

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA
LA EMPRESA RADIO UNIÓN
1490 AM

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERIA
COMERCIAL MENCIÓN PRODUCTIVIDAD

AUTORA

MAUBY ARACELY DELGADO MOREIRA

ASESOR

MGT. ELIAS SALAZAR

Esmeraldas – Enero, 2020

Trabajo de tesis aprobado luego de dar cumplimiento a los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas PUCESE, previo la obtención del título en Ingeniería Comercial mención Productividad.

PRESIDENTE TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

ECO. ALEXANDRA BAUTISTA / LECTOR 1

MGT. JOSE LUIS VERGARA / LECTOR 2

MGT. GLORIA HOLGUIN/DIRECTORA DE ESCUELA

MGT.ELIAS SALAZAR/ DIRECTOR DE TESIS

FECHA _____

AUTORÍA

Yo, **MAUBY ARACELY DELGADO MOREIRA**, declaro que la presente investigación enmarcada en el actual trabajo de tesis es absolutamente original, auténtica y personal.

En virtud que el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora y de la **PUCESE**.

.....
MAUBY ARACELY DELGADO MOREIRA.

C.I.0802088187

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por su inmensa misericordia y sabiduría rebosada en mí para poder llegar hasta la meta final, sin su gracia y su favor no lo hubiera alcanzado. Gracias Espíritu Santo por ser mi guía y mi consolador en momentos de angustia.

A mi abuelita Cira que con su amor incondicional siempre ha estado pendiente de cada paso de mi vida y de todo lo que he necesitado para alcanzar este sueño.

A mis padres Walter Delgado y Sonia Moreira por haber estado conmigo en mis fracasos y victorias, se lo dedico a ustedes porque han creído en mí y son entes motivadores de la lucha constante para no desmayar.

A mis hijas Nathaly y Zoe, dedico este trabajo para que sirva de ejemplo y motivación en sus carreras estudiantiles y como desarrollo personal de ambas, que nunca es tarde para alcanzar lo que nos proponemos.

A mi esposo Edwin Meneses por el amor y apoyo incondicional que ha depositado en el hogar.

A mi prima Karina Murillo porque fue una gran compañera en mis inicios de estudios universitarios y mi maestra en casa, gracias por el apoyo brindado.

Mauby Aracely Delgado Moreira

AGRADECIMIENTO

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede en Esmeraldas, por la oportunidad que me brindó para ser miembro de tan noble institución educativa.

A todos mis maestros de la carrera, por impartir sus conocimientos, consejos, confianza y formación, en especial al MGT. Elías Salazar por su paciencia y tiempo en el desarrollo de este informe, a la Eco. Roxana Benítez por su apoyo incansable durante los años de estudio, a la Eco. Alexandra Bautista, MGT. Gloria Holguín y al MGT. José Luis Vergara por su motivación para culminar con esta meta, al Lcdo. Jacinto Fierro por su tiempo invertido acompañándome en el desarrollo de mis horas de vinculación con la comunidad.

Al Señor Walter Delgado Clavijo y herederos por haberme permitido realizar el informe de investigación con su empresa Radio Unión 1490 Am, gracias por el tiempo brindado y a cada uno de los trabajadores que colaboraron con el desarrollo de este proyecto.

A mis jefes del Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 MGT. Kristhian Terán, Ing. Wendy Ballesteros, Ing. Jorge Angulo e Ing. Cristhian Farfán, por haber confiado en mí y su enorme apoyo en brindarme los permisos especiales para culminar con éxito este sueño, no está demás mencionar a mis primeros jefes como fueron el Ing. Winston Balanzátegui y el Ing. Friki Gómez por sus consejos en mi tiempo de estudio, infinitas gracias a todos ellos.

Mauby Aracely Delgado Moreira

RESUMEN

El funcionamiento interno de una empresa se encuentra en gran medida determinada por su entorno, el cual incide directamente en sus estrategias y por lo tanto en sus resultados. Es por este motivo que se hace altamente necesario comprender el funcionamiento de este entorno,

así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con la empresa y afectan su forma de operar, para que la empresa logre ser competitiva es necesario responder a los constantes cambios del entorno, es preciso la elaboración de un modelo de gestión estratégico que responda a los objetivos que la empresa desea alcanzar, este modelo permitirá definir el direccionamiento estratégico, luego efectuar un diagnóstico de la empresa mediante un análisis FODA , por último se construirá estrategias de ajuste tecnológico y operacional. Este tipo de investigación es cualitativa, no se analizan datos de forma numérica, sino se estudia la realidad de la empresa. Se utilizó una sola técnica de instrumento que es el grupo focal que se llevó a cabo con los miembros de la empresa, personal administrativo y operativo.

Los datos obtenidos por el grupo focal arrojaron que la empresa carece de tecnología apropiada para satisfacer a los clientes, parrilla radial no actualizada, un horario de transmisión de 12 horas que abarca muy poco el mercado que se requiere alcanzar; y equipos con amplitud modulada donde su espectro radioeléctrico permite llegar solo a nivel de tres cantones: Esmeraldas, Atacames y Rioverde.

Se concluye que la creación de un modelo de gestión estratégico para la empresa “Radio Unión 1490 AM; incentivará a los propietarios a invertir en nuevos equipos y aplicaciones tecnológica que captarán nuevos clientes a nivel nacional e internacional tomando liderazgo en el mercado de la comunicación con esto lograrán alcanzar los objetivos y metas que se han propuestos los propietarios.

Palabras clave: radio; tecnológica; análisis estratégico; objetivos estratégicos.

ABSTRACT

The internal functioning of a company is largely determined by its environment, which directly affects their strategies and therefore their results. It is for this reason that it is highly necessary to understand the functioning of this environment, as well as the extent to which its forces are related to the company and affect the way it operates, so that the company can be competitive it is necessary to respond to the constant changes of the environment, it is

necessary to develop a strategic management model that responds to the objectives that the company wants to achieve, this model will define the strategic direction, then make a diagnosis of the company through a SWOT analysis, finally build strategies for technological and operational adjustment. This type of research is qualitative, data is not analyzed numerically, but the reality of the company is studied. A single instrument technique was used, which is the focus group that was carried out with the members of the company, administrative and operative personnel.

The data obtained by the focus group showed that the company lacks the appropriate technology to satisfy customers, an outdated radio grill, a 12-hour transmission schedule that covers very little the market that needs to be reached; and equipment with modulated amplitude where its radioelectric spectrum allows to reach only at the level of three cantons: Esmeraldas, Atacames and Rioverde.

It is concluded that the creation of a strategic management model for the company "Radio Unión 1490 AM; It will encourage the owners to invest in new equipment and technological applications that will attract new clients at a national and international level taking leadership in the communication market with this they will achieve the objectives and goals that the owners have proposed.

Keywords: radio; technological; strategic analysis; strategic objectives.

ÍNDICE DE CONTENIDO

AUTORÍA.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO	IV
RESUMEN.....	V
	VII

ABSTRACT.....	VI
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
JUSTIFICACIÓN.....	4
OBJETIVOS	5
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
CAPÍTULO I	6
MARCO DE REFERENCIA.....	6
1.1 ESTUDIOS PREVIOS.....	6
1.2 BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS	7
1.2.1 MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	7
1.2.2 VISIÓN	8
1.2.3 MISIÓN	9
1.2.4 VALORES.....	9
1.2.5 OBJETIVOS EMPRESARIALES	10
1.2.6 CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	10
1.2.7 ESTRATEGIA.....	10
1.2.8 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	11
1.2.9 Matriz FODA	11
1.2.10 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ENTORNO (M.E.E.).....	12
Formato de la Matriz M.E.E	12
1.2.11 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA (M.E.I.).....	13
1.2.12 MATRIZ ANALÍTICA DE FACTORES ESTRATÉGICOS (MAFE).....	14
1.2.13 ORGANIGRAMA	15

1.2.14 CLASIFICACIÓN DE ORGANIGRAMAS	16
1.2.15 MANUALES ADMINISTRATIVOS	16
1.2.16 CLASIFICACIÓN BÁSICA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS	17
CAPÍTULO II.....	19
MATERIALES Y MÉTODOS.....	19
2.1 Tipos de investigación.....	19
2.4 Técnicas e instrumentos.....	21
2.5 Población y muestra	22
2.6 Análisis de la información.....	22
CAPÍTULO III.....	22
DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS.....	22
CAPÍTULO IV	52
DISCUSIÓN	52
CAPÍTULO V	55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
ANEXOS.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	12
Tabla 2	13
Tabla 3	20
Tabla 4	22
Tabla 5	25

Tabla 6	26
Tabla 7	27
Tabla 8	29
Tabla 9	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	..16
Gráfico 2	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de Gestión Estratégica	8
Figura 2: Formato de matriz MAFE	15
Figura 3: Manual de funciones del gerente general	36
Figura 4: Manual de funciones de secretaria recepcionista	367
Figura 5: Manual de funciones de contador financiero	368
Figura 6: Manual de funciones de auxiliar de servicios	399
Figura 7: Manual de funciones de director de programas.....	40
Figura 8: Manual de funciones de periodista	411
Figura 9: Manual de funciones de locutor	412
Figura 10: Manual de funciones de productor general	443
Figura 11: Manual de funciones de broker ventas	454
Figura 12: Manual de funciones de bróker auxiliar de ventas	445

INTRODUCCIÓN

Según (Fred, D. 2008) “una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas”.

(Thompson, 2012, p. 4) sostiene que “la estrategia de una empresa es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades” por eso es importante la creación de la estrategia porque que ayudará al desarrollo competitivo de la empresa.

Mientras que para (Ansoff, Igor. 1990), “la estrategia es la manera que la empresa tiene para afrontar el futuro, teniendo en cuenta la relación servicio – mercado”. En sí la esencia de una estrategia radica en las actividades que se vayan a realizar de manera diferente de forma distinta a la de los rivales.

Es necesario que se establezca un mecanismo que permita prever el futuro a fin de establecer estrategias y tácticas que les conduzcan al logro de sus objetivos a largo plazo, como es un modelo de gestión estratégico que a través del análisis FODA se podrá conocer con que fortalezas cuenta y que oportunidades posee basado en su entorno para poder determinar las estrategias. No puede ser de otra manera, la realidad señala que la globalización se estableció y sus efectos se están manifestando de forma radical en periodos cortos de tiempo y, de forma incremental a diario, situaciones que provocan desplazamientos permanentes en el juego por el liderazgo en el mercado.

Las empresas radiodifusoras son un medio muy importante dentro de la sociedad ecuatoriana, se constituyen en un medio de comunicación y entretenimiento para los radioescuchas y adicionalmente representan un medio a través las empresas pueden promocionar sus bienes o servicios basados en publicidad que puede ser difundida como pautas publicitarias en los distintos segmentos que las radios presentan, así mismo los entes gubernamentales que pueden transmitir sus mensajes a la población.

Dentro del mercado ecuatoriano, la provincia de Esmeraldas es sin duda una provincia significativa en el país, no solo por su cultura sino también por su turismo, las hermosas playas que atrae a cientos de personas a visitarla semanalmente atrayendo en mayor masa a la región sierra. Por lo anterior, es claro que la presencia de una empresa radiodifusora en este mercado es sin duda un medio que es utilizado como una fuente importante de comunicación y publicidad.

Dentro de la provincia de Esmeraldas existe un medio de comunicación radial que es “Radio Unión”, es una empresa creada hace 46 años, la misma que está formada por su frecuencia 1490 (amplitud modulada); está domiciliada en la ciudad de Esmeraldas y su espectro radio eléctrico es limitado en tres cantones: Esmeraldas, Rioverde y Atacames.

A través de este proyecto se busca determinar las estrategias por medio de una estructura tecnológica que consiste en para ampliar su cobertura direccionándola al sistema online, como muchas otras radios que están ganado un gran espacio, en especial entre la audiencia más joven.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La forma de dirigir y administrar las empresas, ha presentado numerosos cambios alrededor del tiempo, pero debido a factores económicos y sociales producto de la globalización, su administración debería estar acorde a las necesidades y tendencias que el mercado demanda.

Radio Unión 1490 AM, al igual que muchas empresas de la ciudad que buscan el desarrollo empresarial, debe de apoyarse en un proceso de Gestión Estratégica, la misma que es fundamental para el crecimiento de su actividad comercial, planteándose como reto atenuar las causales que limitan la aplicación de estrategias, la depuración y el aprendizaje continuo de las mismas.

La empresa Radio Unión 1490 AM, por ausencia de una misión y visión, que al no estar definidas han dificultado crear una correlación entre la gestión y la estrategia. La falta de una estructura organizacional no concreta ha ocasionado que los trabajadores ejerzan varias funciones a la vez, descuidando las encargadas por las cuales fueron contratados. La empresa se ha mantenido durante 46 años en frecuencia de amplitud modulada que limita su radio espectro eléctrico abarcando mercado en solo tres cantones: Esmeraldas, Rioverde y Atacames.

En consecuencia, la empresa Radio Unión de la ciudad de Esmeraldas ha venido sufriendo bajos niveles de ingresos y disminución del rating, dando insatisfacción a radio escuchas de la nueva generación refiriéndonos a la juventud que demanda de muchos servicios por varios métodos tecnológicos, y la falta de capacidad para innovar ha hecho que la competitividad este por encima de ellos.

Lo anterior, se sintetiza en la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué forma será diseñado el modelo de gestión estratégico para la empresa Radio Unión 1490 AM?

JUSTIFICACIÓN

Con el modelo de Gestión Estratégica que se plantea, la empresa RADIO UNIÓN 1490 AM, podrá definir su estructura organizacional, este proceso se logrará a través de la participación de todas las áreas que cuenta la empresa, que permitirán adecuar estratégicamente la organización en forma eficiente y competitiva, donde se enfocará el porqué de existir y la dirección que se encaminará a un futuro donde deben avanzar para estar a la vanguardia de la comunicación.

La empresa necesita una innovación tanto en equipos como en su programación y para ello crear una estructura tecnológica que permita sostenerla económicamente y dar crecimiento al servicio que ofrece, teniendo un buen manejo de su operación mediante la coordinación y optimización de todos sus recursos con el propósito de volverse más productiva y así captar nuevos radio-escuchas; esto será una nueva forma de impartir información rompiendo esquemas, liderando en el mercado esmeraldeño y como no a nivel de todo el Ecuador.

Es necesario enfatizar que a nivel nacional, el Ecuador ya cuenta con 36 radios online entre ellas están las públicas y privadas que cuentan con aplicaciones de Smartphone donde se permite interactuar en vivo con el locutor, está captando el mercado de jóvenes radio escuchas que cada día son más exigente demandando temas actuales, por lo que se hace necesario brindar un servicio de calidad, con programaciones entretenidas, educativas y culturales para lograr tener a los clientes satisfechos. Cabe indicar que en la provincia de Esmeraldas 4 de las 17 radios están inmersas en la nueva era de la información y comunicación digital. Esto nos demuestra que la empresa aún puede abarcar un gran mercado que la competencia no este satisfaciendo y poder liderar la comunicación gracias a la trayectoria y veracidad de la información que por años ha impartido a la sociedad esmeraldeña.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de Gestión Estratégico para la empresa Radio Unión 1490 AM.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Efectuar un diagnóstico de la empresa mediante un análisis FODA.
2. Definir la filosofía corporativa.
3. Construir estrategias de ajuste tecnológico y operacional de acuerdo al análisis del entorno en el que se desenvuelve la empresa.

CAPÍTULO I

MARCO DE REFERENCIA

1.1 ESTUDIOS PREVIOS

El estudio realizado a la tesis **“Diseño del Plan Estratégico 2013 – 2016 para la Constructora Rodríguez”** (Polo, R. 2014) de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, ayudo a conocer la problemática que enfrenta la constructora por la falta de un plan estratégico y la ausencia de un manual de funciones para llevar identificado y supervisar el cumplimiento de cada miembro del orgánico funcional, concluyendo que la creación de un plan estratégico permitió conocer al propietario cuales eran sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, generando que se aplicara las estrategias planteadas por el autor de esta tesis, creando motivación en los dueños para salir del estancamiento en que se encontraban por el desconocimiento de las técnicas de administración empresarial. (p.124)

El estudio realizado a la tesis **“Plan Estratégico para el desarrollo empresarial de Radio Viva de la ciudad de Quevedo Periodo 2014 -2017”** (Alava, N. 2015) de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, ayudó a conocer que no solo en Esmeraldas sino en el país; las emisoras carecen de planes estratégicos lo cual significa que son empresas incursionadas de manera empírica sin planificación previa, todo esto se analizó en las preguntas de la encuesta que el estudiante de la Universidad de Quevedo ha realizado, lo que algunas de ellas eran similares a las planteadas a esta investigación, la cual motivó a buscar estrategias diferentes para entrar en esa competencia más adelante, sirviendo esta tesis como muestra de que el planteamiento de un plan estratégico ayuda a conocer la posición actual de un negocio y el rumbo al que se dirige. (p.90)

El estudio realizado a la tesis **“Planeación estratégica en la corporación canela, Radio Canela en la ciudad de Quito”** (Suntaxi, A., & Vilaña, A. 2013) de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito, la autora de este proyecto plantea un plan de acción para que sean aplicadas las estrategias que se formaron a través del análisis FODA siendo estas alcanzables y sostenibles, generando mayor conocimiento al personal y aumentando ingresos a la empresa. Es importante reconocer que el presupuesto de inversión para llevar a cabo un

plan de acción su valor no supera los cinco mil dólares lo que representa a la empresa una muy buena inversión para entrar en competencia con el mercado actual. (p.110)

1.2 BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS

1.2.1 MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Es el proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo. Por lo tanto, está orientada a largo plazo y centrada en los factores y las condiciones que afectan a la empresa y que proviene tanto de su exterior, como de su interior. (Marciniak, R. 2017)

Con la creación de un modelo de gestión estratégica ayudará al crecimiento y mejoramiento de la empresa; con un sistema total de actividades que incluyen un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades de los miembros de la empresa, para luego satisfacerlos de mejor manera al promover el intercambio de servicios de valor con ellos a cambio un beneficio.

Además (Marciniak, R. 2017) indica que el modelo de gestión estratégica se divide en cuatro etapas: etapa I – determinación de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos; etapa II el análisis estratégico; etapa III – la construcción, implementación y monitorización de la estrategia; etapa IV – el control estratégico. Estas cuatro etapas están clasificadas en distintos partes para su desarrollo, en el siguiente gráfico obsérvese lo siguiente:

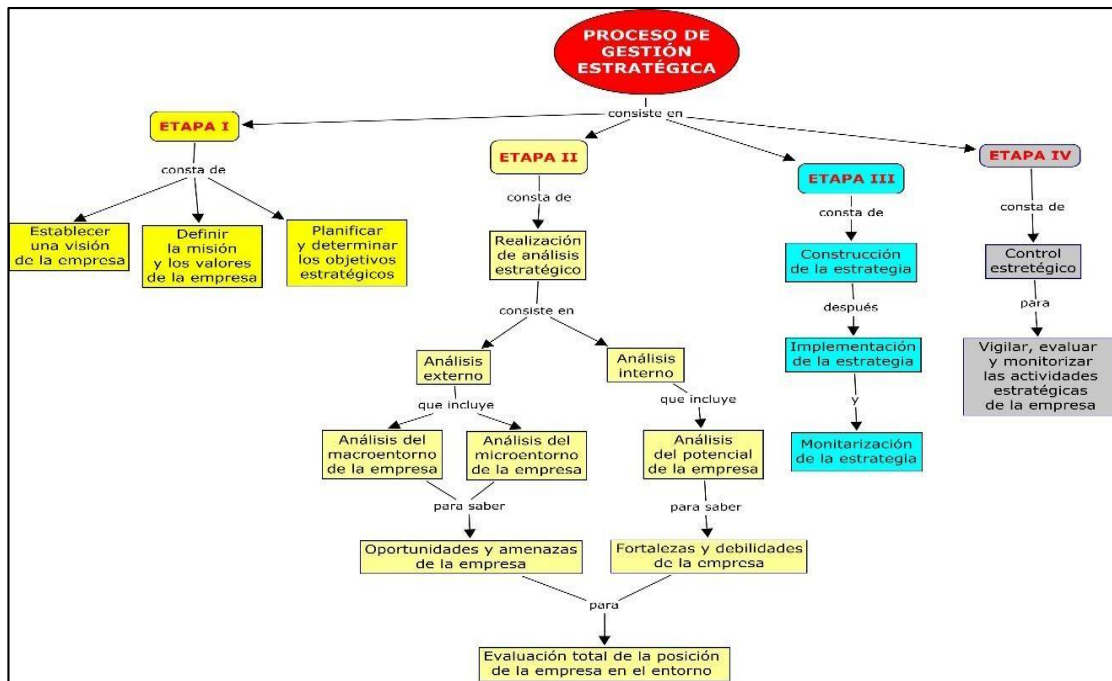


Figura 1: Proceso de Gestión Estratégica

Fuente: (Marciniak, R. 2017)

1.2.2 VISIÓN

Según (Chiavenato, I., & Sapiro, A. 2010, p.77) “visión es la imagen de cómo se verá en el futuro. La visión de los negocios debe ser congruente con el patrón de comportamiento presente de la organización y debe ser enteramente creíble” por lo tanto la visión debe ser amplia, detallada y comprensible llevando positivismo, alentando que si se logrará cambiar la situación actual para llevarla a un futuro diferente, uniendo lazos de lo que fue y lo que llegará a ser.

Para (Villalaz, L.1999) al redactar la visión se debe considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista en lo posible
- Comunica entusiasmo

- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje ennoblecedor, gráfico y metafórico
- Logra sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente

1.2.3 MISIÓN

Según (Uribe M., & Reinoso, J. 2013, p. 83) la misión “es la razón de ser de la empresa, para lo que fue creada, en función de los beneficios a clientes, comunidad y propietarios” al elaborar la misión de Radio Unión debe declarar propósitos que la distingue de las demás empresas, reflejando expectativas de sus clientes, describiendo en sí el campo al cual se dedica la emisora.

Para (Villalaz, L. 1999) es importante los siguientes componentes para la estructuración de la misión:

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

1.2.4 VALORES

“Constituye el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos. Sirven para establecer en términos amplios abstractos la forma en que desarrollará el comportamiento cotidiano” (Lerma, A., & Bárcena, S. 2012, p.3)

Esto es importante que la empresa Radio Unión tenga establecido y sea conocido por todos los integrantes de la organización, ya que ayudará a buscar el bienestar de todos, es por eso que los valores serán creados en este proyecto como parte de la metodología.

1.2.5 OBJETIVOS EMPRESARIALES

“Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente” (Münch, L. 2004, p. 35). La empresa debe usar los recursos que dispone para alcanzarlos en un periodo de tiempo, además los objetivos deben formularse para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar fortalezas y superar las debilidades.

1.2.6 CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES

En función del área que abarcan y del tiempo en el que se establezcan los objetivos, pueden ser: Estratégicos o generales: que se refieren a toda la empresa y se establecen a largo plazo, Tácticos o departamentales: de determina para un área, gerencia o departamento de la empresa, se establecen a corto o mediano plazo, Operacionales o específicos: se establecen en niveles o secciones de la empresa, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo. (Münch, L. 2004, p. 36).

Para el desarrollo de este proyecto se tomó la primera clasificación, que consta de Estratégicos o generales para la elaboración de los objetivos de la empresa Radio Unión.

1.2.7 ESTRATEGIA

La estrategia de una empresa es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal de integrado de opciones. La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones. (Thompson, G. P. 2012, p. 4)

Es decir que la estrategia es el camino que pretende seguir la organización para alcanzar sus objetivos globales en un entorno cambiante y competitivo. Es un proceso continuo para construir el destino de la organización.

1.2.8 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Es la parte más utilizada en la gestión estratégica organizacional y tiene que ver con la identificación concertada de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, unidas a los puntos críticos de éxito de cada una de las áreas de la empresa, con sus diferentes metodologías y ponderaciones según el modelo gerencial a aplicar. (Prieto, J. 2011, p. 112)

Este diagnóstico permitirá a la empresa identificar cuáles son las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva. Todos estos indicadores serán representados en una matriz llamada FODA.

1.2.9 Matriz FODA

Matriz FODA es una herramienta que permitirá el análisis preciso de la situación actual de la organización en función de ello se puede crear estrategias y buscar nuevos servicios que ayuden a tomar decisiones acorde a las metas y objetivos. Lo principal del FODA es identificar factores claves de éxito basado en un análisis del entorno interno y externo de una organización a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible mediante las siguientes acciones:

- Construir sobre las fortalezas de la empresa.
- Reducir las debilidades o adoptar una estrategia que evite las debilidades.
- Explotar las oportunidades, en especial utilizando las fortalezas de la empresa.
- Reducir la exposición a las amenazas o contrariedades.

Sus siglas significan:

Fortalezas: Situaciones, hechos, fenómenos, eventos, etc., internos que establecen en la organización una notable ventaja competitiva.

Debilidades: Situaciones, hechos, fenómenos, eventos, etc., internos que limita o inhiben el éxito de la empresa.

Oportunidades: hechos, datos y expectativas del entorno que inciden de manera positiva en la organización.

Amenazas: hechos, datos y expectativas del entorno que inciden de manera negativa en la organización. (Prieto, J. 2011, p. 140)

1.2.10 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ENTORNO (M.E.E.)

“Es un instrumento que resume y evalúa toda la información del entorno para determinar la favorabilidad de la empresa en el mercado” (Prieto, J. 2011, p. 122)

Se tomará esta matriz como primera parte del diagnóstico de la empresa representada mediante un cuadro, ejemplo a continuación:

Tabla 1

Formato de la Matriz M.E.E.

<i>Factor clave del entorno</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Calificación ponderado</i>	<i>Resultado</i>
A	1	4	4
Total	1	4	4

Fuente: (Prieto, J. 2011, p. 122)

Procedimiento para la elaboración de la matriz:

Asignar ponderación a cada factor entre 0 (Importante) y 1 (Muy importante). El valor significa la incidencia del factor para el éxito en el sector donde opera la empresa. La sumatoria de los valores anotados debe dar 1.00.

Califique a cada competidor de 1 a 4, así: Amenaza Importante (1), Amenaza Menor (2), Oportunidad Menor (3), Oportunidad (4).

Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación. (Ponderación para cada variable).

Sume los resultados ponderados para cada factor. (Prieto, J. 2011, p. 123)

La elaboración de esta matriz es parte importante dentro del modelo de gestión estratégico, ya que al momento de tener los resultados evaluados a través de las oportunidades y amenazas, sus valores totales serán interpretados de acuerdo a los puntajes que el autor indica en el libro, donde si el resultado es 4.0 indica que una empresa compite en un sector lleno de oportunidades, mientras que un resultado 1.0 indicará que la empresa está ubicada en un mercado con serias amenazas.

1.2.11 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA (M.E.I.)

“Es un instrumento de análisis interno que identifica las fortalezas y debilidades importantes dentro de la empresa, incluyendo aspectos de gerencia, ventas, financieros, administrativos, producción, desarrollo, estrategias y servicio al cliente” (Prieto, J. 2011, p. 130)

Se tomará esta matriz como segunda parte del diagnóstico de la empresa representada mediante un cuadro, ejemplo a continuación:

Tabla 2

Formato de la Matriz M.E.I.

Factor interno clave	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
A	1	2	2
Total	1	2	2

Fuente: (Prieto, J. 2011, p. 130)

Procedimiento para la elaboración de la matriz:

Asignar ponderación a cada factor, así: Sin importancia (0) y de gran importancia (1). La sumatoria debe ser 1.00.

Calificar a cada factor de 1 a 4, así: Debilidad importante (1), Debilidad menor (2), Fortaleza menor (3) y Fortaleza Importancia (4).

Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para obtener el resultado ponderado de cada variable.

Sumar los resultados ponderados para cada variable. (Prieto, J. 2011, p. 130)

Esta matriz es la segunda parte importante dentro del modelo de gestión estratégico, ya que los resultados evaluados a través de las debilidades y fortalezas, sus valores totales serán interpretados de acuerdo a los puntajes que el autor indica en el libro, donde los resultados mayores de 2.5 indica una empresa poseedora de una potente posición interna, mientras que los resultados menores a 2.5 demuestran una empresa con grandes debilidades.

1.2.12 MATRIZ ANALÍTICA DE FACTORES ESTRATÉGICOS (MAFE)

Esta matriz denominada como MAFE (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas) se desarrolla con cuatro tipos de estrategias, de acuerdo (Ponce, H. 2006, p. 8)

1. Estrategias FO: Aplican las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
2. Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
3. Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
4. Estrategia DA: son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Procedimiento para elaborar la matriz MAFE:

1. Integrar una lista de las oportunidades claves.
2. Integrar una lista de amenazas claves.
3. Integrar una lista de las fuerzas internas.
4. Integrar una lista de las debilidades internas.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias DO en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas, registrando las estrategias FA en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas registrando las estrategias DA en la celda correspondiente. (Ponce, H. 2006, p. 9)

MATRIZ MAFE	Fuerzas 1. Incremento de ingresos en 10% anual 2. Incremento en publicidad 3. Calidad de primera 4. Incremento en investigación y desarrollo 5. Reducción de pasivo a Largo plazo 6. Amplia variedad de productos	Debilidades 1. Baja moral de los empleados 2. Importaciones mayores a exportaciones 3. Demanda estacional 4. El transporte es costoso 5. Reglamentos locales para la importación de insumos
	Oportunidades 1. Mercados emergentes en búsqueda de inversionistas 2. Mercados emergentes cuentan con mano de obra barata 3. Beneficio del tipo de cambio 4. Pérdida de la competencia local de participación de mercado 5. Especialización en confitería y chocolates.	Estrategias FO 1. Adquisición de productores de la industria en México (F1, F5, F6, O1, O2, O3, O5) 2. Desarrollo de nuevos productos (F1, F3, F4, O4, O5)
	Amenazas 1. Incremento de precio del cacao 2. Formación de bloques económicos 3. Variación de clima en áreas productoras de cacao 4. Crecimiento de la competencia	Estrategias DO 1. Formación de unidades celulares de producción 2. Adquisición de canales de distribución (Integración hacia delante) 3. Intensificación de publicidad y promociones en temporadas de venta bajas (D3, O4)
	Estrategias FA 1. Adquisición de valores futuros de cacao (F1, A1, A3) 2. Desarrollo de nuevos productos (F1, F4, A1, A4) 3. Almacenamiento de materias primas (F1, A1, A2, A3)	Estrategias DA 1. Incremento de la participación de mercado internacional. (D2, D5, A2)

Figura 2: Formato Matriz MAFE

Fuente: (Ponce, H. 2006, p. 9)

1.2.13 ORGANIGRAMA

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (Benjamín, E., & Fincowsky, F. 2009, p. 100)

Con esta definición se tiene claro que es lo que se va a plasmar y servirá como guía para transmitir en forma gráfica como está constituida la empresa.

1.2.14 CLASIFICACIÓN DE ORGANIGRAMAS

“Los organigramas pueden clasificarse según cuatro grandes criterios: por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su presentación” (Benjamín, E., & Fincowsky, F. 2009, p. 100)

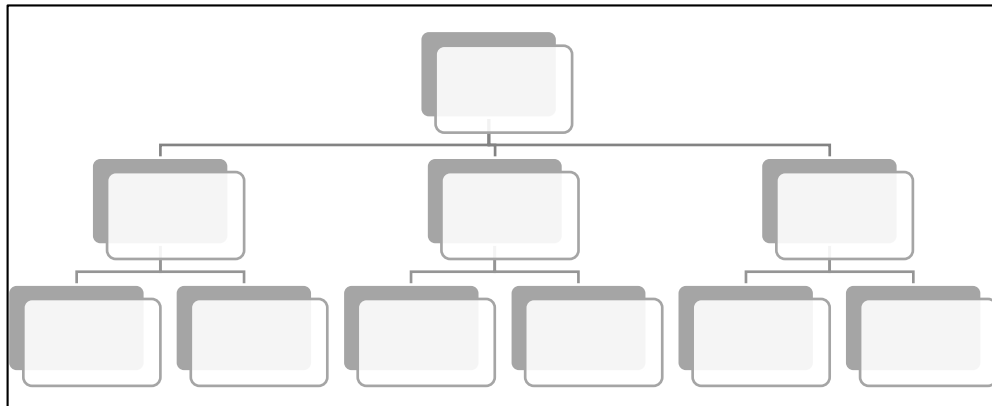
Para elaborar el organigrama de la empresa RADIO UNION 1490 AM se tomará de acuerdo a la clasificación que enmarca el autor, por presentación en forma vertical, basado en las funciones y áreas que posee la organización.

Por su presentación:

“Verticales.- Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada” (Benjamín, E., & Fincowsky, F. 2009, p. 103)

Con la descripción que manifiestan los autores en este tipo de organigramas se podrá proceder al diseño del mismo tomando en cuenta los jefes y subordinados que tiene físicamente la empresa pero que no están plasmados textualmente, y su forma es la siguiente:

Gráfico 1



Fuente: (Benjamín, E., & Fincowsky, F. 2009, p. 103)

1.2.15 MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas,

procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (Benjamín, E., & Fincowsky, F. 2009, p. 194)

La elaboración de un manual administrativo es de mucha importancia ya que presentará una visión de conjunto de la organización, ahorrando tiempo y esfuerzo en el desarrollo de las funciones evitando que dos o más trabajadores desempeñen las mismas actividades, de este modo se podrá mostrar con claridad el grado de autoridad y responsabilidad de cada uno de los departamentos que tiene la empresa.

1.2.16 CLASIFICACIÓN BÁSICA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

Por su naturaleza o área de aplicación: Microadministrativos, Macroadministrativos, Mesoadministrativos. *Por su contenido:* de organización, de procedimientos, de gestión de calidad, de historia de la organización, de políticas, de contenido múltiple, de puestos, de técnicas, de ventas, de producción, de finanzas, de personal, de operación, de sistemas. *Por su ámbito:* generales, específicos y enfoque. (Benjamín, E., & Fincowsky, F. 2009, p. 194)

De acuerdo a las definiciones escritas por los autores en esta sección en cada una de sus clasificaciones, se ha decidido tomar; el manual administrativo por su contenido de puestos, basado en la necesidad que tiene la empresa RADIO UNIÓN AM 1490.

Por su contenido:

“De puestos, conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización” (Benjamín, E., & Fincowsky, F. 2009, p. 195)

MARCO LEGAL

La presente investigación está constituida por aspectos legales que influyen a los medios de comunicación en el Ecuador, en este contexto se mencionaran algunos artículos de la Ley Orgánica de Comunicación que la empresa Radio Unión Am 1490 lleva hasta la actualidad

en pleno cumplimiento, y otros que deberían ser llevados a cabo ya que no están siendo tomados seriamente en el desarrollo de sus funciones y que ayudarían al éxito de la misma.

Todos los medios de comunicación sean estos públicos, privados y comunitarios, dentro de su programación deben tener establecidos contenidos de carácter informativo, educativo y cultural, cumpliendo el art.-8 sobre la prevalencia en la difusión de contenido, tal como lo establece la Ley Orgánica de Comunicación,) todo esto con el fin de enriquecer y aportar al desarrollo intelectual de una sociedad, que carece de principios y de la falta de lectura. Todo ciudadano tiene la facultad de manifestarse y opinar con total libertad en cualquier medio de comunicación, en virtud de lo que establece el Art.- 17, el mismo que concede este derecho y al mismo tiempo responsabiliza a sus actores por lo expresado. (Asamblea Nacional, 2019, p. 7)

Cabe mencionar que toda persona que se siente aquejado por las expresiones dadas por un medio de comunicación, podrá en amparo del Art.- 28, pedir las copias de los programas o publicaciones de las cuales la persona se sienta agraviada.

Si esta solicitud no se atiende forma favorable, ya que los medios están obligados a acatar dicha ley, estos serán sancionados conforme a lo establecido en la normativa del artículo antes mencionado. (Asamblea Nacional, 2019, p. 11)

Es de gran importancia para la ciudadanía, recibir a través de los medios de comunicación información pública destacada. Estos datos y noticias deben ser verificada, contrastada, y además debe ser concisa y conceptualiza, en aplicación del Art.- 22, que se constituye en el derecho de ser informado de forma veraz. (Asamblea Nacional, 2019, p. 9)

Para proteger los derechos que tienen las niñas, niños y adolescentes a manifestarse a su manera y con su idioma nativo con sus ideas, pensamientos, sentimientos y acciones, sin ser excluidos o estigmatizados, los medios de comunicación deben de protegerlos de toda violencia sexual, física, psicológica, intrafamiliar, y demás actos que pongan en riesgo su integridad corporal y mental. De allí que en aplicación del Art.- 32 y lo establecido en el Código de la Niñez y Adolescencia, no se debe de difundir contenidos que vulneren sus

derechos, caso contrario serán sancionados conforme a la ley vigente. (Asamblea Nacional, 2019, p. 12)

De igual forma todos los pueblos de nacionalidades indígenas, afroecuatorianos y montubias poseen el derecho de crear y producir programas en su lenguaje autóctono, todo aquello que muestre su cultura, tradiciones y conocimientos con el fin de evidenciar la forma que ellos perciben la vida. Así que los medios de comunicación están obligados según el Art.- 36 de difundir estos contenidos por un espacio de 5% de su programación diaria, por ende el incumplimiento de esta ley será motivo de sanción administrativa por parte de Superintendencia de la Información y de la Comunicación. (Asamblea Nacional, 2019, p. 13)

Todo ciudadano o grupo de ciudadanos tienen el derecho de acceder de forma igualitaria, al uso de las frecuencias del espectro radioeléctrico, concedidas para ser usadas en radio y televisión, según lo señalado en el Art.- 34 de la Ley Orgánica de Comunicación. (Asamblea Nacional, 2019, p. 12)

CAPÍTULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Tipos de investigación

La investigación desarrollada es aplicada ya que se construyó un modelo de gestión estratégico sobre la situación externa e interna de la empresa para contribuir al mejoramiento de la misma. A su vez es cualitativa pues no se analizan datos de forma numérica, sino más

bien se describe la realidad de la empresa a través de los propietarios y empleados de ella.
Enmarcada en el diseño de investigación - acción

2.2 Métodos

Se empleó el método deductivo, este método se utilizó en el desarrollo de los capítulos, permitiendo explicar a partir de una teoría general sobre la situación actual de los medios de comunicación en la era digital para ser analizados en el hecho particular de la situación que se encuentra al momento la emisora Radio Unión 1490 AM.

En el presente trabajo también se utilizó el método analítico sintético ya que se llegó al modelo de gestión estratégica a través del diseño de cada una de sus partes de manera independiente.

2.3 Operacionalización de la variable

Tabla 3

Operacionalización de la variable gestión estratégica

Variable	Dimensiones	Indicadores
Gestión estratégica.	Diagnóstico estratégico	- Situación del entorno (oportunidades y amenazas)
		- Situación interna (fortalezas y debilidades)
	Filosofía corporativa	- Visión
		- Misión
		- Valores
Objetivos estratégicos		- O
Organigrama		- A
Estrategias	- Ajuste tecnológico	- A
Ajuste de operaciones Fuente: Elaboración propia		

2.4 Técnicas e instrumentos

La primera técnica utilizada fue la observación no estructurada, aplicando el instrumento de guía de observación, en donde se la realizó en la primera visita técnica a la empresa para conocer la estructura donde realizan las funciones y como lo hacen.

La segunda técnica utilizada fue el análisis de documento, en este caso la ley orgánica de comunicación, haciendo énfasis en el estudio del Art. 49 de ley orgánica de comunicación, donde se refiere a la difusión de contenidos adecuados con las franjas horarias, los mecanismos para difundir las formas de comunicación de los distintos grupos sociales, culturales y nacionalidades. Además, se analizó el Art. 91 donde se refiere a los principios para la publicidad y propaganda. Todo esto con el fin de conocer si el medio de comunicación al cual se está estudiando cumple con lo solicitado por la Ley Orgánica de Comunicación.

La tercera técnica utilizada fue la entrevista, la misma que se entablo con el gerente de la radio el Señor Walter Delgado Clavijo bajo un acuerdo previo y expectativas entre ambas partes; con el fin de obtener la información requerida para conocer la empresa mediante el tipo de entrevista no estructurada bajo una guía de 29 preguntas. A través de esta entrevista se pudo conocer el estado situacional de la empresa, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la cobertura de los servicios que presta, con que clientes cuenta, la programación que posee, que tecnología cuenta para ejercer las actividades, y sobre lo que respecta a la estructura organizacional de la empresa. Anexo 1.

La cuarta técnica que se aplicó fue de GF, formado por siete personas, aplicando un instrumento de guía temático basado en la investigación. Se realizó un primer GF enfocado a obtener información sobre la situación interna y externa de la empresa que corresponde al primer objetivo específico que se basa en el diagnóstico estratégico. El segundo GF se realizó con el fin elaborar la filosofía corporativa de la empresa. El tercer y último GF se realizó para la construcción de estrategias de la empresa que concierne al tercer objetivo específico.

2.5 Población y muestra

La población objeto de estudio fue finita, ya que se realizó con trabajadores de la empresa y con la base de clientes fijos que mantiene RADIO UNIÓN 1490 AM.

A continuación, se detalla así:

Tabla 4

Población de la empresa Radio Unión Am 1490

Población de la Empresa	
Personal Operativo	5
Personal Administrativo	2
Total trabajadores	7

Fuente: Elaboración propia

El tipo de muestra empleada es no probabilística, se definió el sorteo como medio de selección de los participantes en la investigación. Fueron sorteados 2 periodistas y 1 locutor, más la participación del gerente y sus hermanos.

2.6 Análisis de la información

Se obtuvo información a través de análisis e interpretación de las intervenciones en los grupos focales realizados donde participaron los directivos y trabajadores de la empresa.

CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

En la primera visita que se realizó a la empresa fue con el fin de conocer sus áreas de trabajo, actividades que realizan y personal con el que cuentan, para llevar a cabo esto, se coordinó a través de una llamada telefónica al gerente y así se estableció día y hora. La información se recolectó en apuntes a medida que se iba observando en el transcurso de la visita.

En la primera etapa se observó la infraestructura de la empresa la misma que cuenta con cuatro áreas muy bien distribuidas para cada función: *área 1*: recepción y atención al cliente, se encuentra a la entrada principal, respectivamente amoblada, escritorio tipo L, copiadora, laptop e impresora, una pequeña biblioteca. *Área 2*: lugar donde realizan las entrevistas, con capacidad para 5 personas totalmente acondicionado, 5 micrófonos con soporte de suspensión ajustable, sillas ergonómicas de oficina. Esta área está separada por una ventana de vidrio con aislamiento acústico que impide el ruido de un lado a otro. *Área 3*: se encuentran la consola de control, computadora, micrófono donde trabaja el locutor, codificadores de antes satelitales, y otros. Por último, el *área 4*: esta se encuentra también separada por dos ventanas de vidrio con aislamiento acústico, aquí es donde llevan a cabo la producción, graban y editan las publicidades, también se encuentran los equipos de transmisión.

Como observación, es que la empresa se encuentra muy bien distribuida en sus áreas para desarrollar con calidad sus funciones un buen ambiente de trabajo. En cuanto a los equipos móviles de transmisión están inactivos ya que no han renovado la frecuencia para el uso de ellos, por ende, no salen a recolectar información los periodistas.

En la segunda etapa se observó la operatividad de la empresa, Radio Unión 1490 AM cuenta con un gerente general, Dos locutores uno en la mañana se 05h00 a 08h30, el segundo locutor de 08h30 a 14h30, dos periodistas, uno de ellos es el director de noticias, una contadora, y un auxiliar de limpieza.

Como observación a esta segunda etapa se pudo notar que el locutor realiza a su vez funciones de secretaria, mientras coloca una publicidad o música de un tiempo aproximado de 5 minutos mientras atiende a los clientes. Además, en las tardes en el horario de 14h30 a 18h00 no cuentan con locutor para cubrir este espacio, y lo que realizan es colocar noticias y música en piloto automático, hasta que llegue el periodista al programa de noticias.

En tercera etapa se indagó sobre que sistemas de tecnología utilizan para transmitir la información, equipos y que medios usan para darse a conocer, lo que se observó es que cuenta con dos equipos de antena satelital, un convenio de otras radios para enlazarse y transmitir

información que sucede a nivel mundial que es con la VOA de EE.UU. y otro para informar en cuanto a deportes esto es con CRE de Guayaquil, cuentan además con un transmisor de amplitud modulada que ha sido innovado por dos ocasiones pero se mantienen con frecuencia AM, un programa donde ingresan la música y publicidad de manejo fácil y llevar un control para programarlo en qué tiempo debe salir al aire. Cuentan con el diseño de la página web, pero está totalmente desactivada, y no mantienen ninguna red social activa.

Para obtener la información correspondiente al primer objetivo específico; se aplicó un grupo focal para descubrir mediante una matriz FODA las oportunidades y amenazas presentes en el entorno externo; así como las fortalezas y debilidades, en el ámbito interno, que servirán para plantear las estrategias por ende mejorar su servicio y obtener una dominante posición en el mercado.

A continuación, se presenta el detalle de la situación actual de la empresa Radio Unión 1490 AM en varios aspectos relevantes:

Tabla 5

Matriz FODA para Radio Unión 1490 AM

Fortalezas		Oportunidades	
F1	Experiencia de 46 años	O1	Capacitaciones virtuales gratuitas.
F2	Cumplimiento de obligaciones tributarias	O2	Talleres gratuitos por instituciones del estado.
F3	Software actualizado para control de producción y transmisión	O3	Uso de las nuevas tecnologías y redes sociales
F4	Personal multidisciplinario y capacitado	O4	Nueva y joven audiencia

F5	Infraestructura adecuada para el desarrollo de cada actividad	O5	Líneas de financiamiento.
F6	Fidelidad del cliente hacia la radio	O6	Obtener frecuencia FM
F7	Empresa propia	O7	Desarrollo de la innovación en la tecnología
F8	Cartera de clientes del estado	O8	Proyección de crecer y expandirse
F9	Información veraz y oportuna	O9	Apertura de los empleados a participar en el plan estratégico de la empresa
F10	Goza de excelentes niveles de credibilidad	O10	Interés de estudiantes de comunicación de la UTLVT en participar en actividades a realizarse en la empresa.
F11	Conocida por las principales agencias de publicidad del país		
F12	Cuenta con los equipos necesarios para el trabajo		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Matriz FODA para Radio Unión 1490 AM

Debilidades		Amenazas	
D1	Falta de una estructura organizacional	A1	Competencia desleal de otras emisoras en lo referente a la imitación de programas
D2	Carente de manual de funciones	A2	Fenómenos naturales (lluvias) que pueden afectar a los radiales de las antenas.
D3	La señal solo cubre tres cantones	A3	Aplicaciones Smartphone de radios a nivel internacional.

D4	Segmento de oyentes es de 45 años en adelante	A4	Crecimiento de radios FM con cobertura provincial y nacional
D5	Frecuencia en Amplitud Modulada (AM)	A5	Inestabilidad política del país
D6	Parrilla radial carente de contenido educativo y cultural. (Art. 8 Ley Orgánica de Comunicación)	A6	Avance tecnológicos que ha reemplazado la sintonía de la radio por el uso de dispositivos como iPad, iPod, Smartphone, YouTube, permitiendo escuchar música sin espacios publicitarios
D7	Equipos para transmisión fuera de estudio totalmente inactivos		
D8	No existe reconocimiento del desempeño laboral		
D9	No existe evaluación de desempeño		
D10	No existe motivación para los empleados por los resultados		
D11	Falta de principios y valores corporativos		
D12	Carencia de programas interactivos		
D13	Página web inactiva		
D14	Presupuesto ajustado		
D15	Poca potenciación de la imagen y servicio de la empresa		
D16	Ausencia de un plan estratégico		

Fuente: Elaboración propia

Una vez elaborado e identificado el FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la empresa Radio Unión 1490 AM, mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), como lo indica la siguiente tabla:

Tabla 7

Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) para Radio Unión 1490 AM

Factores internos	Peso	Calif.	Total ponderado
-------------------	------	--------	-----------------

Fortalezas			
Experiencia de 46 años	0,01	3	0,03
Cumplimiento de obligaciones tributarias	0,02	3	0,06
Software actualizado para control de producción y transmisión	0,02	3	0,06
Personal multidisciplinario y capacitado	0,02	4	0,08
Infraestructura adecuada para el desarrollo de cada actividad	0,02	3	0,06
Fidelidad del cliente hacia la radio	0,03	3	0,09
Empresa propia	0,02	3	0,06
Cartera de clientes del estado	0,02	4	0,08
Información veraz y oportuna	0,01	3	0,03
Goza de excelentes niveles de credibilidad	0,02	3	0,06
Conocida por las principales agencias de publicidad del país	0,02	3	0,06
Cuenta con los equipos necesarios para el trabajo	0,02	4	0,08
	0,23		0,75

Debilidades			
Falta de una estructura organizacional	0,05	2	0,10
Carente de manual de funciones	0,05	1	0,05
La señal solo cubre tres cantones	0,07	1	0,07
Segmento de oyentes es de 45 años en adelante	0,06	2	0,12
Frecuencia en Amplitud Modulada (AM)	0,06	2	0,12

Parrilla radial carente de contenido educativo y cultural. (Art. 8 Ley Orgánica de Comunicación)	0,05	1	0,05
Equipos para transmisión fuera de estudio totalmente inactivos	0,07	1	0,07
No existe reconocimiento del desempeño laboral	0,02	2	0,04
No existe evaluación de desempeño	0,01	2	0,02
No existe motivación para los empleados por los resultados	0,01	2	0,02
Falta de principios y valores corporativos	0,01	2	0,02
Carencia de programas interactivos	0,06	1	0,06
Página web inactiva	0,05	1	0,05
Presupuesto ajustado	0,06	2	0,12
Poca potenciación de la imagen y servicio de la empresa	0,07	2	0,14
Ausencia de un plan estratégico	0,07	1	0,07
	0,77		1,12
Total ponderado	1,00		1,87

Fuente: (Prieto, J. 2011, p. 130)

La matriz de Radio Unión 1490 Am cuenta con 12 fortalezas y 16 debilidades. El valor de 1.87 indica una organización débil internamente, se puede observar que las fuerzas internas son desfavorables a la organización con un peso ponderado total de 0.75 contra 1.12 de las debilidades. (La empresa tiene más debilidades que fortalezas). No obstante, el valor total por debajo de 2.5, indica que la empresa es débil en el factor interno en su conjunto. Por ello no posee una inconsistencia interna como para competir exitosamente, especialmente en un sector tan competitivo como el de la radio difusión.

Como se observa en la tabla 6 los factores más importantes a aprovecharse para la empresa de estudio en las oportunidades son: obtener una frecuencia modulada, hacer uso de las nuevas tecnologías y redes sociales, el interés de estudiantes de comunicación de la UTLVT en participar en actividades a realizarse en la empresa y la proyección de crecer y expandirse.

El total ponderado de 3.1 indica que la empresa Radio Unión 1490 AM está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 2.54 y el de las amenazas es de 0.56, lo cual establece que el ambiente externo es favorable para la organización.

Tabla 8

Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) para Radio Unión 1490 AM

Factores externos	Peso	Calif.	Total ponderado
Oportunidades			
Capacitaciones virtuales gratuitas.	0,05	3	0,15
Talleres gratuitos por instituciones del estado.	0,05	3	0,15
Hacer uso de las nuevas tecnologías y redes sociales	0,08	4	0,32
Nueva y joven audiencia	0,06	4	0,24
Líneas de financiamiento.	0,06	4	0,24
Obtener frecuencia FM	0,08	4	0,32
Desarrollo de la innovación en la tecnología	0,06	4	0,24
Proyección de crecer y expandirse	0,06	4	0,24
Apertura de los empleados a participar en el plan estratégico de la empresa	0,08	4	0,32
Interés de estudiantes de comunicación de la UTLVT en participar en actividades a realizarse en la empresa.	0,08	4	0,32
	0,66		2,54
	Peso	Calif.	
Amenazas			
Competencia desleal de otras emisoras en lo referente a la imitación de programas	0,04	2	0,08
Fenómenos naturales (lluvias) que pueden afectar a los radiales de las antenas.	0,04	2	0,08
Aplicaciones Smartphone de radios a nivel internacional.	0,05	1	0,05
Crecimiento de radios FM con cobertura provincial y nacional	0,08	2	0,16
Inestabilidad política del país	0,06	2	0,12

Avance tecnológicos que ha reemplazado la sintonía de la radio por el uso de dispositivos como IPad, IPod, Smartphone, YouTube, permitiendo escuchar música sin espacios publicitarios	0,07	1	0,07
	0,34		0,56
Total ponderado	1,00		3,1

Fuente: (Prieto, J. 2011, p. 122)

Continuando con el desarrollo de la investigación se realizó un segundo GF para elaborar el segundo objetivo específico que está relacionado a la construcción de la filosofía corporativa, la cual está compuesta por la misión, visión, valores, objetivos empresariales, y organigrama junto con el manual de funciones.

Para la formulación de la misión se aplicó una primera lluvia de ideas en un grupo focal que dio como resultado la siguiente misión:

Radio Unión AM 1490 es una empresa de servicios de comunicación en el cantón de Esmeraldas, caracterizada por su eficiencia, eficacia, veracidad y años de experiencia que nos ha llevado al profesionalismo, siempre con el propósito de: educar, entretener, informar, acorde al gusto de los oyentes.

Seguidamente se aplicó una segunda lluvia de ideas, analizando la propuesta anterior en presencia del gerente, los hermanos de la empresa, un locutor y un periodista se procede a reformarla, dándole un enfoque orientado a las necesidades de los clientes, de tal manera se obtuvo definitivamente la siguiente misión:

Somos una empresa esmeraldeña que difunde contenidos incluyentes con el propósito de informar, entretener, educar y fortalecer la cultura y valores de la ciudadanía, mostrando calidez e innovación en sus programaciones diarias, comprometidos en el dialogo y libertad de expresión con una mirada preferencial a los sectores más vulnerables de la provincia.

Para la formulación de la visión se aplicó una primera lluvia de ideas en un GF que dio como resultado la siguiente visión:

Radio Unión 1490 AM será en el año 2020 el medio de comunicación líder, ubicándonos como uno de los mejores en el mercado esmeraldeño, y en el 2021 nos expandiremos con sucursales en Quito y Guayaquil incrementando una nueva frecuencia FM para convertirnos en radio nacional.

Seguidamente se generó una segunda lluvia de ideas, analizando la propuesta anterior en presencia del gerente, los hermanos de la empresa, un locutor y un periodista se procede a reformarla, de tal manera se obtuvo definitivamente la siguiente visión:

Ser un medio de comunicación líder, referente, competitiva y moderna que mantenga un espacio plural e incluyente a la ciudadanía; y en el 2020 Radio Unión 1490 AM aspira ser una empresa financieramente sólida, obteniendo una destacada presencia nacional mediante sistemas y tecnologías acordes a los avances de última generación en el mundo de la radiodifusión, conservando al mismo tiempo la información veraz y oportuna, y la innovación permanente y proactiva de programas orientados a la formación del tejido social.

Siguiendo con el desarrollo de la filosofía corporativa, los valores corporativos propuestos a continuación son netamente expuestos por el gerente y sus hermanos dentro de una lluvia de ideas, estos son elementos propios de Radio Unión 1490 AM como principios rectores que sirvan de base a las relaciones entre las personas, para ello se ha determinado los siguientes valores:

Valores de Radio Unión 1490 AM

- Confianza

Es lo que la empresa debe reflejar, para que el cliente perciba esta característica cuando piensa en la empresa, ya que garantiza un lazo entre la empresa y sus clientes.

- Respeto

Demostrar respeto a las opiniones, pensamientos e ideas expresadas por las personas que forman parte de la organización, para que de esta manera puedan sentirse parte de las decisiones de la empresa. Debe manifestarse en todos los niveles, tanto en los trabajadores como en la relación hacia los clientes.

- **Honestidad**
La honestidad se demuestra con el cumplimiento del trabajo de la manera más transparente en cualquiera de sus fases. Garantizando la veracidad de cada una de las actividades que se realizan en la empresa. Los miembros de la empresa deberán actuar siempre de manera justa, y rechazar los actos que atenten contra los valores éticos y morales.
- **Responsabilidad**
Cumplimiento cabal a los compromisos adquiridos por y para la empresa. Ejecutando las actividades encomendadas de manera correcta, a tiempo y bien realizadas.
- **Trabajo en equipo**
Mediante el trabajo en equipo, el recurso humano a través del apoyo mutuo permitirá lograr un sostenido nivel de calidad en el servicio y se orientará hacia el cumplimiento de la Visión de la empresa.
- **Ética profesional**
Está constituida por valores morales que permiten a la persona adoptar decisiones y determinar un comportamiento apropiado, esos valores deben estar basados en lo que es correcto, lo cual ir más allá de lo que es legal.
- **Fidelidad**
Los miembros de la organización, deberán ser leales a la empresa y a sus ideales, contribuyendo cada día al crecimiento y desarrollo de cada individuo y de la empresa para así poder crear una cultura de servicio empresarial.
- **Perseverancia**

Cumplir los sueños y metas trazadas, tener tenacidad para convertirlos en realidad, luchar día a día, por el gran ideal, solo de esta manera se podrá llegar a convertir la Visión en algo tangible.

Continuando con el desarrollo de la filosofía corporativa los objetivos empresariales y objetivos estratégicos los mismos que se describieron mediante una lluvia de ideas con la participación del señor gerente y sus hermanos, de tal manera se obtuvo lo siguiente:

Objetivos empresariales de Radio Unión 1490 AM

- Garantizar al cliente la atención eficiente y la satisfacción de sus deseos y necesidades.
- Generar recursos económicos para los hermanos de la empresa y para sus trabajadores.
- Optimizar los procesos productivos para obtener mayor rentabilidad de los recursos utilizados.
- Alcanzar mejoras en la gestión del recurso humano para que la empresa cuente con un personal altamente motivado y preparado, que realice sus actividades siempre buscando el bienestar de la empresa.

Objetivos estratégicos de Radio Unión 1490 AM

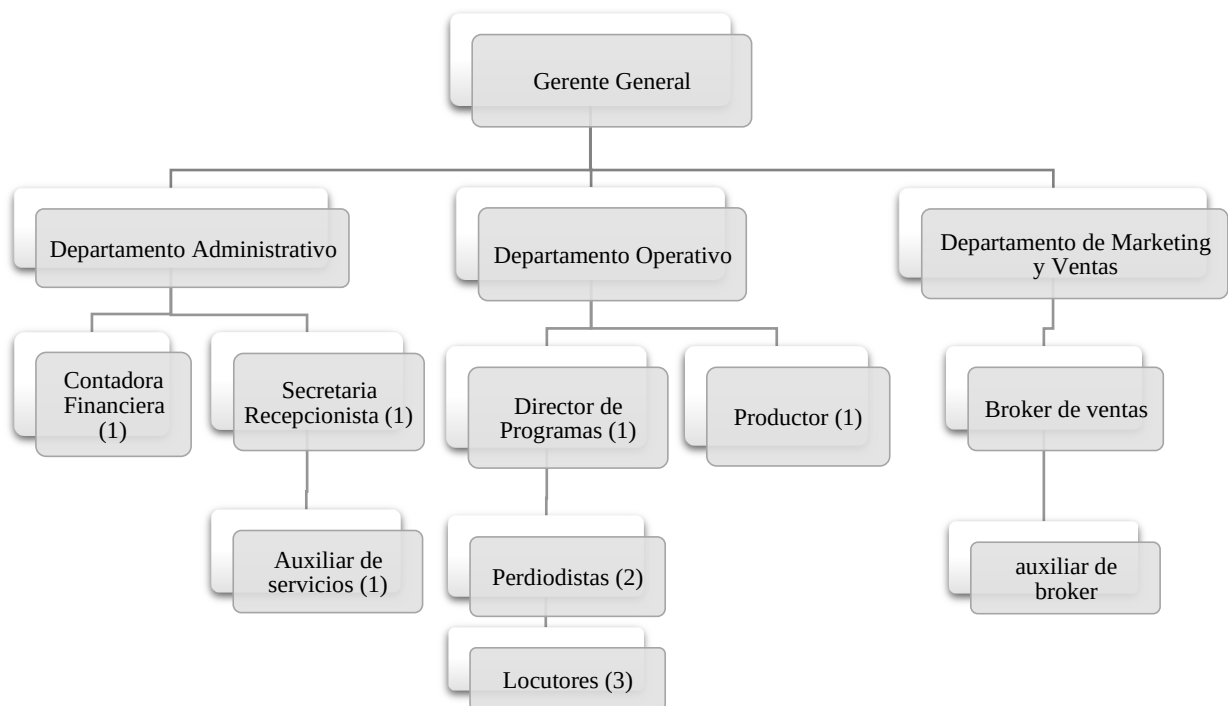
- Incrementar las ventas
- Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes
- Implementar un plan de marketing

- Dar voz a lo que pasa en nuestro entorno social, en las calles, barrios, parques, espacios culturales y sociales, entornos laborales y socio económicos, en los que se desarrolla la vida cotidiana de la comunidad.
- Permitir a la ciudadanía que han sido excluidos y marginados, mostrándoles la posibilidad de utilizar la radio como medio de un proceso que posibilite romper mecanismos de exclusión por los de inclusión.
- Hacer una radio entre todas y todos, donde tengan cabida la participación y el protagonismo de la infancia, la juventud, las personas adultas y mayores; los colectivos sociales y culturales, la discapacidad, las minorías.

Como último punto dentro de la filosofía corporativa está la elaboración de la estructura organizativa junto con el manual de funciones, es importante mencionar que desde su creación la empresa Radio Unión 1490 AM cuenta con gerencia, administración y área operativa, dentro de este proceso se contó con la participación del señor gerente, sus hermanos y el director de noticias, los resultados obtenidos se dieron a través de una lluvia de ideas, de tal manera se obtuvo lo siguiente:

Gráfico 2

Organigrama funcional para Radio Unión 1490 AM



Fuente: Elaboración propia



RADIO UNIÓN 1490 AM

La voz de los que no tienen voz

MANUAL DE FUNCIONES

Puesto

GERENTE GENERAL

Descripción: es el responsable de liderar la gestión estratégica, dirigiendo y coordinando a las distintas áreas para asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa, cumpliendo con los lineamientos estratégicos expuestos por los herederos.

Funciones:

1. Planea, dirige y controla las actividades de la empresa junto con los demás departamentos.
2. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos administrativos y operacionales de la organización.
3. Nombrar, remover y fijar sueldos y salarios a los empleados de la empresa.
4. Abrir y cerrar cuentas corrientes a nombre de la empresa en cualquiera de los bancos comerciales del país.
5. Facultar o delegar a uno de los herederos de la empresa para dicho efecto, hacer depósitos bancarios y retirar parte la totalidad de dichos fondos.
6. Conferir poderes especiales a favor de terceras personas para casos específicos que necesariamente se describan en el poder.
7. Para enajenar o hipotecar bienes inmuebles de la empresa, como gerente necesitará la autorización de los herederos, debiendo legitimar su intervención con la presentación del nombramiento inscrito en el registro mercantil.
8. Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
9. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
10. Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
11. Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.

Habilidades:

- Capacidad de trabajar en forma independiente.
- Habilidad para tomar decisiones y resolver problemas.
-

Requisitos:

- Experiencia en planificación empresarial.
- Experiencia mínima cinco años en gestión administrativa.
- Título de Tercer Nivel en áreas administrativas.

Elaboró:	Autorizó:	Fecha:

Mauby Delgado M.

Gerente General

diciembre 2019

Figura 3: Manual de funciones del gerente general

	RADIO UNIÓN 1490 AM <i>La voz de los que no tienen voz</i> MANUAL DE FUNCIONES
Puesto	
SECRETARIA RECEPCIONISTA	
Descripción: es responsable de ejecutar labores secretariales de la dependencia asignada. Funciones: 1. Preparar, tramitar, y controlar la documentación generada en la gerencia general. 2. Elaborar oficios, informes, acuerdos de condolencia, mensajes, contratos publicitarios. 3. Llevar el control de la agenda del gerente. 4. Comunicar la participación a reuniones al departamento de administrativo y operativo e interesados. 5. Mantener discreción sobre los asuntos confidenciales de la empresa. 6. Preparar los informes que se le soliciten. 7. Colaborar con otras funciones afines. 8. Revisar correo electrónico y comunicaciones recibidas. 9. Recibir, clasificar, tramitar y controlar la correspondencia y documentación diversa recibida, tanto interna como externa. 10. Atención telefónica y física con empatía a los clientes. 11. Enviar comunicaciones internas y documentos relacionados a los diferentes departamentos administrativos. 12. Recepcionar los periódicos y distribuir. 13. Enviar comunicaciones vía correo electrónico y apartado postal a empresas e identidades. 14. Mantener el orden y buena presentación de la recepción. Habilidades: - Tener iniciativa propia. - Buen manejo de relaciones interpersonales - Dinámica y activa. - Agilidad para tipiar rápido. Requisitos: - Licenciatura en secretariado o a fines. - Mínimo dos años de experiencia en el puesto - Amplio manejo del paquete office - Conocimiento del idioma inglés.	
Elaboró:	Autorizó:
Fecha:	

Figura 4: Manual de funciones de secretaria recepcionista

	RADIO UNIÓN 1490 AM <i>La voz de los que no tienen voz</i> MANUAL DE FUNCIONES	
Puesto		
CONTADOR FINANCIERO		
Descripción: el contador administra los recursos financieros de la compañía para su correcto funcionamiento, a través de la planeación del presupuesto, el control de los ingresos y la distribución de los egresos acorde a sus necesidades. Funciones: 1. Estandarizar, sistematizar y supervisar los procesos contables, para proporcionar la información y así mostrar los resultados a los herederos mediante reunión. 2. Participar en la toma física de inventarios de activos, bienes y recursos. 3. Recibir, revisar y dar contestación a oficios varios, relacionados con información financiera. 4. Elaborar las declaraciones de impuestos de ventas. 5. Elaborar las declaraciones de retención impuesto de renta. 6. Revisar las facturas para llevar la contabilidad. 7. Realizar los pagos de sueldo por medio de transferencia bancaria. 8. Llevar control de ingresos, y egresos mensuales. 9. Llevar el control de las comisiones con los proveedores de publicidad. Habilidades: - Liderazgo - Trabajo en equipo - Toma de decisiones Requisitos: - Mayor de 30 años de edad - Experiencia mínima 4 años en áreas similares - Lcdo. CPA o Ing. En Contabilidad y Auditoría - Excelente manejo del paquete office avanzado		
Elaboró:	Autorizó:	Fecha:

Figura 5: Manual de funciones de contador financiero

 RADIO UNIÓN 1490 AM <i>La voz de los que no tienen voz</i> MANUAL DE FUNCIONES
Puesto
AUXILIAR DE SERVICIOS
Descripción: Mantener las instalaciones en condiciones presentables e higiénicas, para los usuarios (as) y empleados de empresa. Funciones: 1. Realizar la limpieza de las diferentes áreas del edificio. 2. Utilizar adecuadamente y controlar los materiales de limpieza. 3. Limpiar con mucho cuidado los equipos de trabajo con el material especial de limpieza para ellos. 4. Reportar desperfectos y averías para su inmediata reparación. 5. Programar adecuadamente la limpieza de las áreas asignadas conforme a la prioridad de uso. Habilidades: - Amabilidad y disposición - Capacidad para fomentar el orden y limpieza - Contribuir a la comunicación asertiva - Optimizar y controlar los recursos materiales asignados. Requisitos: - Experiencia 1 año realizando limpieza - Mínimo título de Bachiller - Empatía y amabilidad

Elaboró:	Autorizó:	Fecha:
Mauby Delgado M.	Gerente General	diciembre 2019

Figura 6: Manual de funciones de auxiliar de servicios



RADIO UNIÓN 1490 AM

La voz de los que no tienen voz

MANUAL DE FUNCIONES

Puesto

DIRECTOR DE PROGRAMAS

Descripción: es la persona encargada de elaborar y mantener calidad en la programación y diaria, debe trabajar en conjunto con locutores y periodistas.

Funciones:

1. Estructurar el horario de transmisión para los programas.
2. Supervisar que los programas que se transmitan cumplan con las franjas horarias tal como la estipula la ley de comunicación.
3. Escribir en el computador las publicidades que se vayan a transmitir.
4. Cuidar la continuidad de la programación transmitida.
5. Respetar los horarios de transmisión solicitados por el Estado.
6. Enviar reporte físico y digital de la programación transmitida durante la semana al proveedor.
7. Reunirse y planificar con los periodistas el cronograma semanal para realizar las respectivas visitas dentro y fuera del cantón.
8. Elaborar el informe del cronograma consolidado con el personal e imprimir y distribuir a los herederos para conocimiento y autorización de salidas y entrega de viáticos.

Habilidades:

- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Creativo
- Motivador

Requisitos:

- Lcdo. en Comunicación Social
- Conocimiento de planificación
- Experiencia mínima 3 años en puestos similares
- Edad 25 a 40 años



RADIO UNIÓN 1490 AM

La voz de los que no tienen voz

MANUAL DE FUNCIONES

Puesto

- Manejo de paquete office avanzado

Elaboró:

Autorizó:

Fecha:

Mauby Delgado M.

Gerente General

diciembre 2019

Figura 7: Manual de funciones de director de programas

PERIODISTA

Descripción: el periodista está encargado de cubrir eventos en cualquier momento que se lo requiera, para dar a conocer a la ciudadanía de manera veraz y oportuna la información.

Funciones:

1. Cubrir cualquier tipo de eventos.
2. Realizar entrevistas.
3. Transcribir los audios para archivo en capsulas y apoyo informativo.
4. Elaborar boletines informativos a computadora.
5. Elaborar propuesta de recorrido para la reunión de planificación semanal.
6. Elaborar guion y objetivos de entrevista según el perfil del entrevistado.
7. Informar de manera veraz, con fuentes confiables donde se dieron los hechos.

Requisitos:

- Estudios universitarios de periodismo y comunicación.
- Domine el idioma inglés.
- Dominio de paquetes de ofimática, navegación y búsquedas avanzadas.
- Poseer conocimiento en la edición de noticias en línea.
- Manejo básico de audio y streaming.
- Edad de 23 a 40 años
- Experiencia mínima 2 año en el cargo.

Elaboró:	Autorizó:	Fecha:



RADIO UNIÓN 1490 AM

La voz de los que no tienen voz

MANUAL DE FUNCIONES

Puesto

Mauby Delgado M.

Gerente General

diciembre 2019

Figura 8: Manual de funciones de periodista

LOCUTOR

Descripción: el responsable del puesto tendrá a su cargo grabar con su voz los spots, reportajes, cápsulas, y demás material radiofónico que le sea asignado para la producción de campañas de publicidad social y programas.

Funciones:

1. Recibir instrucciones y acordar con el jefe inmediato las actividades a desarrollar encomendadas al puesto.
2. Realizar grabaciones con su voz para producir material radiofónico sobre la actividad gubernamental.
3. Apoyar en la edición y grabación de boletines de radio.
4. Analizar la información que es enviada por el productor antes de ser emitida al aire.
5. Apoyar en la cobertura de eventos, giras de trabajo y actividades del Gobierno, así como en la atención a representantes de medios durante su trabajo periodístico.
6. Realizar todas aquellas actividades inherentes al puesto y que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.
7. Conducir programas de propuesta educativa, formativo y/o musical de acuerdo a las necesidades de programación de la emisora.
8. Cumplir los compromisos referentes a contenido, carácter y horario de programación.
9. Informar con antelación cualquier cambio en el contenido de su programa.
10. Guardar en una base de datos la información relevante cuando los radioescuchas interactúan vía SMS, chat on-line, o teléfono fijo durante cada programa.

Habilidades:

- Facilidad de palabras.



RADIO UNIÓN 1490 AM

La voz de los que no tienen voz

MANUAL DE FUNCIONES

Puesto

- Manejo de Internet y paquete office.
- Animación de publicidad y programas varios.

Requisitos:

- Título de tercer nivel en Ciencias de la Comunicación.
- Disponibilidad de tiempo completo. - Excelente voz y pronunciación - Manejo del Idioma inglés.

Elaboró:

Autorizó:

Fecha:

Mauby Delgado M.

Gerente General

diciembre 2019

Figura 9: Manual de funciones de locutor

RADIO UNIÓN 1490 AM

La voz de los que no tienen voz

MANUAL DE FUNCIONES

Puesto



PRODUCTOR GENERAL

Descripción: es la persona creativa donde surgen las ideas para diseñar un buen spot publicitario.

Funciones:

1. Verificar la grabación de materiales sonoros, la redacción del texto y la dicción, corrección, niveles de voz, ritmo y duración.
2. Filtrar los audios con ecualizadores para darle brillo y realce a la grabación.
3. Editar y mezclar la grabación con voces y música.
4. Nivelar volúmenes para obtener parámetros de sonido adecuados para la difusión en radio.
5. Realizar copias de seguridad de las grabaciones.
6. Verificar que los contenidos sean adecuados para el espacio radiofónico.
7. Realizar los títulos dinámicos de cada programa publicitario, jingles y voces de pautas.
8. Diseñar parrillas de programación juntamente con el director de programación.
9. Actualizar la música.
10. Creación y Redacción de guiones para elaborar spot publicitario.
11. Supervisar a los locutores y periodistas cuando se encuentren en un programa al aire.
12. Manejo de la página web para ediciones solicitadas por gerente.
13. Revisar y editar las entrevistas que son recolectadas por los periodistas antes que salgan al aire.

Habilidades:

- Creatividad
- Iniciativa propia
- Liderazgo

Requisitos:

- Conocimiento de marketing y publicidad.
- Conocimiento en telecomunicaciones
- Edad 25 a 40 años
- Manejo de programas de editor de audio.
- Experiencia mínima en el cargo 4 años.
- Título de Tercer Nivel en Producción en radio o a fines

Elaboró :

Autorizó:

Fecha:

Mauby Delgado M.

Gerente General

diciembre 2019

Figura 10: Manual de funciones de productor general

	RADIO UNIÓN 1490 AM <i>La voz de los que no tienen voz</i> MANUAL DE FUNCIONES		
Puesto			
BROKER DE VENTAS			
Descripción: esta persona se dedica a operar en el mercado financiero, realizando operaciones para sus clientes bajo las órdenes de ellos, el bróker trabaja para otros ejecutando órdenes de compras y venta cobrando una comisión por ello. Funciones: 1. Captar negocios en cartera. 2. Asesorar al empresario en la valoración de negocios nacionales nuevos. 3. Compaginar paquetes de diferentes servicios que ofrece la compañía. 4. Orientar, calificar y registrar a compradores potenciales. 5. Mediar en las negociaciones entre vendedores y compradores. 6. Intervenir ante las entidades que correspondan. 7. Capacitar al auxiliar de bróker para lograr el cierre de la operación en forma exitosa. <table style="width: 100%;"><tr><td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Habilidades: - Compromiso - Facilidad de palabras - Trabajo en equipo - Liderazgo - Perseverante - Organizador y planificador </td><td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Requisitos: - Experiencia mínima 4 años en el cargo - Edad 25 a 35 años - Ing. Marketing y Publicidad - Conocimiento en elaboración de proyectos - Maestría en negocios </td></tr></table>		Habilidades: - Compromiso - Facilidad de palabras - Trabajo en equipo - Liderazgo - Perseverante - Organizador y planificador	Requisitos: - Experiencia mínima 4 años en el cargo - Edad 25 a 35 años - Ing. Marketing y Publicidad - Conocimiento en elaboración de proyectos - Maestría en negocios
Habilidades: - Compromiso - Facilidad de palabras - Trabajo en equipo - Liderazgo - Perseverante - Organizador y planificador	Requisitos: - Experiencia mínima 4 años en el cargo - Edad 25 a 35 años - Ing. Marketing y Publicidad - Conocimiento en elaboración de proyectos - Maestría en negocios		
Elaboró:	Autorizó:	Fecha:	

Figura 11: Manual de funciones de bróker de ventas

	RADIO UNIÓN 1490 AM <i>La voz de los que no tienen voz</i> MANUAL DE FUNCIONES
Puesto	
AUXILIAR DE BROKER	
Descripción: es la persona responsable de la coordinación de las distintas actividades de ventas de la Empresa por lo tanto debe ser muy organizado con el fin de ser eficaces en el trabajo. Funciones: 1. Cumplir con las disposiciones del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 y objetivos de calidad relacionados con la satisfacción del cliente. 2. Facturar la venta de los servicios de radio 3. Ingresar en la base de datos la información de los clientes fijos y eventuales, así mismo como tener actualizado la base de datos. 4. Coordinar con el bróker de ventas para el cumplimiento de estrategias de marketing cada tiempo que la empresa lo estipule. 5. Realizar llamadas telefónicas de satisfacción del servicio ofrecido después de culminar el tiempo de contrato de la publicidad. 6. Realizar llamadas telefónicas de satisfacción al día siguiente de haber sido atendido. 7. Realizar visitas al cliente dos semanas antes de empezar días festivos de la provincia o del país para conocer las modificaciones que desea realizar en sus publicidades pautadas. 8. Realizar y entregar invitaciones con saludos motivadores y de agradecimiento cuando la radio esté cumpliendo años de fundación y sea final de año. Habilidades: ○ Emprendedor - Iniciativa propia - decisiones - años ○ Espíritu de liderazgo Requisitos: - Experiencia mínima 1 año en cargos similares ○ - Ingeniería en marketing y publicidad o Ingeniería ○ Toma de - en administración. ○ Creatividad - Edad 22 a 35 años - Manejo del paquete office avanzado	

Elaboró:

Autorizó:

Fecha:

Mauby Delgado M.

Gerente General

diciembre 2019

Figura 12: Manual de funciones de auxiliar de broker

Como última etapa del desarrollo de la investigación se genera un tercer GF para establecer las estrategias que corresponden al tercer objetivo específico a través de la matriz analítica de formación de estrategias

Tabla 9

Matriz analítica de formación de estrategias “MAFE”





RADIO
UNIÓN
1490 AM

La voz de los que no

		OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
		O1 Capacitaciones virtuales gratuitas O2 Talleres gratuitos por instituciones del estado O3 Uso de las nuevas tecnologías y redes sociales O4 Nueva y joven audiencia O5 Líneas de financiamiento O6 Obtener frecuencia FM O7 Desarrollo de la innovación de la tecnología O8 Proyección de crecer y expandirse O9 Apertura de los empleados a participar en el plan estratégico de la empresa O10 Interés de estudiantes de comunicación de la UTLVT en participar en actividades a realizarse en la empresa.	A1 Competencia desleal de otras emisoras en lo referente a la imitación de programas A2 Fenómenos naturales (lluvias) que pueden afectar a los radiales de las antenas A3 Aplicaciones Smartphone de radios a nivel internacional A4 Crecimiento de radios FM con cobertura provincial y nacional A5 Inestabilidad política del país A6 Avance tecnológico que ha reemplaza la sintonía de la radio por el uso de dispositivos como iPod, Smartphone, YouTube, permitiendo escuchar música sin espacios publicitarios.
FORTALEZAS (F)	FO	DO	
F1 Experiencia de 46 años F2 Cumplimiento de obligaciones tributarias F3 Software actualizado para control de producción y transmisión F4 Personal multidisciplinario y capacitado F5 Infraestructura adecuada para el desarrollo de cada actividad F6 Fidelidad del cliente hacia la radio F7 Empresa propia F8 Cartera de clientes del estado F9 Información veraz y oportuna	1. Captar nuevos mercados innovando la programación de la radio. 2. Implementar nuevos equipos para cubrir las noticias en toda la provincia para mejorar la calidad del servicio. 3. Desarrollar un plan de marketing, para fortalecer el	1. Crear una aplicación Smartphone para radio y así presentar la programación junto con espacio de radio en vivo. 2. Adquirir frecuencia FM para ampliar cobertura provincial y nacional. 3. Elaborar planificaciones semanales como estrategia para recolectar información de las necesidades de la provincia, visitando lugares donde no hay acceso a la comunicación radial y no han sido escuchado sus reclamos.	

	posicionamiento actual que tiene la radio y aumentar rating frente a sus competidores.	
--	--	--

F10 Goza de excelentes niveles de credibilidad F11 Conocida por las principales agencias de publicidad del país F12 Cuenta con los equipos necesarios para el trabajo		
DEBILIDADES (D)	FA	DA

D1 Falta de una estructura organizacional D2 Carente de manual de funciones D3 La señal solo cubre tres cantones D4 Segmento de oyentes es de 45 años en adelante D5 Frecuencia en Amplitud Modulada (AM) D6 Parrilla radial carente de contenido educativo y cultural (Art. 8 Ley Orgánica de Comunicación) D7 Equipos para transmisión fuera de estudio, totalmente inactivos D8 No existe reconocimiento del desempeño laboral D9 No existe evaluación de desempeño D10 No existe motivación para los empleados por los resultados D11 Falta de principios y valores corporativos D12 Carencia de programas interactivos D13 Página web inactiva D14 Presupuesto ajustado D15 Poca potenciación de la imagen y servicio de la empresa D16 Ausencia de un plan estratégico	1. Incentivar a los oyentes para mantener la fidelidad de la radio. 2. Crear programas inéditos que traten temas educativos, de salud y cultural. 3. Reactivar la página web para adaptar el streaming y así sea escuchada a nivel internacional.	Brindar capacitación al personal de la radio para mejorar el servicio y de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes oyentes. Implementar políticas de ventas. 1. Actualizar parrilla radial, teniendo en cuenta una buena distribución entre los programas y los espacios publicitarios. 2. 3.
---	---	--

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

El objetivo principal de la investigación fue diseñar un modelo de gestión estratégico para la empresa Radio Unión 1490 AM. Este se desarrolló a partir del análisis en tres dimensiones: un diagnóstico, filosofía corporativa y estrategias a seguir. Para ello se empleó como población al personal operativo y administrativo de la empresa. Dando respuesta a la interrogante de investigación se obtiene como resultado general un plan estratégico para dicha empresa.

Con relación al análisis y diagnóstico interno de la empresa Radio Unión 1490 AM realizado a través de la matriz FODA se pudo identificar las oportunidades y amenazas, siendo mayor las oportunidades para contribuir con el logro de los objetivos estratégicos de la empresa y a su vez contrarrestar las debilidades, implicando resultados favorables con la finalidad de tener mayor audiencia y cubrir otras provincias.

El beneficio de haber creado una estructura organizacional es haber definido las actividades, obligaciones y deberes que deben desarrollar en cada cargo y los objetivos que deben cubrir. Además de que el recurso humano conozca de sus sistemas de planeación, adquisición, integración, y desarrollo. Siendo todo esto una guía al jefe para calificar al personal subordinado, comparando su actuación y progreso realizado con los objetivos para dicho cargo.

El haber encontrado mayores oportunidades permitirá a la empresa contrarrestar las amenazas ya que su entorno externo garantiza su supervivencia, viabilidad y crecimiento, además conseguir el financiamiento de las entidades públicas constituyendo una oportunidad para ampliar su presupuesto o problema financiero existente.

Se puede apreciar que estos resultados tienen semejanza con los resultados de (Suntaxi, A. & Vilaña, A. 2013) donde desarrollo un plan estratégico y encuentro que la emisora carece de un orden administrativo y organizacional, débil en estrategias y ausente en la innovación tecnológica.

Mediante el diagnóstico FODA haciendo énfasis en las debilidades ya que son muchas las que se encontraron y que deberían aprovecharse en solucionarse con las estrategias planteadas y disminuir la problemática que ha venido causando baja audiencia y clientes radio escuchas.

Con relación a la filosofía corporativa obtenida favorece a la empresa para una correcta planeación estratégica, y el desarrollar de su negocio reflejando el reconocimiento de su responsabilidad social y ética. Dentro de esta filosofía corporativa se diseñó los objetivos estratégicos empresariales permitiendo ser aplicados en cada área de la organización cubriendo el crecimiento, entrenamiento, rentabilidad, modernización tecnológica, desarrollo humano, el servicio al cliente y otros por lo que los trabajadores centraran su esfuerzo en ellos.

Las estrategias diseñadas en función de distintos escenarios son de importancia porque permiten a la empresa una posición única y valiosa, el éxito de ellas es ejecutarlas ya que son alternativas de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos.

Se sugiere nuevas investigaciones para mejorar el estudio, puede realizarse un plan de acción mediante un estudio de mercado aplicando estrategias de marketing y publicidad para la empresa Radio Unión 1490 AM, y una segunda fase de investigación donde se realice un estudio económico financiero para conocer sus ingresos y gastos, y como enseñarles a tener un control sobre sus ventas.

La presente investigación posee valores significativos porque se llegó a formar un lazo fuerte de trabajo entre los hermanos que son miembros de la empresa junto con los trabajadores, que anteriormente se encontraba dividida y un panorama hostil; esto resulto dando un giro diferente al escenario con el que se inició la investigación; se pudo crear en ellos interés, responsabilidad y compromiso hacia su negocio que es la fuente de ingreso de una gran familia y que muchos dependen de ella.

Durante el desarrollo de los grupos focales se generó otro ambiente de trabajo en la cual el gerente y sus hermanos compartieron con el personal operativo y administrativo de la empresa sus valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas, que de hecho no fueron impuestas pero sí influenciaron en sus actitudes que llegaron a sentirse muy motivados con las nuevas metas trazadas a través de las estrategias que se crearon con la matriz FODA y anhelan que sean ejecutadas pronto.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Con el análisis realizado a través de los grupos focales con los miembros de la organización mediante el diagnóstico interno, se pudo detectar las debilidades y fortalezas de la empresa, en la que prevalecen los aspectos negativos en la gestión de Radio Unión 1490 AM. Con el modelo de gestión se buscó fortalecer las debilidades que fueron encontradas, planteando estrategias que den solución de forma eficiente y eficaz a los nuevos desafíos que se plantea la emisora, así mejorado la posición competitiva y elevar su audiencia.

Al elaborar una estructura organizacional nació un líder con el compromiso de actuar como elemento promotor entre sus trabajadores y un referente para su entorno con otros medios de comunicación, teniendo la capacidad de enfrentarse a nuevos retos adoptando estrategias competitivas para cubrir la demanda de audiencia joven y pretender satisfacer las necesidades de los posibles clientes por medio un proceso de segmentación a través de las reglas básicas del marketing, conociendo ahora que cuenta con un personal organizado, enfocado en realizar sus respectivas funciones y coordinando con los demás trabajadores para llevar las actividades de forma eficiente; permitiéndole a la organización a convertirse en una empresa de prestigio líder en el mercado.

El grupo de estrategias diseñadas para contrarrestar la problemática son de motivación para los miembros de la empresa que desean aplicarlas e inmediato porque le parecen alcanzables e innovadoras que integrarían al grupo familiar con un gran equipo de trabajo para levantar la emisora.

5.2 RECOMENDACIONES

Difundir con todos los miembros de la empresa el nuevo modelo de gestión estratégica que incluye: la misión, visión, objetivos estratégicos, valores, que permitirá obtener mayor compromiso y una armonía notable de cambio en el clima organizacional.

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

Con el avance de la tecnología los medios de comunicación juegan un papel importante dentro de este desarrollo, por ende es necesario estar en conocimiento y actualizándose de los adelantos y beneficios que brinda la tecnología y así otorgar un mejor servicio a las radioescuchas con la posibilidad de transmitir la programación de radio a través de su página web.

Se sugiere mantener estudios de marketing constantes sobre las preferencias de la sociedad para lograr de mejor manera el objetivo de comunicación sea entretenido, de información noticiosa o deportiva, para evitar caer en la obsolescencia.

Es necesario que apliquen de forma inmediata las estrategias y así durante el proceso de implementación de las mismas puedan comprender lo planificado y si es necesario tomar correctivos cuando fuere el caso o simplemente perseverar los aciertos mediante acciones de seguimiento y retroalimentación con todos los participantes.

5.3 REFERENCIAS

- Benjamín & Fincowsky. (2009). *Organización de Empresas* (Tercera ed.). (S. Interamericana Editores, Ed.) México: McGraw Hill. Recuperado el 23 de Noviembre de 2016
- Carlos, P. C. (febrero de 2014). *Repositorio Universidad ESPE*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/8221>
- Fred David. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11 ed.). México D.F.: Pearson Educación. Recuperado el 15 de Abril de 2019
- Herrera, J. E. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional* (Tercera ed.). Colombia, Colombia: ECOE. Recuperado el 12 de junio de 2017
- Humberto P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Miguel Hidalgo, Mexico, Mexico. Recuperado el 20 de julio de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Igor, A. (1990). *La empresa Dirección y Administración* (Vol. II). España: Plaza & Juanes Editores S.A. Recuperado el 12 de junio de 2017
- Juárez, A. E. (2012). *Planeación Estratégica por áreas funcionales* (Primera ed.). México: Alfaomega. Recuperado el 12 de junio de 2017
- Lastra, M. E. (2013). *Emprendimiento y Empresarismo*.
- Liseth, A. N. (20 de junio de 2015). *google*. Obtenido de <http://docplayer.es/129637494Universidad-tecnica-estatal-de-quevedo-facultad-de-ciencias-empresariales-carrerade-ingenieria-en-gestion-empresarial.html>
- Lourdes, M. (2004). *Planeación Estratégica* (segunda ed.). Mexico: Trillas. Recuperado el 18 de junio de 2017

Marciniak, R. (18 de junio de 2017). *Google*. Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/glosario-de-terminos-sobre-gestionempresarial/>

Nacional, A. (2019). *Ley Orgánica de Comunicación*. Quito, Ecuador: Cordicom. Recuperado el 17 de junio de 2017

Olga Esther Lituma Saraguro. (6 de junio de 2016). Plan Estratégico para la empresa radial semillas de amor de la ciudad de Catamayo. Loja, Ecuador.

Reinoso, M. U. (2013). *Emprendimiento y Empresarismo* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de a U. Recuperado el 19 de junio de 2017

Sapiro, I. C. (2010). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones* (Segunda ed.). Rio de Janeiro: Mc Graw Hill. Recuperado el 23 de Noviembre de 2016

Thompson, G. P. (2012). *Administración estratégica* (Decimoctava ed.). (J. M. Chacón, Ed.) Mexico, Mexico: McGrawHill. Recuperado el 18 de Junio de 2017

Topón, A. M. (13 de Noviembre de 2013). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA CORPORACIÓN CANELA, RADIO CANELA EN LA CIUDAD DE QUITO. QUITO, ECUADOR. Recuperado el 15 de junio de 2017, de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6442>

Villalaz, L. P. (septiembre de 1999). *google*. Recuperado el 11 de junio de 2017, de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

ANEXOS

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS**



GUÍA DE OBSERVACIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA		RADIO UNIÓN AM1490			
NOMBRE DE LOS OBSERVADOS		Walter Delgado, Karina Murillo, Eddy Cervantes, Jorge Delgado, Manuel Toro, Fernando Delgado, Fabricio Alvarado			
OBJETIVO: observar áreas de trabajo y el desempeño de los trabajadores en sus actividades. Observar equipos, programas con los que cuenta para desarrollar las actividades.					
No.	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	TALVEZ	OBSERVACIONES
1	Areas de trabajo distribuidas correctamente				
2	Equipos adecuados para laborar actividades				
3	Personal capacitado para cada área de trabajo				
4	Elabora su trabajo con calidad				
5	Horario de atención cumple con el servicio que ofrece la empresa				
6	Personal realiza otras actividades fuera de las asignadas				
7	Sotfware adecuados para cumplir actividades				
8	Planifican actividades para mejorar el servicio que ofrecen				

popular del 7 de mayo de 2011 sobre temas relacionados con la comunicación y su regulación, y apoyaron masivamente la erradicación de la influencia del poder económico y del poder político sobre los medios de comunicación, así como el mejoramiento de la calidad de contenidos difundidos por los medios de comunicación, y el establecimiento de las consecuencias jurídicas para evitar un uso abusivo e irresponsable de la libertad de expresión, y.

En ejercicio de las facultades dispuestas en el numeral 6 del artículo 120, y, numeral 2 del artículo 133 de la Constitución de la República, expide la siguiente:

LEY ORGÁNICA DE COMUNICACIÓN

TÍTULO I

Disposiciones preliminares y definiciones

Art. 1.- Objeto y ámbito.- Esta ley tiene por objeto desarrollar, proteger y regular, en el ámbito administrativo, el ejercicio de los derechos a la comunicación establecidos constitucionalmente.

Art. 2.- Titularidad y exigibilidad de los derechos.- Son titulares de los derechos establecidos en esta Ley, individual o colectivamente, todas las personas ecuatorianas y extranjeras que residen de manera regular en el territorio nacional, sin importar su cargo o función en la gestión pública o la actividad privada, así como los nacionales que residen en el exterior en los términos y alcances en que sea aplicable la jurisdicción ecuatoriana.

Art. 3.- Contenido comunicacional.- Para los efectos de esta ley, se entenderá por contenido todo tipo de información u opinión que se produzca, reciba, difunda e intercambie a través de los medios de comunicación social.

Art. 4.- Contenidos personales en internet.- Esta ley no regula la información u opinión que de modo personal se emita a través de internet. Esta disposición no excluye las acciones penales o civiles a las que haya lugar por las infracciones a otras leyes que se cometan a través de internet.

Art. 5.- Medios de comunicación social.- Para efectos de esta ley, se consideran medios de comunicación social a las empresas, organizaciones públicas, privadas y comunitarias, así como a las personas concesionarias de frecuencias de radio y televisión, que prestan el servicio público de comunicación masiva que usan como herramienta medios impresos o servicios de radio, televisión y audio y video por suscripción, cuyos contenidos pueden ser generados o replicados por el medio de comunicación a través de internet.

Art. 6.- Medios de comunicación social de carácter nacional.- Los medios audiovisuales adquieren carácter nacional cuando su cobertura llegue al 30% o más de la población del país, de acuerdo al último censo nacional; o, si el sistema está conformado por una matriz y una o más repetidoras cuya cobertura alcance poblaciones de dos o más regiones naturales del país.

Adquieren la misma condición los medios impresos nacionales siempre que la publicación circule en una o más

provincias del territorio de la República del Ecuador cuya población corresponda, individual o conjuntamente, al 30 % o más del total de habitantes del país, de acuerdo con el último censo nacional.

Para contabilizar y verificar la adecuación al parámetro antes establecido, se considerará de forma conjunta a todas las compañías que operen un mismo medio audiovisual o impreso nacional, ya sea de forma directa, a título de ediciones regionales o con cualquier otro mecanismo.

Los medios de comunicación social de carácter nacional no podrán pertenecer en todo o en parte, de forma directa o indirecta, a organizaciones o compañías extranjeras domiciliadas fuera del Estado Ecuatoriano ni a ciudadanos extranjeros, salvo aquellos ciudadanos extranjeros que residen de manera regular en el territorio nacional.

Art. 7.- Información de relevancia pública o de interés general.- Es la información difundida a través de los medios de comunicación acerca de los asuntos públicos y de interés general.

La información o contenidos considerados de entretenimiento, que sean difundidos a través de los medios de comunicación, adquieren la condición de información de relevancia pública, cuando en tales contenidos se viole el derecho a la honra de las personas u otros derechos constitucionalmente establecidos.

Art. 8.- Prevalencia en la difusión de contenidos.- Los medios de comunicación, en forma general, difundirán contenidos de carácter informativo, educativo y cultural, en forma prevalente. Estos contenidos deberán propender a la calidad y ser difusores de los valores y los derechos fundamentales consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos.

Art. 9.- Códigos deontológicos.- Los medios de comunicación públicos, privados y comunitarios deberán expedir por sí mismos códigos deontológicos orientados a mejorar sus prácticas de gestión interna y su trabajo comunicacional. Estos códigos deberán considerar las normas establecidas en el artículo 10 de esta Ley. Los códigos deontológicos no pueden suplir a la ley.

TÍTULO II

Principios y derechos

CAPÍTULO I

Principios

Art. 10.- Normas deontológicas.- Todas las personas naturales o jurídicas que participen en el proceso comunicacional deberán considerar las siguientes normas mínimas, de acuerdo a las características propias de los medios que utilizan para difundir información y opiniones:

1. Referidos a la dignidad humana:
 - a. Respetar la honra y la reputación de las personas;
 - b. Abstenerse de realizar y difundir contenidos y comentarios discriminatorios; y,
 - c. Respetar la intimidad personal y familiar;

propenderán permanentemente y progresivamente a crear las condiciones materiales, jurídicas y políticas para alcanzar y profundizar la democratización de la propiedad y acceso a los medios de comunicación, a crear medios de comunicación, a generar espacios de participación, al acceso a las frecuencias del espectro radioeléctrico asignadas para los servicios de radio y televisión abierta y por suscripción, las tecnologías y flujos de información.

Art. 13.-Principio de participación.- Las autoridades y funcionarios públicos así como los medios públicos, privados y comunitarios, facilitarán la participación de los ciudadanos y ciudadanas en los procesos de la comunicación.

Art. 14.-Principio de interculturalidad y plurinacionalidad.- El Estado a través de las instituciones, autoridades y funcionarios públicos competentes en materia de derechos a la comunicación promoverán medidas de política pública para garantizar la relación intercultural entre las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades; a fin de que éstas produzcan y difundan contenidos que reflejen su cosmovisión, cultura, tradiciones, conocimientos y saberes en su propia lengua, con la finalidad de establecer y profundizar progresivamente una comunicación intercultural que valore y respete la diversidad que caracteriza al Estado ecuatoriano.

Art. 15.-Principio de interés superior de niñas, niños y adolescentes.- Los medios de comunicación promoverán de forma prioritaria el ejercicio de los derechos a la comunicación de los niños, niñas y adolescentes, atendiendo el principio de interés superior establecido en la Constitución y en el Código de la Niñez y la Adolescencia.

Art. 16.-Principio de transparencia.- Los medios de comunicación social difundirán sus políticas editoriales e informativas y su código deontológico en portales web o en un instrumento a disposición del público.

CAPÍTULO II Derechos a la comunicación

SECCIÓN I Derechos de libertad

Art. 17.-Derecho a la libertad de expresión y opinión.- Todas las personas tienen derecho a expresarse y opinar libremente de cualquier forma y por cualquier medio, y serán responsables por sus expresiones de acuerdo a la ley.

Art. 18.-Prohibición de censura previa.- Queda prohibida la censura previa por parte de una autoridad, funcionario público, accionista, socio, arrendatario o cualquier otra persona que en ejercicio de sus funciones o en su calidad revise, apruebe o desapruebe los contenidos previos a su difusión a través de cualquier medio de comunicación, a fin de obtener de forma ilegítima un beneficio propio, favorecer a una tercera persona y/o perjudicar a un tercero. Los medios de comunicación tienen el deber de cubrir y difundir los hechos de interés público. La omisión deliberada y recurrente de la difusión de temas de interés público constituye un acto de censura previa.

Quiénes censuren previamente o ejecuten actos condescendientes a realizarla de manera indirecta, serán sancionados administrativamente por la Superintendencia de la Información y Comunicación con una multa de 10 salarios básicos unificados, sin perjuicio de que el autor de los actos de censura responda judicialmente por la comisión de delitos y/o por los daños causados y por su reparación integral.

Art. 19.-Responsabilidad ulterior.- Para efectos de esta ley, responsabilidad ulterior es la obligación que tiene toda persona de asumir las consecuencias administrativas posteriores a difundir contenidos que lesionen los derechos establecidos en la Constitución y en particular los derechos de la comunicación y la seguridad pública del Estado, a través de los medios de comunicación. Sin perjuicio de las acciones civiles, penales o de cualquier otra índole a las que haya lugar.

Art. 20.-Responsabilidad ulterior de los medios de comunicación.- Habrá lugar a responsabilidad ulterior de los medios de comunicación, en los ámbitos administrativo, civil y penal cuando los contenidos difundidos sean asumidos expresamente por el medio o no se hallen atribuidos explícitamente a otra persona.

Los comentarios formulados al pie de las publicaciones electrónicas en las páginas web de los medios de comunicación legalmente constituidos serán responsabilidad personal de quienes los efectúan, salvo que los medios omitan cumplir con una de las siguientes acciones:

1. Informar de manera clara al usuario sobre su responsabilidad personal respecto de los comentarios emitidos;
2. Generar mecanismos de registro de los datos personales que permitan su identificación, como nombre, dirección electrónica, cédula de ciudadanía o identidad, u;
3. Diseñar e implementar mecanismos de autorregulación que eviten la publicación, y permitan la denuncia y eliminación de contenidos que lesionen los derechos consagrados en la Constitución y la ley.

Los medios de comunicación solo podrán reproducir mensajes de las redes sociales cuando el emisor de tales mensajes esté debidamente identificado; si los medios de comunicación no cumplen con esta obligación, tendrán la misma responsabilidad establecida para los contenidos publicados en su página web que no se hallen atribuidos explícitamente a otra persona.

Art. 21.-Responsabilidad solidaria de los medios de comunicación.- El medio de comunicación será solidariamente responsable por las indemnizaciones y compensaciones de carácter civil a que haya lugar, por incumplir su obligación de realizar las rectificaciones o impedir a los afectados el ejercicio de los derechos de réplica y de respuesta ordenados por la Superintendencia de la Información y Comunicación, previo el debido proceso, y que han sido generados por la difusión de todo tipo de contenido que lesione derechos humanos, la reputación, el honor, el buen nombre de las personas y la seguridad pública del Estado, de acuerdo a lo que establece la Constitución y la ley.

radiodifusión sonora, televisión, los canales locales de los sistemas de audio y video por suscripción, y de los medios impresos, se identifican y clasifican en:

1. Informativos -I;
2. De opinión -O;
3. Formativos/educativos/culturales -F;
4. Entretenimiento -E;
5. Deportivos -D; y,
6. Publicitarios -P.

Los medios de comunicación tienen la obligación de clasificar todos los contenidos de su publicación o programación con criterios y parámetros jurídicos y técnicos.

Los medios de comunicación públicos, privados y comunitarios deben identificar el tipo de contenido que transmiten, y señalar si son o no aptos para todo público, con el fin de que la audiencia pueda decidir informadamente sobre la programación de su preferencia.

Quedan exentos de la obligación de identificar los contenidos publicitarios, los medios radiales que inserten publicidad en las narraciones de espectáculos deportivos o similares que se realicen en transmisiones en vivo o diferidas.

El incumplimiento de la obligación de clasificar los contenidos, será sancionado administrativamente por la Superintendencia de la Información y Comunicación con una multa de 1 a 5 salarios básicos por cada ocasión en que se omita cumplir con ésta.

Art. 61.-Contenido discriminatorio.- Para los efectos de esta Ley, se entenderá por contenido discriminatorio todo mensaje que se difunda por cualquier medio de comunicación social que comete distinción, exclusión o restricción basada en razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estatus civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad o diferencia física y otros que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos reconocidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos, o que incite a la realización de actos discriminatorios o hagan apología de la discriminación.

Art. 62.-Prohibición.- Está prohibida la difusión a través de todo medio de comunicación social de contenidos discriminatorios que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos reconocidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales.

Se prohíbe también la difusión de mensajes a través de los medios de comunicación que constituyan apología de la discriminación e incitación a la realización de prácticas o actos violentos basados en algún tipo de mensaje discriminatorio.

Art. 63.-Criterios de calificación.- Para los efectos de esta ley, para que un contenido sea calificado de discriminatorio es necesario que el Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación establezca, mediante resolución motivada, la concurrencia de los siguientes elementos:

1. Que el contenido difundido denote algún tipo concreto de distinción, exclusión o restricción;
2. Que tal distinción, exclusión o restricción esté basada en una o varias de las razones establecidas en el artículo 61 de esta Ley; y,
3. Que tal distinción, exclusión o restricción tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento o goce de los derechos humanos garantizados en la Constitución y en los instrumentos internacionales; o que los contenidos difundidos constituyan apología de la discriminación o inciten a la realización de prácticas o actos violentos basados en algún tipo de discriminación.

Art. 64.-Medidas administrativas.- La difusión de contenidos discriminatorios ameritará las siguientes medidas administrativas:

1. Disculpa pública de la dirección o del director del medio de comunicación presentada por escrito a la persona o grupo afectado con copia a la Superintendencia de la Información y Comunicación, la cual se publicará en su página web y en la primera interfaz de la página web del medio de comunicación por un plazo no menor a siete días consecutivos;
2. Lectura o transcripción de la disculpa pública en el mismo espacio y medio de comunicación en que se difundió el contenido discriminatorio;
3. En caso de reincidencia se impondrá una multa equivalente del 1 al 10% de la facturación promedio de los últimos tres meses presentada en sus declaraciones al Servicio de Rentas Internas, considerando la gravedad de la infracción y la cobertura del medio, sin perjuicio de cumplir lo establecido en los numerales 1 y 2 de este artículo; y,
4. En caso de nuevas reincidencias, la multa será el doble de lo cobrado en cada ocasión anterior, sin perjuicio de cumplir lo establecido en los numerales 1 y 2 de este artículo.

La Superintendencia remitirá a la Fiscalía, para la investigación de un presunto delito, copias certificadas del expediente que sirvió de base para imponer la medida administrativa sobre actos de discriminación.

Art. 65.-Clasificación de audiencias y franjas horarias.- Se establece tres tipos de audiencias con sus correspondientes franjas horarias, tanto para la programación de los medios de comunicación de radio y televisión, incluidos los canales locales de los sistemas de audio y video por suscripción, como para la publicidad comercial y los mensajes del Estado:

1. Familiar: Incluye a todos los miembros de la familia. La franja horaria familiar comprende desde las 06h00 a las

1. La disculpa pública de la o las personas que produjeron y difundieron tal información.
2. Publicar la disculpa establecida en el numeral anterior en el medio o medios de comunicación, en dos distintos, en el mismo espacio, programas, secciones, tantas veces como fue publicada la información lesiva al prestigio o la credibilidad de las personas afectadas.

Estas medidas administrativas se aplicarán sin perjuicio de que los autores de la infracción respondan por la comisión de delitos y/o por los daños causados y por su reparación integral.

Art. 27.-Equidad en la publicidad de casos judiciales.- En todos los casos en que los medios de comunicación aborden el tratamiento de hechos sometidos a investigación o procesamiento judicial, están obligados a publicar, en igualdad de condiciones, las versiones y argumentos de las partes involucradas.

Esta obligación implica para los medios impresos, proporcionar a todas las partes involucradas el mismo espacio, página y sección para exponer sus argumentos; y, en el caso de los medios audiovisuales implica contar con la presencia de las partes o su representante de manera simultánea o consecutiva en el mismo programa y por el mismo espacio de tiempo, para exponer sus argumentos.

Si cualquiera de las partes se niega a usar el espacio ofrecido por los medios de comunicación, se entenderá que la obligación del medio está debidamente cumplida con haber extendido la correspondiente invitación, lo cual será señalado expresamente en la nota periodística o en el correspondiente programa.

Sin perjuicio de la negativa de las partes, cualquiera de ellas podrá hacer uso de su derecho a un tratamiento equitativo en cualquier momento posterior, dentro de un año contado a partir de su negativa inicial, en los mismos términos que establece esta Ley en el caso del derecho de réplica.

En caso de que el medio de comunicación no viabilice por su propia iniciativa el derecho de las partes al tratamiento equitativo, la Superintendencia de la Información y Comunicación podrá disponer, previo a la calificación sobre la pertinencia del reclamo, las mismas medidas administrativas establecidas para la violación del derecho a la rectificación.

Art. 28.-Copias de programas o impresos.- Toda persona que se sienta afectada por informaciones de un medio de comunicación, podrá solicitar fundadamente copias de los programas o publicaciones.

Los medios de comunicación tienen la obligación de atender favorablemente, en un término no mayor a 3 días, las solicitudes de entrega de copias de los programas o publicaciones que son presentadas por escrito.

La falta de cumplimiento de esta obligación, será sancionada administrativamente por la Superintendencia de la Información y Comunicación con una multa de 1 a 4 remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador en general para el medio que no atienda oportunamente este pedido, sin perjuicio de que emita inmediatamente la copia solicitada.

Art. 29.-Libertad de información.- Todas las personas tienen derecho a recibir, buscar, producir y difundir información por cualquier medio o canal y a seleccionar libremente los medios o canales por los que acceden a información y contenidos de cualquier tipo.

Esta libertad solo puede limitarse fundamentalmente mediante el establecimiento previo y expreso de causas contempladas en la ley, la Constitución o un instrumento internacional de derechos humanos, y solo en la medida que esto sea indispensable para el ejercicio de otros derechos fundamentales o el mantenimiento del orden constituido.

Toda conducta que constituya una restricción ilegal a la libertad de información, será sancionada administrativamente de la misma manera que esta Ley lo hace en los casos de censura previa por autoridades públicas y en los medios de comunicación, sin perjuicio de las otras acciones legales a las que haya lugar.

Art. 30.-Información de circulación restringida.- No podrá circular libremente, en especial a través de los medios de comunicación, la siguiente información:

1. Aquella que esté protegida expresamente con una cláusula de reserva previamente establecida en la ley;
2. La información acerca de datos personales y la que provenga de las comunicaciones personales, cuya difusión no ha sido debidamente autorizada por su titular, por la ley o por juez competente;
3. La información producida por la Fiscalía en el marco de una indagación previa; y,
4. La información acerca de las niñas, niños y adolescentes que viole sus derechos según lo establecido en el Código de la Niñez y Adolescencia.

La persona que realice la difusión de información establecida en los literales anteriores será sancionada administrativamente por la Superintendencia de Información y Comunicación con una multa de 10 a 20 remuneraciones básicas mínimas unificadas, sin perjuicio de que responda judicialmente, de ser el caso, por la comisión de delitos y/o por los daños causados y por su reparación integral.

Art. 31.-Derecho a la protección de las comunicaciones personales.- Todas las personas tienen derecho a la inviolabilidad y al secreto de sus comunicaciones personales, ya sea que éstas se hayan realizado verbalmente, a través de las redes y servicios de telecomunicaciones legalmente autorizadas o estén soportadas en papel o dispositivos de almacenamiento electrónico.

Queda prohibido grabar o registrar por cualquier medio las comunicaciones personales de terceros sin que ellos hayan conocido y autorizado dicha grabación o registro, salvo el caso de las investigaciones encubiertas autorizadas y ordenadas por un juez competente y ejecutadas de acuerdo a la ley.

La violación de este derecho será sancionada de acuerdo a la ley.

18h00. En esta franja solo se podrá difundir programación de clasificación "A": Apta para todo público;

2. Responsabilidad compartida: La componen personas de 12 a 18 años, con supervisión de personas adultas. La franja horaria de responsabilidad compartida transcurrirá en el horario de las 18h00 a las 22h00. En esta franja se podrá difundir programación de clasificación "A" y "B": Apta para todo público, con vigilancia de una persona adulta; y,
3. Adultos: Compuesta por personas mayores a 18 años. La franja horaria de personas adultas transcurrirá en el horario de las 22h00 a las 06h00. En esta franja se podrá difundir programación clasificada con "A", "B" y "C": Apta solo para personas adultas.

En función de lo dispuesto en esta ley, el Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación establecerá los parámetros técnicos para la definición de audiencias, franjas horarias, clasificación de programación y calificación de contenidos. La adopción y aplicación de tales parámetros será, en cada caso, de responsabilidad de los medios de comunicación.

Art. 66.-Contenido violento.- Para efectos de esta ley, se entenderá por contenido violento aquel que denote el uso intencional de la fuerza física o psicológica, de obra o de palabra, contra uno mismo, contra cualquier otra persona, grupo o comunidad, así como en contra de los seres vivos y la naturaleza.

Estos contenidos solo podrán difundirse en las franjas de responsabilidad compartida y adultos de acuerdo con lo establecido en esta ley.

El incumplimiento de lo dispuesto en este artículo será sancionado administrativamente por la Superintendencia de la Información y Comunicación con una multa de 1 a 5 salarios básicos por cada ocasión en que se omita cumplir con esta obligación.

Art. 67.-Prohibición.- Se prohíbe la difusión a través de los medios de comunicación de todo mensaje que constituya incitación directa o estímulo expreso al uso ilegítimo de la violencia, a la comisión de cualquier acto ilegal, la trata de personas, la explotación, el abuso sexual, apología de la guerra y del odio nacional, racial o religioso.

Queda prohibida la venta y distribución de material pornográfico audiovisual o impreso a niños, niñas y adolescentes menores de 18 años.

El incumplimiento de lo dispuesto en este artículo será sancionado administrativamente por la Superintendencia de la Información y Comunicación con una multa de 1 a 5 salarios básicos por cada ocasión en que se omita cumplir con esta obligación, sin perjuicio de que el autor de tales conductas responda judicialmente por la comisión de delitos y/o por los daños causados y por su reparación integral.

Art. 68.-Contenido sexualmente explícito.- Todos los mensajes de contenido sexualmente explícito difundidos a través de medios audiovisuales, que no tengan finalidad educativa, deben transmitirse necesariamente en horario para adultos.

Los contenidos educativos con imágenes sexualmente explícitas se difundirán en las franjas horarias de responsabilidad compartida y de apto para todo público, teniendo en cuenta que este material sea debidamente contextualizado para las audiencias de estas dos franjas.

El incumplimiento de lo dispuesto en este artículo será sancionado administrativamente por el Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación con una multa de 1 a 5 salarios básicos por cada ocasión en que se omita cumplir con esta obligación.

Art. 69.-Suspensión de publicidad.- De considerarlo necesario, y sin perjuicio de implementar las medidas o sanciones administrativas previstas en esta Ley, la Superintendencia de la Información y Comunicación podrá disponer, mediante resolución fundamentada, la suspensión inmediata de la difusión de publicidad engañosa.

TÍTULO V

Medios de comunicación social

Art. 70.-Tipos de medios de comunicación.- Los medios de comunicación social son de tres tipos:

1. Públicos;
2. Privados; y,
3. Comunitarios.

Art. 71.-Responsabilidades comunes.- La información es un derecho constitucional y un bien público, y la comunicación social que se realiza a través de los medios de comunicación es un servicio público que deberá ser prestado con responsabilidad y calidad, respetando los derechos de la comunicación establecidos en la Constitución, los instrumentos internacionales y contribuyendo al buen vivir de las personas.

Todos los medios de comunicación tienen las siguientes responsabilidades comunes en el desarrollo de su gestión:

1. Respetar los derechos humanos y promover su plena aplicabilidad;
2. Desarrollar el sentido crítico de los ciudadanos y promover su participación en los asuntos de interés general;
3. Acatar y promover la obediencia a la Constitución, a las leyes y a las decisiones legítimas de las autoridades públicas;
4. Promover espacios de encuentro y diálogo para la resolución de conflictos de interés colectivo;
5. Contribuir al mantenimiento de la paz y la seguridad;
6. Servir de canal para denunciar el abuso o uso ilegítimo que los funcionarios estatales o personas particulares hagan de los poderes públicos y privados;
7. Impedir la difusión de publicidad engañosa, discriminatoria, sexista, racista o que atente contra los derechos humanos de las personas;

Se prohíbe la publicidad engañosa así como todo tipo de publicidad o propaganda de pornografía infantil, de bebidas alcohólicas, de cigarrillos y sustancias estupefacientes y psicotrópicas.

Los medios de comunicación no podrán publicar productos cuyo uso regular o recurrente produzca afecciones a la salud de las personas, el Ministerio de Salud Pública elaborará el listado de estos productos.

La publicidad de productos destinados a la alimentación y la salud deberá tener autorización previa del Ministerio de Salud.

La publicidad que se curse en los programas infantiles será debidamente calificada por el Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación a través del respectivo reglamento.

El Superintendente de la Información y Comunicación dispondrá la suspensión de la publicidad que circula a través de los medios de comunicación cuando ésta viole las prohibiciones establecidas en este artículo o induzca a la violencia, la discriminación, el racismo, la xenofobia, el sexismo, la intolerancia religiosa o política y toda aquella que atente contra los derechos reconocidos en la Constitución. Esta medida puede ser revocada por el mismo Superintendente o por juez competente, en las condiciones que determina la ley.

Art. 95.- Inversión pública en publicidad y propaganda.- Las entidades del sector público que contraten servicios de publicidad y propaganda en los medios de comunicación social se guiarán en función de criterios de igualdad de oportunidades con atención al objeto de la comunicación, el público objetivo, a la jurisdicción territorial de la entidad y a los niveles de audiencia y sirviente. Se garantizará que los medios de menor cobertura o tiraje, así como los domiciliados en sectores rurales, participen de la publicidad y propaganda estatal.

Las entidades del sector público elaborarán anualmente un informe de distribución del gasto en publicidad contenido en cada medio de comunicación. Este informe se publicará en la página web de cada institución.

La falta de cumplimiento de esta obligación por parte del titular de cada institución pública se sancionará por la Superintendencia de la Información y la Comunicación con una multa equivalente al 35% del total de la remuneración mensual de este funcionario, sin perjuicio de que se publique el informe en el plazo de treinta días.

El incumplimiento del deber de publicar el informe en el plazo de treinta días, señalado en el párrafo anterior, será causal de destitución del titular de la institución.

Art. 96.- Inversión en publicidad privada.- Al menos el 10% del presupuesto anual destinado por los anunciantes privados para publicidad de productos, servicios o bienes que se ofrecen a nivel nacional en los medios de comunicación se invertirá en medios de comunicación de cobertura local o regional.

Se garantizará que los medios de menor cobertura o tiraje, así como los domiciliados en sectores rurales, participen de la publicidad.

El Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación establecerá en el Reglamento correspondiente las condiciones para la distribución equitativa del 10% del presupuesto de los anunciantes entre los medios locales.

SECCIÓN VI Producción nacional

Art. 97.- Espacio para la producción audiovisual nacional.- Los medios de comunicación audiovisual, cuya señal es de origen nacional, destinarán de manera progresiva, al menos el 60% de su programación diaria en el horario apto para todo público, a la difusión de contenidos de producción nacional. Este contenido de origen nacional deberá incluir al menos un 10% de producción nacional independiente, calculado en función de la programación total diaria del medio.

La difusión de contenidos de producción nacional que no pueden ser transmitidos en horario apto para todo público será imputable a la cuota de pantalla que deben cumplir los medios de comunicación audiovisual.

Para el cómputo del porcentaje destinado a la producción nacional y nacional independiente se exceptuará el tiempo dedicado a publicidad o servicios de televenta.

La cuota de pantalla para la producción nacional independiente se cumplirá con obras de productores acreditados por la autoridad encargada del fomento del cine y de la producción audiovisual nacional.

Art. 98.- Producción de publicidad nacional.- La publicidad que se difunda en territorio ecuatoriano a través de los medios de comunicación deberá ser producida por personas naturales o jurídicas ecuatorianas, cuya titularidad de la mayoría del paquete accionario corresponda a personas ecuatorianas o extranjeros radicados legalmente en el Ecuador, y cuya nómina para su realización y producción la constituyan al menos un 80% de personas de nacionalidad ecuatoriana o extranjeros legalmente radicados en el país. En este porcentaje de nómina se incluirán las contrataciones de servicios profesionales.

Se prohíbe la importación de piezas publicitarias producidas fuera del país por empresas extranjeras.

Para efectos de esta ley, se entiende por producción de publicidad a los comerciales de televisión y cine, cuñas para radio, fotografías para publicidad estática, o cualquier otra pieza audiovisual utilizada para fines publicitarios.

No podrá difundirse la publicidad que no cumpla con estas disposiciones, y se sancionará a la persona natural o jurídica que ordene el pasaje con una multa equivalente al 50 % de lo que hubiese recaudado por el pasaje de dicha publicidad. En caso de la publicidad estática se multará a la empresa que difunde la publicidad.

Se exceptúa de lo establecido en este artículo a la publicidad de campañas internacionales destinadas a promover el respeto y ejercicio de los derechos humanos, la paz, la solidaridad y el desarrollo humano integral.

Art. 99.- Concentración del espacio para la producción nacional.- Un solo productor no podrá concentrar más del 25% de la cuota horaria o de la cuota de adquisiciones de un mismo canal de televisión.

Art. 100.- Producción nacional.- Una obra audiovisual se considerará nacional cuando al menos un 80% de personas de nacionalidad ecuatoriana o extranjeros legalmente residentes en el país hayan participado en su elaboración.

Art. 101.- Productores nacionales independientes.- Productor nacional independiente es una persona natural o jurídica que no tiene relación laboral, vínculo de parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, ni vinculación societaria o comercial dominante con el medio de comunicación audiovisual al que licencia los derechos de difusión de su obra.

Se entenderá que existe vinculación societaria o comercial dominante cuando:

1. El productor nacional independiente y el medio de comunicación audiovisual pertenecían al mismo grupo económico;
2. Una misma persona sea titular de más del 6% del capital social del medio de comunicación audiovisual y de la empresa productora.

Habrán vínculo entre el productor nacional independiente y los propietarios, representantes legales, accionistas o socios mayoritarios del medio de comunicación audiovisual, cuando haya parentesco de hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

Las sociedades productoras, de capital extranjero o que dependan de una empresa extranjera en función de sus órganos ejecutivos, su capital social o su estrategia empresarial, no se considerarán productores nacionales independientes.

Art. 102.- Fomento a la producción nacional y producción nacional independiente.- Los medios de televisión abierta y los sistemas de audio y video por suscripción que tengan dentro de su grilla de programación uno o más canales cuya señal se emite desde el territorio ecuatoriano, adquirirán anualmente los derechos y exhibirán al menos dos largometrajes de producción nacional independiente. Cuando la población residente o el número de suscriptores en el área de cobertura del medio de comunicación sea mayor a quinientos mil habitantes, los dos largometrajes se exhibirán en extremo televisivo y sus derechos de difusión deberán adquirirse con anterioridad a la iniciación del rodaje.

Para la adquisición de los derechos de difusión televisiva de la producción nacional independiente, los medios de comunicación de televisión abierta y los sistemas de audio y video por suscripción destinarán un valor no menor al 2% de los montos facturados y percibidos por el medio o sistema y que hubiesen declarado en el ejercicio fiscal del año anterior. Cuando la población residente en el área de cobertura del medio de comunicación sea mayor a quinientos mil habitantes, el valor que destinará el medio de comunicación no podrá ser inferior al 5% de los montos facturados y percibidos por el medio o sistema.

Para el caso de los sistemas de audio y video por suscripción, el cálculo para la determinación de los montos destinados a la adquisición de los derechos de difusión se realizará en base a los ingresos percibidos por la comercialización de espacios publicitarios realizados por medio de los canales cuya señal se emite desde el territorio ecuatoriano.

En el caso de medios de comunicación públicos, este porcentaje se calculará en relación a su presupuesto.

Cuando el volumen de la producción nacional independiente no alcance a cubrir la cuota prevista en este artículo, las producciones iberoamericanas la suplirán, en consideración a principios de reciprocidad con los países de origen de las mismas.

Para los canales de televisión que no sean considerados de acuerdo a esta ley como medios de comunicación social de carácter nacional, la producción nacional independiente incluye la prestación de todos los servicios de producción audiovisual.

Art. 103.- Difusión de los contenidos musicales.- En los casos de las estaciones de radiodifusión sonora que emiten programas musicales, la música producida, compuesta o ejecutada en Ecuador deberá representar al menos el 50% de los contenidos musicales emitidos en todos sus horarios, con el pago de los derechos de autor conforme se establece en la ley.

Están exentas de la obligación referida al 50% de los contenidos musicales, las estaciones de carácter temático o especializado.

SECCIÓN VII

Espectáculos públicos

Art. 104.- Protección a niñas, niños y adolescentes.- El Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia emitirá el reglamento para el acceso a los espectáculos públicos que afecten el interés superior de niñas, niños y adolescentes, de conformidad con el artículo 13 numeral 4 de la Constitución Americana de Derechos Humanos y la Convención sobre los Derechos del Niño.

El reglamento referido en el párrafo anterior será de uso obligatorio por las autoridades locales y nacionales que tengan competencia, en su respectiva jurisdicción, de autorizar la realización de espectáculos públicos.

TÍTULO VI

Del espectro radioeléctrico

Art. 105.- Administración del espectro radioeléctrico.- El espectro radioeléctrico es un bien de dominio público del Estado, inalienable, imprescriptible e inembargable.

La administración para el uso y aprovechamiento técnico de este recurso público estratégico la ejercerá el Estado central a través de la autoridad de telecomunicaciones.

En ningún caso, la administración del espectro radioeléctrico implica realizar actividades de control sobre los contenidos de los medios de comunicación.



Agradeceré responder las siguientes preguntas, las mismas que contribuirán a la elaboración del proyecto denominado: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA RADIO UNIÓN AM 1490. Este proyecto lo realizo en calidad de estudiante para la obtención del título Ingeniería Comercial Mención Productividad en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede en Esmeraldas. La presente entrevista tiene la finalidad de conocer el funcionamiento de RADIO UNION AM políticas y clientes entre otros puntos que ayude a formular el Diagnóstico Situacional del proyecto.

ENTREVISTA AL GERENTE DE RADIO

1. Comente brevemente la historia de la empresa.
2. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?
3. ¿El personal es adecuado?
4. ¿Quién falta en el equipo de trabajo o quién sobra?
5. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?
6. ¿Se sabe cuánto gasta y el costo de tener este negocio?
7. ¿Qué servicios presta? ¿A quiénes presta este servicio?
8. ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de estos servicios?
9. ¿Cuál es la cobertura de estos servicios?
10. ¿Cuál es el nivel de capacitación del recurso humano?
11. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa?
12. ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? ¿Cuáles son sus aspectos positivos?
¿Cuáles son sus aspectos negativos?
13. ¿Ha crecido la empresa en los últimos cinco años?
14. ¿El recurso humano cumple sus funciones correctamente?
15. ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?
16. Número actual de empleados.
17. ¿Cuáles son los puntos fuertes, que es lo que está bien en la empresa?
18. ¿Cuáles son las debilidades, aquello en que se está fallando?

19. ¿Qué oportunidades se presentan para la empresa en el entorno actual y futuro?
20. ¿Qué amenazas se vislumbran en el medio ambiente político, social, técnico, para la empresa?
21. ¿Cómo podría la empresa controlar o influir sobre las amenazas?
22. ¿Cuál es el área estratégica de la que depende el éxito a largo plazo de la empresa?
23. ¿Cómo está estructurada la parrilla radial de la radio?
24. ¿Cumple a cabalidad los artículos de la Ley Orgánica de Comunicación y en que se ha visto afectado?
25. ¿Actualmente con cuántos programas inéditos cuenta la empresa?
26. ¿Cuál es el proceso que aplica usted para contratar y capacitar a un personal nuevo?
27. ¿Mantiene usted reuniones semanales con su personal para realizar las planificaciones correspondientes a cada área de trabajo?
28. ¿Cumple a cabalidad los artículos que le compete de la Ley Orgánica de Comunicación y en que se ha visto afectado?
29. ¿Cuenta Ud. con personal profesional y con experiencia para desempeñar las funciones encargadas?

Grupo Focal para realizar FODA de Radio Unión AM 1490 Integrantes:
Gerente y trabajadores.



Entrevista al gerente



Grupo Focal para realizar estructura orgánica y filosofía corporativa de la empresa Radio

Unión AM 1490

Participantes: Gerente General y sus hermanas que forman parte de la toma de decisiones de la empresa.



Grupo Focal para elaborar matriz estratégica.

