ser la causa de la hipótesis y las variables dependientes que son los efectos de la misma, en la tabla 4 se observa de mejor manera lo mencionado.

Tabla 4: Hipótesis y variables

	Hipótesis	Variables	
		Independiente	Dependiente
General	A través de un modelo de gestión empresarial basado en un cuadro de mando integral se podrá mejorar la eficacia de la empresa radiodifusora Caribe Fm del cantón Esmeraldas.	Modelo de gestión empresarial basado en un cuadro de mando integral.	Mejorar la eficacia de la empresa radiodifusora Caribe Fm.
	Investigar y desarrollar la teoría relacionada al modelo de gestión estratégico basado en un cuadro de mando integral, permitirá implantar eficazmente el modelo de gestión estratégica basado en un cuadro de mando integral en Radio Caribe Fm.	Investigar y desarrollar la teoría relacionada al modelo de gestión estratégico basado en un cuadro de mando integral.	Implantar eficazmente el modelo de gestión estratégica basado en un cuadro de mando integral en Radio Caribe Fm.
Particulares	Evidenciar a través de entrevistas estructuradas a gerentes o sus delegados de las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas el bajo desempeño de la gestión estratégica en las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas.	Evidenciar a través de entrevistas estructuradas a gerentes o sus delegados de las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas.	Bajo desempeño de la gestión estratégica en las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas.
	Implantar un modelo de gestión administrativo basado en el cuadro de mando integral permitirá a la empresa radiodifusora Caribe Fm del cantón Esmeraldas tener una mejor medición del desempeño de su gestión.	Modelo de gestión administrativo basado en el cuadro de mando integral.	Tener una mejor medición del desempeño de la gestión de Radio Caribe Fm.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Daniel Figueroa

3.1.2 Operacionalización de las variables

La operacionalización es necesaria para pasar al plano operativo de la investigación Herrera, Medina, & Naranjo (2004), en la tabla 5 se describen las variables en manifestaciones que pueden ser medibles.

Tabla 5: Operacionalización de la variable

	Hipótesis	Variables	Indicador	Técnica
General	A través de un modelo de gestión empresarial basado en un cuadro de mando integral se podrá mejorar la eficacia de la empresa radiodifusora Caribe Fm del cantón Esmeraldas.	Independiente Modelo de gestión empresarial basado en un cuadro de mando integral.	Eficacia en la ejecución del plan operativo anual	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos • Análisis
		Dependiente Mejorar la eficacia de la empresa radiodifusora Caribe Fm.		
Particulares	Investigar y desarrollar la teoría relacionada al modelo de gestión estratégico basado en un cuadro de mando integral, permitirá implantar eficazmente el modelo de gestión estratégica basado en un cuadro de mando integral en Radio Caribe Fm.	Independiente Investigar y desarrollar la teoría relacionada al modelo de gestión estratégico basado en un cuadro de mando integral.	Modelo de gestión estratégica basado en cuadro de mando integral implementado	<ul style="list-style-type: none"> • Documental • Análisis
		Dependiente Implantar eficazmente el modelo de gestión estratégica basado en un cuadro de mando integral en Radio Caribe Fm.		
	Evidenciar el bajo desempeño de la gestión estratégica en las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas se puede a través de entrevistas estructuradas a gerentes o sus representantes de las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas.	Independiente Evidenciar a través de entrevistas estructuradas a gerentes o sus delegados de las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas.	Situación estratégica de las empresas radiodifusoras cantón Esmeraldas	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Análisis
		Dependiente Bajo desempeño de la gestión estratégica en las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas.		
Implantar un modelo de gestión administrativo basado en el cuadro de mando integral permitirá a la empresa radiodifusora Caribe Fm del cantón Esmeraldas tener una mejor medición del desempeño de su gestión.	Independiente Modelo de gestión administrativo basado en el cuadro de mando integral.	Desempeño de la gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos • Análisis 	
	Dependiente Tener una mejor medición del desempeño de la gestión de Radio Caribe Fm.			

Fuente: Investigación

Elaborado por: Daniel Figueroa

3.1.3 Ubicación y descripción de la información empírica

Si bien ya se determinaron los objetivos de la investigación, la hipótesis, las variables y los indicadores de diagnóstico se vuelve necesario desarrollar una matriz como la de la tabla 6 para poder determinar la ubicación y descripción de la información obtenida de acuerdo a las hipótesis.

Tabla 6: Ubicación y descripción de la información

	Hipótesis	Descripción de la información	Ubicación de la información
General	A través de un modelo de gestión empresarial basado en un cuadro de mando integral se podrá mejorar la eficacia de la empresa radiodifusora Caribe Fm del cantón Esmeraldas.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un modelo de gestión estratégica basado en cuadro de mando integral para radio Caribe Fm • Validación del Diseño 	<ul style="list-style-type: none"> • Textos • Documentos
	Investigar y desarrollar la teoría relacionada al modelo de gestión estratégico basado en un cuadro de mando integral, permitirá implantar eficazmente el modelo de gestión estratégica basado en un cuadro de mando integral en Radio Caribe Fm.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación Bibliográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Textos • Documentos • Internet
Particulares	Evidenciar el bajo desempeño de la gestión estratégica en las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas se puede a través de entrevistas estructuradas a gerentes o sus representantes de las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas sobre la gestión estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Tabulación estadística
	Implantar un modelo de gestión administrativo basado en el cuadro de mando integral permitirá a la empresa radiodifusora Caribe Fm del cantón Esmeraldas tener una mejor medición del desempeño de su gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación Bibliográfica • Implantación de un modelo de gestión administrativo basado en cuadro de mando integral para radio Caribe Fm • Validación del Diseño 	<ul style="list-style-type: none"> • Textos • Documentos • Tabulación

Fuente: Investigación

Elaborado por: Daniel Figueroa

3.2 Discusión de la información obtenida

A continuación se analizarán los resultados obtenidos en las entrevistas estructuradas de acuerdo al formato establecido (**VER ANEXO 3**) realizadas a las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas a las que se logro tener acceso como se observa en la tabla 7.

Tabla 7: Detalle de población entrevistada

Nombre Estación	Frecuencia	Tipo	Estado
Unión Fm	90,3	Fm	ENTREVISTADA
Gaviota Fm	92,3	Fm	ENTREVISTADA
Cha'palaa	89,5	Fm	ENTREVISTADA
Caribe Fm	95,1	Fm	ENTREVISTADA
Planeta Fm stereo	97,1	Fm	ENTREVISTADA
Central Fm stereo	95,9	Fm	ENTREVISTADA
Notimil radio	100,3	Fm	Sin acceso
Norte Fm	93,5	Fm	ENTREVISTADA
La voz de su amigo	96,3	Fm	ENTREVISTADA
Espectáculo Fm stereo	101,9	Fm	No funciona
Antena libre Fm	105,9	Fm	ENTREVISTADA
Stereo sol y mar	107,9	Fm	ENTREVISTADA
Unión	1490	Am	ENTREVISTADA
La voz de esmeraldas	1390	Am	No funciona
Iris	1440	Am	Sin acceso
La voz de su amigo	1340	Am	ENTREVISTADA
Estación de la Alegría	1580	Am	ENTREVISTADA
Total de población a censar			17
Población en funcionamiento			15
Censo total			13
Porcentaje de población censada			86.67

Fuente: SUPERTEL amplitud modulada / Frecuencia Modulada

Elaborado por: Daniel Figueroa

3.2.1 Entrevistas a funcionarios de las radios del cantón Esmeraldas

Componente: Política y objetivos de calidad (Política)

Pregunta 1: ¿Su empresa tiene misión y visión?

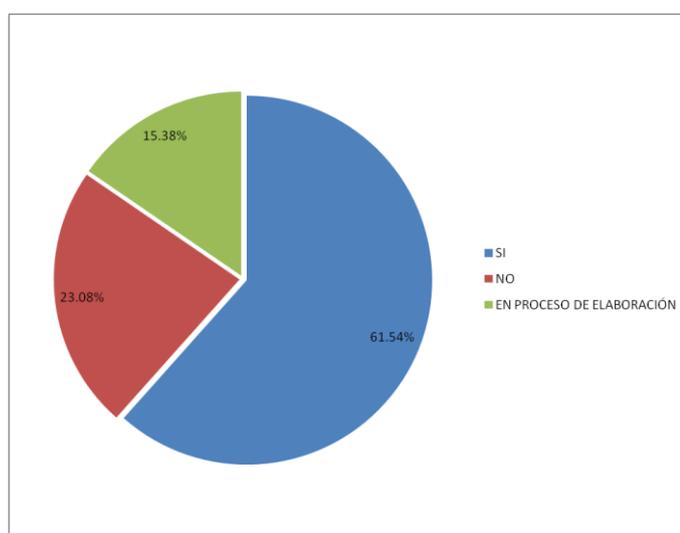
Tabla 8: Misión y visión de la empresa

Alternativas	SI	NO	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	Total
Frecuencias	8.00	3.00	2.00	13.00
Porcentajes	61.54%	23.08%	15.38%	100%

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Gráfico 1: Misión y visión de la empresa



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

El 61,54% de los entrevistados respondieron que la empresa SI tiene misión y visión, el 23,08% que NO tiene y el 15,38% que estaban en proceso de elaboración, lo que quiere decir que no todas las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas cuentan con misión y visión a pesar de tener años en el mercado, se pudo constatar que no hay una adecuada de difusión de las mismas por el desconocimiento que mostraron los entrevistados.

Componente: Política y objetivos de calidad (Política)

Pregunta 2: ¿Su empresa tiene las políticas de calidad establecidas?

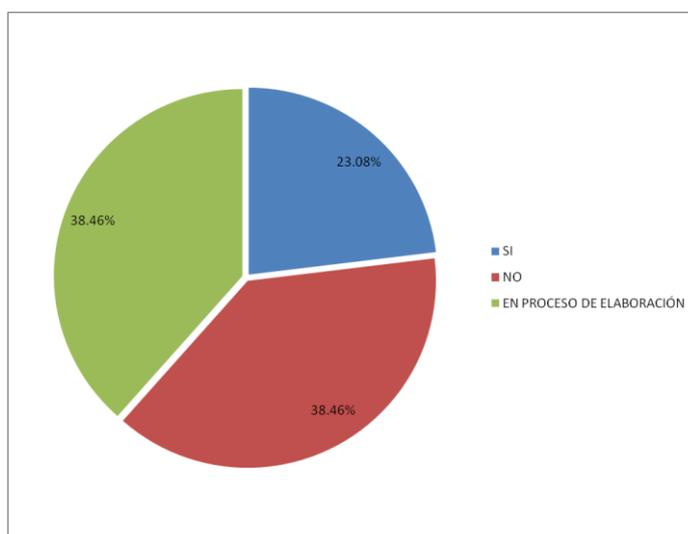
Tabla 9: Políticas de calidad

Alternativas	SI	NO	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	Total
Frecuencias	3	5	5	13
Porcentajes	23.08%	38.46%	38.46%	100%

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Gráfico 2: Políticas de calidad



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

El 23,08% de los entrevistados respondieron que la empresa SI tiene políticas de calidad establecidas, el 38,46% que NO tiene y el 38,46% que estaba en proceso de elaboración de las políticas de calidad, lo que quiere decir que las empresas no se han preocupado por establecer sus políticas, lo que se pudo constatar al solicitar a los funcionarios dichos elementos.

Componente: Política y objetivos de calidad (Política)

Pregunta 3: ¿Las políticas de calidad son adecuadas al propósito de la empresa?

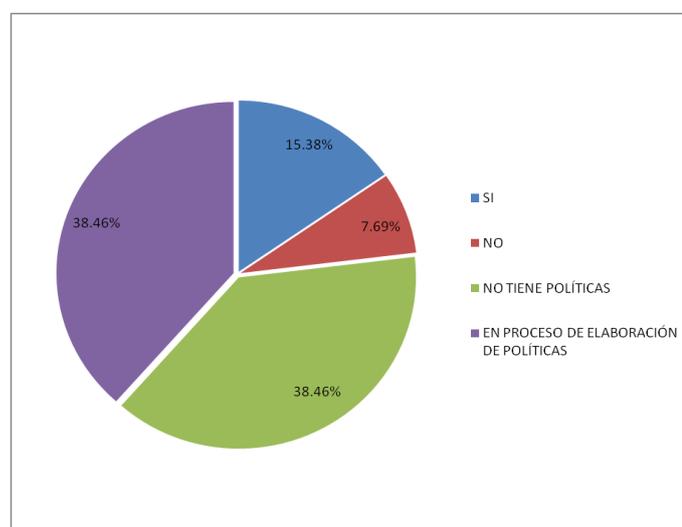
Tabla 10: Políticas de calidad adecuadas a la empresa

Alternativas	SI	NO	NO TIENE POLÍTICAS	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	Total
Frecuencias	2	1	5	5	13
Porcentajes	15.38%	7.69%	38.46%	38.46%	100%

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Gráfico 3: Políticas de calidad adecuadas a la empresa



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

El 15,38% de los entrevistados respondieron que la empresa SI tiene políticas de calidad adecuadas al propósito de la empresa, el 7,69% que NO, el 38,46% que no tienen políticas de calidad, mientras que el restante 38,46% que estaba en proceso de elaboración de las políticas de calidad, lo que quiere decir que las empresas no tienen políticas alineadas a su misión y visión, lo que se contrastó con la revisión de dichos elementos.

Componente: Política y objetivos de calidad (Política)

Pregunta 4: ¿El personal de la empresa está de acuerdo con las políticas establecidas?

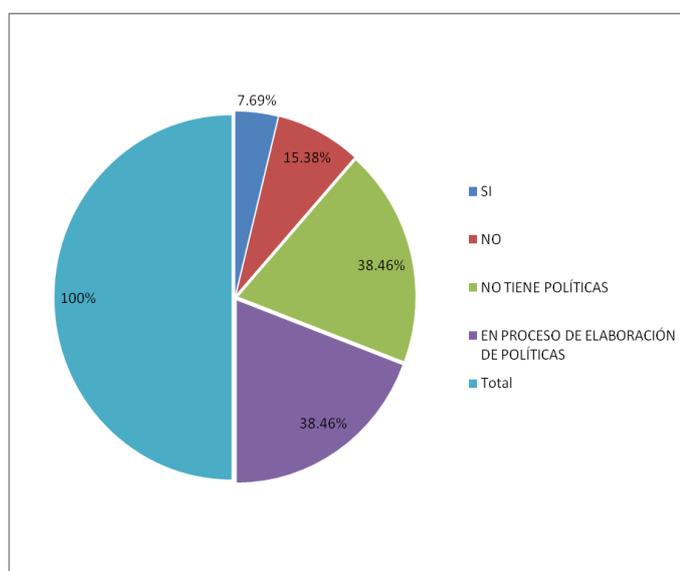
Tabla 11: Comuni3n entre pol3ticas y personal

Alternativas	SI	NO	NO TIENE POL3TICAS	EN PROCESO DE ELABORACI3N	Total
Frecuencias	1	2	5	5	13
Porcentajes	7.69%	15.38%	38.46%	38.46%	100%

Fuente: Investigaci3n 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Gr3fico 4: Comuni3n entre pol3ticas y personal



Fuente: Investigaci3n 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

An3lisis:

El 7,69% de los entrevistados respondieron que el personal de la empresa SI est3 de acuerdo con las pol3ticas establecidas, el 15,38% que NO est3n de acuerdo, el 38,46% que no tienen pol3ticas de calidad, mientras que el restante 38,46% que estaba en proceso de elaboraci3n de las pol3ticas de calidad, lo que quiere decir que las empresas no han realizado sus pol3ticas de calidad conjuntamente con el personal clave de las radiodifusoras, lo que se evidenci3 con la revisi3n de dichos elementos.

Componente: Política y objetivos de calidad (Política)

Pregunta 5: ¿Las políticas de la empresa son revisadas para su continua mejora?

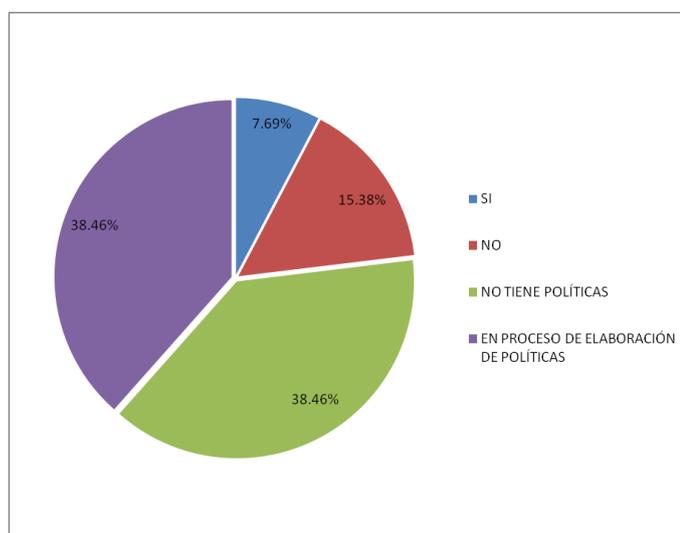
Tabla 12: Revisión de políticas

Alternativas	SI	NO	NO TIENE POLÍTICAS	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	Total
Frecuencias	1	2	5	5	13
Porcentajes	7.69%	15.38%	38.46%	38.46%	100%

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Gráfico 5: Revisión de políticas



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

El 7,69% de los entrevistados respondieron que las políticas de la empresa SI son revisadas para su continua mejora, el 15,38% que NO son revisadas, el 38,46% que no tienen políticas de calidad, mientras que el restante 38,46% que estaba en proceso de elaboración de las políticas de calidad, lo que quiere decir que las empresas no realizan una revisión de sus políticas para realizar una mejora de las mismas, lo que se pudo constatar inclusive con la empresas que dijeron que si realizaban una revisión de sus políticas al no tener documentadas las mejoras.

Componente: Política y objetivos de calidad (Objetivos)

Pregunta 6: ¿Su empresa ha establecido objetivos que permitan la mejora de la misma?

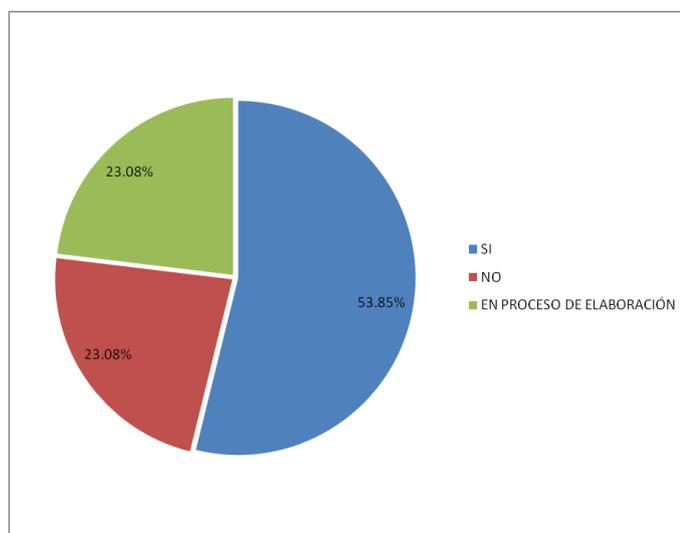
Tabla 13: Objetivos empresariales

Alternativas	SI	NO	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	Total
Frecuencias	7	3	3	13
Porcentajes	53.85%	23.08%	23.08%	100%

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Gráfico 6: Objetivos empresariales



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

El 53,85% de los entrevistados respondieron que la empresa SI tiene objetivos trazados, el 23,08% que NO tiene y el 23,08% que estaba en proceso de elaboración de sus objetivos, lo que quiere decir que las empresas han establecido en su mayoría objetivos que permitan mejoras, no obstante se pudo constatar la falta de alineación y temporalidad de los objetivos planteados.

Componente: Política y objetivos de calidad (Objetivos)

Pregunta 7: ¿Se ha realizado una planificación de las acciones para conseguir los objetivos?

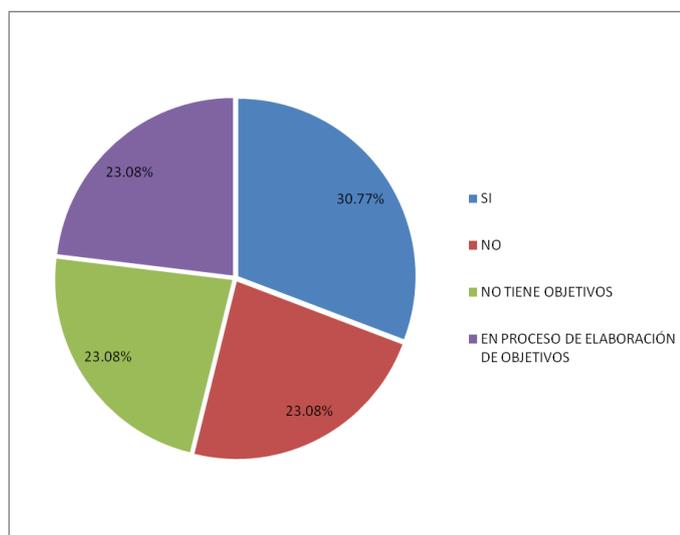
Tabla 14: Planificación para alcanzar los objetivos

Alternativas	SI	NO	NO TIENE OBJETIVOS	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	Total
Frecuencias	4	3	3	3	13
Porcentajes	30.77%	23.08%	23.08%	23.08%	100%

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Gráfico 7: Planificación para alcanzar los objetivos



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

El 30,77% de los entrevistados respondieron que SI se ha realizado una planificación de las acciones para conseguir los objetivos de la empresa, el 23,08% que NO, el 23,08% que no tienen objetivos, mientras que el restante 23,08% que estaba en proceso de elaboración de los objetivos, lo que quiere decir que las empresas como parte de su cultura organizacional no desarrollan planes de acción para la consecución de sus objetivos, se pudo constatar la existencia de planes en algunas empresas pero la falta de alineación estratégicas de estos.

Componente: Política y objetivos de calidad (Objetivos)

Pregunta 8: ¿Los objetivos establecidos son coherentes con la política de calidad?

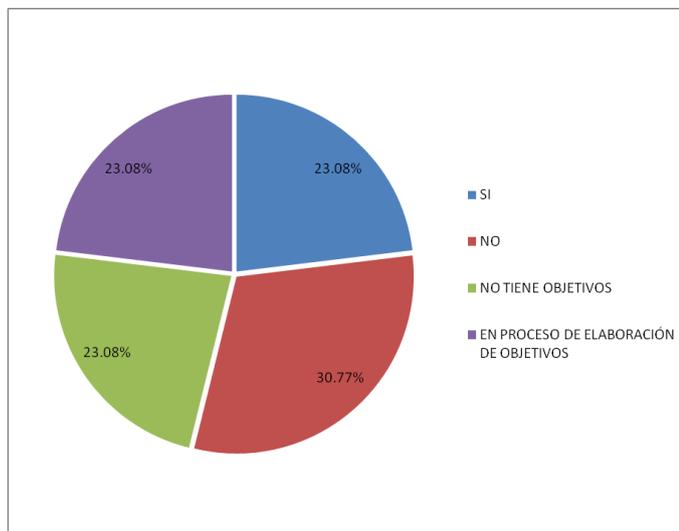
Tabla 15: Objetivos en concordancia con políticas

Alternativas	SI	NO	NO TIENE OBJETIVOS	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	Total
Frecuencias	3	4	3	3	13
Porcentajes	23.08%	30.77%	23.08%	23.08%	100%

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Gráfico 8: Objetivos en concordancia con políticas



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

El 23,08% de los entrevistados respondieron que los objetivos establecidos SI son coherentes con la política de calidad de la empresa, el 30,77% que NO, el 23,08% que no tienen objetivos, mientras que el restante 23,08% que estaba en proceso de elaboración de los objetivos, lo que quiere decir que las empresas no cuentan con una alineación adecuada de sus objetivos con la política de calidad, verificándose en la revisión de dichos elementos.

Componente: Política y objetivos de calidad (Objetivos)

Pregunta 9: ¿Su empresa ha establecido los indicadores de cumplimiento de los objetivos?

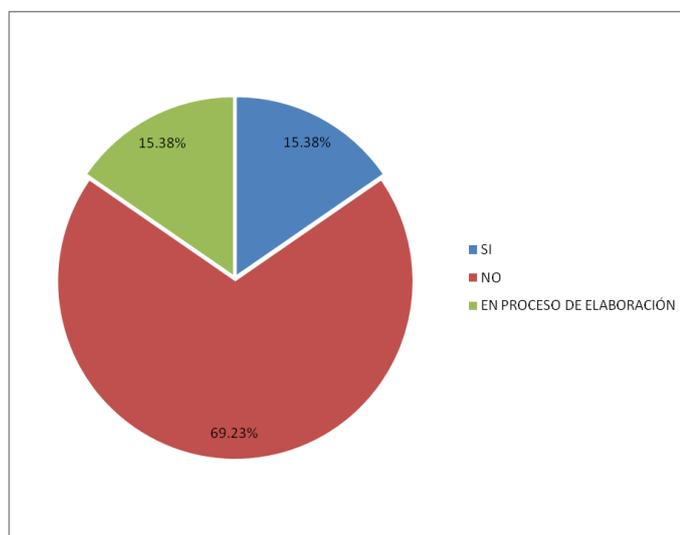
Tabla 16: Objetivos con indicadores

Alternativas	SI	NO	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	Total
Frecuencias	2	9	2	13
Porcentajes	15.38%	69.23%	15.38%	100%

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Gráfico 9: Objetivos con indicadores



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

El 15,38% de los entrevistados respondieron que la empresa SI ha establecido indicadores que les permitan medir el cumplimiento de los objetivos, el 69,23% que NO ha establecido y el 15,38% que estaba en proceso de elaboración de indicadores, lo que quiere decir que las empresas no cuentan con indicadores que les permitan medir el alcance de sus objetivos, se pudo constatar que las empresas que respondieron que si cuentan con indicadores utilizan el rating de posicionamiento entre los oyentes seguido del de rentabilidad.

Componente: Procesos

Pregunta 10: ¿Su empresa ha identificado y documentado los procesos que se relacionan directamente con el negocio?

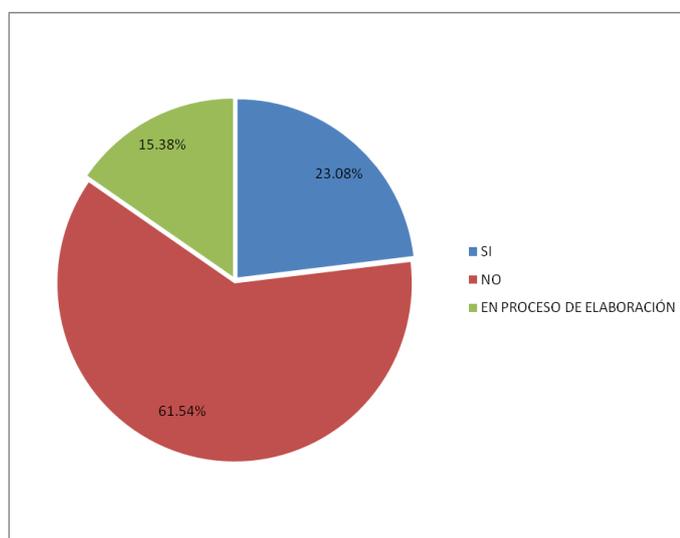
Tabla 17: Identificación de procesos

Alternativas	SI	NO	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	Total
Frecuencias	3	8	2	13
Porcentajes	23.08%	61.54%	15.38%	100%

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Gráfico 10: Identificación de procesos



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

El 23,08% de los entrevistados respondieron que la empresa SI ha identificado y documentado los procesos que se relacionan directamente con el negocio, el 61,54% que NO y el 15,38% que estaba en proceso de levantamiento de los procesos, lo que quiere decir que las empresas no tienen identificados sus procesos claves, contrastándose esto con la revisión de manuales sencillos de procesos en las empresas que tenían identificados sus procesos.

Componente: Procesos

Pregunta 11: ¿Su empresa ha establecido mecanismos que le permitan medir la eficacia de los procesos?

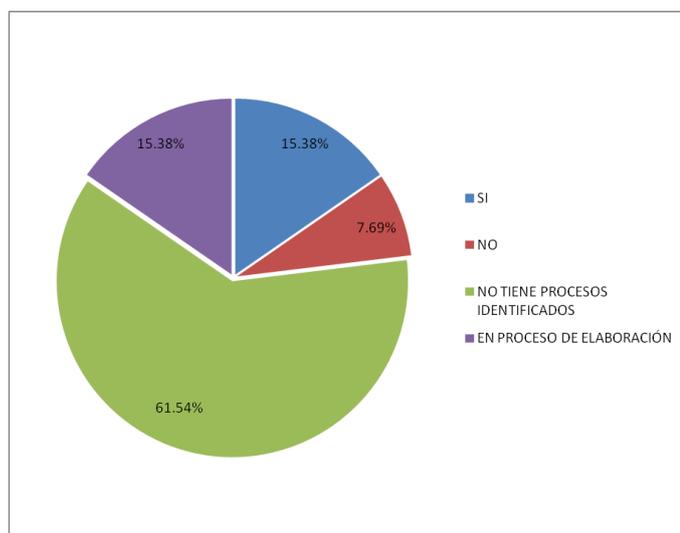
Tabla 18: Medición de los procesos

Alternativas	SI	NO	NO TIENE PROCESOS IDENTIFICADOS	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	Total
Frecuencias	2	1	8	2	13
Porcentajes	15.38%	7.69%	61.54%	15.38%	100%

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Gráfico 11: Medición de los procesos



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

El 15,38% de los entrevistados respondieron que SI cuentan con mecanismos que les permiten medir la eficacia de los procesos, el 7,69% que NO, el 61,54% que no tienen procesos identificados, mientras que el restante 15,38% que estaba en proceso de elaboración de identificación de procesos, lo que quiere decir que las empresas no trabajan por procesos, evidenciándose que las que tienen indicadores para medir el desempeño de sus procesos se refieren a indicadores como rentabilidad y rating de frecuencia.

Componente: Procesos

Pregunta 12: ¿Su empresa realiza acciones para mejorar los procesos?

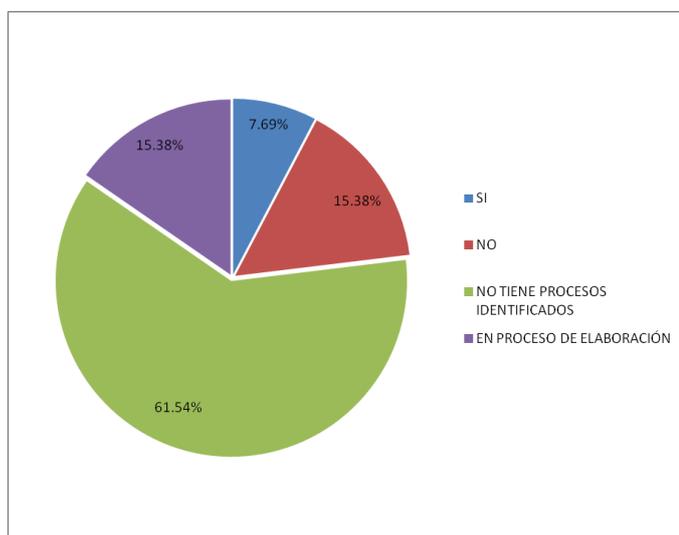
Tabla 19: Mejora de procesos

Alternativas	SI	NO	NO TIENE PROCESOS IDENTIFICADOS	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	Total
Frecuencias	1	2	8	2	13
Porcentajes	7.69%	15.38%	61.54%	15.38%	100%

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Gráfico 12: Mejora de procesos



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

El 7,69% de los entrevistados respondieron que la empresa SI realiza acciones para mejorar los procesos, el 15,38% que NO, el 61,54% que no tienen procesos identificados, mientras que el restante 15,38% que estaba en proceso de elaboración de identificación de procesos, lo que quiere decir que las empresas no están elaborando planes de acción que les permita mejorar los problemas que se presentan en los procesos, evidenciándose además que no existe una cultura de trabajo por procesos.

Componente: Recursos Humanos

Pregunta 13: ¿Su empresa ha definido la estructura organizativa? (organigrama)

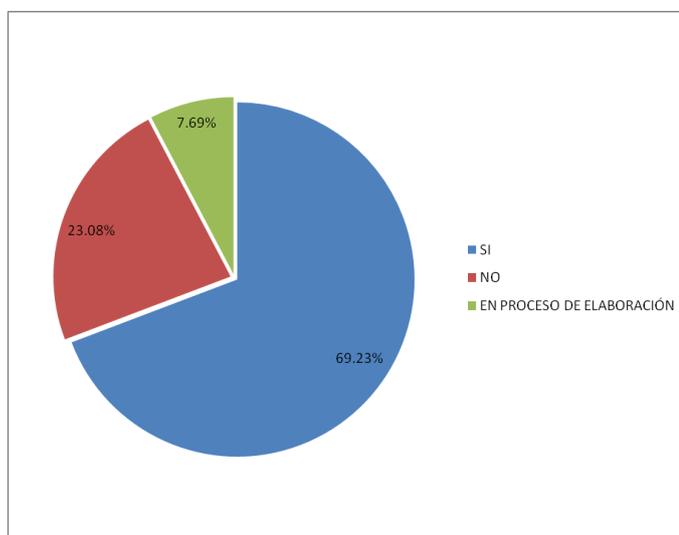
Tabla 20: Estructura organizacional

Alternativas	SI	NO	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	Total
Frecuencias	9	3	1	13
Porcentajes	69.23%	23.08%	7.69%	100%

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Gráfico 13: Estructura organizacional



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

El 69,23% de los entrevistados respondieron que la empresa SI tiene definida su estructura organizativa, el 23,08% que NO y el 7,69% que estaba en proceso de elaboración de la estructura organizativa, lo que quiere decir que las empresas cuentan en su mayoría con su organigrama estructural, verificándose que la mayoría tiene este elemento desactualizado.

Componente: Recursos Humanos

Pregunta 14: ¿Su empresa ha definido las funciones y responsabilidades de cada puesto?

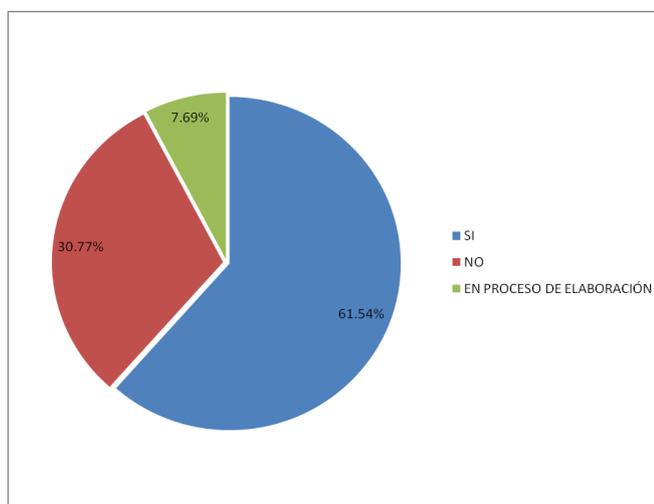
Tabla 21: Definición de funciones

Alternativas	SI	NO	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	Total
Frecuencias	8	4	1	13
Porcentajes	61.54%	30.77%	7.69%	100%

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Gráfico 14: Definición de funciones



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

El 61,54% de los entrevistados respondieron que la empresa SI ha definido las funciones y responsabilidades, el 30,77% que NO y el 7,69% que estaba en proceso de elaboración del manual de funciones y responsabilidades, lo que quiere decir que las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas en su mayoría cuentan con las funciones y responsabilidades de cada puesto, verificándose estos elementos desactualizados y sin ser utilizados, al elaborarse para cumplir con requerimientos legales.

Componente: Recursos Humanos

Pregunta 15: ¿Su empresa dispone de instrumentos para detectar las necesidades de formación del personal?

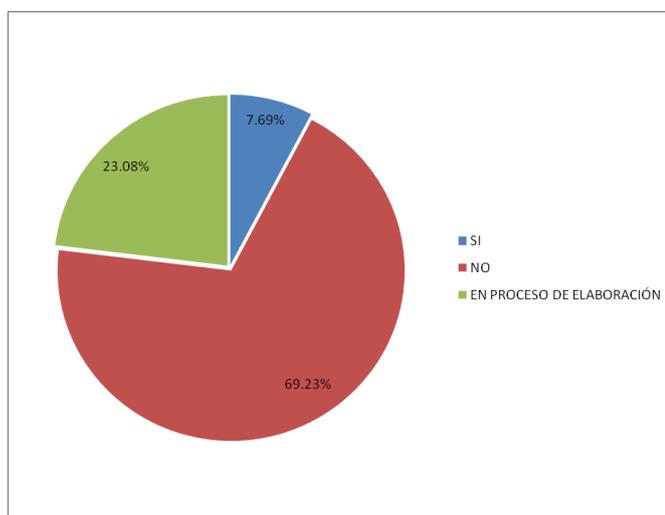
Tabla 22: Formación de personal

Alternativas	SI	NO	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	Total
Frecuencias	1	9	3	13
Porcentajes	7.69%	69.23%	23.08%	100%

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Gráfico 15: Formación de personal



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

El 7,69% de los entrevistados respondieron que la empresa SI dispone de instrumentos para detectar las necesidades de formación del personal, el 69,23% que NO y el 23,08% que estaba en proceso de elaboración de dichos instrumentos, lo que quiere decir que las radios del cantón Esmeraldas no se preocupan por la capacitación de su personal, constatándose esto con que los únicos cursos a los que se envían a los funcionarios son de carácter gratuito dados por instituciones del estado, que son importantes para cumplir con requerimientos de ley, más existe el interés de buscar otro tipo de capacitaciones que pueden ser de utilidad como marketing, ventas, edición radial, etc.

Componente: Recursos Humanos

Pregunta 16: ¿Su empresa ha establecido mecanismos para analizar el clima laboral?

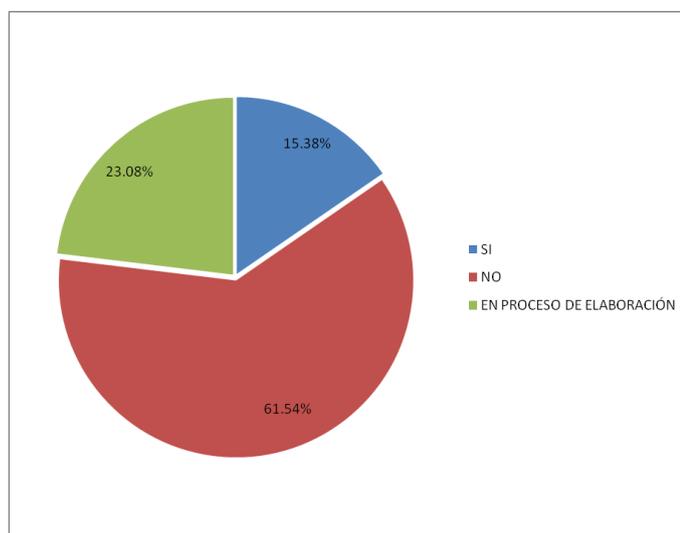
Tabla 23: Clima laboral

Alternativas	SI	NO	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	Total
Frecuencias	2	8	3	13
Porcentajes	15.38%	61.54%	23.08%	100%

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Gráfico 16: Clima laboral



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

El 15,38% de los entrevistados respondieron que la empresa SI ha establecido mecanismos para analizar el clima laboral, el 61,54% que NO y el 23,08% que estaba en proceso de elaboración de mecanismos para analizar el clima laboral, lo que quiere decir que las empresas no se preocupan por saber el nivel de clima laboral en el que se encuentra su talento humano.

Componente: Clientes

Pregunta 17: ¿Su empresa ha identificado a los clientes del servicio brindado?

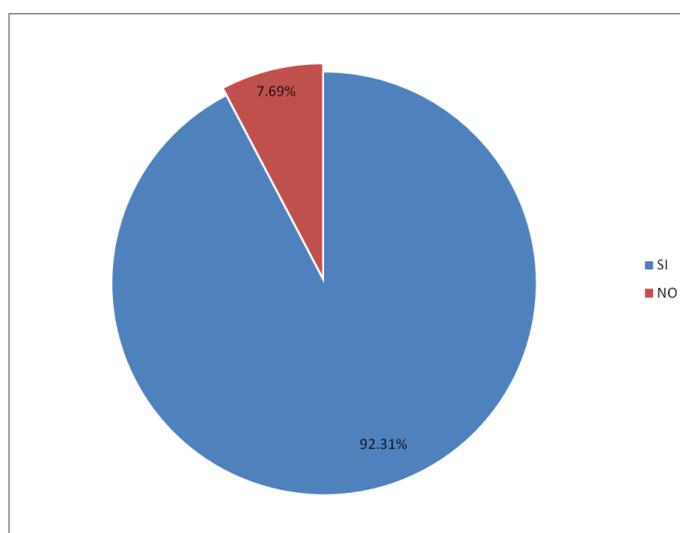
Tabla 24: Identificación de clientes

Alternativas	SI	NO	Total
Frecuencias	12	1	13
Porcentajes	92.31%	7.69%	100%

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Gráfico 17: Identificación de clientes



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

El 92,31% de los entrevistados respondieron que la empresa SI tiene identificados a todos los clientes del servicio brindado y el 7,69% que NO, lo que quiere decir que las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas conocen perfectamente la plaza del mercado a la que sirven con su producto, verificándose esto con el tipo de programación que estas brindan y sus anunciantes.

Componente: Clientes

Pregunta 18: ¿Su empresa ha establecido herramientas para conocer las necesidades y satisfacción de sus clientes?

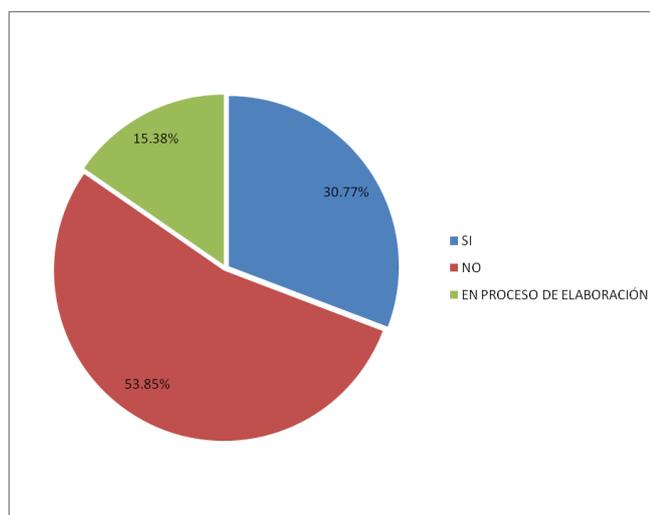
Tabla 25: Satisfacción del cliente

Alternativas	SI	NO	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	Total
Frecuencias	4	7	2	13
Porcentajes	30.77%	53.85%	15.38%	100%

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Gráfico 18: Satisfacción del cliente



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

El 30,77% de los entrevistados respondieron que la empresa SI ha establecido herramientas para conocer las necesidades y satisfacción de sus clientes, el 53,85% que NO y el 15,38% que estaba en proceso de elaboración de herramientas para conocer las necesidades y satisfacción de sus clientes, lo que quiere decir que las empresas no se preocupan por saber cuáles son las necesidades de sus clientes para posteriormente intentar cubrir al menos las que sean factibles, lo que se pudo verificar con las entrevistas a los funcionarios.

Componente: Clientes

Pregunta 19: ¿Su empresa ha establecido algún instrumento que le permita recoger las quejas y sugerencias del cliente?

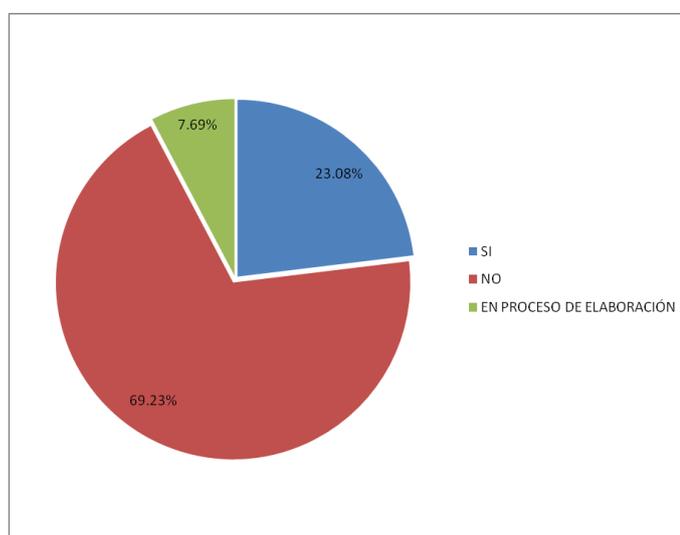
Tabla 26: Comunicación con el cliente

Alternativas	SI	NO	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	Total
Frecuencias	3	9	1	13
Porcentajes	23.08%	69.23%	7.69%	100%

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Gráfico 19: Comunicación con el cliente



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

El 23,08% de los entrevistados respondieron que la empresa SI ha establecido instrumentos que les permita recoger las quejas y sugerencias del cliente, el 69,23% que NO y el 7,69% que estaba en proceso de elaboración de instrumentos que les permita recoger las quejas y sugerencias del cliente, lo que quiere decir que las empresas no se están preocupando por al menos identificar y conocer cuál es la percepción del servicio.

Componente: Clientes

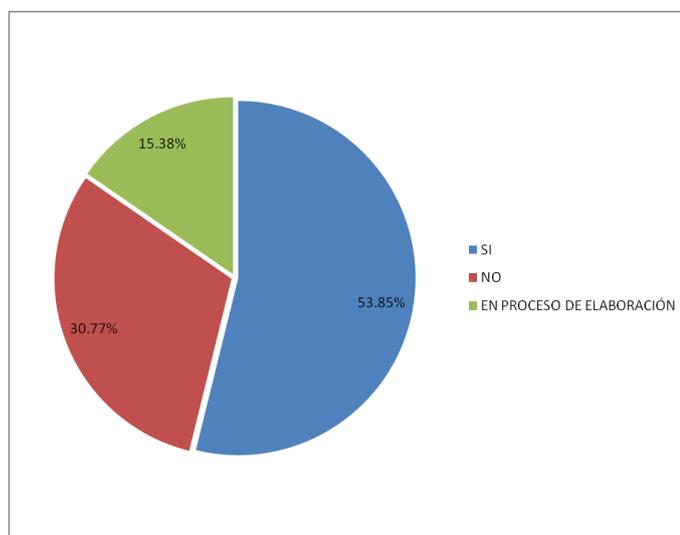
Pregunta: ¿El cliente dispone de algún mecanismo que le permita conocer sus derechos y obligaciones en la contratación del servicio?

Tabla 27: Información disponible al cliente

Alternativas	SI	NO	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	Total
Frecuencias	7	4	2	13
Porcentajes	53.85%	30.77%	15.38%	100%

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Gráfico 20: Información disponible al cliente

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

El 53,85% de los entrevistados respondieron que la empresa SI posee mecanismos que le permite a los clientes conocer sus derechos y obligaciones en el servicio que contratan, el 30,77% que NO y el 15,38% que estaba en proceso de elaboración de mecanismos que les permitan a los clientes conocer sus derechos y obligaciones en el servicio que contratan, lo que quiere decir que las empresas no dejan sentado desde el inicio los términos de sus servicios prestados, verificándose que el único medio que se posee para esto son los contratos de venta de publicidad o arrendamiento de espacios radiales que no son claros.

Componente: Comunicación interna

Pregunta 21: ¿Su empresa realiza reuniones informativas, periódicas y otras reuniones en equipo?

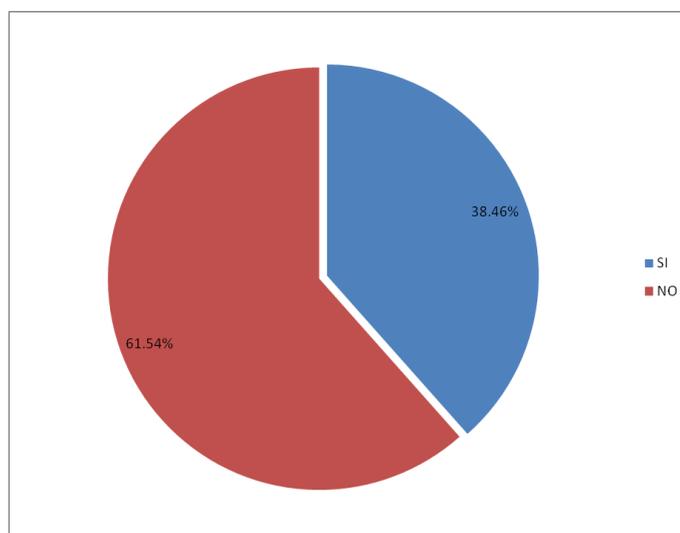
Tabla 28: Reuniones empresariales

Alternativas	SI	NO	Total
Frecuencias	8	5	13
Porcentajes	38.46%	61.54%	100%

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Gráfico 21: Reuniones empresariales



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

El 38,85% de los entrevistados respondieron que la empresa SI realiza reuniones informativas, periódicas y otras reuniones en equipo y el 30,77% que NO realizan reuniones de ningún tipo, lo que quiere decir que las empresas en su mayoría realizan reuniones con su personal, verificándose que este tipo de reuniones son más bien de carácter informativo y no de revisión o creación de elementos estratégicos.

Componente: Comunicación interna

Pregunta: ¿El personal participa en la elaboración de elementos estratégicos (misión, visión, políticas, objetivos)?

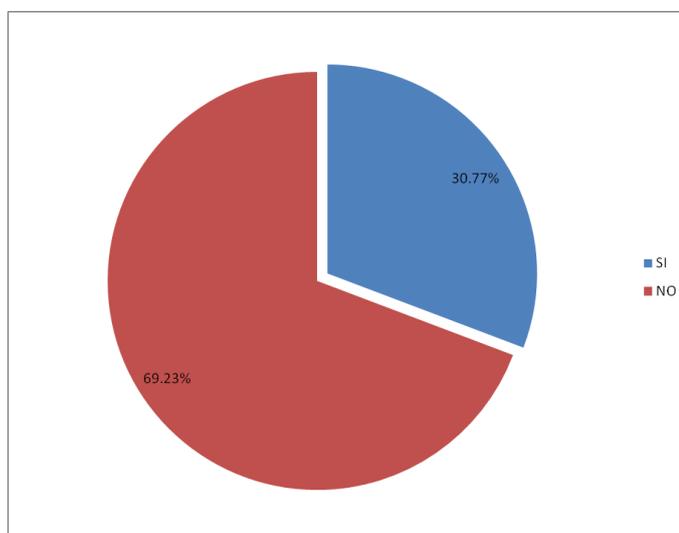
Tabla 29: Participación activa de personal en planificación estratégica

Alternativas	SI	NO	Total
Frecuencias	4	9	13
Porcentajes	30.77%	69.23%	100%

Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Gráfico 22: Participación activa de personal en planificación estratégica



Fuente: Investigación 2011

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

El 30,77% de los entrevistados respondieron que el personal de la empresa SI participa en la elaboración de elementos estratégicos y el 69,23% que el personal NO participa en estas reuniones, lo que quiere decir que las empresas en su mayoría no involucran al personal en la elaboración de los pilares de la organización perdiéndose el sentido de pertenencia, constatándose que estos elementos se los ha realizado para cumplir con requisitos legales y que no han sido revisados.

3.3 Comprobación de la hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis se utilizó la estadística paramétrica ya que esta comprende procedimientos estadísticos y de decisión basados en las distribuciones de los datos reales, de los métodos para realizar una prueba paramétrica se utilizó la varianza de un factor, que sirve para realizar un análisis entre diferencias significativas de dos o más grupos en cuanto a sus medias y varianzas.

Hipótesis de la diferencia entre grupos (H1): A través de un modelo de gestión empresarial basado en un cuadro de mando integral se podrá mejorar la eficacia de la empresa radiodifusora Caribe FM del cantón Esmeraldas.

Hipótesis nula (H0): A través de un modelo de gestión empresarial basado en un cuadro de mando integral no se podrá mejorar la eficacia de la empresa radiodifusora Caribe FM del cantón Esmeraldas.

La variable independiente es el modelo de gestión empresarial basado en un cuadro de mando integral, y la variable dependiente es mejorar la eficacia de la empresa radiodifusora Caribe FM, medida por el número de elementos de gestión que la empresa tenga antes y después de la implementación de un modelo de gestión estratégico administrativo basado en un cuadro de mando integral. Para realizar una discusión de la información obtenida en el proyecto se utilizó la entrevista para la recopilación de los resultados, antes y después de la implementación, que puede observarse en la tabla 30.

Tabla 30: Cuadro resumen de cálculo de varianza

<i>Grupos</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>
Resultados entrevista 2011	5	75	15	500
Resultados entrevista 2013	5	366.91	73.382	636.41362

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Daniel Figueroa

Entre los grupos de preguntas se evaluaron un total de 22 aspectos claves de la gestión estratégica empresarial, llevándose los resultados de cada grupo a una calificación sobre 100, para obtener los datos estadísticos necesarios.

La razón F fue de 14.99 y la probabilidad de 0.004, resultando significativo en el nivel de 0.05 con lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. La diferencia entre las medias de los grupos es admitida, un modelo de gestión empresarial basado en un cuadro de mando integral tiene un efecto positivo en la gestión de la empresa radiodifusora Caribe FM del cantón Esmeraldas, como se puede observar en la tabla 34.

Tabla 31: Análisis de Varianza

<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	8521.145	1.000	8521.145	14.997	0.005	5.318
Dentro de los grupos	4545.654	8.000	568.207			
Total	13066.799	9.000				

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Daniel Figueroa

3.4 Conclusiones y recomendaciones de la investigación de campo

3.4.1 Conclusiones

De los resultados obtenidos de las entrevistas estructuradas para conocer el estado de la gestión estratégica de las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas se puede concluir lo siguiente:

- En el componente de políticas y objetivos de calidad, las empresas no realizan una planificación estratégica alineando todos los elementos que la componen.

- En el componente de procesos, las empresas no trabajan bajo procesos, ni se tienen identificados al menos los procesos que tienen relación directa con la razón de ser del negocio.
- En el componente de recursos humanos, en las empresas existe organigrama y están definidas las funciones y responsabilidades de manera sencilla únicamente de los puestos principales, pero esto se ha realizado por cumplir con requerimientos legales, no es preocupación de la alta gerencia el desarrollo profesional del personal ni medir el clima laboral.
- En el componente de clientes, las empresas tienen identificados plenamente a los clientes del servicio ofertado, pero no se preocupan por conocer el nivel de satisfacción de estos.
- En el componente de comunicación interna, el personal no es tomado en cuenta para la construcción de elementos estratégicos y las reuniones que realizan internamente solo es para discusión de contenidos radiales.

3.4.2 Recomendaciones

En base a las conclusiones del estado de la gestión estratégica de las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas se puede recomendar lo siguiente:

- Implementar un modelo de gestión estratégica basado en un cuadro de mando integral en la empresa radiodifusora Caribe Fm, que sirva de prototipo a las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas, ya que con este modelo necesariamente se debe plantear o replantear la planificación alineando todos los elementos estratégicos.
- En el modelo prototipo se debe medir la consecución de los objetivos alineados y planteados de los procesos para tener un control y realizar

las respectivas mejoras en los procesos de importancia alta y vital para el desarrollo del negocio.

- En el modelo prototipo se deben establecer mecanismos que permitan identificar y medir el desarrollo profesional del personal y el nivel de clima laboral.
- En el modelo prototipo se deben establecer mecanismos para medir la satisfacción de los clientes del servicio brindado.
- Se debe elaborar el modelo prototipo con el personal clave de la empresa.

CAPITULO IV

PROPUESTA ALTERNATIVA

4.1 Tema

Implementación de un modelo de gestión estratégico administrativo para la empresa radiodifusora Caribe Fm del cantón Esmeraldas, basado en el cuadro de mando integral (BSC)

4.2 Justificación

La ejecución del proyecto de implementación de un modelo de gestión estratégica basado en un cuadro de mando integral en la empresa radiodifusora Caribe Fm del cantón Esmeraldas permitió a la empresa el rediseño de su filosofía corporativa, el diseño de los objetivos estratégicos y operativos, la creación de un plan operativo anual, el diseño de un tablero de control basado en las 4 perspectivas del cuadro de mando integral con sus respectivos indicadores para medir el cumplimiento de la gestión.

El modelo facilitó la medición y toma de decisiones en Radio Caribe Fm de forma oportuna, contribuyendo a la optimización de gastos administrativos, costos de producción y el inicio de una cultura de trabajo por procesos, colaborando con el incremento de la productividad en la empresa, mejorando su eficacia, lo que justificó la ejecución de la implementación de un modelo de gestión estratégico basado en un cuadro de mando integral.

4.3 Fundamentación de la propuesta

La presente propuesta está fundamentada sobre la teoría de la investigación realizada por Robert Kaplan y David Norton: el cuadro de mando integral, que considera aspectos claves y completos para desarrollar un modelo de gestión estratégico administrativo, para:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

4.4 Objetivos

4.4.1 Objetivo general

Implementar y medir los resultados de un modelo de gestión estratégica basado en un cuadro de mando integral en la empresa radiodifusora Caribe Fm que permita controlar y mejorar la eficacia de la consecución de las estrategias de la empresa.

4.4.2 Objetivos específicos

- Realizar una medición de la consecución de los objetivos estratégicos alineados a una filosofía empresarial en Radio Caribe Fm.
- Establecer un proceso para el manejo y control de la planificación y ejecución física y presupuestaria de las actividades de los procesos de Radio Caribe Fm.
- Diseñar un cuadro de mando integral que permita medir la gestión estratégica de la empresa radiodifusora Caribe Fm.

4.5 Ubicación y descripción de Radio Caribe Fm

4.5.1 Ubicación sectorial y física

País: Ecuador

Provincia: Esmeraldas

Cantón: Esmeraldas

Dirección: Ricaurte 113 entre Sucre y Bolívar

Sector: Centro del cantón Esmeraldas, parroquia urbana Esmeraldas.

Referencia: Junto a escuela fiscal mixta "Centro Educativo América".

Teléfono: (593) (06) 2452-945 (593) (06) 2452-372

Página Web: www.radiocaribefm.com

Correo electrónico: www.radiocaribe_95@yahoo.es

Beneficiarios: Radio Caribe Fm.

Técnico responsable: Ing. Daniel Alejandro Figueroa Figueroa.

Teléfono: (593) (09) 97834-918

4.5.2 Descripción de la empresa donde se realizó la propuesta

En el período de estudio de la investigación, la empresa radiodifusora Caribe Fm tenía ubicados sus estudios en su edificio de tres pisos, de construcción mixta en el centro del cantón Esmeraldas en las calles Ricaurte 113 entre Sucre y Bolívar, inscrito en el Servicio de Rentas Internas y en la Superintendencia de Compañías como Radio Caribe FM, contando con dos frecuencias: 95.1 y 95.3 ambas en frecuencia modulada con las que cubría las provincias de Esmeraldas, Santo Domingo de los Tsáchilas, Manabí, Los Ríos, Pichincha, Sucumbíos, Imbabura, además de contar con su página web www.radiocaribefm.com.

La ubicación de los estudios de la empresa radiodifusora Caribe Fm es en pleno casco urbano comercial del cantón Esmeraldas, el edificio data su construcción a finales de la década de los ochenta, y a parte de funcionar los estudios de la emisora también funciona como residencia de la familia propietaria de este medio de comunicación, por los años de uso del inmueble, sus instalaciones se encontraban en estado de deterioro siendo únicamente funcionales el estudio de grabación y el estudio de programas en vivo.

4.6 Factibilidad

4.6.1 Factibilidad técnica

4.6.1.1 Tecnología y solución aplicada

Para llevar a cabo el modelo de gestión estratégico administrativo basado en un cuadro de mando integral, se contaron con ciertos aspectos técnicos mínimos que se detallan a lo largo de este punto.

Software: El software necesario se divide en las áreas de planeación, organización, dirección y control.

Para cada una de las áreas existen varias alternativas de software, que sirvieron, y pueden servir para replicar esta investigación en empresas de similares características. El detalle del software se presenta en la tabla 32.

Tabla 32: Alternativas de software utilizado

Área	Software utilizado
Sistema Operativo	Windows 7
	Windows Vista
Planificación	Excel 2007 o Excel 2010
	Power Point 2007 o Power Point 2010
	Word 2007 o Word 2010
	Visio 2007 o Visio 2010
	Bizagi Process Modeler
Organización	Excel 2007 o Excel 2010
	Power Point 2007 o Power Point 2010
	Word 2007 o Word 2010
	Visio 2007 o Visio 2010
	Bizagi Process Modeler
Dirección	Power Point 2007 o Power Point 2010
	Word 2007 o Word 2010
	Visio 2007 o Visio 2010
	Bizagi Process Modeler
Control	Excel 2007 o Excel 2010
	Word 2007 o Word 2010

Fuente: Investigación

Elaborado por: Daniel Figueroa

Hardware: El hardware requerido para la implementación del proyecto se describe a continuación:

1. **Computador administrativo:** se utilizó el computador administrativo de la empresa. El equipo cuenta con las siguientes características:

Marca: S/M Clon

Sistema operativo: Windows 7

Procesador: Intel Inside i5

Disco duro: 500 GB.

Memoria RAM: 2 GB.

2. **Dispositivos del computador:** se utilizaron los accesorios normales de un equipo de oficina, dividido de la siguiente forma:

Periféricos de entrada: Mouse, puertos usb 2.0, lector / grabador de DVD'S y escáner.

Periféricos de salida: Parlantes, monitor, impresora.

- 3. Otros equipos de audio y video:** Se utilizaron además grabadora de mano y cámara fotográfica de 14MP con capacidad de capturar video.

4.6.1.2 Disponibilidad de la tecnología

Para cada una de las áreas mostradas se tienen varias alternativas que están disponibles en el mercado actual de software en algunos casos vienen predeterminados con el equipo, es decir no se debe realizar otra inversión a parte de la compra del computador. En la tabla 33 se muestra el detalle.

Tabla 33: Disponibilidad de software utilizado

Área	Alternativas	Disponibilidad
Sistema Operativo	Windows 7	Comercial (Incluido en el equipo)
	Windows Vista	Comercial (Incluido en el equipo)
Planificación	Excel 2007 o Excel 2010	Comercial (Incluido en paquete de Office básico)
	Power Point 2007 o Power Point 2010	Comercial (Incluido en paquete de Office básico)
	Word 2007 o Word 2010	Comercial (Incluido en paquete de Office básico)
	Visio 2007 o Visio 2010	Comercial (Incluido en paquete de Office PRO)
	Bizagi Process Modeler	Software libre
Organización	Excel 2007 o Excel 2010	Comercial (Incluido en paquete de Office básico)
	Power Point 2007 o Power Point 2010	Comercial (Incluido en paquete de Office básico)
	Word 2007 o Word 2010	Comercial (Incluido en paquete de Office básico)
	Visio 2007 o Visio 2010	Comercial (Incluido en paquete de Office PRO)
	Bizagi Process Modeler	Software libre
Dirección	Power Point 2007 o Power Point 2010	Comercial (Incluido en paquete de Office básico)
	Word 2007 o Word 2010	Comercial (Incluido en paquete de Office básico)
	Visio 2007 o Visio 2010	Comercial (Incluido en paquete de Office PRO)
	Bizagi Process Modeler	Software libre
Control	Excel 2007 o Excel 2010	Comercial (Incluido en paquete de Office básico)
	Word 2007 o Word 2010	Comercial (Incluido en paquete de Office básico)

Fuente: Investigación

Elaborado por: Daniel Figueroa

4.6.1.3 Conocimientos técnicos

Para desarrollar e implementar con éxito un modelo de gestión estratégica administrativa basado en un cuadro de mando integral es importante que la persona que lidere la implementación, posea los conocimientos técnicos en el tema y del manejo en nivel intermedio del software. Para el desarrollo de la presente investigación, el técnico responsable utilizó los recursos tecnológicos de la empresa y puso en práctica los conocimientos y experiencia adquiridos en el tema, por lo que la implementación del proyecto fue factible técnicamente y se puede replicar en otra empresa contando con una persona que posea los conocimientos.

4.6.2 Factibilidad administrativa

Al analizar la problemática planteada y los resultados de la implementación propuesta, se observa que radio Caribe Fm a partir del año 2012 cuenta ya con la planificación y medición de sus elementos estratégicos alimentados por los elementos operativos atados a procesos responsables, mejorando la toma de las decisiones.

4.6.3 Factibilidad financiera

La implantación del modelo propuesto en la empresa radiodifusora Caribe Fm incurrió en costos bajos debido a que los instrumentos técnicos y administrativos utilizados fueron los ya existentes en la empresa.

Tabla 34: Detalle de costos del proyecto implementado

CONCEPTO	CANT.	P.U.	TOTAL
COSTOS DIRECTOS			
Remuneración de capacitador	1	0,00	0,00
Materiales de oficina	-	0,00	0,00
Alquiler de local para talleres incluida alimentación	4	300,00	1.200,00
COSTOS INDIRECTOS			
Equipos y gastos de oficina	-	0,00	0,00
Otros costos indirectos	-	200,00	200,00
TOTAL:			1.400,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Daniel Figueroa

En total y por las razones antes explicadas en el proyecto, Radio Caribe Fm realizó una inversión de 1.400,00 dólares incluido el IVA, montos que se detallan en la tabla 34, por lo que se puede concluir que la factibilidad económica para la implementación de un modelo de gestión estratégica administrativa basada en un cuadro de mando integral, fue la adecuada.

Si una empresa de similares características desea replicar el presente prototipo y sus funcionarios no tienen los conocimientos mínimos en las herramientas administrativas, la empresa deberá realizar la contratación de un profesional o una empresa consultora para levantar los elementos estratégicos en un tiempo no mayor de tres meses, y determinar si se realizaran los talleres en las instalaciones de la empresa o en lugares externos.

Tabla 35: Detalle de costos de implementación con empresa consultora

CONCEPTO	CANT.	P.U.	TOTAL
COSTOS DIRECTOS			
Remuneración de capacitador	1	1.000,00	1.000,00
Materiales de oficina	-	200,00	200,00
Alquiler de local para talleres incluida alimentación	4	300,00	1.200,00
COSTOS INDIRECTOS			
Equipos y gastos de oficina	-	100,00	100,00
Otros costos indirectos	-	500,00	500,00
TOTAL:			3.000,00

Fuente: Consultor Jorge Patricio Garcés Almeida

Elaborado por: Daniel Figueroa

En total y por las razones antes explicadas, una empresa de similares características realizaría una inversión de 3.000,00 dólares más IVA, montos que se detallan en la tabla 35, se puede concluir que la factibilidad económica para la investigación implementada es adecuada debido a que la inversión es asequible y brindará altos beneficios para el desarrollo de la organización.

4.7 Viabilidad Académica

La implementación de un “modelo de gestión estratégica administrativa, basado en cuadro de mando integral en la empresa radiodifusora Caribe Fm del cantón Esmeraldas” fue realizado dentro de los parámetros de la planificación estratégica considerando satisfacer las necesidades de mejoramiento de la empresa donde se implantó, pudiéndose observar a lo largo de los capítulos el uso de herramientas que forman parte esencial del nivel académico del postgrado de planificación estratégica, por lo cual se evidencia que la implementación de este proyecto fue viable académicamente.

4.8 Plan de trabajo

El plan de trabajo que se ejecutó en la implementación de un modelo de gestión estratégica basado en un cuadro de mando integral en la empresa radiodifusora Caribe Fm constó de 4 talleres comprendidos en el mes de diciembre del 2011; donde se dividió al personal en grupos de personas según los procesos propuestos para la empresa ordenados en afinidad a sus perfiles y cargos desempeñados.

Posteriormente y una vez finalizado el modelo de gestión estratégica administrativa de Radio Caribe Fm se midieron mes a mes durante todo el año 2012 la eficacia del plan operativo anual y el desempeño de la gestión estratégica.

4.8.1 Taller 1: Establecimiento de metas organizacionales

4.8.1.1 Misión

Lo primero que se realizó fue revisar la misión empresarial para su redefinición, esta era: ***“Radio Caribe, nace con la misión de servirle a Dios y de brindar a la comunidad los servicios de comunicación social entretener y acompañar al oyente con información oportuna, noticias y programación musical de calidad”***.

En el primer taller se explicó lo que es la misión y se entregó entre el material una matriz a cada grupo con los componentes de cómo se debe formular la misión, cada grupo realizó su respectiva propuesta. **VER ANEXO 4**

Finalmente la misión que quedó establecida luego de la revisión con la alta dirección es:

Nuestra misión es servir, informar y entretener al oyente a través de nuestra programación variada, veraz, objetiva y educativa dirigida a la audiencia de nuestras señales en FM y el internet con el fin de mantenerlos entretenidos e informados de los principales acontecimientos del mundo.

4.8.1.2 Visión

Se revisó el siguiente elemento estratégico que es la visión, pudiéndose constatar que Radio Caribe Fm no disponía del mismo, en el taller se dio una explicación a los grupos de lo que es la visión y se entregaron a cada uno una matriz. **VER ANEXO 5**

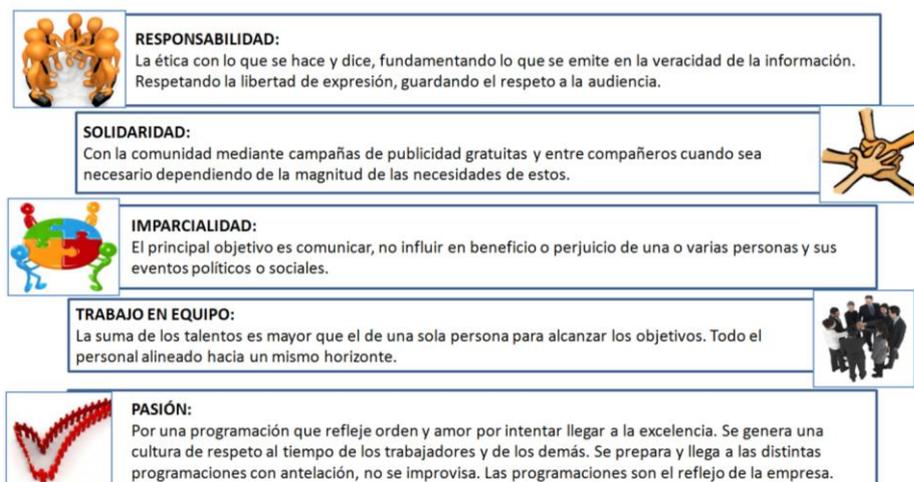
Luego de la revisión con la alta dirección la visión establecida para un marco de tiempo de 4 años es:

Ser reconocidos a finales del 2016 como líderes en información noticiosa y deportiva, programación musical con sonido de alta fidelidad, tecnología de punta, programación creativa e información oportuna y veraz promoviendo una cultura de respeto, responsabilidad, ética y profesionalismo con personal comprometido y competente que resulten en la satisfacción y reconocimiento de nuestra audiencia y nuestros clientes como la empresa radial número 1 del rating local.

4.8.1.3 Valores y políticas

En el taller se explicaron a los grupos sobre la importancia de los valores y las políticas, obteniéndose propuestas. Finalmente luego de una revisión con la alta gerencia se determinaron cinco valores como puede apreciarse en el gráfico 23.

Gráfico 23: Valores de Radio Caribe



Fuente: Taller 1 planificación Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Las políticas por decisión de la gerencia se establecieron solo con el personal estratégico, quedando establecidas las políticas y sus ámbitos, como puede observarse en el gráfico 24. Finalmente, se realizó la explicación de varios conceptos para dejar listo al personal para el taller número 2.

Gráfico 24: Políticas de Radio Caribe

#	Ámbito	Políticas
1	Responsabilidad social:	Siendo solidarios y responsables con los clientes, la audiencia y el talento humano, cumpliendo con el marco legal y normativo vigente.
2	Clientes - audiencia:	Compromiso con la satisfacción y superación de las expectativas de los clientes, a través del cumplimiento y mejora continua de las programaciones y los índices de calidad y costo del servicio entregado.
3	Financiera:	Minimizando los costos de las programaciones y maximizando los ingresos sin afectar negativamente al talento humano.
4	Recursos Humanos:	Reconocimiento del talento humano como el principal activo de la Empresa, priorizando su desarrollo, pertenencia y compromiso en un ambiente favorable y de respeto.
5	Comunicación:	Fomento de una comunicación dinámica, ágil, oportuna, responsable y participativa al interior y al exterior de la organización, desarrollando un lenguaje común y canales de comunicación claros y precisos.
6	Información:	Compromiso con la administración y veracidad de la información, considerándola como un activo estratégico.
7	Gestión:	Impulso del mejoramiento continuo de la gestión empresarial, incorporando constantemente las mejores prácticas y tecnologías de apoyo y desarrollando la innovación e investigación de nuevos productos comunicacionales.
8	Tecnología:	Incorporación permanente, oportuna y eficiente de innovaciones tecnológicas que aporten a la mejora de las programaciones y la gestión de la organización.
9	Adquisiciones:	Compromiso con la adquisición ágil, transparente y oportuna de los bienes y servicios requeridos para el desarrollo de las actividades de la Empresa, precautelando los intereses de la organización.
10	Conocimiento:	Compromiso con la generación, aprovechamiento, cuidado y difusión del conocimiento en la organización.

Fuente: Taller 1 planificación Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

4.8.2 Taller 2: Definición de la situación presente

En el segundo taller se presentó el trabajo final del taller 1 aprobado por gerencia, se recordaron conceptos para crear un modelo de gestión estratégica y se delinearón las estrategias para la empresa hasta el 2014.

4.8.2.1 Matriz de factores internos

Se elaboró con los grupos de trabajo la matriz o perfil de factores internos. Luego con gerencia, se depuro y dio un peso y calificación adecuados a los mismos, como se observa en la tabla 36.

Tabla 36: Perfil de factores internos

Factores	Peso	Calif	Pond
Fortalezas			
Cobertura de la señal a nivel provincial, nacional e internet	10,00%	5	0,5
Veracidad en la información	5,00%	5	0,25
Prestigio de la marca (reconocimiento)	5,00%	5	0,25
Personal con varios años de experiencia en el campo	2,00%	5	0,1
Instalaciones propias de la Empresa	2,00%	5	0,1
Personal creativo	3,00%	3	0,09
Baja rotación y estabilidad de puestos en el personal	2,00%	3	0,06
Lealtad del personal	1,00%	5	0,05
Debilidades			
Trabajadores no cuentan con salario fijo	17,00%	5	0,85
Infraestructura inadecuada, vieja y obsoleta	10,00%	5	0,5
Falta de administración y estructura organizacional adecuada	5,00%	5	0,25
No existe un plan de mercadotecnia	5,00%	5	0,25
Desconocimiento de los costos de producción	5,00%	5	0,25
Demora en actualización musical	5,00%	4	0,2
Deterioro de la marca	4,00%	5	0,2
Falta de variedad en programación	5,00%	3	0,15
Falta de incentivos al personal	3,00%	4	0,12
Falta de comunicación entre personal y área administrativa	2,00%	5	0,1
Falta de capacitación al personal	3,00%	3	0,09
Falta incentivos para los radioescuchas (premios)	1,00%	5	0,05
El equipo no mantiene reuniones para planificar la programación de la radio	2,00%	2	0,04
Muchos espacios radiales vendidos	1,00%	4	0,04
Impuntualidad	1,00%	3	0,03
Acceso de personal no autorizado	1,00%	1	0,01
	100,00%		4,53

Fuente: Taller 2 planificación Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

4.8.2.2 Matriz de factores externos

Posteriormente se explicó los factores externos (oportunidades y amenazas) y se procedió a entregar a los grupos de trabajo una matriz para su determinación. Finalmente en revisión conjunta con la alta gerencia se determinaron de entre los factores externos propuestos en el taller los más importantes, los que se observan en la tabla 37.

Tabla 37: Perfil de factores externos

Factores	Peso	Calificación	Impacto
Oportunidades			
Gobierno actual anuncia todas sus obras y demás	10,00%	4	0,4
Avances en tecnología de páginas web interactivas	15,00%	4	0,6
Nuevas tecnologías en equipos de transmisión	20,00%	4	0,8
Usar nombre en nuevas áreas (auspiciar eventos)	5,00%	5	0,25
Nuevas formas de publicidad	2,00%	4	0,08
Amenazas			
Mejores oportunidades laborales para el talento humano	14,00%	5	0,7
Cambio en la ley de comunicación	5,00%	3	0,15
Bajo costo de la competencia	3,00%	5	0,15
Cortes de energía constantes en el sector	6,00%	3	0,18
Nuevas formas de competencia	4,00%	5	0,2
Competencia desleal de empresas similares	4,00%	5	0,2
Saturación de medios	6,00%	4	0,24
Poca rentabilidad en negocios de los anunciantes	2,00%	4	0,08
Existencia de predadores corporativos	4,00%	4	0,16
	100,00%		4,19

Fuente: Taller 2 planificación Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Mediante una suma ponderada de entre la matriz de factores externos y la matriz de factores internos se obtuvo el coeficiente que determinó que los factores potencialmente a atacar debían ser los internos.

4.8.2.3 Cruce de estrategias FO/DA

En un análisis previo cada uno de los grupos realizó el cruce FODA, de lo cual se obtuvieron varias estrategias previas.

Luego de un análisis y depuración de los factores internos y externos con la alta gerencia, más las sumas ponderadas de estos elementos se realizó el cruce de los factores para determinar cuáles debían ser las priorizadas.

Tabla 38: Cruce de fortalezas y oportunidades

Fortalezas	Calif.
Cobertura de la señal a nivel provincial, nacional e internet	0,5
Veracidad en la información	0,25
Prestigio de la marca (reconocimiento)	0,25
Personal con varios años de experiencia en el campo	0,1
Instalaciones propias de la Empresa	0,1
Personal creativo	0,09
Baja rotación y estabilidad de puestos en el personal	0,06
Lealtad del personal	0,05
Oportunidades	Calif.
Nuevas tecnologías en equipos de transmisión	0,8
Avances en tecnología de páginas web interactivas	0,6
Gobierno actual anuncia todas sus obras y demás	0,4
Usar nombre en nuevas áreas (auspiciar eventos)	0,25
Nuevas formas de publicidad	0,08

Fuente: Taller 2 planificación Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

En la tabla 39 se observan las estrategias previas salidas del cruce de las debilidades y amenazas.

Tabla 39: Cruce de debilidades y amenazas

Debilidades	Calif.
Trabajadores no cuentan con salario fijo	0,85
Infraestructura inadecuada, vieja y obsoleta	0,5
Falta de administración y estructura organizacional adecuada (Pérdida de rumbo corporativo)	0,25
No existe un plan de mercadotecnia	0,25
Desconocimiento de los costos de producción	0,25
Demora en actualización musical	0,2
Deterioro de la marca	0,2
Falta de variedad en programación	0,15
Falta de incentivos al personal	0,12
Falta de comunicación entre personal y área administrativa	0,1
Falta de capacitación al personal	0,06
Falta incentivos para los radioescuchas (premios)	0,05
Instalaciones en mal estado	0,05
El equipo no mantiene reuniones para planificar la programación de la radio	0,04
Muchos espacios radiales vendidos	0,04
Impuntualidad	0,03
Acceso de personal no autorizado	0,01
Amenazas	Calif.
Mejores oportunidades laborales para el talento humano	0,7
Saturación de medios	0,24
Nuevas formas de competencia	0,2
Competencia desleal de empresas similares	0,2
Cortes de energía constantes en el sector	0,18
Existencia de predadores corporativos	0,16
Cambio en la ley de comunicación	0,15
Bajo costo de la competencia	0,15
Poca rentabilidad en negocios de los anunciantes	0,08

Fuente: Taller 2 planificación Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

4.8.3 Taller 3: Establecimiento de estructura organizacional, objetivos estratégicos de la empresa y objetivos operativos por área

4.8.3.1 Organigrama funcional

En el tercer taller se recordó algunos de los conceptos del taller 1 y 2; además se les presentó una propuesta de organigrama funcional previa realizada con la gerencia, con una explicación de sus funciones, para previamente recibir las recomendaciones del caso.

Finalmente, luego de una revisión conjunta con la alta gerencia y tomando en consideración las recomendaciones realizadas por los grupos de trabajo, el organigrama que se aprobó se muestra en el gráfico 28.

Gráfico 25: Organigrama definitivo



Fuente: Taller 3 planificación Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

4.8.3.2 Objetivos estratégicos (OE)

Posterior a la revisión y discusión del organigrama funcional de Radio Caribe Fm, se explicó a los grupos como se deben plantear los objetivos estratégicos y operativos, además de los conceptos de los mismos, recibándose varias propuestas de los objetivos estratégicos.

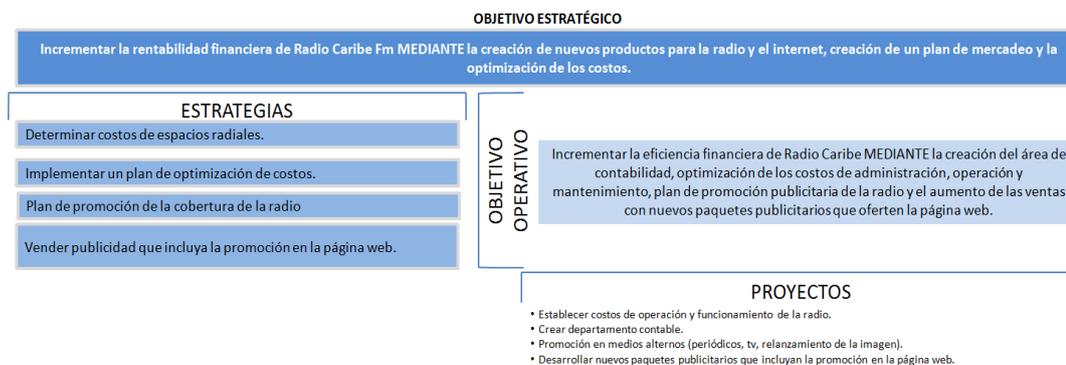
Luego de analizar las propuestas realizadas por los grupos de trabajo, en conjunto con la alta gerencia de Caribe Fm los objetivos estratégicos fueron planteados con sus respectivas metas, dichos objetivos presupuestos para alcanzarse se alimentaron de los planes, programas o proyectos de cada área y estos a su vez de las actividades a desarrollarse, todo esto siguiendo las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

4.8.3.3 Objetivos operativos (OO), alineación con los OE

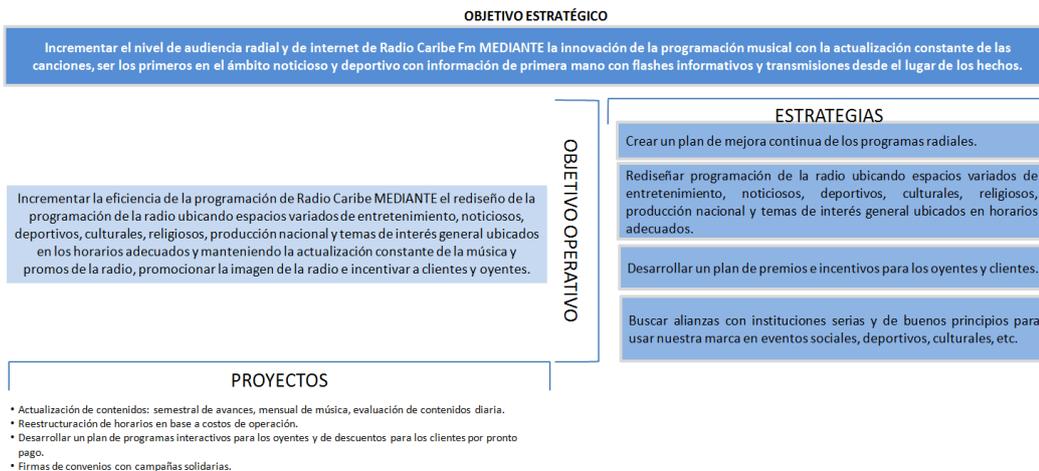
Cada grupo realizó propuestas de objetivos operativos, finalmente fueron revisados y aprobados por la alta gerencia con sus respectivas metas siguiendo su alineación con los OE. Se entregó a los grupos los objetivos estratégicos con sus estrategias, los objetivos operativos y sus respectivos proyectos o programas de manera alineada como puede observarse en el gráfico 26, Esto sirvió de insumo para en sesiones individuales por grupo elaborar el plan operativo anual, para el año 2012..

Gráfico 26: Alineación estratégica

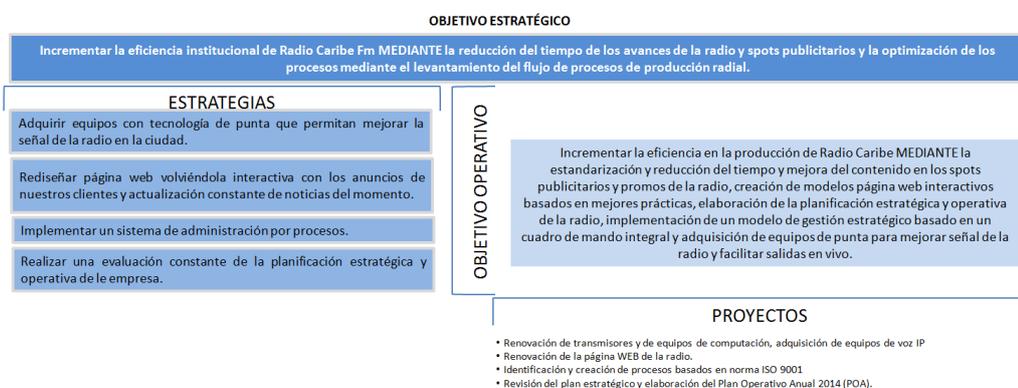
Perspectiva Financiera



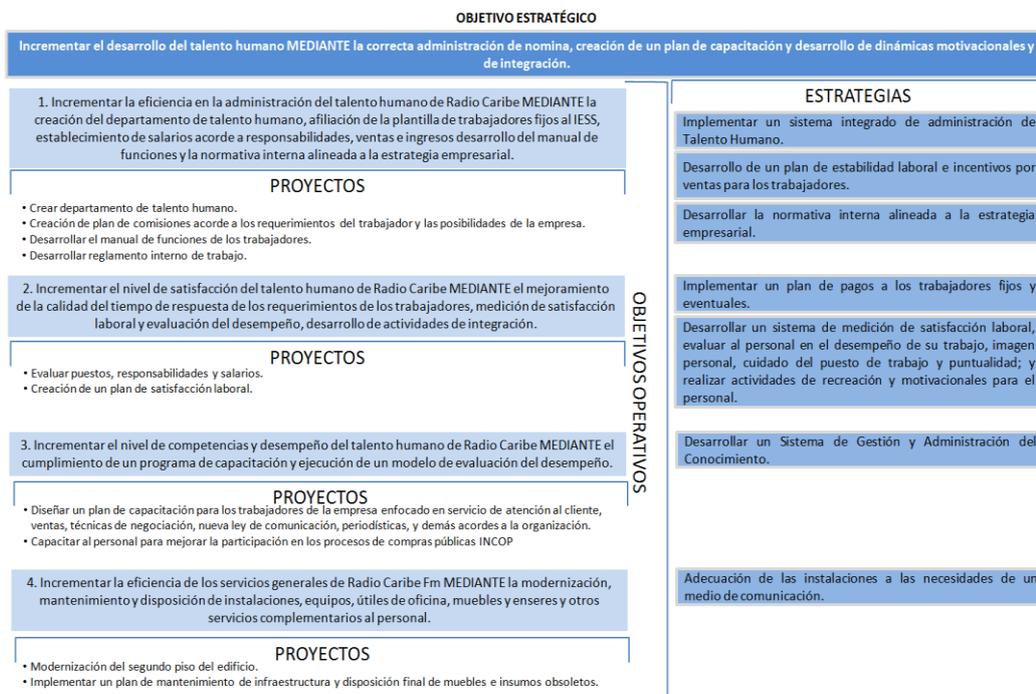
Perspectiva Clientes



Perspectiva Procesos Internos



Perspectiva de Formación y Crecimiento



Fuente: Taller 3 planificación Radio Caribe
Elaborado por: Daniel Figueroa

4.8.4 Taller 4: Establecimiento de plan operativo anual, cuadro de mando integral, configuración de indicadores y configuración de cuadro de mando integral

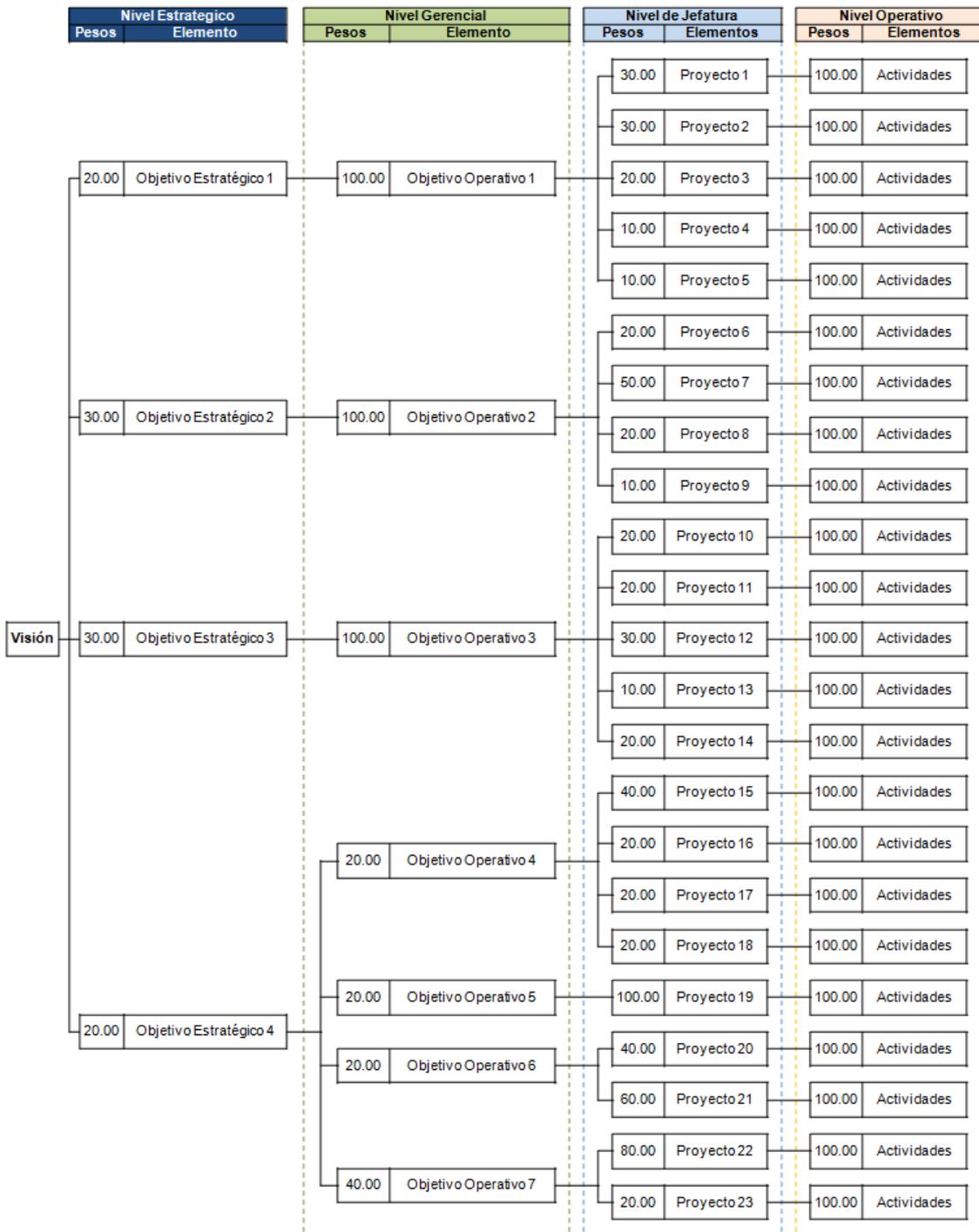
4.8.4.1 Plan Operativo Anual

En el último taller se recibió y corrigieron en base a los requerimientos y aprobaciones de la gerencia, los planes operativos para el año 2012 de cada uno de los procesos con el que se consolidó el POA de Radio Caribe Fm de manera alineada en cada uno de sus elementos, destacando que al ser el primero en esta empresa se decidió hacerlo de una manera agresiva pero dentro de las posibilidades de alcanzarse cada una de las actividades con el fin de sentar una línea base que no sea conservadora.

Los objetivos operativos fueron valorados en función de la contribución que cada uno aporta con respecto al plan operativo anual de Radio Caribe Fm, desagregándose de los objetivos operativos hacia proyectos y cada uno de estos en actividades, contribuyendo de manera ponderada a cada elemento hacia los elementos superiores, donde finalmente cada objetivo estratégico contribuye al cumplimiento de la visión.

La manera de medir el avance se realizó mediante una sumatoria ponderada de los valores alcanzados en el avance real por el porcentaje de aportación a cada elemento superior. En el gráfico 27 se explica la lógica que se utilizó para el seguimiento del plan estratégico de Radio Caribe Fm.

Gráfico 27: Lógica de seguimiento del plan estratégico de Caribe Fm.

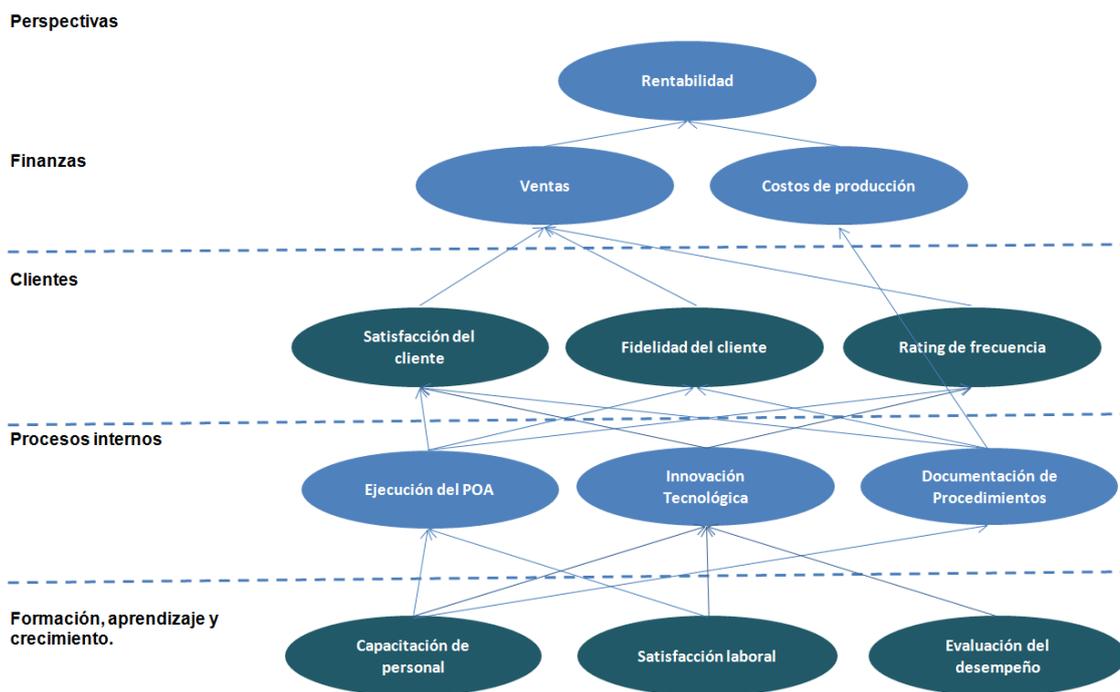


Fuente: Taller 4 planificación Radio Caribe
Elaborado por: Daniel Figueroa

4.8.4.2 Cuadro de mando integral

Finalmente luego de revisar conceptos y perspectivas relacionadas al cuadro de mando integral se procedió a buscar y delinear los indicadores que midan el desempeño de los procesos y permitan la toma de decisiones para obtener el alcance de los objetivos, luego de revisar y depurarse con la gerencia se estableció el cuadro de mando integral de Radio Caribe Fm, que se puede visualizar en el gráfico 28.

Gráfico 28: Cuadro de Mando Integral



Fuente: Taller 4 planificación Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

4.8.4.3 Configuración de indicadores

Una vez establecidos los indicadores y la relación que existe entre ellos para alcanzar la visión de Radio Caribe Fm se procedió a realizar la configuración de estos según su tipo, frecuencia, fórmulas y estableciendo los debidos procesos responsables de medirlos y mejorarlos tal y como se observa en la tabla 40.

Tabla 40: Configuración de indicadores

Perspectiva	Indicador	Línea base	Formula	Frecuencia	Tipo	Tipo de medida
Finanzas	Rentabilidad	0%	$(\text{Utilidades} / \text{ventas totales}) * 100$	Mensual	Acumulado	Porcentaje
	Ventas	0%	$(\text{Cobrado} / \text{facturado}) * 100$	Cuatrimestral	Discreto	Porcentaje
	Costos de producción	0%	$(\text{Costos de producción} / \text{total de ventas}) * 100$	Trimestral	Discreto	Porcentaje
Clientes	Satisfacción del cliente	0%	Porcentaje de satisfacción de encuesta	Semestral	Discreto	Porcentaje
	Fidelidad del cliente	0%	$(\text{Clientes antiguos} / \text{total de clientes}) * 100$	Mensual	Discreto	Porcentaje
	Rating de frecuencia	0%	Porcentaje de rating local	Anual	Discreto	Rating local
Procesos internos	Ejecución del POA	0%	$(\text{Programado} / \text{Ejecutado}) * 100$	Mensual	Acumulado	Porcentaje
	Innovación Tecnológica	0%	$(\text{Innovaciones Ejecutadas} / \text{Innovaciones programadas}) * 100$	Mensual	Acumulado	Porcentaje
	Documentación de procedimientos	0%	$(\text{Número de procesos documentados} / \text{total de procesos}) * 100$	Trimestral	Acumulado	Documentos
Formación, aprendizaje y crecimiento	Capacitación de personal	0%	$(\text{Capacitaciones realizadas} / \text{planeadas}) * 100$	Cuatrimestral	Acumulado	Capacitaciones
	Satisfacción laboral	0%	Porcentaje de satisfacción de encuesta	Semestral	Discreto	Calificación
	Evaluación del desempeño	0%	Calificación ponderada de evaluación del desempeño	Anual	Discreto	Calificación

Fuente: Taller 4 planificación Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Posteriormente se establecieron las metas de los indicadores conjuntamente con la gerencia, las metas fueron planteadas de una realista pero agresiva.

Finalmente para concluir la construcción del tablero de control se establecieron las conexiones entre indicadores pero de manera matemática, es decir lo que sucedería cuando un indicador no alcanzaría su meta, estaría por debajo o la sobrepasara, para lo cual fue fundamental realizar la construcción del cuadro de aportes o pesos entre indicadores, esto se puede observar en la tabla 41.

Tabla 41: Configuración del cuadro de mando integral

Perspectiva financiera								
Ventas			Rentabilidad			Costos de producción		
Aporta con peso al indicador de:			Aporta con peso al indicador de:			Aporta con peso al indicador de:		
RENT	VISIÓN		Cumplimiento visión		55	RENT	VISIÓN	
25	25	-	100	Peso solo	55	20	20	
100	Peso solo	55				100	Peso solo	55
Perspectiva de clientes								
Satisfacción del cliente			Fidelidad del cliente			Rating de frecuencia		
Aporta con peso al indicador de:			Aporta con peso al indicador de:			Aporta con peso al indicador de:		
VEN			VEN			VEN		
15	-	-	20			10		
100	Peso solo	55	100	Peso solo	55	100	Peso solo	55
Perspectiva de procesos internos								
Ejecución del POA			Innovación Tecnológica			Documentación de procedimientos		
Aporta con peso al indicador de:			Aporta con peso al indicador de:			Aporta con peso al indicador de:		
S.CLIEN	F.CLIEN	RAT.FRE	S.CLIEN	RAT.FRE		S.CLIEN	F.CLIEN	C.PROD
20	25	25	10	20		15	20	45
100	Peso solo	55	100	Peso solo	55	100	Peso solo	55
Perspectiva de formación, aprendizaje y crecimiento								
Capacitación de personal			Satisfacción laboral			Evaluación del desempeño		
Aporta con peso al indicador de:			Aporta con peso al indicador de:			Aporta con peso al indicador de:		
C.POA	IN.TECN	D.PROC	C.POA	IN.TECN		IN.TECN		
25	25	45	20	10		10		
	Peso solo	100		Peso solo	100		Peso solo	100

Fuente: Taller 4 planificación Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

4.9 Validación de la propuesta

Debido a que la presente investigación no se puede verificar físicamente y que las características de la propuesta permiten plantear una metodología de verificación basada en otro tipo de validación, se estableció un método de ensayo estadístico a partir de la aplicación práctica del tema.

4.9.1 Resultados de la implementación del modelo de gestión estratégica administrativa basado en el cuadro de mando integral en Radio Caribe Fm

Tanto para los indicadores como para las actividades utilizó el modelo del semáforo para medir el nivel de cumplimiento con un 15% de rango permisible, es decir si una actividad o indicador obtenía el 100% o más del cumplimiento respecto de su meta el color que marcaría la desviación sería el verde (óptimo), entre 85% y 99% amarillo (aceptable) y menos del 84% en rojo (crítico), considerando si la actividad o indicador es de incremento o reducción.

Para la ejecución presupuestaria se buscó cumplir las actividades optimizando los recursos, por lo tanto si se gastó respecto de lo presupuestado el mismo valor o más, la desviación marcaría un color rojo, entre 85% y 99% de lo presupuestado amarillo, y menos del 84% en color verde.

4.9.2 Cumplimiento del plan operativo anual por proyectos año 2012

La ejecución de las actividades correspondientes a cada uno de los 23 proyectos, que buscaban el cumplimiento de su respectivo objetivo operativo, se ven reflejadas en la tabla 42, con sus metas y valores alcanzados tanto física como presupuestariamente y varios de los verificables. **VER ANEXOS 6 AL 28**

Tabla 42: Cumplimiento de proyectos

Proyecto	Presupuesto	Ejecutado	Meta	Real	Varios Verificables
Implementar un proceso de control contable tributario	\$1,150.00	\$828.00	90	100.00	Declaración de impuesto a la renta o Balance de situación final año 2012.
Determinar costos de espacios radiales.	\$550.00	\$300.00	90	100.00	Tabla de costos por segundo en radio según franja.
Implementar un plan de optimización de costos.	\$200.00	\$100.00	90	100.00	Informe de plan de optimización 2012.
Plan de promoción de la cobertura de la radio	\$1,150.00	\$200.00	90	54.00	Publicidades en medios y demás.
Vender publicidad que incluya la promoción en la página web.	\$100.00	\$50.00	90	100.00	Inclusión de promoción de página web en promocionales.
Crear un plan de mejora continua de los programas radiales.	\$-	\$-	90	100.00	Bitácoras de reuniones mensuales
Rediseñar programación de la radio.	\$300.00	\$300.00	90	100.00	Programación antes y después.
Desarrollar un plan de premios e incentivos para los oyentes y clientes.	\$-	\$-	90	100.00	Convenios con instituciones para regalar premios.
Buscar alianzas con instituciones para usar marca en eventos sociales, deportivos, culturales, etc.	\$1,400.00	\$850.00	90	72.00	Firmas de convenios o alianzas.
Realizar una evaluación de la planificación estratégica y operativa de la empresa.	\$1,000.00	\$565.00	80	100.00	Seguimiento del POA y BSC mes a mes.
Implementar un sistema de administración por procesos.	\$850.00	\$50.00	80	20.00	Procesos de la cadena de valor estructurados
Plan de optimización de tiempo en spots y promos radiales	\$1,500.00	\$1,550.00	80	100.00	Medida de tiempo de cuñas antes y después.
Adquirir equipos con tecnología de punta que permitan mejorar la señal de la radio en la ciudad	\$50,700.00	\$220.00	80	75.00	Factura de equipos comprados.
Rediseñar página web.	\$1,500.00	\$-	80	10.00	Página web antes y después.
Implementar un sistema integrado de administración de Talento Humano.	\$200.00	\$200.00	85	100.00	Cumplimiento con beneficios de ley.
Desarrollo de un plan de incentivos por ventas para los trabajadores.	\$-	\$-	85	100.00	Tabla e incentivos por ventas.
Desarrollar el manual de funciones de los trabajadores.	\$300.00	\$120.00	85	100.00	Reglamento interno del trabajo elaborado.
Desarrollar la normativa interna alineada a la estrategia empresarial.	\$200.00	\$200.00	85	100.00	Misión, visión, políticas, estrategias, objetivos, planes, etc.
Desarrollar un sistema de medición de satisfacción laboral, evaluación del personal y actividades de recreación y motivacionales para el personal.	\$2,000.00	\$1,500.00	90	100.00	Modelo de evaluación del desempeño.
Diseñar un plan de capacitación para los trabajadores de la empresa acordes a la organización.	\$2,000.00	\$750.00	70	78.75	Certificados de personas capacitadas.
Capacitación para mejorar la participación en procesos de compras públicas INCOP	\$700.00	\$90.00	70	51.17	Certificados de personas capacitadas.
Adecuación de las instalaciones a las necesidades de un medio de comunicación.	\$79,000.00	\$8,250.00	70	47.50	Fotos de estudios antes y después.
Implementar un plan de mantenimiento de infraestructura.	\$5,650.00	\$4,300.00	80	82.92	Plan elaborado.
Total:	\$150,450.00	\$20,423.00			

Fuente: Taller 4 planificación Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

4.9.3 Cumplimiento de objetivos operativos año 2012

Se realizó una suma ponderada de los pesos puestos por gerencia por los resultados alcanzados de cada uno de los proyectos que apuntaron a su respectivo objetivo operativo y se obtuvo de esa forma el porcentaje de cumplimiento de cada objetivo operativo como se observa en la tabla 43.

Tabla 43: Cumplimiento de objetivos operativos POA 2012 Radio Caribe

Objetivo Operativo	Presupuesto	Ejecutado	Meta	Real
1. Incrementar la eficiencia financiera de Radio Caribe MEDIANTE la creación del área de contabilidad, optimización de los costos de administración, operación y mantenimiento, plan de promoción publicitaria de la radio y el aumento de las ventas con nuevos paquetes publicitarios que oferten la página web.	\$3,150.00	\$1,478.00	90.00	95.40
2. Incrementar la eficiencia de la programación de Radio Caribe MEDIANTE el rediseño de la programación de la radio ubicando espacios variados de entretenimiento, noticiosos, deportivos, culturales, religiosos, producción nacional y temas de interés general ubicados en los horarios adecuados y manteniendo la actualización constante de la música y promos de la radio, promocionar la imagen de la radio e incentivar a clientes y oyentes.	\$1,700.00	\$1,150.00	90.00	97.20
3. Incrementar la eficiencia en la producción de Radio Caribe MEDIANTE la estandarización y reducción del tiempo y mejora del contenido en los spots publicitarios y promos de la radio, creación de modelos página web interactivos basados en mejores prácticas, elaboración de la planificación estratégica y operativa de la radio, implementación de un modelo de gestión estratégico basado en un cuadro de mando integral y adquisición de equipos de punta para mejorar señal de la radio y facilitar salidas en vivo.	\$55,550.00	\$2,385.00	80.00	63.50
4. Incrementar la eficiencia en la administración del talento humano de Radio Caribe MEDIANTE la creación del departamento de talento humano, afiliación de la plantilla de trabajadores fijos al IESS, establecimiento de salarios acorde a responsabilidades, ventas e ingresos desarrollo del manual de funciones y la normativa interna alineada a la estrategia empresarial.	\$700.00	\$520.00	85.00	100.00
5. Incrementar el nivel de satisfacción del talento humano de Radio Caribe MEDIANTE el mejoramiento de la calidad del tiempo de respuesta de los requerimientos de los trabajadores, medición de satisfacción laboral y evaluación del desempeño, desarrollo de actividades de integración.	\$2,000.00	\$1,500.00	90.00	100.00
6. Incrementar el nivel de competencias y desempeño del talento humano de Radio Caribe MEDIANTE el cumplimiento de un programa de capacitación y ejecución de un modelo de evaluación del desempeño.	\$2,700.00	\$840.00	70.00	62.20
7. Incrementar la eficiencia de los servicios generales de Radio Caribe Fm MEDIANTE la modernización, mantenimiento y disposición de instalaciones, equipos, útiles de oficina, muebles y enseres y otros servicios complementarios al personal.	\$84,650.00	\$12,550.00	80.00	54.58
Total:	\$150,450.00	\$20,423.00		

Fuente: POA 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

4.9.4 Cumplimiento de los objetivos estratégicos año 2012

Se realizó una suma ponderada de los pesos puestos por gerencia por los resultados alcanzados de cada uno de los objetivos operativos que apuntaron a su respectivo objetivo estratégico y se obtuvo de esa forma el porcentaje del cumplimiento de cada uno, como se observa en la tabla 44.

Tabla 44: Cumplimiento de los objetivos estratégicos

Objetivo estratégico	Presupuesto	Ejecutado	Meta	Real
Incrementar la rentabilidad financiera de Radio Caribe Fm MEDIANTE la creación de nuevos productos para la radio y el internet, creación de un plan de mercadeo y la optimización de los costos.	\$3,150.00	\$1,478.00	90.00%	95.40%
Incrementar el nivel de audiencia radial y de internet de Radio Caribe Fm MEDIANTE la innovación de la programación musical con la actualización constante de las canciones, ser los primeros en el ámbito noticioso y deportivo con información de primera mano con flashes informativos y transmisiones desde el lugar de los hechos.	\$1,700.00	\$1,150.00	90.00%	97.20%
Incrementar la eficiencia institucional de Radio Caribe Fm MEDIANTE la reducción del tiempo de los avances de la radio y spots publicitarios y la optimización de los procesos mediante el levantamiento del flujo de procesos de producción radial.	\$55,550.00	\$2,385.00	80.00%	63.50%
Incrementar el desarrollo del talento humano MEDIANTE la correcta administración de nómina, creación de un plan de capacitación, desarrollo de dinámicas motivacionales de integración y el mejoramiento de las condiciones de trabajo.	\$90,050.00	\$15,410.00	81.25%	74.27%
Total:	\$150,450.00	\$20,423.00		

Fuente: POA 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Finalmente se realizó una suma ponderada de los pesos puestos por gerencia por los resultados alcanzados de cada uno de los objetivos estratégicos con lo que se obtuvo el porcentaje de cumplimiento del plan operativo anual de Radio Caribe Fm respecto de la meta, como se observa en la tabla 45, la cual para el año 2012 fue muy ambiciosa en plantearse en un 85.25%, de lo cual se logró ejecutar hasta completar un 82.14%; para ello

se presupuestó \$150,450.00, de los cuales se ejecutó \$20,423.00; destacándose que los proyectos que contaban con mayor presupuesto no se lograron llevar a cabo por una disposición de gerencia, que consideró realizar las compras y remodelaciones pendientes en años posteriores.

Tabla 45: Cumplimiento del POA Radio Caribe año 2012

Plan operativo anual Radio Caribe Fm cantón	Presupuesto	Ejecutado	Meta	Real
Esmeraldas	\$150,450.00	\$20,423.00	85.25	82.14

Fuente: POA 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Finalmente los valores de la ejecución del plan operativo anual, no incluyen rubros que si se evidencian en la tabla 46 del resumen de costos y gastos de Radio Caribe Fm, donde ingresan rubros como remuneraciones, beneficios sociales (IESS), energía eléctrica, agua potable, mantenimientos de equipos e instalaciones, repuestos, materiales y accesorios, alquiler de vehículos, suministros de limpieza y de oficina, permisos legales, honorarios profesionales, servicios de comunicación como, internet teléfono convencional y celular, trámites legales, publicidad, comisiones sobre ventas y servicios bancarios. Una organización lo suficientemente madura con los años logra que los rubros mencionados y otros dependiendo del giro de su negocio se incluyan en el plan operativo anual a manera de actividades.

Tabla 46: Resumen de costos y gastos Radio Caribe año 2012

	ANUAL
<u>COSTOS DIRECTOS</u>	60,080.00
<u>COSTOS INDIRECTOS</u>	13,728.00
<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>	7,400.00
<u>GASTOS DE VENTAS</u>	5,280.00
<u>GASTOS FINANCIEROS</u>	25.00
TOTAL	86,513.00

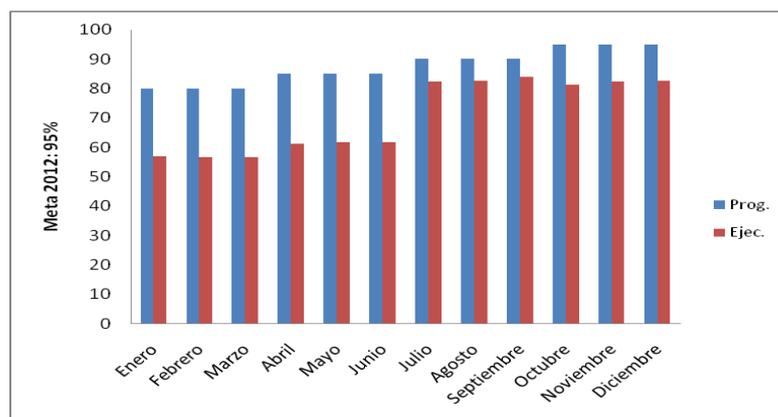
Fuente: Balance financiero Radio Caribe año 2012

Elaborado por: Daniel Figueroa

4.9.5 Resultados obtenidos en el cuadro de mando integral

A continuación, se presentan los datos obtenidos en cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral diseñado para Radio Caribe Fm.

Gráfico 29: Indicador de eficacia de Radio Caribe mes a mes año 2012



Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Tabla 47: Tabla de indicador de eficacia de Radio Caribe mes a mes año 2012

Indicador de eficacia de Radio Caribe FM año 2012			Periodo	Prog.	Ejec.	Cumpl.
Frecuencia	Tipo	Tipo de medida	Enero	80	56.88	71.10
Mensual	Incremento / Acumulado	Porcentaje	Febrero	80	56.76	70.95
		Línea base	Marzo	80	56.76	70.95
			Abril	85	61.24	72.04
			Mayo	85	61.85	72.76
			Junio	85	61.76	72.66
			Julio	90	82.43	91.59
			Agosto	90	82.57	91.75
			Septiembre	90	84.01	93.34
			Octubre	95	81.25	85.53
			Noviembre	95	82.35	86.68
			Diciembre	95	82.74	87.10

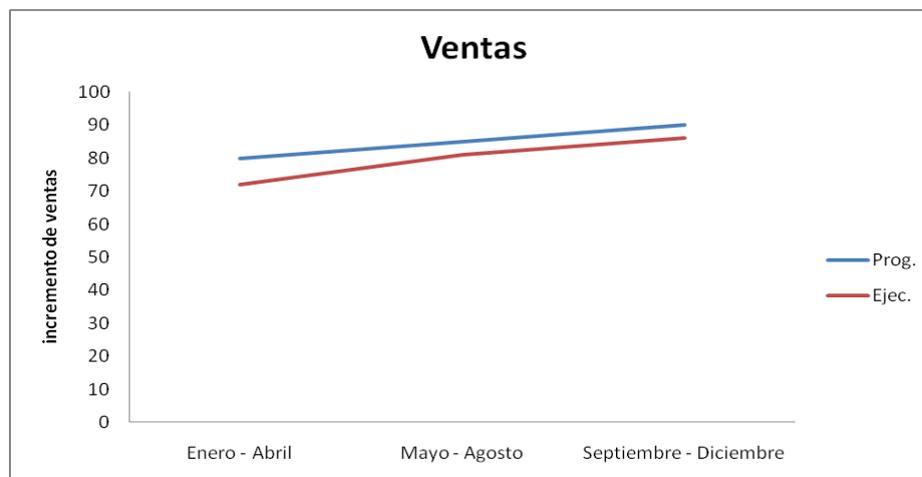
Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Comentario: En la tabla 47 se observan los resultados en relación a la meta propuesta para el año 2012 de la eficacia de la gestión, durante el primer semestre no se cumplió ni se llegó a valores estables, en el segundo semestre del 2012 se presentó una notable mejoría de las metas de todos los indicadores del cuadro de mando integral, lo que permitió mejoras considerables; a pesar de no alcanzar la meta propuesta se alcanzaron niveles aceptables de eficacia, lo que vislumbra un escenario positivo para el 2013.

4.9.5.1 Resultados obtenidos en la perspectiva financiera

Gráfico 30: Indicador Ventas (perspectiva financiera)



Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Tabla 48: Indicador Ventas (perspectiva financiera)

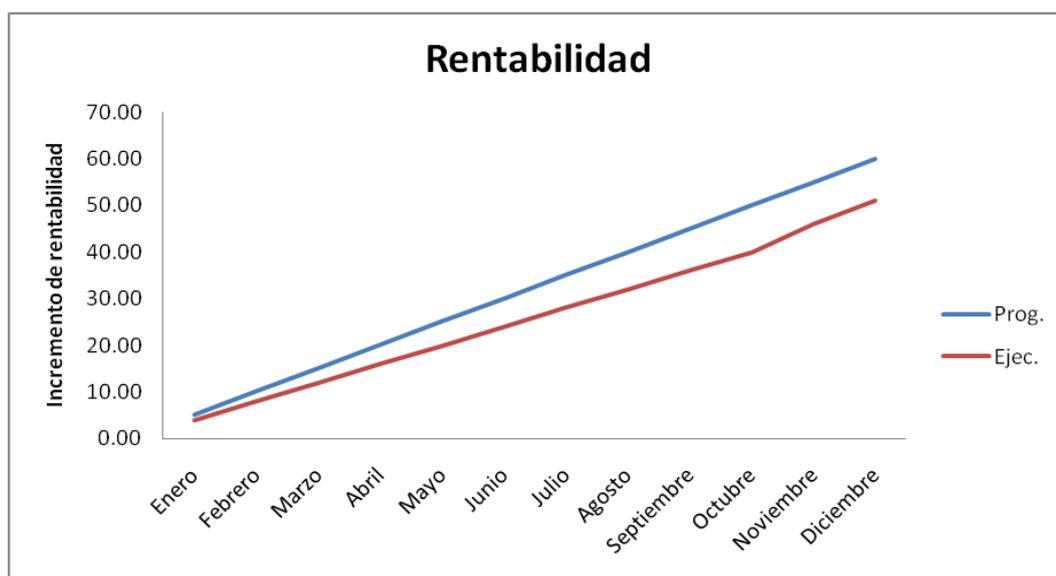
Ventas			Periodo	Prog.	Ejec.	Cumpl.
Frecuencia	Tipo	Tipo de medida	Enero - Abril	80	72	90.00
Cuatrimstral	Discreto	Porcentaje	Mayo - Agosto	85	81	95.29
	Línea base	0%	Septiembre - Diciembre	90	86	95.56

Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Comentario: El indicador de incremento de ventas fue mejorando conforme se establecieron y mejoraron ciertos procedimientos y con la satisfacción del cliente, pero esta mejora no fue suficiente para alcanzar las metas propuestas en cada cuatrimestre, sin embargo los resultados estuvieron dentro del rango de lo permitido.

Gráfico 31: Indicador Rentabilidad (perspectiva financiera)



Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

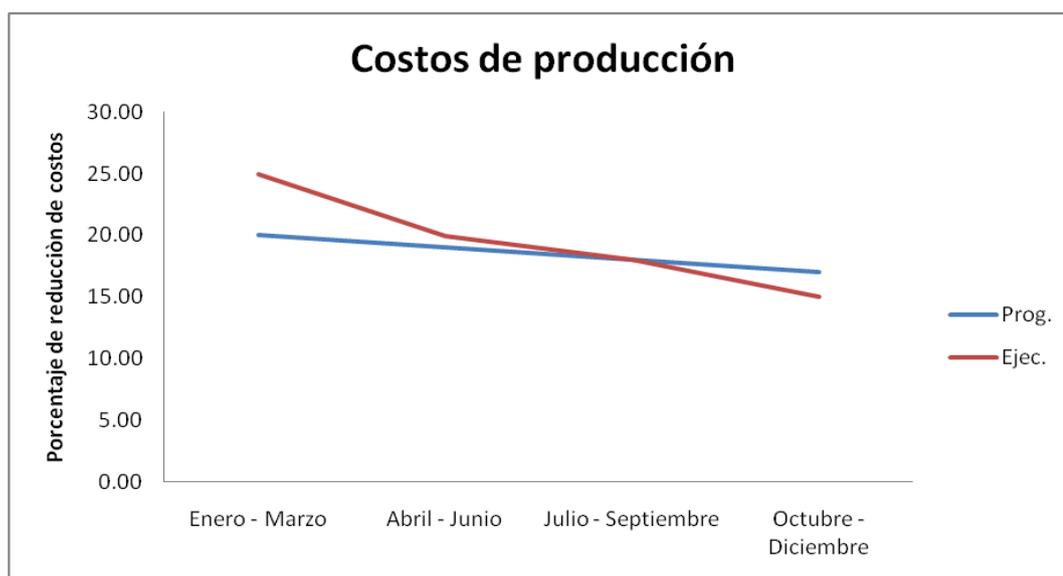
Tabla 49: Indicador Rentabilidad (perspectiva financiera)

Rentabilidad			Periodo	Prog.	Ejec.	Cumpl.
Frecuencia	Tipo	Tipo de medida	Enero	5.00	4	80.00
Mensual	Acumulado	Porcentaje	Febrero	10.00	8	80.00
	Línea base	0%	Marzo	15.00	12	80.00
			Abril	20.00	16	80.00
			Mayo	25.00	20	80.00
			Junio	30.00	24	80.00
			Julio	35.00	28	80.00
			Agosto	40.00	32	80.00
			Septiembre	45.00	36	80.00
			Octubre	50.00	40	80.00
			Noviembre	55.00	46	83.64
			Diciembre	60.00	51	85.00

Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Comentario: En el indicador de incremento de la rentabilidad no se alcanzó el porcentaje esperado, no obstante en el resultado total acumulado se logró tener un valor estable.

Gráfico 32: Indicador Costos de producción (perspectiva financiera)

Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Tabla 50: Indicador Costos de producción (perspectiva financiera)

Costos de producción			Periodo	Prog.	Ejec.	Cumpl.
Frecuencia	Tipo	Tipo de medida	Enero - Marzo	20.00	25	0.00
Trimestral	Discreto	Porcentaje	Abril - Junio	19.00	20	0.00
Línea base		0%	Julio - Septiembre	18.00	18	100.00
			Octubre - Diciembre	17.00	15	88.24

Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Comentario: El indicador de los costos de producción no alcanzó la meta propuesta, pese a ello alcanzó un valor estable al finalizar el período. Cabe señalar que resultó difícil en un inicio cuantificar este indicador debido a que no se llevaban registros detallados de todos los costos de producción.

4.9.5.2 Resultados obtenidos en la perspectiva de clientes

Gráfico 33: Indicador satisfacción cliente (perspectiva cliente)



Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

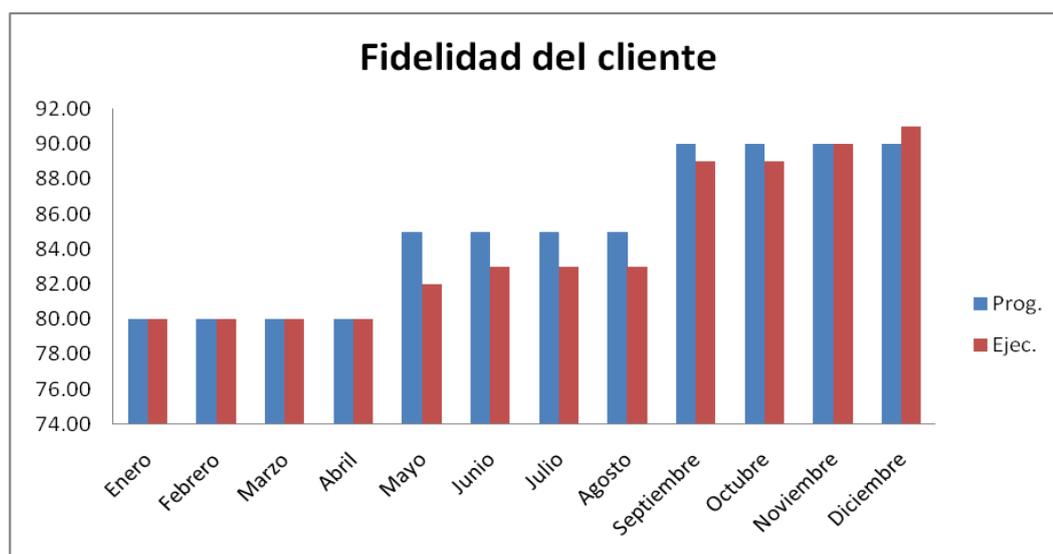
Tabla 51: Indicador satisfacción cliente (perspectiva cliente)

Satisfacción del cliente			Periodo	Prog.	Ejec.	Cumpl.
Frecuencia	Tipo	Tipo de medida	Enero - Junio	70.00	50	71.43
Semestral	Discreto	Porcentaje	Julio - Diciembre	80.00	70	87.50
Línea base		0%				

Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Comentario: El indicador de satisfacción del cliente mejoró de forma considerable una vez que se redujeron los tiempos de respuesta, apalancado especialmente cuando el procedimiento de elaborar las cuñas publicitarias estuvo estandarizado y difundido entre el personal. Pese a que no se alcanzó la meta propuesta se logró un porcentaje estable y bastante optimista entre los clientes.

Gráfico 34: Indicador fidelidad cliente (perspectiva cliente)

Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

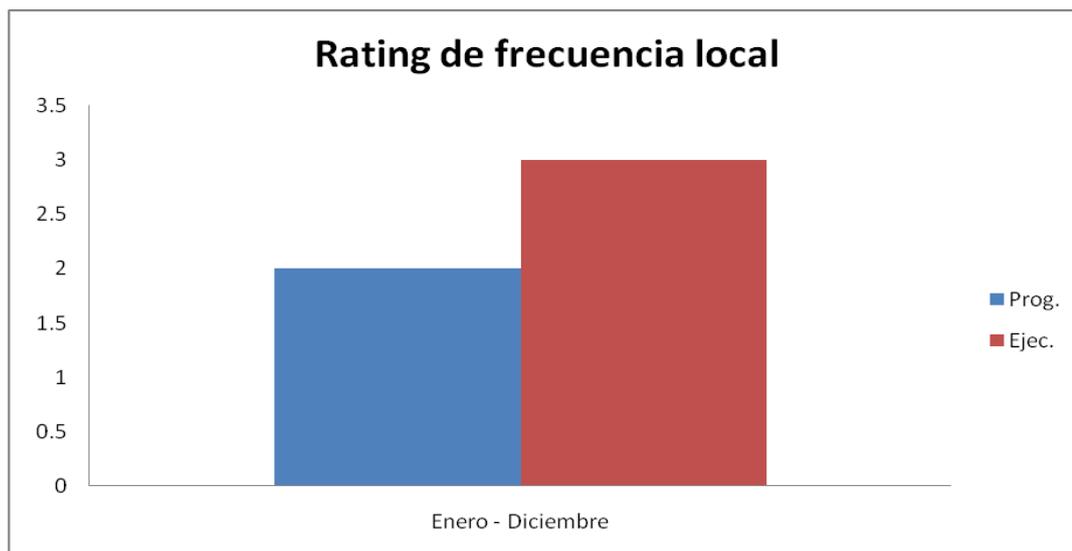
Tabla 52: Indicador fidelidad cliente (perspectiva cliente)

Fidelidad del cliente			Periodo	Prog.	Ejec.	Cumpl.
Frecuencia	Tipo	Tipo de medida	Enero	80.00	80	100.00
Mensual	Discreto	Porcentaje	Febrero	80.00	80	100.00
Línea base			Marzo	80.00	80	100.00
			Abril	80.00	80	100.00
			Mayo	85.00	82	96.47
			Junio	85.00	83	97.65
			Julio	85.00	83	97.65
			Agosto	85.00	83	97.65
			Septiembre	90.00	89	98.89
			Octubre	90.00	89	98.89
			Noviembre	90.00	90	100.00
			Diciembre	90.00	91	101.11

Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Comentario: El indicador de fidelidad del cliente en el transcurso los meses se mantuvo óptimo e inclusive al finalizar el período analizado superó la meta establecida, esto se debe principalmente a que Radio Caribe Fm mantiene a la mayoría de sus clientes con contratos de publicidad anuales y se vienen manejando con esta modalidad desde hace varios años.

Gráfico 35: Indicador rating de frecuencia local (perspectiva cliente)

Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Tabla 53: Indicador rating de frecuencia local (perspectiva cliente)

Rating de frecuencia			Periodo	Prog.	Ejec.	Cumpl.
Frecuencia	Tipo	Tipo de medida	Enero - Diciembre	2	3	-50.00
Anual	Discreto	Rating local				
Línea base		0%				

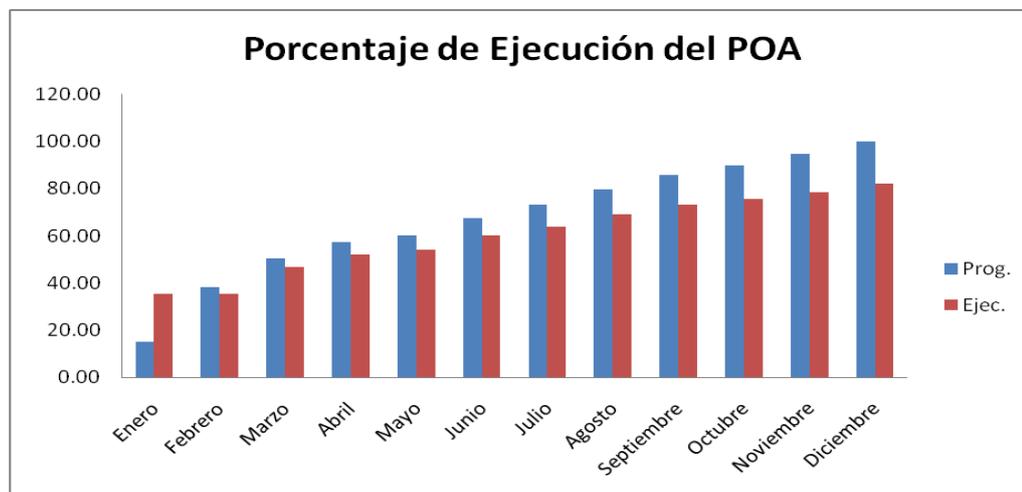
Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Comentario: El rating local de frecuencia no fue el que se esperaba, sobre todo por el exceso de confianza entre los trabajadores de la empresa, que siempre habían creído que de las radios locales eran la segunda en el rating, dentro de lo que se puede rescatar de ese resultado es que el ser terceros en el rating de las radios locales, los trabajadores se vieron motivados a preparar material para mejorar las programaciones en el año 2013.

4.9.5.3 Resultados obtenidos en la perspectiva de procesos internos

Gráfico 36: Indicador porcentaje de ejecución del POA (procesos internos)



Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

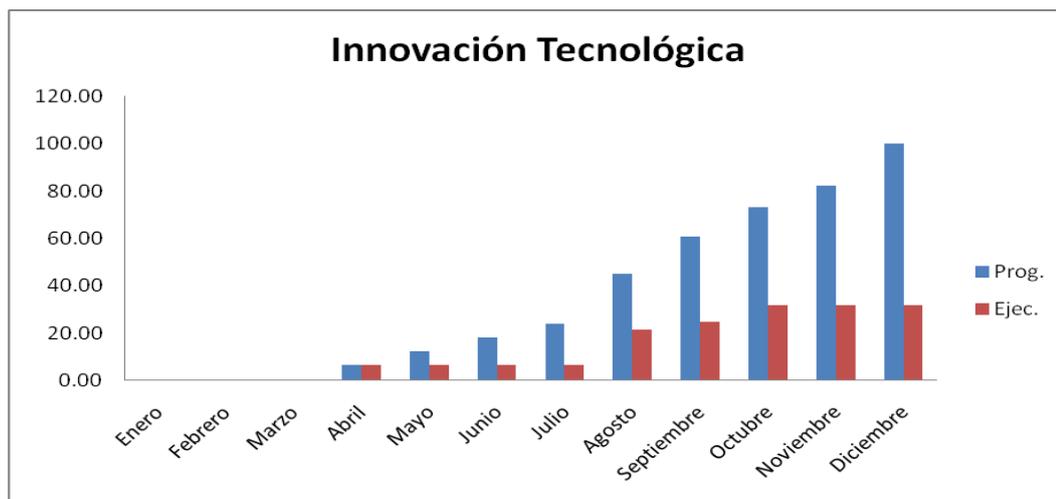
Tabla 54: Indicador porcentaje de ejecución del POA (procesos internos)

Ejecución del POA			Periodo	Prog.	Ejec.	Cumpl.
Frecuencia	Tipo	Tipo de medida	Enero	14.95	35.35	100.00
Mensual	Acumulado	Porcentaje	Febrero	38.21	35.35	92.53
	Línea base	0%	Marzo	50.62	46.83	92.50
			Abril	57.29	52.14	91.01
			Mayo	60.08	53.95	89.80
			Junio	67.44	60.14	89.18
			Julio	73.03	63.83	87.40
			Agosto	79.79	69.29	86.83
			Septiembre	86.01	73.28	85.20
			Octubre	89.72	75.49	84.13
			Noviembre	94.68	78.60	83.02
			Diciembre	100.00	82.14	82.14

Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Comentario: El indicador de porcentaje de cumplimiento del POA fue de suma importancia, se logró evidenciar que las actividades que dependieron de gestión se lograron ejecutar en su mayoría sin ningún inconveniente, algunas actividades con presupuestos sumamente altos se lograron alcanzar optimizando el presupuesto con gestión para reducir costos por parte de los responsables de las actividades, mientras que ciertas actividades que dependían de un presupuesto adicional a los gastos corrientes que se mantienen normalmente fueron difíciles de alcanzar.

Gráfico 37: Indicador de innovación tecnológica (perspectiva de procesos internos)

Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

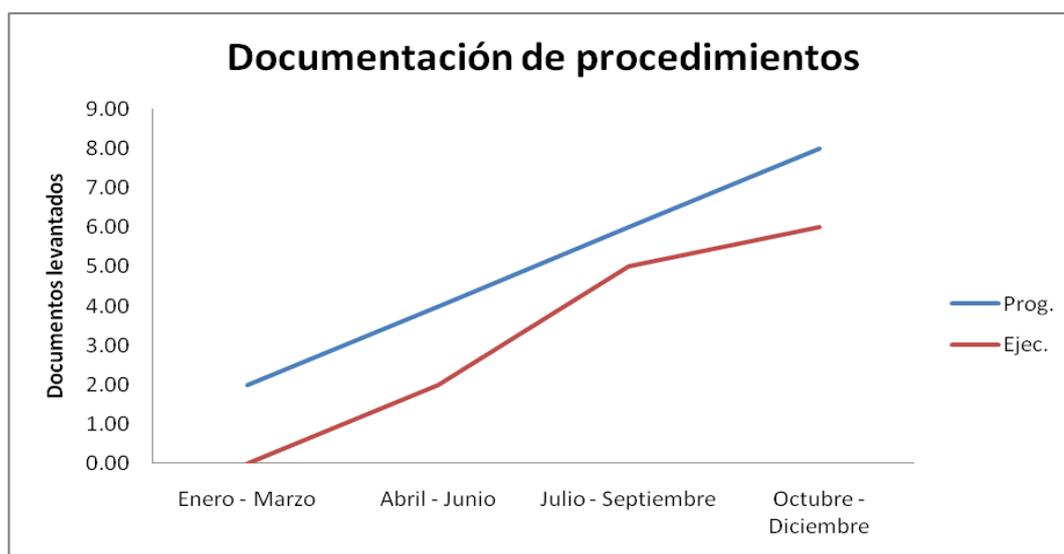
Tabla 55: Indicador de innovación tecnológica (perspectiva de procesos internos)

Innovación Tecnológica			Período	Prog.	Ejec.	Cumpl.
Frecuencia	Tipo	Tipo de medida	Enero	0.00	0.00	100.00
Mensual	Acumulado	Porcentaje	Febrero	0.00	0.00	100.00
	Línea base	0%	Marzo	0.00	0.00	100.00
			Abril	6.67	6.67	100.00
			Mayo	12.50	6.67	53.33
			Junio	18.33	6.67	36.36
			Julio	24.17	6.67	27.59
			Agosto	45.00	21.67	48.15
			Septiembre	60.83	25.00	41.10
			Octubre	73.33	31.67	43.18
			Noviembre	82.50	31.67	38.38
			Diciembre	100.00	31.67	31.67

Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Comentario: El cumplimiento de este indicador era el que necesitaba mayor desembolso de dinero para su cumplimiento, su ejecución fue baja, en parte por el alto costo de los equipos y software necesarios para mantener actualizada la parte tecnológica en radio. Sin embargo se destaca que se dejó establecida una base de que equipos adquirir y las cotizaciones de los mismos, para en años posteriores priorizar y realizar la compra de los más necesarios.

Gráfico 38: Documentación de procedimientos (perspectiva de procesos internos)

Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Tabla 56: Indicador documentación de procedimientos (perspectiva de procesos internos)

Documentación de procedimientos			Periodo	Prog.	Ejec.	Cumpl.
Frecuencia	Tipo	Tipo de medida	Enero - Marzo	2.00	0	0.00
Trimestral	Acumulado	Documentos	Abril - Junio	4.00	2	50.00
	Línea base	0%	Julio - Septiembre	6.00	5	83.33
			Octubre - Diciembre	8.00	6	75.00

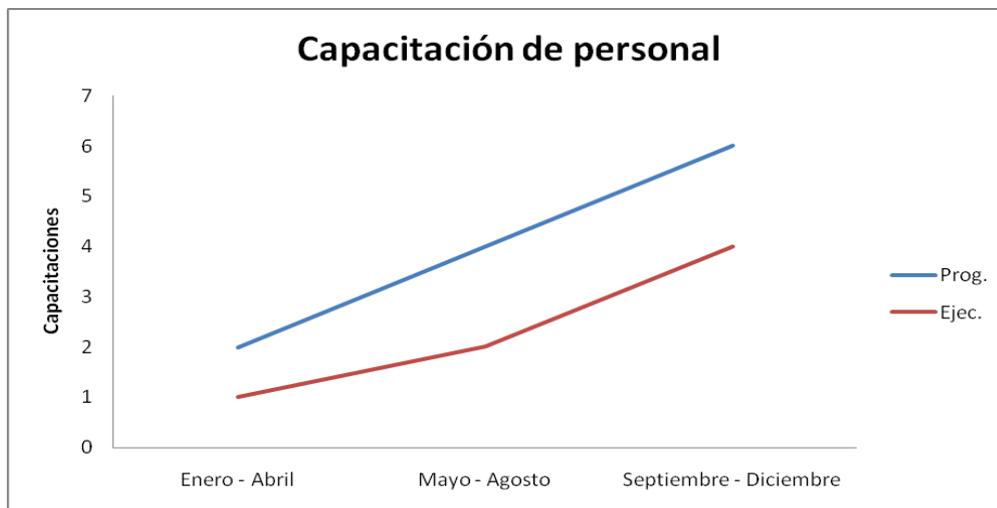
Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Comentario: Inicialmente en el 2012 se identificaron procedimientos e instructivos claves a levantarse en un número total de doce documentos, no obstante la meta propuesta para el 2012 fue la elaboración de ocho documentos por ser el año en el que se iba a dar inicio al manejo la metodología de trabajo de la norma ISO 9001-2008. Aunque las metas propuestas fueron trimestrales, nunca se logró alcanzar la meta porque el primer trimestre fue de conocimiento de la norma, lo que causó retraso en documentar los procedimientos establecidos.

4.9.5.4 Resultados obtenidos en la perspectiva de formación, aprendizaje y desarrollo

Gráfico 39: Indicador capacitación de personal (formación, aprendizaje y desarrollo)



Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Tabla 57: Indicador capacitación de personal (formación, aprendizaje y desarrollo)

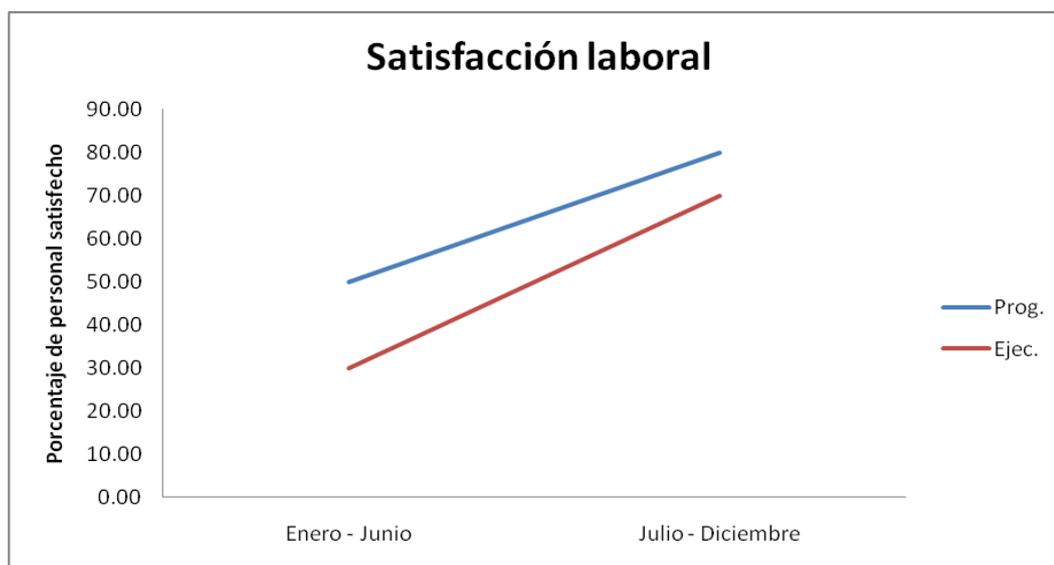
Capacitación de personal			Periodo	Prog.	Ejec.	Cumpl.
Frecuencia	Tipo	Tipo de medida	Enero - Abril	2	1	50.00
Cuatrimestral	Acumulado	Capacitaciones	Mayo - Agosto	4	2	50.00
	Línea base	0%	Septiembre - Diciembre	6	4	66.67

Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Comentario: A pesar de que la empresa radiodifusora Caribe Fm cuenta con una plantilla reducida, resultó complicado capacitar al menos seis de ellos como establece la meta acumulada trimestralmente, debido a que la mayoría de las capacitaciones que se ofertan en relación con medios de comunicación de este tipo se dictan en otras ciudades, elevando los costos de movilización y dejando a la empresa sin algunos de sus colaboradores por varios días; no obstante las capacitaciones que si se lograron recibir son aquellas que son dadas por instituciones del Gobierno Central y que son gratuitas.

Gráfico 40: Indicador satisfacción laboral (perspectiva de formación, aprendizaje y desarrollo)



Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Tabla 58: Indicador satisfacción laboral (perspectiva de formación, aprendizaje y desarrollo)

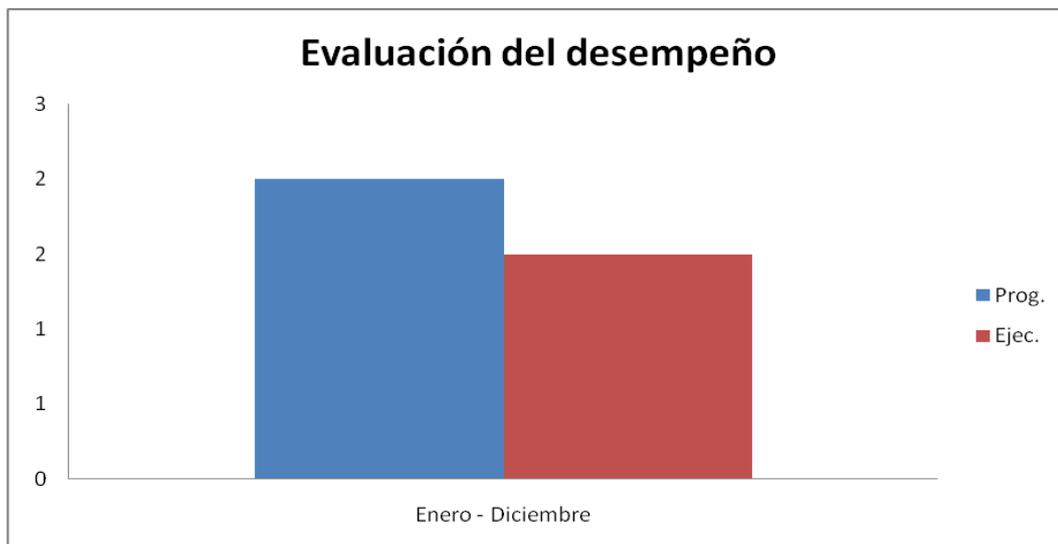
Satisfacción laboral			Periodo	Prog.	Ejec.	Cumpl.
Frecuencia	Tipo	Tipo de medida	Enero - Junio	50.00	30	60.00
Semestral	Discreto	Calificación	Julio - Diciembre	80.00	70	87.50
Línea base		0%				

Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Comentario: En la encuesta de satisfacción laboral se consideró para la población a los trabajadores fijos y eventuales; en el primer semestre se pudo evidenciar la inconformidad de los trabajadores por la inestabilidad laboral, de igual manera el no ser tomados en cuenta en decisiones importantes en los esquemas de la programación y necesidades de superación profesional como capacitaciones, para el segundo semestre se logró mejorar los resultados de la encuesta alcanzándose un valor estable debido a todas las acciones realizadas en el plan operativo anual durante el 2012.

Gráfico 41: Indicador evaluación del desempeño (perspectiva de formación, aprendizaje y desarrollo)



Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Tabla 59: Indicador evaluación del desempeño (perspectiva de formación, aprendizaje y desarrollo)

Evaluación del desempeño			Periodo	Prog.	Ejec.	Cumpl.
Frecuencia	Tipo	Tipo de medida	Enero - Diciembre	2	1.5	75.00
Anual	Discreto	Calificación				
	Línea base	0%				

Fuente: Cuadro de mando integral 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Comentario: Se realizó la evaluación de desempeño en el mes de diciembre del 2012, la evaluación tenía varios puntos, los que sumados entre si debían llegar a tres como la calificación más alta, la meta propuesta fue de dos, pero en el promedio de los trabajadores fijos evaluados se obtuvo un valor de 1.5 evidenciándose que inclusive algunos de los trabajadores que fueron capacitados no respondieron como se esperaba luego de haber participado en varios seminarios.

4.10 Conclusiones y recomendaciones de la implementación

4.10.1 Conclusiones

En base a la implementación y seguimiento del modelo de gestión estratégico basado en el cuadro de mando integral en Radio Caribe Fm, se concluye:

- Se logró diseñar un modelo de gestión estratégico, realizando una planificación alineada de todos los elementos estratégicos y operativos.
- Se logró medir el cumplimiento de objetivos alineados a sus procesos.
- Se establecieron mecanismos para mejorar y atender los requerimientos del talento humano.
- Se crearon mecanismos para medir la percepción del servicio por parte de los clientes.
- Se logró medir el cumplimiento la eficacia de la planificación operativa y su presupuesto.
- Se midió la gestión de las diferentes áreas de Radio Caribe.

4.10.2 Recomendaciones

- Radio Caribe FM debe al menos cada dos años crear, revisar y mejorar los elementos estratégicos.
- Las metas futuras, deben ser ambiciosas pero acordes a la realidad de la empresa.
- Entre las actividades que se deben priorizar deben estar las de capacitación del talento humano.

- En el nivel operativo las metas planteadas deben ser del 100%, para evitar el conformismo.
- La frecuencia de medición de los indicadores debe tender a ser mensual.

4.11 Instructivo de funcionamiento para etapas no desarrolladas

Al tratarse de una implementación basada en el ciclo Deming: planificar, hacer, verificar y actuar, las etapas que deberán implementarse al finalizar cada año son las mismas que se desarrollaron a lo largo de este capítulo, buscando mejorar los resultados obtenidos, y cada dos años revisar los elementos estratégicos, en la tabla 60 se enlista lo que se debe realizar.

Tabla 60: Lista de verificación para cumplimiento de etapas no desarrolladas

A realizar cada 2 años	A realizar cada año
✓ Revisión de la misión y visión.	✓ Revisión de objetivos operativos
✓ Revisión de valores y políticas.	✓ Establecimiento del POA
✓ Definición de la situación presente	✓ Revisión de proyectos y programas
✓ Revisión de estructura organizacional	✓ Revisión de actividades
✓ Revisión de objetivos estratégicos	✓ Revisión de pesos
✓ Revisión de configuración de indicadores del cuadro de mando integral	✓ Revisión de indicadores del cuadro de mando integral

Fuente: Investigación

Elaborado por: Daniel Figueroa

4.12 Impactos

Una vez finalizada la implementación de un modelo de gestión estratégico administrativo basado en un cuadro de mando integral en la empresa radiodifusora Caribe Fm, se culmina la investigación con un análisis retrospectivo de los impactos que el proyecto generó en las diferentes áreas establecidas en el anteproyecto; para una mejor comprensión e interpretación realiza el análisis en matrices de impactos para cada una de las áreas con la siguiente estructura y metodología.

1. Se ha determinado una serie de ámbitos que directa o indirectamente se relacionan con el proyecto desarrollado.
2. Se ha establecido un rango o niveles de impacto que van con valores numéricos desde menos 3 hasta más 3; de acuerdo a la tabla 61.

Tabla 61: Niveles de impacto

NIVEL DE IMPACTO	INTERPRETACIÓN
-3	Alto negativo
-2	Medio negativo
-1	Bajo negativo
0	No hay impacto
1	Bajo positivo
2	Medio positivo
3	Alto positivo

Fuente: Investigación

Elaborado por: Daniel Figueroa

3. En la matriz de cada área horizontalmente se ubica el rango de impactos establecido en el cuadro anterior mientras que verticalmente se ha determinado indicadores que determinan el nivel de impacto.
4. A cada indicador se le asigna un valor, para luego realizar la sumatoria total que será dividida para el número de indicadores determinando el nivel de impacto de cada área.
5. Debajo de cada matriz se realiza un análisis, indicador por indicador en el que se fundamenta por que se asignó el nivel otorgado al indicador.
6. Finalmente se estructura una matriz general de impactos en la que verticalmente se sustituyen los indicadores por las áreas de influencia y matemáticamente se determina el nivel de impacto global del proyecto.

4.12.1 Impacto social

Tabla 62: Matriz de impacto social

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Relación con la comunidad						X	
Empleo						X	
Trabajo en equipo							X
Compromiso laboral							X
TOTALES:	0	0	0	0	0	4	6

<p>Nivel de impacto social: $\frac{10}{4}$</p> <p>Nivel de impacto social: 2.50</p> <p>Nivel de impacto social: Alto positivo</p>

Fuente: Investigación

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

- Al implementarse el proyecto en Radio Caribe Fm, se elaboraron políticas y valores dejando lineamientos que permitieron mejorar la relación con la comunidad, por lo que se considera un nivel de impacto medio positivo.
- Con la implementación del proyecto se determinaron nuevas plazas de empleo con el fin de asegurar la continuidad y el buen funcionamiento de Radio Caribe Fm, al no ser el número considerablemente grande se considera este impacto medio positivo.
- Con la implementación del proyecto Radio Caribe Fm orientó su trabajo por procesos, lo que favoreció el trabajo en equipo, considerándose este impacto como medio positivo.
- Radio Caribe Fm ganó mayor comprometimiento laboral, al verse los empleados involucrados en la elaboración de la planificación y gestión de las actividades, considerándose su impacto alto positivo.

4.12.2 Impacto cultural

Tabla 63: Matriz de impacto cultural

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Identidad							X
Orden							X
Puntualidad							X
Relaciones interpersonales							X
TOTALES:	0	0	0	0	0	0	12

<p>Nivel de impacto cultural: $\frac{12}{4}$</p> <p>Nivel de impacto cultural: 3.00</p> <p>Nivel de impacto cultural: Alto positivo</p>

Fuente: Investigación

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

- La implementación del proyecto en Radio Caribe Fm, generó una cultura organizacional de identidad favorecida por la inclusión del personal en la elaboración de la planificación, considerándose su impacto alto positivo.
- Con la implementación de este proyecto, los trabajadores de Radio Caribe Fm obtuvieron un sistema esquematizado que favoreció al orden, considerándose su impacto alto positivo.
- La puntualidad en Radio Caribe Fm tuvo un impacto alto positivo al normarse los horarios este mediante reglamentos y políticas.
- Otro de los impactos altos positivos se dio en las relaciones interpersonales de los trabajadores de Radio Caribe Fm, quienes debieron unir sus esfuerzos para alcanzar las metas propuestas.

4.12.3 Impacto económico

Tabla 64: Matriz de impacto económico

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Productividad							x
Control de flujo de efectivo							x
Generación de Impuestos							x
Rentabilidad							x
TOTALES:	0	0	0	0	0	0	12

<p>Nivel de impacto económico: $\frac{12}{4}$</p> <p>Nivel de impacto económico: 3.00</p> <p>Nivel de impacto económico: Alto positivo</p>
--

Fuente: Investigación

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

- Con la implementación del proyecto, Radio Caribe Fm incrementó su productividad a través de planes y campañas de optimización de recursos, considerándose este como un impacto alto positivo.
- Radio Caribe Fm tuvo un mejor control de flujo del efectivo ya que se llegaron a cuantificar los costos y gastos, estableciendo precios justos en sus tarifas de venta al público, considerándose un impacto alto positivo.
- La generación de impuestos tuvo un impacto alto positivo, ya que una mayor productividad tuvo como efecto lógico más ingresos los cuales generaron los respectivos tributos de ley.
- La implementación del proyecto permitió a Radio Caribe Fm, mejorar su rentabilidad con la fijación de las tarifas de venta al público partiendo del punto de equilibrio de los costos y gastos y normando comisiones justas por ventas de publicidad, considerándose este como un impacto alto positivo.

4.12.4 Impacto ambiental

Tabla 65: Matriz de impacto ambiental

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Contaminación							x
Desechos tecnológicos							x
Reciclaje							x
Capacidad de almacenamiento							x
TOTALES:	0	0	0	0	0	0	12

<p>Nivel de impacto ambiental: $\frac{12}{4}$</p> <p>Nivel de impacto ambiental: 3.00</p> <p>Nivel de impacto ambiental: Alto positivo</p>
--

Fuente: Investigación

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

- El nivel de contaminación tuvo un impacto alto positivo con la implementación del proyecto en Radio Caribe Fm debido a la elaboración de un plan de mantenimiento de instalaciones y equipos considerando el reciclaje como eje fundamental.
- Con la implementación del proyecto, Radio Caribe Fm tomó las medidas necesarias para realizar un buen confinamiento de los desechos tecnológicos hasta su traslado a una estación de transferencia, considerándose esto como un impacto alto positivo.
- El reciclaje tuvo un impacto alto positivo con la implementación del proyecto en Radio Caribe Fm, debido a que se estableció que se dispongan de los recipientes adecuados para realizar la clasificación de la basura en las oficinas y estudios.
- Con la implementación del proyecto en Radio Caribe Fm, la capacidad de almacenamiento de desechos sólidos se vio normada y adecuada para su propósito y reciclaje, considerándose este como un impacto alto positivo.

4.12.5 Impacto administrativo

Tabla 66: Matriz de impacto administrativo

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Planificación							X
Organización							X
Dirección						X	
Control							X
TOTALES:	0	0	0	0	0	2	9

<p>Nivel de impacto administrativo: $\frac{11}{4}$</p> <p>Nivel de impacto administrativo: 2.75</p> <p>Nivel de impacto administrativo: Alto positivo</p>

Fuente: Investigación

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

- Con la implementación del proyecto, la planificación administrativa tuvo un impacto alto positivo en Radio Caribe Fm al verse alineados los elementos estratégicos con los operativos.
- La organización administrativa de Radio Caribe Fm mejoró con la implementación del proyecto, al organizarse el trabajo por procesos, considerándose su impacto alto positivo.
- La dirección administrativa tuvo un impacto medio positivo, ya que con la implementación del proyecto se logró evidenciar las falencias de Radio Caribe Fm, pero la adecuada y oportuna toma de decisiones depende de las personas no solo de los resultados que se presenten.
- Con la implementación del proyecto, Radio Caribe Fm, consiguió tener un mayor y mejor control de la planificación estratégica, operativa y presupuestaria, considerándose su impacto alto positivo.

4.12.6 Impacto tecnológico

Tabla 67: Matriz de impacto tecnológico

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Innovación							X
Acceso a nuevas tecnologías					X		
Web 2.0						X	
Automatización							X
TOTALES:	0	0	0	0	1	2	6

<p>Nivel de impacto tecnológico: $\frac{9}{4}$</p> <p>Nivel de impacto tecnológico: 2.25</p> <p>Nivel de impacto tecnológico: Medio positivo</p>
--

Fuente: Investigación

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

- Radio Caribe Fm innovó tecnológicamente con la inclusión de noticias en línea, con lo que el impacto fue alto positivo.
- En cuanto al acceso a nuevas tecnologías el impacto fue bajo positivo, debido a que se buscaron y cotizaban equipos con nuevas tecnologías para Radio Caribe Fm, pero por su alto costo no se adquirieron.
- Con la implementación del proyecto, Radio Caribe Fm aprovechó las ventajas de la Web 2.0, considerándose su impacto medio positivo.
- Con la implementación del proyecto, se logró la automatización de algunos sistemas administrativos de Radio Caribe Fm, mediante el Excel, debido al tamaño de la empresa el Excel es una opción práctica, pero se dejaron sentadas las bases para desarrollar un software en el futuro, considerándose su impacto alto positivo.

4.12.7 Impacto global de la implementación del proyecto

Tabla 68: Matriz de impacto global

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Impacto social							X
Impacto cultural							X
Impacto económico							X
Impacto ambiental							X
Impacto administrativo							X
Impacto tecnológico						X	
TOTALES:	0	0	0	0	0	2	15

Nivel de impacto global del proyecto: $\frac{17}{6}$

Nivel de impacto global del proyecto: 2.83

Nivel de impacto global del proyecto: Alto positivo

Fuente: Investigación

Elaborado por: Daniel Figueroa

Análisis:

Con la implementación del proyecto de implementación de un modelo de gestión estratégica administrativa basado en un cuadro de mando integral en la empresa radiodifusora Caribe Fm del cantón Esmeraldas, se realizaron acciones encaminadas a solucionar un problema, que es el que la planificación estratégica no esté correctamente alineada a la planificación operativa, por lo que se califica la implementación de este proyecto como alto positivo.

4.13 Conclusiones y recomendaciones de la investigación

4.13.1 Conclusiones

La presente investigación se ha dedicado al estudio de la implementación de un modelo de gestión estratégico en una empresa radiodifusora del cantón Esmeraldas. Se consideró importante conocer el estado de la gestión de las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas, para posteriormente implementar un modelo de gestión estratégico basado en un cuadro de mando integral, por considerar que este a través de sus cuatro perspectivas brinda las bondades necesarias para mejorar la gestión de una empresa. En el desarrollo de la investigación se han alcanzado los objetivos inicialmente planteados, por lo cual se concluye:

- Que se logró sentar un marco teórico completo para la creación de un modelo de gestión estratégico enfocado a las empresas radiodifusoras.
- Que se logró conocer las debilidades en la gestión estratégica de las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas, para convertirlas en oportunidades documentadas durante la implementación del modelo, y que estas puedan ser aplicadas en otras empresas similares.
- Que se logró diseñar un modelo de gestión estratégico basado en cuadro de mando integral, con sus elementos alineados permitiendo medir la eficacia de Radio Caribe Fm.
- Que el modelo de gestión estratégico implantado en Radio Caribe Fm permite medir y controlar los elementos estratégicos establecidos, elevando la productividad de empresas similares.

4.13.2 Recomendaciones

- Se debe conocer y poner en práctica la teoría relacionada a la elaboración de un modelo de gestión estratégico basado en un cuadro de mando integral, para poder realizar una implementación correcta.
- Para conocer el estado de la gestión estratégica de una o varias empresas es necesario desarrollar correctamente el cuestionario de preguntas a realizar y las herramientas estadísticas con las que se va a realizar el análisis.
- Para realizar un modelo de gestión estratégico que mida la eficacia de una empresa, este debe estar de manera previa correctamente alineado entre sus componentes, por lo que se deben buscar y diseñar las herramientas necesarias.
- Para implementar un modelo de gestión estratégica ambicioso, alcanzable y que mejore la eficacia y productividad de una empresa, se debe tener el consenso de los trabajadores, por lo que se debe buscar mecanismos que motiven al personal a la par de la implementación.

REFERENCIAS

Bibliografía

- Álvarez, P. (2007). *Análisis diseño e implementación de un sistema basado en componentes para automatizar la herramienta Balanced Scorecard en el área administrativa de TELEAMAZONAS*. Tesis de grado, Escuela Politécnica del Ejercito, Ciencias de la computación, Quito.
- Beltrán, J. (2004). *Indicadores de gestión* (Segunda edición ed.). Colombia: 3R Editores.
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estretegica*. Caracas, Venezuela: TG Red.
- Carroll, L. (1996). *Alicia en el país de las maravillas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Atlántida.
- Collis, D., & Montgomery, C. (2007). *Estrategia Corporativa: Un enfoque basado en los recursos*. Madrid, España: Aravaca.
- Group, E.-S. C. (2011). *Gobierno por resultados: guía metodológica*. México: E-Strategia Consulting Group.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición ed.). (McGRAW-HILL, Ed.) México D.F., México: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (Onceava edición ed.). Mexico D.F, Mexico : Cengage Learning Editores S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuado de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.

- Limann, O. (1989). *Fundamentos de radio*. Barcelona, España: MARCOMBO BOIXAREU EDITORES.
- Otero, G. (2000). *La radio antigua*. Barcelona, España: Marcombo Boixareu Editores.
- Porter E., M. (2008). *Estrategia competitiva*. Mexico D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Posso, M. (2011). *Proyectos, tesis y marco lógico*. Quito, Pichincha, Ecuador: Noción Imprenta.
- Prieto, J. (2008). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Scott, D. (2010). *Manual de planeación corporativa*. Calí, Colombia: Universitaria.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2010). *Administración decima edición*. San Diego, Estados Unidos: Prentice - Hall.
- Stettinius, W., Wood, R., Doyle, J., & Colley, J. (2009). *Curso de MBA: Plan de negocio - cómo diseñarlo e implementarlo*. Barcelona, España: Bresca Editorial.
- Albert, L., Michaud, Y. & PIOTTE, R. (1991). *La Dirección de Personal*. Barcelona, España: Herder.
- Amat S. Juan M. (1994). *Control presupuestario*. España: Ediciones 2000.
- Gordon, Judith R. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall
- Grizar, Montufar. (1992). *Desarrollo Organizacional*. Editorial McGraw Hill

Lewicki. (1994). *Desarrollo Organizacional*. Editorial Limusa.

Albert, Pierre & Jean Tudesq, André (2001). *Historia de la radio y la televisión*. México: Fondo de cultura económica.

Linkografía

AER. (s.f.). *Asociación Española de Radioescucha*. Recuperado el 15 de Enero de 2012, de Asociación Española de Radioescucha: <http://aer-dx.es/diexismo/historia.php>

Arellano, D. C. (s.f.). *CCE Benjamín Carrión Núcleo de Chimborazo*. Recuperado el 20 de Enero de 2012, de CCE Benjamín Carrión Núcleo de Chimborazo: <http://www.culturaenecuador.org/artes/personajes-de-chimborazo/193-los-inicios-de-la-radiodifusion-en-ecuador-radio-el-prado.html>

GADME. (25 de Octubre de 2010). *Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal del Cantón Esmeraldas*. Recuperado el 05 de Febrero de 2012, de Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal del Cantón Esmeraldas: <http://www.municipioesmeraldas.gob.ec/site/index.php/canton>

GADME. (27 de Octubre de 2010). *Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Esmeraldas*. Recuperado el 05 de Febrero de 2012, de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Esmeraldas: <http://www.municipioesmeraldas.gob.ec/site/index.php/component/content/article/22-historicos/cultura/49-personajes-ilustres>

INEC. (31 de Enero de 2011). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. (E. T. Vivienda, Ed.) Recuperado el 18 de Febrero de 2012, de Instituto

Nacional de Estadística y Censos: http://passthrough.fw-notify.net/download/029296/http://inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos_provinciales/esmeraldas.pdf

RAE. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el 10 de Febrero de 2012, de Real Academia Española: <http://lema.rae.es/drae/?val=gesti%C3%B3n>

SUPERTEL. (31 de Octubre de 2012). *Superintendencia de Telecomunicaciones*. Recuperado el 11 de Febrero de 2012, de Superintendencia de Telecomunicaciones: http://www.supertel.gob.ec/pdf/estadisticas/amplitud_modulada.xls

SUPERTEL. (31 de Octubre de 2012). *Superintendencia de Telecomunicaciones*. Recuperado el Noviembre de 10 de 2012, de Superintendencia de Telecomunicaciones: http://www.supertel.gob.ec/pdf/estadisticas/frecuencia_modulada.xls

SUPERTEL. (31 de Octubre de 2012). *Superintendencia de Telecomunicaciones*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2012, de Superintendencia de Telecomunicaciones: http://www.supertel.gob.ec/pdf/estadisticas/estaciones_radiodifusion_television_historico.pdf

Glosario

Administración de empresas: La administración de empresas involucra la coordinación y supervisión de actividades realizadas por otras personas, actividades que están encaminadas a lograr un fin Stephen & Coulter (2010).

Funciones de la administración: Según Stephen & Coulter (2010), las funciones de la administración buscan direccionar a las organizaciones a que se alcancen los propósitos establecidos por la organización; estas son cuatro: planeación, organización, dirección y control.

Planeación Estratégica: De acuerdo a Scott (2010), el proceso de la planeación estratégica es flexible y global, por lo que brinda la oportunidad a una organización de ser creativa en la formulación de su futuro, dando una capacidad de dirección para operar de manera efectiva para definir hacia donde debe seguir la organización.

Análisis externo: Según Prieto (2008) el análisis externo sirve para determinar las oportunidades y amenazas de una organización, las que son las variables que no se dan por influencia de la organización pero que afectan negativa o positivamente, directa o indirectamente a una organización.

Análisis interno: Según Prieto (2008), en el análisis interno se determinan las variables en las que la empresa puede influir directamente para que éstas se modifiquen de manera que faciliten el alcance de sus metas.

Análisis de competitividad: Porter E. (2008), explica que aunque los factores internos y externos influyen en la organización, es fundamental tener en cuenta el sector, mercado o industria donde se desenvuelve la organización, el diamante de Porter que toma en cuenta el riesgo de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre empresas actuales.

Análisis comparativo, la matriz FODA o DOFA: Según Prieto (2008), la matriz FODA es la más utilizada para realizar el análisis comparativo de una organización, se la conoce así por sus siglas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con esta matriz se pueden analizar los factores internos y externos de una organización.

Matriz de perfil competitivo: ayuda a identificar y conocer fortalezas y debilidades así como otras particularidades de los competidores más importantes de la organización Prieto (2008).

Matriz de evaluación del entorno: resume y evalúa el entorno de la empresa, para determinar el estado de la empresa en el mercado en que se desenvuelve Prieto (2008).

Matriz de evaluación de oportunidades: analizando el entorno de la empresa busca identificar las oportunidades que tiene la empresa referente a los factores de análisis externos Prieto (2008).

Matriz de evaluación de amenazas: analiza e identifica las amenazas de la empresa tomando en cuenta los factores de análisis externos Prieto (2008).

Matriz de evaluación interna: identifica las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa Prieto (2008).

Matriz de evaluación de fortalezas: determina prioridades en base a las fortalezas de una empresa, posicionándolas en base a cuáles son las que se pueden explotar más Prieto (2008).

Matriz de evaluación de debilidades: sirve para elegir las debilidades más importantes de una organización y establecer planes de acción para eliminarlas Prieto (2008).

Anexos

Anexo 1: Certificado de aceptación



radiocaribe_95@yahoo.es

Esmeraldas 21 de octubre del 2011

Ing. Daniel Figueroa Figueroa
ESTUDIANTE DE POSTGRADO PUCESE

Ciudad.-

De mis consideraciones

Autorizo formalmente su solicitud realizada el día lunes 17 de octubre del presente año en la cual se me solicita que se le facilite a usted las instalaciones, equipos administrativos, recursos materiales, documentación disponible, horas de trabajo de los colaboradores y nuestro apoyo como empresa para la implementación desde el mes de diciembre del 2011, hasta el mes de febrero del 2013 de un "MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO BASADO EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL", en RADIO CARIBE FM tema con el que complementará su investigación previo a la obtención del título de magister en administración de empresas mención planificación estratégica.

Ratificando mi compromiso y apoyo total para que todo lo que incluya un modelo de gestión estratégico administrativo sea implementado en RADIO CARIBE FM, y las evidencias recogidas en ese período de tiempo sean expuestas, reservando los derechos de publicar aquella información que se estime pertinente de nuestra parte no hacerlo.


Lcdo. Daniel Figueroa Andrade
GERENTE DE RADIO CARIBE FM

RADIO CARIBE F.M.
DANIEL FIGUEROA ANDRADE
RUC. 1707036933001

Anexo 2: Certificado de desarrollo de la investigación



CERTIFICADO

A petición verbal de la parte interesada y comprendiendo que el presente documento es un requisito para completar el tema de investigación **"MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS RADIODIFUSORAS DEL CANTÓN ESMERALDAS PROVINCIA DE ESMERALDAS, BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)". CASO: RADIODIFUSORA CARIBE FM**, previo a la obtención del título de magister en administración de empresas mención planificación estratégica del Ing. Daniel Alejandro Figueroa Figueroa; certifico que:

Durante el periodo comprendido entre diciembre del 2011 y febrero del 2013 se implementó en la empresa radiodifusora CARIBE FM un **"MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO BASADO EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL"**, implementación que se realizó en conjunto con el personal de la empresa, durante el desarrollo de la misma se recolectaron datos sobre las mejoras obtenidas, la evidencia levantada en la investigación fue facilitada al Ing. Figueroa para su presentación en la tesis de grado.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Esmeraldas 11 de marzo del 2013.


 Ledo. Daniel Figueroa Andrade
 GERENTE RADIO CARIBE FM

RADIO CARIBE F.M.
 DANIEL FIGUEROA ANDRADE
 RUC. 1707036933001

www.radiocaribefm.com

Telf.: 06 2452 372
 Telefax: 06 2452 945
 Dirección: Ricaurte 113 y Sucre
 Oficina Quito
 Telf.: 02 331 038
 Email: radiocaribe_95@yahoo.es
 FRECUENCIAS: 95.1 MHz / 95.3 MHz
 Esmeraldas - Ecuador

Anexo 3: Modelo de encuesta estructurada



ENTREVISTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA A DUEÑOS, GERENTES O REPRESENTANTES ADMINISTRATIVOS DE LAS EMPRESAS RADIODIFUSORAS DEL CANTÓN ESMERALDAS

La presente entrevista tiene como objetivo determinar el estado de la gestión estratégica de las empresas radiodifusoras del cantón Esmeraldas, la información proporcionada será de uso estrictamente académico para desarrollar la tesis de postgrado: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS RADIODIFUSORAS DEL CANTÓN ESMERALDAS PROVINCIA DE ESMERALDAS, BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)". CASO: RADIODIFUSORA CARIBE FM, posteriormente se realizará un modelo de gestión estratégica basado en un cuadro de mando integral en la empresa radiodifusora Caribe Fm del cantón Esmeraldas, allí podrá observar los resultados de esta entrevista y del estudio.

Empresa radiodifusora: _____

Años que a laborado en la institución: _____

ÍTEMS - PREGUNTAS	RESPUESTAS	EVIDENCIAS / OBSERVACIONES
1. POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD		
POLÍTICA		
1.- ¿Su empresa tiene misión y visión?	<input type="text"/>	_____
2.- ¿Su empresa tiene las políticas de calidad establecidas?	<input type="text"/>	_____
3.- ¿Las políticas de calidad son adecuadas al propósito de la empresa?	<input type="text"/>	_____
4.- ¿El personal de la empresa está de acuerdo con las políticas de la empresa?	<input type="text"/>	_____
5.- ¿Las políticas de de la empresa son revisadas para su continua mejora?	<input type="text"/>	_____
OBJETIVOS		
6.- ¿Su empresa ha establecido objetivos que permitan la mejora de la misma?	<input type="text"/>	_____
7.- ¿Se ha realizado una planificación de las acciones para conseguir los objetivos?	<input type="text"/>	_____
8.- ¿Los objetivos establecidos son coherentes con la política de calidad?	<input type="text"/>	_____
9.- ¿Su empresa ha establecido los indicadores de cumplimiento de los objetivos?	<input type="text"/>	_____
2. PROCESOS		
10.- ¿Su empresa ha identificado y documentado los procesos que se relacionan directamente con el negocio?	<input type="text"/>	_____

11.- ¿Su empresa ha establecido mecanismos que le permitan medir la eficacia de los procesos? _____

12.- ¿Su empresa realiza acciones para mejorar los procesos? _____

3. RECURSOS HUMANOS

13.- ¿Su empresa ha definido la estructura organizativa? (organigrama) _____

14.- ¿Su empresa ha definido las funciones y responsabilidades de cada puesto? _____

15.- ¿Su empresa dispone de instrumentos para detectar las necesidades de formación del personal? _____

16.- ¿Su empresa ha establecido mecanismos para analizar el clima laboral? _____

4. CLIENTES

17.- ¿Su empresa ha identificado a los clientes del servicio brindado? _____

18.- ¿Su empresa ha establecido herramientas para conocer las necesidades y satisfacción de sus clientes? _____

19.- ¿Su empresa ha establecido algún instrumento que le permita recoger las quejas y sugerencias del cliente? _____

20.- ¿El cliente dispone de algún mecanismo que le permita conocer sus derechos y obligaciones en la contratación del servicio? _____

5. COMUNICACIÓN INTERNA

21.- ¿Su empresa realiza reuniones informativas, periódicas y otras reuniones en equipo? _____

22.- ¿El personal participa en la elaboración de elementos estratégicos (misión, visión, políticas, objetivos)? _____

Anexo 4: Matriz para elaborar la misión

Elaborando la misión	
Componentes	De acuerdo a los componentes de una breve descripción enfocado en su empresa:
Encabezado (nombre de la empresa)	
lo que hacemos	
como lo hacemos	
para quién lo hacemos	
porqué lo hacemos	

Fuente: Taller 1 planificación Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Anexo 5: Elaborando la visión

Elaborando la visión	
Componentes	De acuerdo a los componentes escriba que es lo que quiere para su empresa:
Horizonte temporal de la visión	
atributos usados por los demás para describirnos	
impacto, productos y servicios	
población y mercados atendidos	
valores y atributos	
evidencia medible de éxito	

Fuente: Taller 1 planificación Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Anexo 6: Resumen de actividades proyecto 1 y verificable

		Indicador:		Medida:		Meta:	Real:
Proyecto 1:	Implementar un proceso de control contable tributario	Rentabilidad		Porcentaje		90,00	86,00
		Inicio	Fin	Meta	Real	Área responsable:	
Verificable:	Declaración de impuesto a la renta o Balance de situación final año 2012.	01/01/2012	31/08/2012	100,00	100,00	FINANZAS	
Responsable:	Actividad:	Inicio	Fin	Meta	Real	Presupuesto:	Ejecutado:
Talento Humano	Contratar una persona responsable del control contable tributario	01/01/2012	31/01/2012	100,00	100,00	200,00	200,00
Talento Humano	Contratar un contable	01/02/2012	29/02/2012	100,00	100,00	50,00	50,00
Contabilidad, pagos, impuestos	Levantamiento de la situación actual	01/03/2012	30/06/2012	100,00	100,00	400,00	448,00
Contabilidad, pagos, impuestos	Informe de diagnóstico	01/07/2012	31/07/2012	100,00	100,00	300,00	60,00
FINANZAS	Presentación de la estrategia de manejo contable tributario	01/08/2012	31/08/2012	100,00	100,00	200,00	70,00
Total:						1.150,00	828,00

Fuente: POA 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Verificable:

Radio Caribe Fm Esmeraldas se reservó los derechos de publicar estos verificables.

Anexo 7: Resumen de actividades proyecto 2 y verificable

Proyecto 2:	Determinar costos de espacios radiales.	Indicador:		Medida:		Meta:	Real:
		Inicio	Fin	Meta	Real	17,00	15,00
Verificable:	Tabla de costos por segundo en radio según franja.	01/01/2012	31/12/2012	100,00	100,00	FINANZAS	
Responsable:	Actividad:	Inicio	Fin	Meta	Real	Presupuesto:	Ejecutado:
Contabilidad, pagos, impuestos	Determinación de línea base de costos de administración operación y mantenimiento	01/01/2012	31/01/2012	100,00	100,00	200,00	100,00
Contabilidad, pagos, impuestos	Análisis de costos de administración operación y mantenimiento	01/01/2012	31/01/2012	100,00	100,00	200,00	100,00
CONTENIDO RADIAL	Establecimiento de franjas horarias en base a costos, horarios AAA - AA - A	01/01/2012	31/01/2012	100,00	100,00	150,00	100,00
Ventas y facturación	Determinación de precios de productos radiales dependiendo de la franja a venderse.	01/02/2012	29/02/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Contabilidad, pagos, impuestos	Informe final de costos de los productos radiales.	01/02/2012	29/02/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Contabilidad, pagos, impuestos	Evaluación de reajuste de línea base de costos de administración operación y mantenimiento.	01/06/2012	31/12/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Total:						550,00	300,00

Fuente: POA 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Verificable:

Se empezó por determinar los costos reales de la empresa para poder determinarse los precios por segundo en cada franja horaria.



RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS

PERÍODO 2012		MENSUAL	ANUAL
COSTOS DIRECTOS			
Remuneraciones			
Beneficios Sociales			
COSTOS INDIRECTOS			
Energía Eléctrica Esmeraldas			
Energía Eléctrica Guano			
Energía Eléctrica Ataguanzo			
Servicios Celulares			
Mantenimiento Equipos			
Mantenimiento Instalaciones			
Alquiler de Vehículo			
Suministros de Limpieza			
Suministros de Oficina			
Costos Regulatorios			
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
Honorarios			
Mantenimiento equipos administrativos			
Agua Potable			
Servicio Telefónico			
Servicio Internet			
Gastos Notarías, Municipios, Trámites Legales			
GASTOS DE VENTAS			
Comisiones sobre Ventas			
Publicidad			
GASTOS FINANCIEROS			
Servicios Bancarios			
TOTAL		7,222.33	86,513.00

Daniel Figueroa
Ldo. Daniel Figueroa Andrade
GERENTE GENERAL

RADIO CARIBE F.M.
DANIEL FIGUEROA ANDRADE
RUC. 1707036933001

www.radiocaribefm.com

Tel: 06 2452 372
Teléfono: 06 2452 943
Dirección: Ricardo 113 y Sucre
Oficina Quito
Tel: 02 331 028
Email: radiocaribe_95@yahoo.es
FRECUENCIAS: 95.1 MHz / 95.3 MHz
Esmeraldas - Ecuador

Anexo 8: Resumen de actividades proyecto 3 y verificable

Proyecto 3:	Implementar un plan de optimización de costos.	Indicador:		Medida:		Meta:	Real:
		Inicio	Fin	Meta	Real	Área responsable:	
Verificable:	Informe de plan de optimización 2012.	01/02/2012	31/03/2012	100,00	100,00	FINANZAS	
Responsable:	Actividad:	Inicio	Fin	Meta	Real	Presupuesto:	Ejecutado:
Contabilidad, pagos, impuestos	Analizar informe final de costos de administración operación y mantenimiento	01/02/2012	29/02/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Contabilidad, pagos, impuestos	Analizar optimización de costos.	01/02/2012	29/02/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
FINANZAS	Informe final de optimización de costos.	01/03/2012	31/03/2012	100,00	100,00	200,00	100,00
Total:						200,00	100,00

Fuente: POA 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Verificable:



INFORME DE PLAN PARA OPTIMIZACIÓN DE COSTOS AÑO 2012



La reducción en porcentaje refleja a la fecha una reducción del costo de papel bond y cartuchos de impresora en un 45.83% en relación al promedio de los valores pagados por estos rubros en el año 2011.

Finalmente y de cara al año 2013, se puede concluir que siguiendo de manera la optimización en estos elementos y con la inclusión de otros importantes elementos se llevara el control más adecuado del consumo de recursos de Radio Caribe y se podrá optimizar los costos de mejor manera; sin embargo es importante tener en cuenta que el personal debe crear conciencia al momento de hacer uso de los recursos que se encuentran a su disposición. De esta manera, se estará reduciendo esos costos que aunque no son significativos individualmente, cuando tienen mucha incidencia se convierten en una causa fuerte que influyen en los costos del servicio.

Jorge Figueroa V.

Jorge Figueroa Valencia

COORDINADOR PLAN DE OPTIMIZACIÓN
DE COSTOS RADIO CARIBE 2012

www.radiocaribefm.com

RADIO CARIBE F.M.
DANIEL FIGUEROA ANDRADE
TEL: 2707000000

Tel: 06 2452 372
Telefax: 06 2452 945
Dirección: Rocaforte 113 y Sucre
Oficina Quito
Tel: 02 331 038
Email: radiocaribe_350@yahoo.es
FRECUENCIAS: 95.1 MHz / 95.3 MHz
Emisoras - Ecuador

Anexo 9: Resumen de actividades proyecto 4 y verificable

Proyecto 4:	Plan de promoción de la cobertura de la radio	Indicador:		Medida:		Meta:	Real:
		Ventas		Porcentaje		90,00	86,00
Verificable:	Contratos de publicidad contraídos con otros medios.	Inicio	Fin	Meta	Real	Área responsable:	
				01/03/2012	30/11/2012	100,00	54,00
Responsable:	Actividad:	Inicio	Fin	Meta	Real	Presupuesto:	Ejecutado:
Ventas y facturación	Analizar campaña publicitaria de la radio	01/03/2012	31/03/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Ventas y facturación	Determinar productos y canales promocionales a utilizar	01/03/2012	31/03/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Ventas y facturación	Rediseño de imagen de la Radio	01/03/2012	31/03/2012	100,00	10,00	150,00	0,00
Ventas y facturación	Promocionar imagen de la radio	01/04/2012	30/04/2012	100,00	50,00	1.000,00	200,00
Ventas y facturación	Análisis de promoción de la radio	01/11/2012	30/11/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Total:						1.150,00	200,00

Fuente: POA 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Verificable:

Por disposición de la gerencia este proyecto no se completó, solo se elaboró un roll up de la radio y trípticos con la oferta de la radio, pero no se contrató publicidad con otros medios.

Misión

Nuestra misión es servir, informar y entretener al oyente a través de nuestra programación variada, veraz, objetiva y educativa dirigida a la audiencia de nuestras señales en FM y el internet con el fin de mantenerlos entretenidos e informados de los principales acontecimientos del mundo.

Visión

Ser reconocidos como líderes en información noticiosa y deportiva, programación musical con sonido de alta fidelidad, tecnología de punta, programación creativa e información oportuna y veraz promoviendo una cultura de respeto, responsabilidad, ética y profesionalismo con personal comprometido y competente que resulten en la satisfacción y reconocimiento de nuestra audiencia y nuestros clientes como la empresa radial número 1 del rating local.

Valores

Responsabilidad: La ética con lo que se hace y dice, fundamentando lo que se emite en la veracidad de la información. Respetando la libertad de expresión, guardando el respeto a la audiencia.

Solidaridad: "Con la comunidad mediante campañas de publicidad gratuitas y entre compañeros cuando sea necesario dependiendo de la magnitud de las necesidades de estos."

Imparcialidad: El principal objetivo es comunicar, no influir en beneficio o perjuicio de una o varias personas y sus eventos políticos o sociales.

Trabajo en equipo: "La suma de los talentos es mayor que el de una sola persona para alcanzar los objetivos. Todo el personal alineado hacia un mismo horizonte."

Pasión: Por una programación que refleje orden y amor por intentar llegar a la excelencia. Se genera una cultura de respeto al tiempo de los trabajadores

COBERTURA NACIONAL

Tel: 06-2451-372 | Dirección: Ricaurte 113 y Sucre
 Oficinas Quito Tel: 02-331-031 | E-mail: radiocaribe_95@yahoo.es
 FRECUENCIAS: 95.1 MHz / 95.3 MHz
 Esmeraldas-Ecuador

Anexo 10: Resumen de actividades proyecto 5 y verificable

Proyecto 5:	Vender publicidad que incluya la promoción en la página web.	Indicador:		Medida:		Meta:	Real:
		Ventas		Porcentaje		90,00	86,00
Verificable:	Inclusión de promoción de página web en promocionales escritos.	Inicio	Fin	Meta	Real	Área responsable:	
				01/03/2012	30/11/2012	100,00	100,00
Responsable:	Actividad:	Inicio	Fin	Meta	Real	Presupuesto:	Ejecutado:
Contabilidad, pagos, impuestos	Analizar costos de productos a ofertar que incluyan la promoción en la página web	01/03/2012	31/03/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Ventas y facturación	Preparar paquetes de ventas publicitarios que incluyan la promoción en la página web	01/04/2012	30/04/2012	100,00	100,00	100,00	50,00
Contabilidad, pagos, impuestos	Evaluar ventas y comisiones	01/11/2012	30/11/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Total:						100,00	50,00

Fuente: POA 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Verificable:

Responsabilidad social: Siendo solidarios y responsables con los clientes, la audiencia y el talento humano, cumpliendo con el marco legal y normativo vigente.

Cientes - audiencia: Compromiso con la satisfacción y superación de las expectativas de los clientes, a través del cumplimiento y mejora continua de las programaciones y los índices de calidad y costo del servicio entregado.

Financiera: Minimizando los costos de las programaciones y maximizando los ingresos sin afectar negativamente al talento humano.

Recursos Humanos: Reconocimiento del talento humano como el principal activo de la Empresa, priorizando su desarrollo, pertenencia y compromiso en un ambiente favorable y de respeto.

Comunicación: Fomento de una comunicación dinámica, ágil, oportuna, responsable y participativa al interior y al exterior de la organización, desarrollando un lenguaje común y canales de comunicación claros y precisos.

Información: Compromiso con la administración y veracidad de la información, considerándola como un activo estratégico.

Gestión: Impulso del mejoramiento continuo de la gestión empresarial, incorporando constantemente las mejores prácticas y tecnologías de apoyo y desarrollando la innovación e investigación de nuevos productos comunicacionales.

Tecnología: Incorporación permanente, oportuna y eficiente de innovaciones tecnológicas que aporten a la mejora de las programaciones y la gestión de la organización.

Adquisiciones: Compromiso con la adquisición ágil, transparente y oportuna de los bienes y servicios requeridos para el desarrollo de las actividades de la Empresa, precautelando los intereses de la organización.

Conocimiento: Compromiso con la generación, aprovechamiento, cuidado y difusión del conocimiento en la organización.

TABLA DE PRECIOS

Tarifa en horarios AA por pasada

Segundos	Costo
1	0.09
30	2.70
60	5.40

Tarifa en horarios AAA por pasada

Segundos	Costo
1	0.18
30	5.40
60	10.80

PAQUETES PROMOCIONALES DURANTE UN MES:

Paquete promocional durante un mes	Costo
4 cuñas diarias de lunes a viernes	314.10
5 cuñas diarias de lunes a viernes	391.84
6 cuñas diarias de lunes a viernes	469.27
8 cuñas diarias de lunes a viernes	624.45
10 cuñas diarias de lunes a viernes	779.00

Venta de espacio radial por hora

Horario	Costo
AA	324.00
AAA	618.00

Anúnciese con nosotros y su publicidad saldrá en nuestra página web:
www.radiocaribefm.com, en nuestra página de Facebook y de Twitter.

/radiocaribe
 @radiocaribe



radio caribe fm
95.1/95.3
SE SIEMPRE BIEN
LUNES A VIERNES 7 A LAS 10:00 AM

www.radiocaribefm.com

Anexo 11: Resumen de actividades proyecto 6 y verificable

Proyecto 6:	Crear un plan de mejora continua de los programas radiales.	Indicador:		Medida:		Meta:	Real:
		Rating de frecuencia	Rating local	Meta	Real	2,00	3,00
Verificable:	Bitácoras de reuniones mensuales	01/01/2012	31/12/2012	100,00	100,00	CONTENIDO RADIAL	
Responsable:	Actividad:	Inicio	Fin	Meta	Real	Presupuesto:	Ejecutado:
CONTENIDO RADIAL	Reunión de evaluación y planeación de los programas	01/01/2012	31/12/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
CONTENIDO RADIAL	Medición del rating de los programas en base a interacción de los oyentes (llamadas telefónicas)	01/01/2012	31/12/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Total:						0,00	0,00

Fuente: POA 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Verificable:



ACTA DE REUNIÓN MENSUAL			
Lugar:	Oficinas de Radio Caribe	Fecha:	Miércoles 1 de febrero del 2012
Tema:	Análisis de programación del mes de Enero del 2012	Hora inicio:	9:30
Convoca:	Director de contenido radial	Hora fin:	11:30
DESARROLLO DE LA AGENDA/CONCLUSIONES			
SITUACION / DETALLE	OBSERVACIONES / RECOMENDACIONES		
Cambio de turno entre los programas se lo realiza muy tarde, entre las razones se encuentra que no se calculan los tiempos de la despedida, la última canción y cañas del cambio de turno.	No existe una regla que indique a qué hora terminar un programa.		
Programas musicales tienen pobre contenido en los temas tratados por los locutores.	La falta de fuentes de investigación en sitio no permite buscar otros temas.		
Programas de deportes y noticias tienen sus mismos spots promocionales desde hace más de 5 años.	No se ha tenido la colaboración de periodistas para elaborar textos de nuevos promocionales.		
Música desactualizada	El computador de la radio presenta problemas para manipular contenidos de MP3.		
ACUERDOS:			
Acuerdo/Compromiso	Fecha máxima	Responsable	
Establecer horarios de despedida de cada programa	06/02/2012	Eduardo Cárdenas	
Poner un computador con acceso a internet para animadores	20/02/2012	Daniel Figueroa	
Realizar textos para nuevos materiales promocionales	29/02/2012	Johanna Quiñonez	
Actualizar la base de datos de música mensualmente	21/02/2012	Luis Contreras	
Realizar un análisis de como optimizar el computador	05/02/2012	Eduardo Cárdenas	
ASISTENTES			
Nombres	Cargo	Firma	
Daniel Figueroa	Gerente	<i>[Firma]</i>	
Johanna Quiñonez	Director de Noticias	<i>[Firma]</i>	
Ricardo Mera	Director de deportes	<i>[Firma]</i>	
David Chazing	Anfitrión de programa musical	<i>[Firma]</i>	
Walter Suarez	Anfitrión de programa musical	<i>[Firma]</i>	
Nelson Sandoval	Anfitrión de programa musical	<i>[Firma]</i>	
Luis Contreras	Director musical	<i>[Firma]</i>	
Eduardo Cárdenas	Director de contenido radial	<i>[Firma]</i>	



ACTA DE REUNIÓN MENSUAL			
Lugar:	Oficinas de Radio Caribe	Fecha:	Lunes 3 de diciembre del 2012
Tema:	Análisis de programación mes de Noviembre del 2012	Hora inicio:	9:00
Convoca:	Director de contenido radial	Hora fin:	11:00
DESARROLLO DE LA AGENDA/CONCLUSIONES			
SITUACION / DETALLE	OBSERVACIONES / RECOMENDACIONES		
Poca tiempo para tratar contenido en los programas radiales.	Publicidades muy extensas en segundos de rodaje, especialmente por las festividades de navidad y fin de año.		
Los programas musicales no generan expectativas en premios a regalar.	Existe poca promoción, porque algunos programas direccionan la entrega de premios a oyentes "predilectos".		
Programas de noticias y deportes no optimizan su tiempo.	No existe un orden en programas noticiosos y deportivos.		
Es necesario tener música acorde a las festividades de navidad y fin de año.	Hacer mix ballables y listas de canciones navideñas, que estén programas según la ocasión.		
ACUERDOS:			
Acuerdo/Compromiso	Fecha máxima	Responsable	
Suspender temporalmente cañas de relleno y de beneficencia	04/12/2012	E. Cárdenas / L. Contreras	
Bajar los segundos en spots publicitarios hechos en la radio	04/12/2012	E. Cárdenas / L. Contreras	
Dar mejores premios a programas que respetaron la regla	04/12/2012	Daniel Figueroa	
Elaborar guion de programas de noticias	04/01/2013	Raquel Andrade	
Elaborar guion de transmisiones deportivas	04/01/2013	Jhonny Vélez	
Realizar 8 mix de 30 minutos con "ballables de fin de año"	28/12/2012	Luis Contreras	
Realizar 1 lista de canciones navideñas para dicha festividad	23/12/2012	Luis Contreras	
ASISTENTES			
Nombres	Cargo	Firma	
Daniel Figueroa	Gerente	<i>[Firma]</i>	
Raquel Andrade	Director de noticias (e)	<i>[Firma]</i>	
Jhonny Vélez	Director de deportes (e)	<i>[Firma]</i>	
David Chazing	Anfitrión de programa musical	<i>[Firma]</i>	
Walter Suarez	Anfitrión de programa musical	<i>[Firma]</i>	
Nelson Sandoval	Anfitrión de programa musical	<i>[Firma]</i>	
Luis Contreras	Director musical	<i>[Firma]</i>	
Eduardo Cárdenas	Director de contenido radial	<i>[Firma]</i>	

www.radiocaribefm.com
 Telf: 06 2452 37
 Telefax: 06 2452 94
 Dirección: Ricuarte 113 y Sucre
 Oficina Quit
 Telf: 02 331 03
 Email: radiocaribe@radiocaribe.com
 FRECUENCIAS: 95.1 MHz / 95.3 MHz
 Esmeraldas - Ecuador

www.radiocaribefm.com
 Telf: 06 2452 372
 Telefax: 06 2452 945
 Dirección: Ricuarte 113 y Sucre
 Oficina Quit
 Telf: 02 331 038
 Email: radiocaribe@radiocaribe.com
 FRECUENCIAS: 95.1 MHz / 95.3 MHz
 Esmeraldas - Ecuador

Anexo 12: Resumen de actividades proyecto 7 y verificable

Proyecto 7:	Rediseñar programación de la radio ubicando espacios variados de entretenimiento, noticiosos, deportivos, culturales, religiosos, producción nacional y temas de interés general ubicados en horarios adecuados.	Indicador:		Medida:		Meta:	Real:
		Rating de frecuencia		Rating local		2,00	3,00
		Inicio	Fin	Meta	Real	Área responsable:	
Verificable:	Programación antes y después.	01/01/2012	21/12/2012	100,00	100,00	CONTENIDO RADIAL	
Responsable:	Actividad:	Inicio	Fin	Meta	Real	Presupuesto:	Ejecutado:
Contabilidad, pagos, impuestos	Analizar informe de costos de administración, operación y mantenimiento	01/01/2012	31/01/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Ventas y facturación	Reestructurar franjas horarias de los programas en base a horarios AAA - AA - A	01/02/2012	29/02/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Publicidad & Música	Rediseñar horarios y espacios de la programación	01/02/2012	29/02/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Ventas y facturación	Promocionar nuevos horarios en otros medios de comunicación masiva	01/03/2012	31/03/2012	100,00	100,00	300,00	300,00
CONTENIDO RADIAL	Informe de análisis del cambio de programación	01/06/2012	21/12/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Total:						300,00	300,00

Fuente: POA 2012 Radio Caribe
Elaborado por: Daniel Figueroa

Verificable:



radiocaribe_95@yahoo.es

INFORMACIÓN GENERAL DE RADIO CARIBE FM

Radio CARIBE FM nació con el objetivo fundamental de servirle a Dios, entretener y acompañar al oyente con información oportuna, noticias, deportes y programación musical.

GRUPO OBJETIVO

Nuestra audiencia es variada sin distinción de nivel socio-económico, sexo, edad, predominando los jóvenes y adultos.

PROGRAMACIÓN MUSICAL

80% RITMOS TROPICALES Y LATINOS
20% OTROS RITMOS

COBERTURA

Possemos dos frecuencias:
95.1 FM con la cual cubrimos la ciudad de Esmeraldas así como Atacames, Súa, Tonsupa, Muisne, Río Verde y la zona sur y norte de la provincia de Esmeraldas.
95.3 FM con nuestra antena ubicada en el cerro Alaspungo con una altura de 3.800 mts cubrimos ciudades importantes como Santo Domingo, Quimindé, El Carmen, Quevedo, San Miguel de Los Bancos, La Concordia, el Nor Occidente de Pichincha, San Lorenzo, Federnales, y zonas de influencia de 7 provincias como: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS, MANABÍ, LOS RÍOS, PICHINCHA, SUCUMBIOS, IMBABURA y por supuesto toda la provincia de ESMERALDAS.

PROGRAMACIÓN DIARIA DE LUNES A VIERNES

05:00 a 06:00 hrs.	" Creciendo en Gracia "	Programa Cristiano
06:00 a 07:30 hrs.	" El Ejecutivo "	Noticiero Nacional y Provincial
07:30 a 09:30 hrs.	" El Ejecutivo de Opinión "	Entrevistas y actualidad noticiosas
09:30 a 12:00 hrs.	" Viva la mañana "	Programa musical, salsa actual
12:00 a 13:00 hrs.	" Caribe al Día "	Resumen noticioso
13:00 a 15:00 hrs.	" Música Si "	Variedad de éxitos, anglo-latinos
15:00 a 18:00 hrs.	" El Show del Krador "	Salsa actual y éxitos latinos
18:00 a 19:00 hrs.	" Impacto Informativo "	Noticiero Nacional y Provincial
19:00 a 21:00 hrs.	" Área Reservada "	Música romántica y éxitos latinos
21:00 a 23:00 hrs.	" La Noche "	Programa interactivo y musical
23:00 a 24:00 hrs.	" Creciendo en Gracia "	Programa Cristiano

RADIO CARIBE F.M.
DANIEL FIGUEROA ANDRADE
RUC. 1707036933001

Johanny Olave
DIRECTOR DE PROGRAMACIÓN

Oficina principal y estudio: Rocaforte 115 y Sucre. Tel. 2229 945 / 2275 572
Oficina Quito. Tel. 2381 018
Esmeraldas - Ecuador



PARRILLA DE PROGRAMAS 2012

DÍAS - PROGRAMAS - CONTENIDOS								
TIPO	HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
A	5:00	Creciendo en Gracia					Madrugadas del Caribe	
	5:55	Contenido: Religioso					Contenido: Música tropical	
AAA	6:00	El ejecutivo primera emisión Contenido: Noticias locales, nacionales, internacionales, entrevistas en vivo					Buenos días Ecuador y algo más Contenido: Música nacional	
	6:55							
	7:00							
	7:55							
	8:00							
	8:55							
AA	9:00	A punta o lengua Contenido: Musical latino, interactivo, temas de interés					Valientes del Caribe	
	9:55						Contenido: Música vallenata	
	10:00						Salsa en la sangre	
	10:55						Contenido: Éxitos de la salsa actual	
	11:00						Enlace ciudadano	
	11:55						Contenido: Transmisión dispuesta por la SECOM	
AA	12:00	Siempre Patricia Contenido: Musical romántico, temas de actualidad					In your mix	
	12:55						Contenido: Mezclas en vivo	
	13:00						Rompiendo Barreras	
	13:55						Contenido: Dirigido a personas con capacidades especiales	
	14:00						Dosis de amor	
	14:55						Contenido: Musical romántico	
AAA	15:00	El show del Krador Contenido: Musical latino, interactivo, temas de interés					Rumba al rescate	
	15:55						Contenido: Mezclas en vivo	
	16:00						Calpiesta	
	16:55						Contenido: Mezclas en vivo	
	17:00						El ejecutivo última emisión	
	17:55						Contenido: Noticias locales, nacionales, internacionales	
AA	18:00	Área reservada Contenido: Musical variado, interactivo					Estron Music	
	18:55						Contenido: Musical variado, interactivo	
	19:00						Bustros ignorantes	
	19:55						Contenido: Musical latino, interactivo, temas de interés	
	20:00						Oasis	
	20:55						Contenido: Musical variado, interactivo	
A	21:00	Creciendo en Gracia Contenido: Religioso					Valientes del Caribe	
	21:55						Contenido: Música vallenata	
	22:00						In your mix	
	22:55						Contenido: Mezclas en vivo	
	23:00						Creciendo en Gracia	
	23:55						Contenido: Religioso	
Madrugadas del Caribe								
Contenido: Música tropical								

Eduardo Cárdenas
DIRECTOR DE CONTENIDO RADIAL

RADIO CARIBE F.M.
DANIEL FIGUEROA ANDRADE
RUC. 1707036933001

www.radiocaribefm.com

Tel: 06 2452 372
Teléfono: 06 2452 945
Dirección: Rocaforte 113 y Sucre
Oficina Quito
Tel: 02 331 038
Email: radiocaribe_95@yahoo.es
FRECUENCIAS: 95.1 MHz / 95.3 MHz
Esmeraldas - Ecuador

Anexo 13: Resumen de actividades proyecto 8 y verificable

Proyecto 8:	Desarrollar un plan de premios e incentivos para los oyentes y clientes.	Indicador:		Medida:		Meta:	Real:
		Fidelidad del cliente		Porcentaje		80,00	70,00
Verificable:	Convenios con instituciones para regalar premios.	Inicio	Fin	Meta	Real	Área responsable:	
Responsable:	Actividad:	Inicio	Fin	Meta	Real	Presupuesto:	Ejecutado:
FINANZAS	Buscar alianzas estratégicas con casas comerciales que estén interesados en realizar promoción de sus productos mediante el canje.	01/01/2012	29/02/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Ventas y facturación	Distribuir uniformemente los premios entre los programas en base a rating.	01/02/2012	29/02/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Ventas y facturación	Evaluación de premios entregados	01/06/2012	31/12/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Contabilidad, pagos, impuestos	Realizar descuentos o bonificaciones a los clientes por pronto pago	01/01/2012	31/12/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Total:						0,00	0,00

Fuente: POA 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Verificable:

No se logró realizar convenios con instituciones, pero se estableció contratos de publicidad por canje de productos, regalando premios diarios en los programas, el verificable es una tabla de premios que antes no existía:



Registro de concursos

Programa que entrega el premio:	A punto o pregunta del momento, ¿premio que te dio valdano?	Fecha:	18-02-2012	
Pregunta que realizó:		Premio:	MP3	
N°	Nombres de participante	Respuesta que dio	Medio	Status
1	Lucas Valencia	Año pasado	FB	OK
2	Carmen Augusto	Q' se demostro el. 5to cuestion de Teleno	llamada.	
3	factory Ancha	Tre 366 días	mensaje texto.	OK
4	José Palentino	Año pasado	Faj web.	OK
5	Ana Dais Castillo	Mais Whitney Houston	FB.	
6	Marys Remy Alvarado	100 años de que se fundó el 4 de mayo	mensaje texto	
7	Victoria Napa Amayo	366 días	FB.	OK
8	Alexis Amayo	Año pasado	mensaje texto.	OK
9	Yurede Lucado	Qui del mundo descendió frango.	llamada.	
10	Xavier Casado	Año pasado	llamada.	OK
11	Anita Genovis	Año pasado	FB.	OK
12	José Rodríguez	Apocalipsis en 7te año.	llamada.	
13	Manuela Felicia	Año pasado	mensaje texto.	OK

www.radiocaribefm.com

Tel: 06 2452 372
 Telefax: 06 2452 945
 Dirección: Rocaforte 313 y Sucre
 Oficina Quito
 Tel: 02 331 038
 Email: radiocaribe_99@yahoo.es
 FRECUENCIAS: 99.1 MHz / 99.3 MHz
 Esmeraldas - Ecuador

Anexo 14: Resumen de actividades proyecto 9 y verificable

Proyecto 9:	Buscar alianzas con instituciones serias y de buenos principios para usar nuestra marca en eventos sociales, deportivos, culturales, etc.	Indicador:		Medida:		Meta:	Real:
		Inicio	Fin	Meta	Real	Área responsable:	
Verificable:	Firmas de convenios o alianzas.	01/01/2012	31/12/2012	100,00	72,00	CONTENIDO RADIAL	
Responsable:	Actividad:	Inicio	Fin	Meta	Real	Presupuesto:	Ejecutado:
Noticias & Deportes	Relizar acercamientos con entidades públicas para realizar acuerdos ganar - ganar en la promoción de sus eventos.	01/01/2012	30/04/2012	100,00	100,00	400,00	400,00
Ventas y facturación	En base a la nueva imagen de la radio diseñar stands, roll-ups, trípticos y vallas publicitarias de la radio.	01/03/2012	30/04/2012	100,00	30,00	1.000,00	450,00
Ventas y facturación	Evaluar el grado de cumplimiento de los acuerdos ganar - ganar	01/01/2012	31/12/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Total:						1.400,00	850,00

Fuente: POA 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Verificable:

No se firmaron convenios con instituciones, pero el nombre de la Radio apareció como auspiciante de algunos eventos que se publicitaron. La verificación de esto son grabaciones en audio de los spots publicitarios de dichos eventos.

Anexo 15: Resumen de actividades proyecto 10 y verificable

Proyecto 10:	Realizar una evaluación constante de la planificación estratégica y operativa de la empresa.	Indicador:		Medida:		Meta:	Real:
		Ejecución del POA	Porcentaje	100,00	82,14		
Verificable:	Seguimiento del POA y BSC mes a mes.	Inicio	Fin	Meta	Real	Área responsable:	
ADMINISTRACIÓN	Preparar material de inducción para planificación 2013	01/07/2012	31/07/2012	100,00	100,00	100,00	50,00
ADMINISTRACIÓN	Preparar material de trabajo para el taller de planificación 2013	01/07/2012	31/07/2012	100,00	100,00	100,00	50,00
Servicios Generales	Coordinar lugar, fecha, tiempos, convocatorias y demás para taller de planificación 2013	01/07/2012	31/07/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
ADMINISTRACIÓN	Taller de planificación 2013	01/08/2012	31/08/2012	100,00	100,00	800,00	465,00
ADMINISTRACIÓN	Documento borrador previo de planificación 2013	01/09/2012	30/09/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
ADMINISTRACIÓN	Afinación de documento con responsables de procesos	01/10/2012	31/10/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
FINANZAS	Análisis financiero de borrador de POA y presupuestos 2013	01/11/2012	30/11/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
ADMINISTRACIÓN	Presentación de documento final POA 2013	01/12/2012	31/12/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Total:						1.000,00	565,00

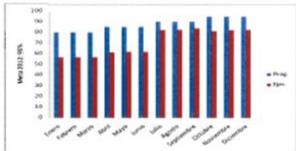
Fuente: POA 2012 Radio Caribe
Elaborado por: Daniel Figueroa

Verificable:

El verificable de este proyecto es en si la misma investigación desde el capítulo IV y los anexos del 22 al 44. Aquí se presenta el resumen presentado a gerencia.



Anexo BSC - corte a diciembre del 2012



Frecuencia	Tipo	Tipo de medida	Periodo	Prog.	Ejec.	Cumpl.
Mensual	Incremento / Acumulado	Porcentaje	Enero	80	58,88	73,38
			Febrero	80	56,76	76,05
			Marzo	80	56,76	76,05
			Abril	85	61,24	72,04
			Mayo	85	61,85	72,76
			Junio	85	61,76	72,68
			Julio	90	82,43	91,59
			Agosto	90	82,57	91,75
			Septiembre	90	84,01	93,34
			Octubre	95	81,25	85,53
			Noviembre	95	82,35	86,68
			Diciembre	95	82,74	87,20



Anexo POA - corte a diciembre del 2012

Plan operativo anual Radio Caribe Fin cantón Esmeraldas	Presupuesto	Ejecutado	Meta	Real
	\$150.450,00	\$20.423,00	85,25	82,14

Detalle de los proyectos del POA

Proyecto	Presupuesto	Ejecutado	Meta	Real
Implementar un proceso de control contable tributario	\$1.100,00	\$570,00	90	100,00
Determinar costos de espacios radiales	\$250,00	\$200,00	90	100,00
Implementar un plan de optimización de costos	\$200,00	\$100,00	90	100,00
Plan de promoción de la cobertura de la radio	\$1.150,00	\$200,00	90	84,38
Vender publicidad que incluya la promoción en la página web	\$100,00	\$50,00	90	100,00
Crear un plan de mejora continua de los programas radiales	\$-	\$-	90	100,00
Revisar programación de la radio	\$300,00	\$200,00	90	100,00
Desarrollar un plan de premios e incentivos para los oyentes y clientes	\$-	\$-	90	100,00
Buscar alianzas con instituciones para usar materia en eventos sociales, deportivos, culturales, etc.	\$1.400,00	\$950,00	90	73,89
Realizar una evaluación de la planificación estratégica y operativa de la empresa	\$1.000,00	\$956,00	90	100,00
Implementar un sistema de administración por procesos	\$950,00	\$50,00	90	26,32
Plan de optimización de tiempo en spots y promos radiales	\$1.500,00	\$1.550,00	90	100,00
Adquirir equipos con tecnología de punta que permitan mejorar la señal de la radio en la ciudad	\$50.700,00	\$220,00	90	78,60
Rediseñar página web	\$1.500,00	\$-	90	36,88
Implementar un sistema integrado de administración de Talento Humano	\$200,00	\$200,00	85	100,00
Desarrollo de un plan de incentivos por ventas para los trabajadores	\$-	\$-	85	100,00
Desarrollar el manual de funciones de los trabajadores	\$300,00	\$120,00	85	100,00
Desarrollar la normativa interna alineada a la estrategia empresarial	\$300,00	\$200,00	85	100,00
Desarrollar un sistema de medición de satisfacción laboral, evaluación del personal y actividades de recepción y motivacionales para el personal	\$2.000,00	\$1.500,00	90	100,00
Crear un plan de capacitación para los trabajadores de la empresa acorde a la organización	\$2.000,00	\$750,00	70	78,75
Capacitación para mejorar la participación en procesos de compras públicas PNCOP	\$700,00	\$90,00	70	61,43
Alineación de las instalaciones a las necesidades de un medio de comunicación	\$70.000,00	\$8.250,00	70	47,86
Implementar un plan de mantenimiento de infraestructura	\$5.000,00	\$4.200,00	80	67,82
Total:	\$150.450,00	\$20.423,00		



Ing. Daniel Figueroa
CONSULTOR



RADIO CARIBE F.M.
S.A.S. P.O. BOX 1001
Esmeraldas, Ecuador



Ing. Daniel Figueroa
CONSULTOR



RADIO CARIBE F.M.
S.A.S. P.O. BOX 1001
Esmeraldas, Ecuador

www.radiocaribefm.com

Tel: 06 2432 337
Telefax: 06 2452 945
Dirección: Ricaurte 133 y Sucre
Oficina Quito
Tel: 02 331 038
Email: radiocaribe@radiocaribe.com
FRECuencias: 95.1 MHz / 95.3 MHz
Esmeraldas - Ecuador

www.radiocaribefm.com

Tel: 06 2432 337
Telefax: 06 2452 945
Dirección: Ricaurte 133 y Sucre
Oficina Quito
Tel: 02 331 038
Email: radiocaribe@radiocaribe.com
FRECuencias: 95.1 MHz / 95.3 MHz
Esmeraldas - Ecuador

Anexo 16: Resumen de actividades proyecto 11 y verificable

Proyecto 11:	Implementar un sistema de administración por procesos.	Indicador:		Medida:		Meta:	Real:
		Inicio	Fin	Meta	Real	Área responsable:	
Verificable:	Procesos de la cadena de valor estructurados	01/06/2012	30/09/2012	100,00	20,00	ADMINISTRACIÓN	
Responsable:	Actividad:	Inicio	Fin	Meta	Real	Presupuesto:	Ejecutado:
ADMINISTRACIÓN	Dar charlas al personal sobre inducción de las normas ISO 9001	01/06/2012	30/06/2012	100,00	100,00	150,00	50,00
ADMINISTRACIÓN	Realizar mapeo de los procesos con principales involucrados	01/07/2012	30/09/2012	100,00	0,00	500,00	0,00
ADMINISTRACIÓN	Diseñar procedimientos, manuales e instructivos en base a norma ISO 9001	01/10/2012	31/12/2012	100,00	0,00	0,00	0,00
ADMINISTRACIÓN	Diseñar cadena de valor de Radio Caribe	01/09/2012	30/09/2012	100,00	0,00	200,00	0,00
Total:						850,00	50,00

Fuente: POA 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Verificable:

Este proyecto no se completó, pero sí logró realizar las charlas de inducción de la norma ISO 9001 - 2008 de parte de un profesional experto en el tema.

CERTIFICADO

Certifico, haber realizado la capacitación durante los días 30 de junio y 1 de julio de 2012, con una duración de 16 horas en el tema Inducción a la Norma ISO 9001-2008, al personal que consta en el listado adjunto de la empresa RADIO CARIBE FM.

31 de julio de 2012


 Ing. Giovanni Ballardo L.
 Representante de la Dirección
 Unidad de Negocio Termoesmeraldas.
 0993927343

Anexo 17: Resumen de actividades proyecto 12 y verificable

Proyecto 12:	Plan de optimización de tiempo en spots y promos radiales	Indicador:		Medida:		Meta:	Real:
		Inicio	Fin	Meta	Real	Área responsable:	
Verificable:	Media de tiempo de cuñas antes y después.	01/01/2012	30/11/2012	100,00	100,00	PRODUCCIÓN RADIAL	
Responsable:	Actividad:	Inicio	Fin	Meta	Real	Presupuesto:	Ejecutado:
PRODUCCIÓN RADIAL	Establecer un standard de tiempo de publicidades	01/01/2012	31/01/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
PRODUCCIÓN RADIAL	Establecer un standard de tiempo para los avances de la radio	01/01/2012	31/01/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Spots & promos radiales	Renovación de publicidades existentes	01/02/2012	29/02/2012	100,00	100,00	500,00	350,00
Spots & promos radiales	Renovación de los avances de la radio	01/03/2012	31/03/2012	100,00	100,00	1.000,00	1.200,00
Ventas y facturación	Analizar reducción de tiempos en spots y publicidades	01/11/2012	30/11/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Total:						1.500,00	1.550,00

Fuente: POA 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Verificable:

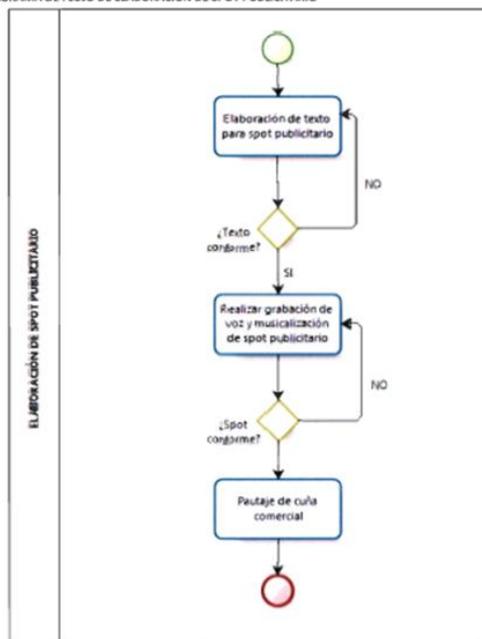
El tiempo de los spots en la radio eran variadas, pocas respetaban los 30 segundos, se mejoró esto realizándose el procedimiento de elaboración de spots publicitarios, normándose como tiempo de spots los 30 segundos.

	CODIGO: PR-001-PR-001	FECHA DE EMISION: 02-nov-12	PÁGINA: 1 de 7
	TITULO: PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN DE SPOTS PUBLICITARIOS		REVISIÓN: 00

	CODIGO: PR-001-PR-001	FECHA DE EMISION: 02-nov-12	PÁGINA: 7 de 7
	TITULO: PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN DE SPOTS PUBLICITARIOS		REVISIÓN: 00

7. ANEXOS

DIAGRAMA DE FLUJO DE ELABORACIÓN DE SPOT PUBLICITARIO



PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN DE SPOTS PUBLICITARIOS

RADIO CARIBE F.M.
DANIEL FIGUEROA ANDRADE
RUC. 1707036933001

Elaborado por: Grupo de trabajo Firma:  Fecha: 28-09-2012	Revisado por: Director de contenido radial. Firma:  Fecha: 15-10-2012	Aprobado por: Gerente General. Firma:  Fecha: 30-11-2012
--	--	---

Anexo 18: Resumen de actividades proyecto 13 y verificable

Proyecto 13:	Adquirir equipos con tecnología de punta que permitan mejorar la señal de la radio en la ciudad	Indicador:		Medida:		Meta:	Real:
		Innovación Tecnológica	Porcentaje	100,00	31,67		
Verificable:	Factura de equipos comprados.	01/08/2012	31/12/2012	100,00	75,00	Área responsable:	
Responsable:	Actividad:	Inicio	Fin	Meta	Real	Presupuesto:	Ejecutado:
PRODUCCIÓN RADIAL	Cotización de equipos de transmisión de señal	01/08/2012	31/08/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
PRODUCCIÓN RADIAL	Cotización de equipos de voz IP	01/08/2012	31/08/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
PRODUCCIÓN RADIAL	Cotización de servidores y software	01/08/2012	31/08/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
PRODUCCIÓN RADIAL	Visitas técnicas de conocimiento de equipos de transmisión, voz IP, servidores y software	01/09/2012	30/09/2012	100,00	100,00	200,00	220,00
FINANZAS	Análisis de factibilidad de compra de equipos	01/10/2012	31/10/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
PRODUCCIÓN RADIAL	Capacitación de manejo de equipos a adquirir	01/11/2012	30/11/2012	100,00	0,00	500,00	0,00
PRODUCCIÓN RADIAL	Adquisición e intalación de equipos	01/12/2012	31/12/2012	100,00	0,00	50.000,00	0,00
Total:						50.700,00	220,00

Fuente: POA 2012 Radio Caribe
Elaborado por: Daniel Figueroa

Verificable:

En este proyecto no se alcanzó la meta, debido a los altos costos de los equipos, no obstante se consiguieron proformas de los equipos a adquirirse.

SDR DEL ECUADOR
Soluciones Digitales para Radio

Dirección: Av. República del Salvador 836 y Suecia, Edificio Prisma Norte, Piso 11
Telf: (02)207-1185
Cel: (09)9466233 / (09)9214924
E-Mail: sdr.ecuador@hotmail.com

Quito, Agosto 31 de 2012

PROFORMA

Señor Daniel Figueroa
Radio Caribe
Esmeraldas.-

Strider Link Series 130-500MHz



ENLACES: TRANSMISOR Y RECEPTOR SINTECK

Descripción:

- El Strider Link es un sistema completo de enlaces, transparente y sin limitaciones.
- 20W de potencia ajustable (ajuste de RF de 0 a 20W)
- 3 Salidas en receptor: MPX (BGM), mono y demoduladas L&R.
- Visualización y configuración de parámetros desde su pantalla LCD.
- Doble filtro de cavidad en enlace receptor lo que permite una increíble cobertura (hasta 65Km)
- Hi-Fi VCO, para más brillo, claridad y punch en el sonido
- Contenido a batería de 12 V (para utilizarlo como unidad móvil)
- Entradas XLR (R, L y Mono) y MPX.
- Modelos ajustables en frecuencias de 130 a 500MHz
- Tarjetas opcionales para: Procesamiento de sonido dual, Generador Estéreo y/o Filtro digital Low Pass.
- Baja distorsión armónica

Cantidad	Precio Unitario (por)	Total Precio Normal (sin IVA)	Precio en efectivo Dcto 10%
2 pares	\$3.300,00 + IVA	\$6.600,00 + IVA	\$5.940,00 + IVA
0	\$420,00 + IVA	No solicitado	No solicitado
0	\$358,00 + IVA	No solicitado	No solicitado
0	\$175,00 + IVA	No solicitado	No solicitado
0	\$280,00 + IVA	No solicitado	No solicitado
Total		\$6.600,00 + IVA	\$5.940,00 + IVA

Atentamente,
Edgar Yáñez Vasco

Importante: Soluciones Digitales para Radio es el único distribuidor autorizado de productos SINTECK para Ecuador. Cualquier adquisición que se realice de estos equipos dentro o fuera del país a cualquier otra persona o empresa, anula la garantía dentro del territorio Ecuatoriano.

OBSERVACIONES: El precio en local incluye transporte y desinstalación. EL PRECIO NO INCLUYE IVA.
FORMA DE PAGO: 100% a la orden.
TIEMPO Y LUGAR DE ENTREGA: El equipo será entregado en un tiempo de entre 7 a 4 semanas a partir de la orden en la ciudad de Quito.
GARANTÍA: 1 año contra defectos de fabricación.
VALIDEZ DE LA OFERTA: 30 días. Luego de este tiempo el precio puede variar sin previo aviso.
NOTA ESPECIAL: De existir una inspección gubernamental adicional respecto a incremento de aranceles, esta cotización queda automáticamente sin efecto y se procederá a reotorgar una nueva cotización si el cliente

SDR DEL ECUADOR
Soluciones Digitales para Radio

Dirección: Av. República del Salvador 836 y Suecia, Edificio Prisma Norte, Piso 11
Telf: (02)207-1185
Cel: (09)9466233 / (09)9214924
E-Mail: sdr.ecuador@hotmail.com

Quito, Agosto 31 de 2012

PROFORMA

Señor Daniel Figueroa
Radio Caribe
Esmeraldas.-

MX-2100



Descripción:

La MX-2100 es muy pequeña, fácil de manejar. Posee compresor, procesamiento de sonido, entrada para 3 micrófonos, posee un micrófono incorporado dentro de la consola que puede ser utilizado como ambiental, tiene una entrada de línea, una salida balanceada, híbrido telefónico, y batería recargable para 16 horas de uso continuo, además puede ser utilizada con teléfono convencional o teléfono celular a través de conexión vía Bluetooth y también puede transmitir a través de Skype gracias a su conexión USB a la computadora.

Todo lo que usted buscaba en una consola para exteriores y más...

Cantidad	Precio Normal Unitario	Precio pago con tarjeta en efectivo	Precio pago en efectivo
1	\$980,00	\$980,00	\$890,00

PRECIOS NO INCLUYEN IVA

Atentamente,
Edgar Yáñez Vasco

Importante: Soluciones Digitales para Radio es el único distribuidor autorizado de productos SOLIDYNE para Ecuador. Cualquier adquisición que se realice de estos equipos dentro o fuera del país a cualquier otra persona o empresa, anula la garantía dentro del territorio Ecuatoriano.

OBSERVACIONES: El precio en local incluye transporte y desinstalación. EL PRECIO NO INCLUYE IVA.
FORMA DE PAGO: 100% a la orden.
TIEMPO Y LUGAR DE ENTREGA: Dependiendo de la existencia en stock en el momento de la orden. En caso de que haya que reportarla, de 30 a 45 días a partir de la orden.
GARANTÍA: Toda las equipos Solidyne tienen una garantía de 3 años contra defectos de fabricación, 1 año en partes desmontables.
VALIDEZ DE LA OFERTA: 30 días. Luego de este tiempo el precio puede variar sin previo aviso.

Anexo 19: Resumen de actividades proyecto 14 y verificable

Proyecto 14:	Rediseñar página web volviéndola interactiva con los anuncios de nuestros clientes y actualización constante de noticias del momento.	Indicador:		Medida:		Meta:	Real:
		Innovación Tecnológica	Porcentaje	100,00	31,67		
Verificable:	Página web antes y después.	01/04/2012	31/12/2012	100,00	10,00	PRODUCCIÓN RADIAL	
Responsable:	Actividad:	Inicio	Fin	Meta	Real	Presupuesto:	Ejecutado:
CONTENIDO RADIAL	Evaluación de estado actual de página web de la radio	01/04/2012	30/04/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Ventas y facturación	Determinar necesidades de nueva página web	01/04/2012	30/04/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
CONTENIDO RADIAL	Rediseño de página web de la radio	01/05/2012	31/08/2012	100,00	0,00	1.200,00	0,00
Noticias & Deportes	Actualización en línea de diversas noticias del momento	01/09/2012	31/12/2012	100,00	0,00	0,00	0,00
Ventas y facturación	Promoción en medios de comunicación alternativos de página web	01/09/2012	30/09/2012	100,00	0,00	300,00	0,00
Ventas y facturación	Promocionar a los anunciantes los nuevos paquetes publicitarios que incluyen la promoción en la página web	01/09/2012	31/12/2012	100,00	0,00	0,00	0,00
PRODUCCIÓN RADIAL	Evaluación del estado de página web	01/12/2012	31/12/2012	100,00	0,00	0,00	0,00
Total:						1.500,00	0,00

Fuente: POA 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Verificable:

En este proyecto no se alcanzó la meta, se priorizaron otras actividades.



Anexo 20: Resumen de actividades proyecto 15 y verificable

Proyecto 15:	Implementar un sistema integrado de administración de Talento Humano.	Indicador:		Medida:		Meta:	Real:
		Satisfacción laboral		Calificación		80,00	70,00
Verificable:	Cumplimiento con beneficios de ley.	Inicio	Fin	Meta	Real	Área responsable:	
Responsable:	Actividad:	Inicio	Fin	Meta	Real	Presupuesto:	Ejecutado:
Talento Humano	Determinar plantilla de trabajadores fijos	01/01/2012	31/01/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Talento Humano	Establecer responsabilidades de trabajadores	01/01/2012	29/02/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Talento Humano	Establecer sueldos y salarios de trabajadores fijos y eventuales en base a responsabilidades	01/02/2012	31/03/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Talento Humano	Brindar beneficios de ley a los trabajadores (Afilación al IESS)	01/06/2012	31/06/2012	100,00	100,00	200,00	200,00
Total:						200,00	200,00

Fuente: POA 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Verificable:



MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES
Forma Individual sobre el pago de la Décimales de Remuneración

RAZÓN SOCIAL: FIGUEROA ANDRADE DANIEL DEMETRIO
R.U.C.: 1707036933001

FORMULARIO Nº 735459

N	CEDULA	APELLIDOS	NOMBRES	OCUPACIÓN	GENERO	DIAS TRABAJADOS	TOTAL_GANADO	RETENCION	VALOR_DECIMO	FIRMA_O_HUELLA_DIG
1	1715018725	CARDENAS FIGUEROA	EDUARDO DANIEL	191820000101	M	360				<i>[Signature]</i>
2	0912895026	ANDRADE ESTUPIÑAN	RAQUEL ALEXANDRA	2215921300004	F	360				<i>[Signature]</i>
3	0802532838	QUIÑONEZ QUIÑONEZ	JOAHINNA OBDULIA	2215921300004	F	360				<i>[Signature]</i>
4	0301551102	CHASING ZAMBRANO	DANTE HUMBERTO	2215921300004	M	360				<i>[Signature]</i>
5	0802697441	CAICEDO QUIÑONEZ	STALIN JAVIER	2215921300046	M	150				<i>[Signature]</i>
6	0802645531	SANDOWAL GRACIA	NELSON YIME	2215921300046	M	150				<i>[Signature]</i>
7	1701834614	FIGUEROA ANDRADE	JORGE ELICIO	1930000000021	M	150				<i>[Signature]</i>

Total valor pagado por decimo: [Grid]

Total valor pagado por decimo: [Grid]

Total valor pagado por decimo: [Grid]

Total de Trabajadores: 7

Número de trabajadores con: [Grid]

Total de trabajadores con rete: [Grid]

Número de Trabajadores con: [Grid]

Número de Trabajadores con: [Grid]

Pago total a Trabajadores con: [Grid]

Total acreditados en cuenta: [Grid]

Total pagos directos: 2366,0



15 ABR 2013

RADIO CARIBE F.M.
DANIEL FIGUEROA ANDRADE
R.U.C. 1707036933001

[Signature]
FIGUEROA ANDRADE DANIEL DEMETRIO
FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL.

Anexo 21: Resumen de actividades proyecto 16 y verificable

Proyecto 16:	Desarrollo de un plan de estabilidad laboral e incentivos por ventas para los trabajadores.	Indicador:		Medida:		Meta:	Real:
		Inicio	Fin	Meta	Real	80,00	70,00
Verificable:	Tabla e incentivos por ventas.	01/04/2012	30/11/2012	100,00	100,00	Talento Humano	
Responsable:	Actividad:	Inicio	Fin	Meta	Real	Presupuesto:	Ejecutado:
Talento Humano	Determinar comisiones por ventas	01/04/2012	30/04/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Talento Humano	Analizar y reajustar comisiones por ventas	01/11/2012	30/11/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Total:						0,00	0,00

Fuente: POA 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Verificable:



Tabla de comisión por ventas

CONDICIONES

- Los precios de venta de los paquetes publicitarios no son fijos, se pueden negociar dependiendo del cliente.
- Si se van a reducir los precios de venta para algún cliente, esto debe ser previa autorización de gerencia.
- Los porcentajes de la comisión a ganar son constantes.
- Si el paquete vendido incluye cuñas que tienen una duración de más de 30 segundos la comisión será de 2% menos al de la tabla estipulada.
- Esta tabla de comisiones por ventas rigen desde mayo del 2012 al 31 de diciembre del 2012.

Comisión por venta de paquetes de cuñas de 30 segundos rotativas al mes			
Cuñas al día	Precio de venta	Comisión en %	Comisión en USD
4	314.10	8.85	27.80
5	391.84	13.55	53.09
6	469.27	17.70	83.06
8	624.45	22.12	138.13
10	779.00	26.81	207.29

Comisión por pasada AA			
Por venta de	Precio de venta	Comisión en %	Comisión en USD
Cuña de 30"	2.70	17	0.46
Cuña de 60"	5.40	9	0.49

Comisión por pasada AAA			
Por venta de	Precio de venta	Comisión en %	Comisión en USD
Cuña de 30"	5.4	19	1.03
Cuña de 60"	10.8	9.9	1.07


Dayid Chazing

DIRECTOR DE MARKETING Y VENTAS

www.radiocaribefm.com

RADIO CARIBE F.M.
DANIEL FIGUEROA ANDRADE
RUC. 1707036933001

Tel: 06 2452 372
Telefax: 06 2452 945
Dirección: Ricaurte 113 y Sucre
Oficina Quito
Tel: 02 331 038
Email: radiocaribe_95@yahoo.es
FRECUENCIAS: 95.1 MHz / 95.3 MHz
Esmeraldas - Ecuador

Anexo 22: Resumen de actividades proyecto 17 y verificable

Proyecto 17:	Desarrollar el manual de funciones de los trabajadores.	Indicador:		Medida:		Meta:	Real:
		Satisfacción laboral	Calificación	80.00	70.00	Área responsable:	
Verificable:	Reglamento interno del trabajo elaborado	Inicio	Fin	Meta	Real	Talento Humano	
Responsable:	Actividad:	Inicio	Fin	Meta	Real	Presupuesto:	Ejecutado:
Talento Humano	Levantamiento de estado actual de las funciones de los trabajadores	01/02/2012	29/02/2012	100.00	100.00	0.00	0.00
Talento Humano	Levantamiento de necesidades de los trabajadores por parte de la empresa	01/02/2012	29/02/2012	100.00	100.00	0.00	0.00
Talento Humano	Elaborar reglamento interno del trabajo	01/03/2012	31/03/2012	100.00	100.00	300.00	120.00
Total:						300.00	120.00

Fuente: POA 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Verificable:



DIRECCIÓN REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE IBARRA

Resolución Aprobación de Horarios de Trabajo N° MRL-DRTSP1-2013-00010-R1-MJ

IBARRA, 31 de enero de 2013

CONSIDERANDO:

QUE, en la Reforma Integral del ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, publicado en el Registro Oficial N° 159, del 24 de junio del 2011, considera las atribuciones y responsabilidades de las Direcciones Regionales del Trabajo y Servicio Público;

"cc) Aprobar reglamentos internos de trabajo; y gg) Resolver sobre la aprobación de reglamentos internos de trabajo y horarios de trabajo de empresas legalmente constituidas y de personas naturales".

QUE, el Proyecto de Horario de Trabajo Especial, de la Razón Social RADIO CARIBE FM con domicilio en el Cantón Esmeraldas, Provincia de Esmeraldas, fue presentado para su aprobación por el Representante Legal.

QUE, mediante Memorando No. MRL-DRTSP1-2013-00010 del 23 de enero del 2013, la Analista Laboral de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Ibarra, considera procedente la aprobación del Horario de Trabajo Especial de RADIO CARIBE FM.

En ejercicio de las Atribuciones que le confiere el Art. 64 del Código de Trabajo esta Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público de Ibarra y conforme al acuerdo ministerial 169 de fecha 24 de septiembre del 2012:

RESUELVE:

Art. 1.- Aprobar el Horario de Trabajo Especial, de la Razón Social RADIO CARIBE FM, con domicilio en el cantón Esmeraldas, Provincia Esmeraldas, conforme al acuerdo al siguiente contenido:

00:00 A 05:00 PROGRAMACIÓN MUSICAL

05:00 A 09:00 CRECIMIENTO EN GRACIA

09:00 A 09:00 NOTICIERO

09:00 A 12:00 PROGRAMA MUSICAL

12:00 A 15:00 PROGRAMACIÓN MUSICAL

15:00 A 18:00 PROGRAMACIÓN MUSICAL

18:00 A 19:00 NOTICIERO DIRIGIDO

19:00 A 21:00 PROGRAMACIÓN MUSICAL

21:00 A 23:00 PROGRAMACIÓN MUSICAL

23:00 A 24:00 CRECIENDO EN GRACIA

"Las Horas suplementarias no podrán exceder de 4 en un día ni de 12 en la semana, si tuvieren lugar durante el día o hasta las 24 horas, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada hora suplementaria. Si tuviere lugar durante el día o hasta las 24 horas, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias que exceda un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las 24:00 y las 6:00, el trabajador tendrá derecho a un onse por ciento de recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que correspondiera a la hora de trabajo diurna. El trabajo que se ejecute el sábado o el domingo, deberá ser pagado con el ciento por ciento de recargo. La Jornada Nocturna entendida por tal la que se realice entre las 19:00 y las 05:00 del día siguiente podrá tener la misma duración que la diurna aumentada en un veinte y cinco por ciento. Las partes se sujetan a lo dispuesto el numeral 2, del artículo 52, del Código del Trabajo, en concordancia con el artículo 55 del mismo cuerpo legal".

Art. 2.- Quedan incorporadas al Horario de Trabajo de Jornada Especial, de la Razón Social RADIO CARIBE FM, las disposiciones del Código del Trabajo, que prevalecerán en todo caso, así como lo convenido en el Contrato Colectivo, si lo hubiere;

Art. 3.- Todo lo que se contraponga a la Constitución de la República del Ecuador, a los Tratados Internacionales en materia laboral y al Código de Trabajo se entenderán como nulos.

Art. 4.- La presente Resolución de Horario de Trabajo Especial, de la Razón Social RADIO CARIBE FM, deberá ser exhibido permanentemente en un lugar visible del trabajo.

Art. 5.- Se deja constancia que la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Ibarra, deslinda cualquier tipo de responsabilidad, respecto de la veracidad y autenticidad de la información y documentación anexa para la aprobación del presente registro.

Art. 6.- Regístrese en la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Ibarra.

COMUNIQUESE:

Ibarra, 31 de Enero de 2013.

Dr. Karina Linda Díaz Jijón
KARINA LINDA DÍAZ JIJÓN
DIRECTORA REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE IBARRA (E)

RADIO CARIBE F.M.
DANIEL FIGUEROA ANDRÉS
RUC: 1707000001
5-02-2013



Anexo 23: Resumen de actividades proyecto 18 y verificable

Proyecto 18:	Desarrollar la normativa interna alineada a la estrategia empresarial.	Indicador:		Medida:		Meta:	Real:
		Satisfacción laboral	Calificación	80,00	70,00	Área responsable:	
Verificable:	Misión, visión, políticas, estrategias, objetivos, planes, etc.	Inicio	Fin	Meta	Real	Talento Humano	
Responsable:	Actividad:	Inicio	Fin	Meta	Real	Presupuesto:	Ejecutado:
Talento Humano	Análisis de documentos empresariales.	01/04/2012	30/04/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Talento Humano	Levantamiento de necesidades empresariales.	01/04/2012	30/04/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Talento Humano	Normativa interna.	01/05/2012	31/05/2012	100,00	100,00	200,00	200,00
Total:						200,00	200,00

Fuente: POA 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Verificable:

Misión
Nuestra misión es servir, informar y entretener al oyente a través de nuestra programación variada, veraz, objetiva y educativa dirigida a la audiencia de nuestras señales en FM y el Internet con el fin de mantenerlos entretenidos e informados de los principales acontecimientos del mundo.

Visión
Ser reconocidos como líderes en información noticiosa y deportiva, programación musical con sonido de alta fidelidad, tecnología de punta, programación creativa e información oportuna y veraz promoviendo una cultura de respeto, responsabilidad, ética y profesionalismo con personal comprometido y competente que resulten en la satisfacción y reconocimiento de nuestra audiencia y nuestros clientes como la empresa radial número 1 del rating local.

Valores
Responsabilidad: La ética con lo que se hace y dice, fundamentando lo que se emite en la veracidad de la información. Respetando la libertad de expresión, guardando el respeto a la audiencia.
Solidaridad: "Con la comunidad mediante campañas de publicidad gratuitas y entre compañeros cuando sea necesario dependiendo de la magnitud de las necesidades de estos."
Imparcialidad: El principal objetivo es comunicar, no influir en beneficio o perjuicio de una o varias personas y sus eventos políticos o sociales.
Trabajo en equipo: "La suma de los talentos es mayor que el de una sola persona para alcanzar los objetivos. Todo el personal alineado hacia un mismo horizonte."
Postión: Por una programación que refleje orden y amor por intentar llegar a la excelencia. Se genera una cultura de respeto al tiempo de los trabajadores

COBERTURA NACIONAL

Responsabilidad social: Siendo solidarios y responsables con los clientes, la audiencia y el talento humano, cumpliendo con el marco legal y normativo vigente.
Clientes - audiencia: Compromiso con la satisfacción y superación de las expectativas de los clientes, a través del cumplimiento y mejora continua de las programaciones y los índices de calidad y costo del servicio entregado.
Financiera: Minimizando los costos de las programaciones y maximizando los ingresos sin afectar negativamente al talento humano.
Recursos Humanos: Reconocimiento del talento humano como el principal activo de la Empresa, priorizando su desarrollo, perfección y compromiso en un ambiente favorable y de respeto.
Comunicación: Fomento de una comunicación dinámica, ágil, oportuna, responsable y participativa al interior y al exterior de la organización, desarrollando un lenguaje común y canales de comunicación claros y precisos.
Información: Compromiso con la administración y veracidad de la información, considerándola como un activo estratégico.
Clientes: Impulso del mejoramiento continuo de la gestión empresarial, incorporando constantemente las mejores prácticas y tecnologías de apoyo y desarrollando la innovación e investigación de nuevos productos comunicacionales.
Tecnología: Incorporación permanente, oportuna y eficiente de innovaciones tecnológicas que aporten a la mejora de las programaciones y la gestión de la organización.
Adquisición: Compromiso con la adquisición ágil, transparente y oportuna de los bienes y servicios requeridos para el desarrollo de las actividades de la Empresa, precualitando los intereses de la organización.
Conocimiento: Compromiso con la generación, aprovechamiento, cuidado y difusión del conocimiento en la organización.

Tarifa en horas AAA por pasada

Segundos	Costo
1	0,18
30	5,40
60	10,80

PAQUETES PROMOCIONALES DURANTE UN MES:

Paquete promocional durante un mes	Costo
4 cuñas diarias de lunes a viernes	314,10
5 cuñas diarias de lunes a viernes	391,84
6 cuñas diarias de lunes a viernes	469,27
8 cuñas diarias de lunes a viernes	624,45
10 cuñas diarias de lunes a viernes	778,00

Venta de espacio radial por hora

Horario	Costo
AAA	324,00
AAA	618,00

Anúnciese con nosotros y su publicidad estará en nuestra página web: www.radiocaribefm.com, en nuestra página de Facebook y de Twitter:

[/radiocaribe](#) [@radiocaribe](#)

radio caribe fm

95.1 / 95.3

FM - 95.1 / 95.3

www.radiocaribefm.com

Anexo 24: Resumen de actividades proyecto 19 y verificable

Proyecto 19:	Desarrollar un sistema de medición de satisfacción laboral, evaluar al personal en el desempeño de su trabajo, imagen personal, cuidado del puesto de trabajo y puntualidad; y realizar actividades de recreación y motivacionales para el personal.	Indicador:		Medida:		Meta:	Real:
		Evaluación del desempeño		Calificación		2,00	1,50
Verificable:	Modelo de evaluación del desempeño.	Inicio	Fin	Meta	Real	Área responsable:	
Verificable:	Modelo de evaluación del desempeño.	01/04/2012	31/09/2012	100,00	100,00	Talento Humano	
Responsable:	Actividad:	Inicio	Fin	Meta	Real	Presupuesto:	Ejecutado:
Talento Humano	Matriz de evaluación del desempeño	01/04/2012	30/04/2012	100,00	100,00	150,00	200,00
Talento Humano	Realizar evaluación del desempeño	01/06/2012	30/06/2012	100,00	100,00	50,00	50,00
Talento Humano	Determinar brechas de conocimiento	01/07/2012	31/07/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Talento Humano	Análisis de evaluación del desempeño	01/08/2012	31/08/2012	100,00	100,00	150,00	50,00
Talento Humano	Informe plan de acción de la evaluación del desempeño	01/09/2012	30/09/2012	100,00	100,00	150,00	50,00
Talento Humano	Actividades recreacionales / motivacionales para los trabajadores	01/06/2012	31/12/2012	100,00	100,00	1.500,00	1.150,00
Talento Humano	Crear plan de vacaciones para los trabajadores	01/09/2012	31/09/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Total:						2.000,00	1.500,00

Fuente: POA 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Verificable:



MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
Esmeraldas 7 de mayo del 2012

El propósito de este modelo es medir y mejorar la eficacia organizacional a través de la evaluación del desempeño de los servidores, buscando fomentar la eficacia de los trabajadores en sus puestos de trabajo e incentivar al trabajador a una mejora continua en su rendimiento y participación en los resultados de Radio Caribe Fm.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE TRABAJADORES RADIO CARIBE

EVALUADO:
Nombre: _____
Puesto: _____

EVALUADOR:
Nombre: _____
Puesto: _____

PERIODO EVALUACIÓN:
Desde: _____ Hasta: _____

INSTRUCCIONES

PARTE II. RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS SEMESTRALES: Cual es la participación en las actividades correspondientes al proceso al que pertenece el evaluado.
Los literales b, c y d se los evalúa al final de cada semestre (15 al 30 de Junio y 15 al 30 de diciembre)

PARTE III. FACTORES COMPORTAMENTALES: Para elaborar la parte correspondiente a los factores comportamentales debe: Llenar en su totalidad la información solicitada.
Ubicar el desempeño del cotizador de cada uno de los factores, utilizando la siguiente escala

PUNTAJE	CALIFICACION	DESCRIPCION
3	A	Cumple con altos estándares de calidad.
2	B	Cumple satisfactoriamente.
1	C	Cumple parcialmente.
0	D	Incumple.

Procede a calcular el promedio, sumando los valores de los diferentes cuadros y dividiéndolos para el número de factores.
El promedio general le permitirá ubicar al evaluado en los siguientes parámetros.

PUNTAJE	CALIFICACION	DESCRIPCION
2.26 a 3.00	A.	Jugó con mucha eficacia y eficiencia las metas propuestas.
1.51 a 2.25	B.	Cumple sus responsabilidades.
0.76 a 1.50	C.	Requiere mucho desarrollo y capacitación.
MEJORES: 0.75	D.	Requiere mejoramiento inmediato.

PARTE IV. RESUMEN DE ANALISIS DE CALIDAD DE TRABAJO: El evaluador emite criterios cualitativos respecto al Desempeño, Plan de Mejoramiento, Análisis del Potencial, y Observaciones.
Culminado el procedimiento remitirá a la Dirección de Relaciones Industriales.



MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
Esmeraldas 7 de mayo del 2012

PARTE IV. Resumen del análisis de Calidad del Trabajo:

Balance del Desempeño

Diagnóstico de Brechas de Competencias

Análisis del Potencial

Entrenamiento que requerirá para desarrollar su potencial

Observaciones

FIRMA EVALUADOR
Fecha: _____

FIRMA EVALUADO
APROBACION:
OBSERVACIONES TALENTO HUMANO


DANIEL FIGUEROA ANDRADE
JEFE DE TALENTO HUMANO

www.radiocaribefm.com

Tel: 06 2452 372
Telefax: 06 2452 945
Dirección: Ricardo 113 y Sucre
Oficina Q
Tel: 02 331 038
Email: radiocaribe@505yahp.com
FRECUENCIAS: 95.1 MHz / 95.3 MHz
Esmeraldas - Ecuador

www.radiocaribefm.com

RADIO CARIBE F.M.
DANIEL FIGUEROA ANDRADE
RUC: 1707036933001

Tel: 06 2452 372
Telefax: 06 2452 945
Dirección: Ricardo 113 y Sucre
Oficina Q
Tel: 02 331 038
Email: radiocaribe@505yahp.com
FRECUENCIAS: 95.1 MHz / 95.3 MHz
Esmeraldas - Ecuador

Anexo 25: Resumen de actividades proyecto 20 y verificable

		Indicador:		Medida:		Meta:	Real:
Proyecto 20:	Desarrollar un sistema de medición de satisfacción laboral, evaluación del personal y actividades de recreación y motivacionales para el personal.	Capacitación de personal		Capacitaciones		6,00	4,00
		Inicio	Fin	Meta	Real	Área responsable:	
Verificable:	Certificados de personas capacitadas.	01/08/2012	31/12/2012	100,00	78,75	Talento Humano	
Responsable:	Actividad:	Inicio	Fin	Meta	Real	Presupuesto:	Ejecutado:
Talento Humano	Analizar documento de brechas determinadas	01/08/2012	31/08/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Talento Humano	Preparar plan de capacitación 2013 en diversos temas	01/09/2012	30/09/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Talento Humano	Cotizar capacitaciones externas 2013	01/10/2012	31/10/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Talento Humano	Capacitar el personal en base a sus perfiles	01/03/2012	31/12/2012	100,00	25,00	2.000,00	750,00
Talento Humano	Retroalimentación de personal capacitado externamente (capacitaciones in house)	01/04/2012	31/10/2012	100,00	66,66	0,00	0,00
Talento Humano	Análisis de certificados y conocimientos obtenidos por personal capacitado externamente.	01/12/2012	31/12/2012	100,00	0,00	0,00	0,00
Total:						2.000,00	750,00

Fuente: POA 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Verificable:

Se solicitaron las ofertas de capacitación a varias empresas, pero no se contrataron, únicamente se realizó una capacitación interna sobre la inducción a la norma ISO 9001-2008.



Capacitación de inducción a la norma ISO 9001 - 2008				
No.	NOMBRES COMPLETOS	CÉDULA DE IDENTIDAD	FIRMA 30 DE JUNIO DEL 2012	FIRMA 01 DE JULIO DEL 2012
	Judith Aranda Estepanía	0912895026	<i>Judith Aranda Estepanía</i>	<i>Judith Aranda Estepanía</i>
	Edison Figueroa Eduardo	19150192-8	<i>Edison Figueroa</i>	<i>Edison Figueroa</i>
	Figueroa Figueroa David	01225757-6	<i>D.F.</i>	<i>D.F.</i>
	Daniel Figueroa Andrade	170703693-3	<i>Daniel Figueroa</i>	<i>Daniel Figueroa</i>
	Johanna Cruzman Cruzman	060953293-8	<i>Johanna Cruzman</i>	<i>Johanna Cruzman</i>
	WALTER ANTONIO SUAREZ PLORES	080198372-2	<i>WALTER ANTONIO SUAREZ PLORES</i>	<i>WALTER ANTONIO SUAREZ PLORES</i>
	Georgette Myriam Luis	080348269-0	<i>Georgette Myriam Luis</i>	<i>Georgette Myriam Luis</i>
	Luis Santos	080182958-1	<i>Luis Santos</i>	<i>Luis Santos</i>
	Figueroa Valencia Jorge	080318458-4	<i>Jorge Figueroa V.</i>	<i>Jorge Figueroa V.</i>
	Chasing Zambrano David	080155110-7	<i>Chasing Zambrano</i>	<i>Chasing Zambrano</i>
	Agustín Rosa Jefferson Paul	080280361-9	<i>Agustín Rosa Jefferson Paul</i>	<i>Agustín Rosa Jefferson Paul</i>
	JOHNNY W. OLIVERA	080157616-2	<i>JOHNNY W. OLIVERA</i>	<i>JOHNNY W. OLIVERA</i>
LUGAR:		OBSERVACIONES:		
Sala de grabación de la Radio.				
CAPACITADOR:				
Ing. Laura Giovanny Gallardo López				

Anexo 26: Resumen de actividades proyecto 21 y verificable

Proyecto 21:	Capacitar al personal para mejorar la participación en los procesos de compras públicas INCOP	Indicador:		Medida:		Meta:	Real:
		Inicio	Fin	Meta	Real	Area responsable:	
Verificable:	Certificados de personas capacitadas.	01/01/2012	31/12/2012	100,00	51,17	Talento Humano	
Responsable:	Actividad:	Inicio	Fin	Meta	Real	Presupuesto:	Ejecutado:
Talento Humano	Obtener información del Instituto Nacional de Contratación Pública sobre cursos gratuitos a desarrollarse en Esmeraldas para ofertantes de servicios.	01/01/2012	30/06/2012	100,00	55,00	300,00	30,00
Talento Humano	Capacitar el personal de ventas en normativa INCOP	01/03/2012	31/12/2012	100,00	25,00	400,00	60,00
Talento Humano	Retroalimentación de personal capacitado externamente (capacitaciones in house)	01/04/2012	31/10/2012	100,00	66,67	0,00	0,00
Talento Humano	Análisis de certificados y conocimientos obtenidos por personal capacitado externamente.	01/12/2012	31/12/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Total:						700,00	90,00

Fuente: POA 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Verificable:

Se solicitaron las ofertas de capacitación a varias empresas, pero no se realizaron capacitaciones, se participó de manera empírica y siguiendo las instrucciones del INCOP en los procesos de compras públicas.

Anexo 27: Resumen de actividades proyecto 22 y verificable

Proyecto 22:	Adecuación de las instalaciones a las necesidades de un medio de comunicación.	Indicador:		Medida:		Meta:	Real:
		Satisfacción laboral	Calificación	Meta	Real	80,00	70,00
Verificable:	Fotos de estudios antes y después.	Inicio	Fin	Meta	Real	Área responsable:	
Responsable:	Actividad:	Inicio	Fin	Meta	Real	Presupuesto:	Ejecutado:
Servicios Generales	Contratar estudio de modernización de el segundo piso de la Radio	01/01/2012	31/01/2012	100,00	100,00	2.000,00	0,00
Servicios Generales	Participar activamente en el estudio para manifestar necesidades requeridas.	01/01/2012	31/01/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Servicios Generales	Readecuación eléctrica	01/02/2012	29/02/2012	100,00	50,00	20.000,00	2.500,00
Servicios Generales	Readecuación de sala de grabación	01/03/2012	31/03/2012	100,00	50,00	10.000,00	5.000,00
Servicios Generales	Readecuación de baños	01/04/2012	30/04/2012	100,00	100,00	1.000,00	750,00
Servicios Generales	Readecuación de oficinas administrativas	01/05/2012	31/05/2012	100,00	0,00	15.000,00	0,00
Servicios Generales	Readecuación de sala de espera	01/06/2012	30/06/2012	100,00	0,00	1.000,00	0,00
Servicios Generales	Readecuación de estudio	01/07/2012	31/07/2012	100,00	0,00	30.000,00	0,00
Servicios Generales	Acta de entrega recepción definitiva	01/08/2012	31/08/2012	100,00	0,00	0,00	0,00
Total:						79.000,00	8.250,00

Fuente: POA 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Verificable:

En el año 2012 no se realizó la remodelación del segundo piso de Radio Caribe Fm, se gestionó con un diseñador de interiores para que haga el estudio sin costo, con el compromiso que contratarlo, dicho contrato y remodelación se celebros en el año 2013.



Estudios año 2012

Trabajos de remodelación año 2013



Estudios y oficinas año 2013

Anexo 28: Resumen de actividades proyecto 23 y verificable

Proyecto 23:	Implementar un plan de mantenimiento de infraestructura y disposición final de muebles e insumos obsoletos	Indicador:		Medida:		Meta:	Real:
		Inicio	Fin	Meta	Real	Área responsable:	
Verificable:	Plan elaborado.	01/01/2012	01/09/2012	100,00	82,92	Servicios Generales	
Responsable:	Actividad:	Inicio	Fin	Meta	Real	Presupuesto:	Ejecutado:
Servicios Generales	Contratación de empresa de limpieza	01/01/2012	31/01/2012	100,00	100,00	50,00	0,00
Servicios Generales	Supervisión de trabajos de limpieza	01/01/2012	31/12/2012	100,00	91,67	3.600,00	3.300,00
Servicios Generales	Análisis de instalaciones, equipos e insumos en mal estado	01/01/2012	31/07/2012	100,00	85,00	0,00	0,00
Servicios Generales	Informe final de instalaciones, equipos e insumos para disposición final y restauración	01/03/2012	31/08/2012	100,00	100,00	0,00	0,00
Servicios Generales	Restauración de instalaciones, equipos e insumos en mal estado	01/04/2012	01/09/2012	100,00	50,00	2.000,00	1.000,00
Total:						5.650,00	4.300,00

Fuente: POA 2012 Radio Caribe

Elaborado por: Daniel Figueroa

Verificable:

	CODIGO:	FECHA DE EMISION:	PAGINA:
	PR-001-SG-001	30-mar-12	1 de 7
TITULO:		REVISION:	
PROCEDIMIENTO PARA MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE EQUIPOS E INSTALACIONES		00	

PROCEDIMIENTO PARA MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE EQUIPOS E INSTALACIONES

RADIO CARIBE F.M.
DANIEL FIGUEROA ANDRATT
NITC. 1707856933001

Elaborado por: Comisión de servicios generales. <i>[Firma]</i>	Revisado por: Jefe de servicios generales. <i>[Firma]</i>	Aprobado por: Gerente General. <i>[Firma]</i>
Firma: <i>[Firma]</i>	Firma: <i>[Firma]</i>	Firma: <i>[Firma]</i>
Fecha: 13-03-2012	Fecha: 20-03-2012	Fecha: 30-03-2012

PLAN DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS E INSTALACIONES 2012	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOT 2012
Mantenimiento preventivo de instalaciones													
Limpieza de escaleras, pasillos y salas de espera	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.34	8.34	8.34	8.34	100
Limpieza de oficinas	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.34	8.34	8.34	8.34	100
Limpieza de sala de grabación	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.34	8.34	8.34	8.34	100
Limpieza de estudio de programas en vivo	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.34	8.34	8.34	8.34	100
Limpieza de caseta de Alaspungo y sus alrededores	0	0	25	0	0	25	0	0	25	0	0	25	100
Limpieza de caseta de Nono y sus alrededores	0	0	0	50	0	0	0	50	0	0	0	0	100
Ordenamiento y limpieza de bodega	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.34	8.34	8.34	8.34	100
Mantenimiento preventivo de equipos													
Mantenimiento de equipos de oficina	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.34	8.34	8.34	8.34	100
Mantenimiento de equipos de sala de grabación	0	0	25	0	0	25	0	0	25	0	0	25	100
Mantenimiento de equipos de estudio de programas en vivo	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	100
Mantenimiento de equipos Alaspungo (ECUATRONIX)	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.34	8.34	8.34	8.34	100
Mantenimiento de equipos Nono (ECUATRONIX)	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.34	8.34	8.34	8.34	100
Disposición de equipos a estación de transferencia													
Informe de equipos que no se pueden reparar o cumplieron vida útil	50	0	0	0	0	0	0	50	0	0	0	0	100
Clasificación de desechos	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.34	8.34	8.34	8.34	100
Venta de derechos a "chatarra", o donación.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	100

Anexo 29: Lista de carpetas con material adjunto en disco formato DVD

-  1 Solicitud a Radios para realizar estudio
-  2 Taller Radio Caribe
-  3 Cuadro de Mando Intergal Radio Caribe
-  4 Verificables POA Radio Caribe 2012
-  5 E-books usados en la tesis
-  Gráficos Tesis BSC Radio Caribe
-  Tesis BSC Radios