



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA**

**TÍTULO DE LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL**

**Estrategias de gestión de las empresas de Radio del Ecuador. Casos de estudio: Radio Súper Fuego de Zaruma, Radio Lluvia de Piñas, Radio Samantha de Zaruma y RTU Radio de Guayaquil**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

AUTORA: Romero Rodríguez, María Patricia

DIRECTORA: Yaguache Quichimbo, Jenny Jovita

**CENTRO UNIVERSITARIO ZARUMA**

**2017**



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2017

## APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Dra.

Jenny Jovita Yaguache Quichimbo

***DOCENTE DE LA TITULACIÓN***

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación “Estrategias de gestión de las empresas de Radio del Ecuador. Casos de estudio: Radio Súper Fuego de Zaruma, Radio Lluvia de Piñas, Radio Samantha de Zaruma y RTU Radio de Guayaquil” realizado por María Patricia Romero Rodríguez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2017

.....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **María Patricia Romero Rodríguez**, declaro ser autora del presente trabajo de titulación “Estrategias de gestión de las empresas de Radio del Ecuador. Casos de estudio: Radio Súper Fuego de Zaruma, Radio Lluvia de Piñas, Radio Samantha de Zaruma y RTU Radio de Guayaquil”, de la Titulación de Comunicación Social, siendo la Dra. Jenny Jovita Yaguache Quichimbo Directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos y acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

---

Autora: María Patricia Romero Rodríguez

Cédula: 0704786664

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo quiero en primer lugar dedicárselo al Todopoderoso, que me concede sabiduría, fortaleza y salud para culminar mis estudios con felicidad, a mis abnegados padres que durante todos estos años me brindaron su apoyo incondicional; a mi querido esposo, a mis pequeños hijos, a quienes mucho tiempo tuve que privarlos de mis cuidados por dedicarme a mi estudios.

María Patricia Romero Rodríguez

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento muy sincero a la Universidad Técnica Particular de Loja, como entidad rectora de la educación superior en el Ecuador, por haberme brindado la oportunidad de obtener un título profesional, en especial a la Dra. Jenny Jovita Yaguache Quichimbo - Directora del presente trabajo, por su irrestricto apoyo a la elaboración y sugerencias brindadas durante el desarrollo de la investigación, al cuerpo docente que desde el inicio de esta propuesta académica nos supieron guiar hasta la culminación de nuestra carrera, a mis compañeros de estudios que con sus criterios fueron formando nuestro perfil académico.

Agradezco a mis padres, a mi esposo y a mis hijos, por su comprensión para poder hacer realidad mi sueño, ya que para culminar con éxito ésta carrera, no bastaron únicamente mis esfuerzos, sino que también fue fundamental el respaldo constante de toda mi familia, quienes me apoyaron en todo momento.

María Patricia Romero Rodríguez

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA .....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
<b>CAPÍTULO 1 - OBJETO DE ESTUDIO</b>	
1.1 Objeto de estudio.....	6
1.2 Justificación .....	6
1.3 Objetivos	
1.3.1 General.....	7
1.3.2 Específicos .....	7
1.4 Estructura de la investigación y metodología .....	8
1.4.1 Empresas de radio seleccionadas.....	8
<b>CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Teoría de la gestión y de la estrategia	
2.1.1 Elementos y herramientas de la gestión.....	10
2.1.1.1 Planificación.....	12
2.1.1.2 Organización, estructura y gobierno.....	13
2.1.1.3 Producción.....	15
2.1.1.4 Comercialización.....	16
2.1.1.5 Financiación.....	17
2.2 La empresa de radio en Ecuador .....	18
2.2.1 Características de la radio como medio de comunicación .....	21
2.2.2 Modelos de negocio en la radio .....	22
2.3 La empresa periodística.....	25
2.3.1 Clasificación de la empresa informativa. ....	26
2.3.2. Componentes del planteamiento estratégico de la empresa informativa .....	27
2.3.2.1 Principios periodísticos, transparencia y responsabilidad social.....	29

2.3.2.2 Misión, visión y valores corporativos .....	31
2.3.2.3 Análisis externo: oportunidades y amenazas .....	33
2.3.2.4 Modelo de las cinco fuerzas competitivas .....	34
2.3.2.5 Cadena de valor.....	37
<b>CAPÍTULO 3 - METODOLOGÍA</b>	
3.1. Contexto .....	41
3.2. Tipo de investigación .....	42
3.3 Métodos de investigación.....	42
3.4 Técnica empleada.....	42
3.5 Medios seleccionados.....	44
<b>CAPÍTULO 4 - RESULTADOS ANÁLISIS Y DISCUSIÓN</b>	
4.1 Caso local.....	46
4.1.1 Estructura accionaria y empresarial .....	46
4.1.2 Valores corporativos .....	47
4.1.3 Estructura organizacional.....	48
4.1.4. Producción – tecnología.....	50
4.1.5. Oferta y demanda .....	51
4.2 Caso provincial .....	54
4.2.1 Estructura accionaria y empresarial .....	54
4.2.2 Valores corporativos .....	55
4.2.3 Estructura organizacional.....	56
4.2.4. Producción – tecnología.....	57
4.2.5. Oferta y demanda .....	59
4.3 Caso regional.....	61
4.3.1 Estructura accionaria y empresarial .....	62
4.3.2 Valores corporativos .....	63
4.3.3 Estructura organizacional.....	65
4.3.4. Producción – tecnología.....	66
4.3.5. Oferta y demanda .....	68
4.4 Caso nacional .....	71
4.4.1 Estructura accionaria y empresarial .....	71
4.4.2 Valores corporativos .....	72
4.2.3 Estructura organizacional.....	74
4.2.4. Producción – tecnología.....	75
4.2.5. Oferta y demanda .....	77



## **CAPÍTULO 5 - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones .....	80
5.2 Recomendaciones .....	82
BIBLIOGRAFÍA.....	84
ANEXOS	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Tipo de frecuencia de radio .....	21
<b>Tabla 2:</b> Clasificación de la empresa informativa .....	26
<b>Tabla 3:</b> Medios seleccionados .....	44
<b>Tabla 4:</b> Objetivos de las entrevistas y nombre de los entrevistados .....	44

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Empresas radiales en Ecuador .....	19
<b>Figura 2:</b> Asentamiento de radios .....	20
<b>Figura 3:</b> Cobertura de radios .....	20
<b>Figura 4:</b> Radio Súper Fuego online .....	50
<b>Figura 5:</b> Logotipo de Radio Súper Fuego .....	52
<b>Figura 6:</b> Instalaciones de Radio Súper Fuego .....	53
<b>Figura 7:</b> Radio Lluvia F.M. online.....	58
<b>Figura 8:</b> Logotipo de Radio Lluvia F.M.....	60
<b>Figura 9:</b> Instalaciones de Radio Lluvia F.M. ....	61
<b>Figura 10:</b> Radio Samantha online.....	67
<b>Figura 11:</b> Logotipo de Radio Samantha F.M.....	69
<b>Figura 12:</b> Instalaciones de Radio Samantha F.M.....	70
<b>Figura 13:</b> Organigrama estructural RTU Radio .....	74
<b>Figura 14:</b> RTU Radio online.....	76
<b>Figura 15:</b> Instalaciones de RTU Radio.....	78

## RESUMEN

Actualmente las empresas radiales ocupan un espacio preferencial en la sociedad, sobre todo porque la tecnología ha permitido ampliar y mejorar la cobertura. Pero han pasado de ser un simple medio de comunicación para convertirse en una empresa, la cual debe ser gestionada mediante estrategias, que le permitan poner en marcha un plan de acción que les brinde ventaja competitiva, desarrollar y acentuar su crecimiento y expandirse en el mercado.

La investigación tuvo como objetivo identificar las estrategias de gestión que las empresas de radio llevan a cabo, a través de un análisis de la realidad de empresas de radio: local, provincial, regional y nacional. Fue de tipo descriptiva – de campo; se empleó el método analítico – sintético. La obtención de información se hizo a través de las técnicas de entrevista semiestructura y evidencia documental.

Al finalizar se determinó que la mayoría de las empresas radiales no tiene una estructura accionaria y organizacional definida, la producción de la programación si está enfocada a la audiencia que desean captar, no se están aplicando estrategias para mejorar la oferta y demanda.

**PALABRAS CLAVES:** Estrategias; gestión; empresas; radio.

## ABSTRACT

Currently, radio companies occupy a preferential space in society, mainly because technology has allowed to expand and improve the coverage. But they have gone from being a simple means of communication to becoming a company, which must be managed through strategies that allow it to implement a plan of action that gives them a competitive advantage, develop and accentuate their growth and expand in the market.

The research aimed to identify the management strategies that radio companies carry out, through an analysis of the reality of radio companies: local, provincial, regional and national. It was descriptive - field type; the analytical - synthetic method was used. The collection of information was done through the techniques of semi-structure interview and documentary evidence.

At the end it was determined that most radio companies do not have a defined structure and organizational structure, production of programming if it is focused on the audience they want to capture, strategies are not being applied to improve supply and demand.

**KEYWORDS:** Strategies; management; Business; radio.

## INTRODUCCIÓN

En Ecuador existen alrededor 1.160 emisoras de radio: 217 en AM, 928 en FM y 15 en OC. En este total de emisoras constan 782 estaciones matriz y el resto corresponde a sus repetidoras. Algunas de estas empresas han logrado sobresalir haciendo uso de la tecnología, mientras que otras han permanecido estancadas en la radio tradicional, en ambos casos se hace necesaria la aplicación de estrategias empresariales.

Se considera que las estaciones de radio, tienen establecida su misión, visión, objetivos empresariales, y precisamente la estrategia articula todo el potencial de la empresa, de tal manera que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuye al logro de objetivos definidos y alcanzables. Cada entidad tiene cierta organización interna de carácter administrativo y filosófico que les permite desempeñarse de manera responsable y eficiente en cada una de las áreas para las cuales fueron creadas.

La radio, al igual que cualquier compañía puede ser, simplemente, administrada; pero, si se quiere dirigirla al futuro, si se desea sobrevivir y aun crecer, entonces se deberá desplegar inteligencia, eficiencia, eficacia, para apuntar al futuro; factores importantes son la definición clara de producción radial y estrategias que viene a ser la solución adoptada para consolidar su posición en el mercado y prosperar.

El trabajo de investigación permitió obtener información objetiva de la situación actual de las empresas de radio a nivel local, provincial, regional y nacional. Se enfoca en las estrategias de gestión que las empresas de radio llevan a cabo, que permite determinar el acierto y desacierto de la administración, porque actualmente el entorno es turbulento y con un elevado grado de incertidumbre.

El estudio se realizó a cuatro medios radiales. En cuanto a la radio local, se tomó para la presente investigación a Radio Súper Fuego F.M. de la ciudad de Zaruma. Como radio provincial se seleccionó a Radio Lluvia de la ciudad de Piñas, cuya frecuencia tiene alcance en toda la provincia de El Oro. Samantha F.M. es una radio que tiene cobertura a nivel de la región Sur del Ecuador. RTU Radio tiene su estación en la ciudad de Guayaquil, con cobertura a nivel nacional.

Durante el desarrollo de la investigación resultó difícil obtener la información por parte de los responsables de los medios de comunicación, y fue necesario realizar algunas visitas y esperar algún tiempo para que faciliten los datos, en algunos casos completos en otros

incompletos. La investigación obtenida desde diferentes fuentes, sobre todo aquella que está relacionada con la organización y control de los medios de comunicación en Ecuador, fue simple, porque a través de internet las entidades de control disponen de diversos datos.

Con la información obtenida mediante la aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos de investigación, se elaboró el informe de investigación, el cual está compuesto de cinco capítulos:

El capítulo 1 lo compone el objeto de estudio, se establece la importancia de la investigación tanto en el ámbito académico, social, empresarial; de la misma manera se establecen los objetivos de la investigación, con los que se identifica las estrategias de gestión que las empresas de radio llevan a cabo, a través de un análisis de la realidad de la radiodifusión; se especifica en forma clara las empresas de radio seleccionadas.

En el capítulo 2 se presenta un resumen de la información bibliográfica que fue analizada, entre cuyos temas se habla sobre la teoría de la gestión y de la estrategia, los elementos y herramientas de la gestión; las empresas de radio en Ecuador, los modelos de negocio en la radio; la empresa periodística y los principales componente del planteamiento estratégico de la empresa.

En el capítulo 3 se detalla la metodología de investigación, se determina el contexto y tipo de investigación, los métodos, técnicas e instrumentos de investigación, los medios seleccionados para la obtención de los datos.

En el capítulo 4 se hace constar los resultados de la investigación. Se realiza un análisis y discusión de cinco variables: estructura accionaria y empresarial, valores corporativos, estructura organizacional, producción – tecnología, oferta y demanda; dichas variables se analizan en cada uno de los casos: radio local, provincial, regional y nacional.

El capítulo 5 contiene las conclusiones a las cuales se ha llegado al término de la investigación y en base a ellas se establecen las recomendaciones del caso. Al final del informe se detalla la bibliografía que fue consultada y sirvió de referencia en el presente trabajo, así como también los anexos, donde se muestra el guión de entrevista que fue aplicado a las cuatro radios y evidencias fotográficas del trabajo realizado.

**CAPÍTULO 1**  
**OBJETO DE ESTUDIO**

## 1.1 Objeto de estudio

Estrategias de gestión de las empresas de Radio del Ecuador. Casos de estudio: Radio Súper Fuego de Zaruma, Radio Lluvia de Piñas, Radio Samantha de Zaruma y RTU Radio de Guayaquil.

## 1.2 Justificación

La radio es el medio de comunicación de mayor cobertura. Existen emisoras con cobertura local, provincial, regional y nacional. La labor que despliega la radio permite considerarla como un medio de compañía, puesto que el oyente en cualquier momento puede estar escuchando su programa favorito y sentir la compañía del radiodifusor quien se dirige con confianza al escucha.

La administración y gestión de las empresas de radio debe efectuarse de forma efectiva, tal como se lo hace en cualquier otra organización; es decir que se requiere que el gerente dirija y oriente a sus empleados a realizar las cosas en forma correcta, con eficiencia y eficacia, siempre trabajando para cumplir con la misión y visión radial. En las empresas radiales pequeñas no existen niveles gerenciales que se ocupen del tema estratégico, sino que el dueño o el gerente a medida que la empresa va creciendo, tienen que ir pensando cada día más en forma estratégica.

Algunas empresas de radio en Ecuador llevan muchos años al servicio de la ciudadanía, es decir que, en sus inicios no se contaba con la tecnología que existe actualmente, entonces se hace necesario que los gerentes de las organizaciones radiales identifiquen y establezcan modelos de gestión para administrar la empresa tomando en cuenta los avances de la ciencia y sobre todo la globalización en la cual está sumergido el campo empresarial y la población en general.

Una radio no puede seguir al aire con equipos obsoletos o muy antiguos, con programas poco interesantes; porque esto implica la pérdida de sintonía. La competencia de la radio online es cada vez mayor. De ahí la necesidad de establecer estrategias de gestión para que las empresas de radio puedan mantenerse al aire y ser competitivas. Las estrategias se refieren a un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la radio y multiplique la sintonía; es importante marca la diferencia a través del profesionalismo de los locutores, la importancia y variedad de programas, la responsabilidad social que maneje la empresa, los



valores corporativos, entre otros aspectos que cada administrador de radio debe conocer y poner en práctica.

Quizás en medios pequeños, las radios, al igual que otras empresas, se administran de manera empírica, desconocen que la base del éxito en el mundo de los negocios es formular la estrategia empresarial, y luego implementarla; siendo un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes; esto los llevará a que se desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia.

El presente trabajo investigativo es importante porque se orienta a las empresas de radio a elegir la mejor estrategia empresarial que les permita alcanzar el éxito. Tener bien definido la misión, objetivos, metas y estrategias garantiza un buen trabajo. La estrategia debe ser real y alcanzable de lo contrario la empresa no podrá llevarla a cabo.

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1 General.***

Identificar las estrategias de gestión que las empresas de radio llevan a cabo, a través de un análisis de la realidad de empresas de radio: local, provincial, regional y nacional, con el fin de mejorar la competitividad radial, a través del surgimiento de la gestión empresarial.

#### ***1.3.2 Específicos.***

- Identificar las estrategias de gestión que se pueden aplicar a las empresas de radio, mediante el análisis de información bibliográfica.
- Conocer la historia y antecedentes de radios: local, provincial, regional y nacional, con el fin de establecer los cambios hasta la actualidad.
- Identificar la estructura empresarial y la gestión de las empresas de radio: local, provincial, regional y nacional, para establecer las estrategias adecuadas en el proceso administrativo.

## **1.4 Estructura de la investigación y metodología**

La investigación está compuesta de cinco capítulos. En el primer capítulo se detalla el objeto de estudio; en el capítulo dos se presenta un resumen de la información recopilada a través de la investigación de fuentes bibliográficas; el capítulo tres contiene la metodología empleada para el desarrollo del trabajo investigativo; en el capítulo cuatro se presenta los resultados de la investigación de campo; y en el capítulo cinco, se detallan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado al término del trabajo de titulación.

### ***1.4.1 Empresas de radio seleccionadas.***

El estudio está relacionado con el análisis a cuatro medios radiales: radio local, provincial, regional y nacional.

En cuanto a la radio local, se tomó para la presente investigación a Radio Súper Fuego F.M. de la ciudad de Zaruma, dicho medio de comunicación lleva 12 años al aire y es considerada, la de mayor sintonía en la ciudad.

Como radio provincial se seleccionó a Radio Lluvia de la ciudad de Piñas, cuya frecuencia tiene alcance en toda la provincia de El Oro.

Samantha F.M. es una radio que tiene cobertura a nivel de la región Sur del Ecuador, y por ser una continuidad de lo que fue Radio Trébol en A.M., una emisora tradicional y con décadas al aire, goza de gran sintonía en las provincias de Loja, El Oro y Azuay.

RTU Radio tiene su estación en la ciudad de Guayaquil, con cobertura a nivel nacional.

**CAPÍTULO 2**  
**MARCO TEÓRICO**

## 2.1 Teoría de la gestión y de la estrategia

### *2.1.1 Elementos y herramientas de la gestión.*

Para el éxito de cualquier actividad, existe un factor importante llamado gestión. La gestión es un elemento fundamental para que una organización pueda lograr sus metas y objetivos de todo tipo. Los modelos de gestión dependen principalmente de una correcta planificación, que para ser ejecutada necesita de diversas herramientas que permitan optimizar su desarrollo (Pintado & Sánchez, 2013: 31).

Para Quispe (2015: 6-7) las herramientas de gestión más importantes con las que cuentan las empresas son los sistemas y modelos de gestión. Estos sistemas facilitan el control de todos los procesos y actividades de una empresa, apoyándose en sistemas informáticos con el objetivo de automatizar los procesos, integrar a los diversos profesionales y áreas de la empresa, facilitar el trabajo colaborativo, alinear objetivos y, en definitiva, ganar en eficacia y productividad.

Sánchez (2013: 8) considera que son varios los elementos de la gestión, entre ellos señala: estrategias, misión, visión, objetivos, logros, tácticas, debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas, competitivo, ser eficiente, ser eficaz. Cada uno de estos aspectos, juegan un papel preponderante en el cumplimiento de las actividades empresariales.

Sánchez y Quispe coinciden al mencionar que para una buena planificación se requiere de varios elementos, mientras que Pintado y Sánchez no especifica en qué consiste una correcta planificación. Es decir, que la eficiencia de la gestión se basa en las herramientas, la planificación, los recursos y los conocimientos que posea el administrador para llevar a cabo, con liderazgo, su actividad, que conlleve al éxito empresarial.

Por su parte, Pezo (2015: 74) al referirse a los elementos de gestión, señala los siguientes: "planificación, organización, dirección, coordinación y control". Esta división la realiza con fines didácticos, ya que en la práctica son una interdependencia entre sí, es decir constituyen un todo.

Bajo este contexto, se considera que los elementos de la gestión se relacionan con las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. La misma tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico.

Pero a más de lo señalado, también es importante destacar el criterio de Peña (2015:64-71), pues para él las principales herramientas de gestión empresariales son:

**Balanced Scorecard.-** El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que, a través de la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos de las empresas permite evaluar, mediante una serie de indicadores controlados por un software específico, el desempeño global de la organización.

Los principales aspectos que controla el BSC son: las finanzas (ingresos y costos), la calidad (producto, atención al cliente, servicio postventa), los procesos internos y la capacitación del personal (Álvarez, Chavez, & Moreno, 2011:64).

**Calidad Total.-** Es una filosofía, cultura o estilo de gerencia que involucra a todos los miembros de una organización en el mejoramiento continuo de la calidad en todos los aspectos de la empresa.

En la calidad total todos los miembros de la organización buscan mejorar la calidad de forma continua y gradual, no sólo en los productos, sino también en todos los aspectos de la empresa tales como: en los trabajadores, en los insumos, en los procesos, en la atención al cliente, y en los proveedores (Peña, 2015:65).

**Reingeniería de procesos.-** Es una técnica o herramienta de gestión que consiste en reinventar o rediseñar los procesos de una empresa de una forma radical, poniendo en marcha medidas críticas en aspectos básicos y altamente influyentes como los costos, la calidad, el servicio y la rapidez (Peña, 2015:68).

Se considera que no se trata de hacer algunas mejoras o implantar pequeñas correcciones y modificaciones sobre procesos ya implementados, sino de poner en marcha sistemas y circuitos de funcionamiento totalmente nuevos, que implican importantes cambios tecnológicos, nuevas inversiones y replanteamientos muy importantes en la forma de funcionar y realizar los diversos trabajos y tareas.

**Empowerment.-** El empowerment o empoderamiento consiste en delegar, otorgar o transmitir poder, autoridad y responsabilidad a los trabajadores o equipos de trabajo de una empresa para aumentar su autonomía para que puedan tomar decisiones importantes y ejecutar tareas sin necesidad de consultar u obtener la aprobación de sus superiores (Fincowsky & Benjamín, 2010:12).

**Outsourcing.-** El outsourcing, también conocido como subcontratación o externalización, se basa en la contratación de terceros (profesionales u otras empresas) para que realicen actividades, funciones o procesos complementarios (Quispe , 2015:70).

El outsourcing posibilita transferir actividades, funciones o procesos a empresas especializadas, lo que puede redundar en un trabajo de mayor calidad y a menor costo, logrando así una mayor eficiencia y eficacia.

**Benchmarking.-** Es una herramienta que consiste en el seguimiento y comparación de empresas similares o del mismo sector. El fin del Benchmarking es evaluar sus productos, servicios, procesos y otros aspectos y realizar una comparación minuciosa y detallada y de carácter analítico con los propios y con los de las otras empresas (Peña, 2015:71).

En conclusión, todos los elementos y herramientas de la gestión, facilitan el control de todos los procesos y actividades de una empresa, y le permite hacer frente a los constantes cambios del mercado así como también asegurar la competitividad, ya que ésta es parte de la naturaleza de cada empresa, y la misma dependerá de que las herramientas de gestión sean las correctas para llevar a cabo el adecuado desarrollo de las planificaciones correspondientes a los recursos que ayudarán a una empresa con el logro de cada uno de sus objetivos.

#### **2.1.1.1 Planificación.**

“Planificación es el establecimiento de objetivos y la decisión sobre las estrategias y las tareas necesarias para alcanzar esos objetivos. Es previa a las otras funciones de dirección; es imposible organizar, gestionar y controlar con eficacia sin unos planes adecuados” (Gorostegui, 1994, citado en Quintero, 2009:90).

Personalmente se comparte el criterio de Gorostegui, pues la planificación ayuda a una organización a trazar un rumbo para el logro de sus objetivos, no es conveniente iniciar las operaciones en una empresa, sin saber a dónde se quiere llegar, ni con qué recursos o a través de qué medios hacerlo. Todo administrador debe realizar un trabajo bien planificado, determinar las acciones y/o estrategias necesarias para llegar a los objetivos propuestos.

Bernal (2012:15) considera que el éxito de la organización se mide en términos del logro de sus metas, para ello es necesario implementar las actividades mediante el empleo eficiente

de los recursos humanos, materiales y financieros. Es por esto que es importante desarrollar e implementar el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar.

La primera fase del proceso administrativo es la planeación, que consiste en definir qué se va a hacer, cómo se va a hacer y quién lo va a hacer, definiendo para ello la visión, misión, estrategias, objetivos, metas, acciones e iniciativas, así como la asignación de recursos humanos, materiales y financieros para la implementación, seguimiento y mejora continua.

La planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. Es una técnica que ayuda a minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa (Chiavenato, 1998 como se citó en Bernal, 2012:38).

Mientras tanto, Cuéllar (1999:02) destaca que la correcta planificación debe ser un proceso permanente y continuo, que esté orientada hacia el futuro, ligada a la previsión; constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales. La planificación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad, lo que incluye pasos o fases que se suceden, ya que precisamente se trata de una técnica de coordinación e integración, de cambio e innovación.

Analizando el criterio de los autores citados, se infiere que todas las empresas, en los actuales momentos, requieren contar con una amplia gama de medidas o indicadores de diferente naturaleza y temporalidad que reflejen el conjunto de hechos de distinta índole que hayan sido planificados y les permita realizar un trabajo ordenado y lo más importante se necesita que la planificación sea estratégica, dinámica, sistemática, flexible y participativa.

### ***2.1.1.2 Organización, estructura y gobierno.***

Dentro de una empresa, la organización es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan. Es decir, proveer a la empresa de la estructura social y de brindarle al organismo social los recursos necesarios para su buen funcionamiento (Pintado & Sánchez, 2013:84).

Ampliando un poco más el criterio de los autores, se puede mencionar que la calidad y el desarrollo empresarial no se mide por la capacidad de hacer predicciones correctas, sino por las constantes interrogantes y los cambios que se logren en el personal, el desarrollo de

sus habilidades para la coordinación y la concertación de estrategias, todo esto ayuda a comprender y conducir una acción eficaz dentro de la empresa.

Entonces, aquí es necesario mencionar el criterio de Garmón & Merlín (2012:6) quienes manifiestan que en la organización, una de las principales funciones del proceso administrativo consiste en asignar las actividades y tareas a los miembros de la empresa con el objetivo de que los recursos con los que cuenta la organización sean coordinados y enfocados hacia el cumplimiento de la misión y objetivos previamente establecidos. La buena organización facilita la administración, el crecimiento y la diversificación; contribuye al óptimo aprovechamiento de la tecnología; alienta el desarrollo y efectividad del trabajador; estimula el esfuerzo creador.

Se considera que el complemento de una buena administración puede partir de la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, que permitirá tomar medidas correctivas a tiempo, pero también mediante la detección de las amenazas y oportunidades, hará posible lanzar y/o retirar productos, en síntesis anticiparse y adecuarse a los cambios del mercado y de la sociedad. En general, es importante realizar un análisis FODA, esto quizás se les ha olvidado mencionar a los autores citados.

Bajo este contexto se concluye, que la función de organizar implica un proceso racional que comprende la identificación y clasificación de las actividades requeridas; el agrupamiento de estas actividades según los objetivos que se pretenden lograr; la definición de los niveles organizacionales y las relaciones de autoridad y responsabilidad.

Así mismo, al referirse a la estructura, la UNID (2011:1) señala que es la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. Es decir, que la estructura de la organización es un esqueleto en el que se puede visualizar las unidades orgánicas y sus relaciones de interdependencia. “La estructura formal de la organización o estructura de organización es el resultado de normas y prescripciones sobre la manera en que se interrelacionan las unidades orgánicas y la manera en que se desarrollan las actividades”

Para Vásquez (2012:5) la estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras. Así también señala que las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante



una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

En conclusión, la estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.

### **2.1.1.3 Producción.**

La producción de la empresa es un conjunto de actividades que permiten crear una serie de productos y servicios. Este proceso se desarrolla a través de la transformación de unas entradas (materia prima, energía, mano de obra, equipos de producción, edificios, entre otros), en una salida (producto terminado o servicio) (Paloma, Maeztu, & Cargallo, 2011:11).

Es decir, que la producción se relaciona con los resultados que se obtiene de una actividad, y que permite conseguir los objetivos de la empresa. El éxito de la producción se basa en la efectiva relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos. De la producción se obtiene las ganancias y el crecimiento, que está condicionado con una buena gestión empresarial.

Con la producción, la empresa transforma recursos o factores productivos en bienes y/o servicios. En este proceso intervienen la información y la tecnología, que interactúan con personas. Lo que busca la empresa a través de la producción es la satisfacción del cliente (Sánchez, 2013:9).

Los dos autores concuerdan al decir que la producción es transformar entradas en salidas. Y bajo este mismo contexto, Rionda (2014:25) señala que producción es la relación de factores productivos dados que da un nivel máximo de producción según el grado de desarrollo del conocimiento. Los factores productivos son aquellos elementos que son insumos del producto a hacer.

En conclusión, la producción es la actividad fundamental que realiza toda empresa que consiste en la utilización de los factores productivos y de los inputs intermedios para obtener bienes y servicios. La producción sirve para acercar un bien o servicio y que este pueda satisfacer las necesidades de los consumidores.

#### **2.1.1.4 Comercialización.**

Para Ugarte et al. (2003:6-7), la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a vender productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y manera de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Destacan también los autores, que para la comercialización se debe planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, lo conozcan y lo consuman.

Según Kotler (1995) citado en García (2012:87) el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? Referente al “cuándo” quiere decir el momento preciso de llevarlo a efecto; respecto a “donde” constituye la estrategia geográfica; “a quién” es el público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto al mercado.

La comercialización del producto se ocupa de aquello que los clientes desean, y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece. El área de comercialización es tan importante como la producción, pues la decisión de cuándo entrar lleva consigo consideraciones adicionales. Si el nuevo producto reemplaza a uno antiguo de la empresa, ésta podría retrasar su introducción hasta que se acabe el stock del producto antiguo. Si el nuevo bien es de demanda estacional podría mantenerse hasta que llegase el momento oportuno.

Vale mencionar, que la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales y se da en dos planos: micro y macro (Rivadeneira, 2012:11).

También se considera un factor primordial establecer los nichos de mercado para lanzar los productos, por lo tanto es importante desarrollar una planificación de despliegue en el mercado a lo largo del tiempo. En concreto, las pequeñas empresas seleccionarán una ciudad atractiva y una campaña relámpago para entrar en el mercado y posteriormente hacerlo en otras ciudades. Las grandes empresas introducirán sus productos en una región y después se moverán a otra.

### **2.1.1.5 Financiación.**

Dentro de los aspectos importantes para emprender una empresa es la financiación. Para López (2012:18) la financiación está en la línea del pasivo de un balance contable, donde también se encuentran el patrimonio neto y el pasivo exigible: pasivo no exigible: financiación a través de los socios y los beneficios de la compañía; pasivo exigible: los préstamos y créditos que una empresa debe devolver.

Es decir, que una empresa sino tiene recursos financieros no estará en condiciones de desarrollarse, porque le dificulta el peso de su propia deuda. En términos generales, los recursos financieros se los puede considerar como el combustible sobre el cual marcha el negocio, y los administradores deben de conseguir las fuentes necesarias de financiamiento para continuar con las actividades normales.

Así mismo, Espinosa (2012:19) en el módulo de Gestión Financiera, señala que en el pasivo de cualquier balance, se representan las fuentes financieras que han permitido adquirir los elementos activos. Es decir, el pasivo representa la estructura financiera de la empresa. Además, clasifica a las fuentes financieras atendiendo a diversos criterios:

#### **a) Según su duración**

Se distingue entre capitales permanentes y pasivo a corto plazo. Las principales fuentes de capitales permanentes son: las aportaciones de los socios, la emisión de obligaciones, las reservas, etc. Por su parte, entre las fuentes de pasivo a corto plazo, destacan: la financiación de los proveedores de factores, los préstamos y créditos bancarios a corto plazo, etc. (Espinosa, 2012:19).

#### **b) Según su titularidad:**

Se distingue entre recursos financieros propios y ajenos. Los recursos propios son aquéllos que, en principio, no se deben devolver (porque son propiedad de la empresa). Por su parte, los recursos ajenos son aquellos cuya devolución le será exigida a la empresa en un período de tiempo más o menos amplio. Las principales fuentes de recursos propios son las aportaciones de los socios y las reservas. Las principales fuentes de recursos ajenos provienen de las distintas formas de endeudamiento (Espinosa, 2012:20).

### **c) Según su procedencia**

Se distingue entre recursos financieros externos e internos. Los primeros, son los conseguidos en el exterior de la empresa captando el ahorro de otros, en tanto que los fondos internos son los generados dentro de la empresa mediante su propio ahorro e denomina financiación a la consecución por parte de la empresa, en el momento oportuno, de los capitales necesarios para su equipamiento racional y su funcionamiento normal. A cada una de las formas de conseguir esos capitales se le denomina fuente financiera. A la hora de elegir una fuente financiera, se tendrá en cuenta, entre otras cosas: su coste, el tipo de activo a financiar, las facilidades para su obtención (garantías exigidas, período de tramitación), etc. (Espinosa, 2012:21-22).

Los autores citados coinciden al manifestar que existen diversas fuentes de financiamiento para una empresa. La necesidad de financiación es uno de los obstáculos para cualquier emprendedor, siendo así un factor que determina las limitaciones, oportunidades y posibilidades de cualquier empresa para ponerla en marcha. La financiación es fundamental para poder atender las inversiones y gastos imprescindibles para desarrollar la actividad de la empresa, y tiene distintos orígenes, puesto que puede provenir de recursos propios o internos y/o recursos ajenos o externos.

## **2.2 La empresa de radio en Ecuador**

Las empresas de radio en Ecuador son varias. Constituye un medio de comunicación que se caracteriza por su profundo impacto social y por la variedad de lenguaje, es un medio de lo invisible, tomando en cuenta que el oyente no dispone del apoyo visual para comprender el mensaje, entonces, la radiodifusión se encamina que a la imagen sonora, la creación de evocaciones en la mente del que escucha.

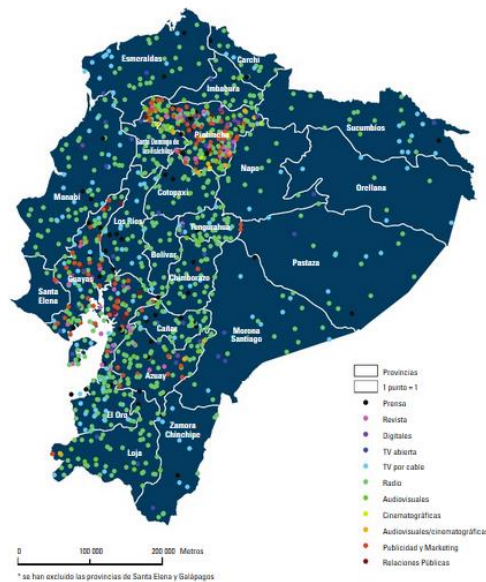
Bien lo señala el Ministerio de Educación (2013:1) cuando dice que la radio genera una situación comunicativa muy particular, en la que emisor y receptor se ven sin ser vistos, en la que se perciben espacios sin ser percibidos, en la que, sobre la nada, se dibujan mares, ríos, montañas, animales, rostros, sonrisas, tristezas.

Existen personas, que trabajan en radio, quienes acostumbran a decir que la radio “es la voz de aquel que no tiene voz”, porque precisamente se encarga de dar a conocer opiniones que quizá en otro medio no lo podrían hacer. Quienes hacen radio realizan un trabajo con una gran riqueza expresiva, se genera confianza entre los seguidores, porque precisamente

la mayoría de los locutores se dirigen de tú a tú, haciéndoles sentir acompañados, motivándoles en sus actividades diarias, manteniendo diálogos en algunos casos, todo esto con gran naturalidad, lo que no se da en otros medios de comunicación.

De acuerdo al reporte de la SUPERTEL, actualizado a marzo de 2012, en el país se registraron 1.160 emisoras de radio: 217 en AM, 928 en FM y 15 en OC. En este total de emisoras constan 782 estaciones matriz y el resto corresponde a sus repetidoras.

Según un estudio realizado por Barrazueta, y otros (2013: 60-66) luego del censo de empresas de comunicación, se construye el primer mapa de comunicación de Ecuador 2011. En el siguiente mapa se evidencia las empresas radiales por sectores:

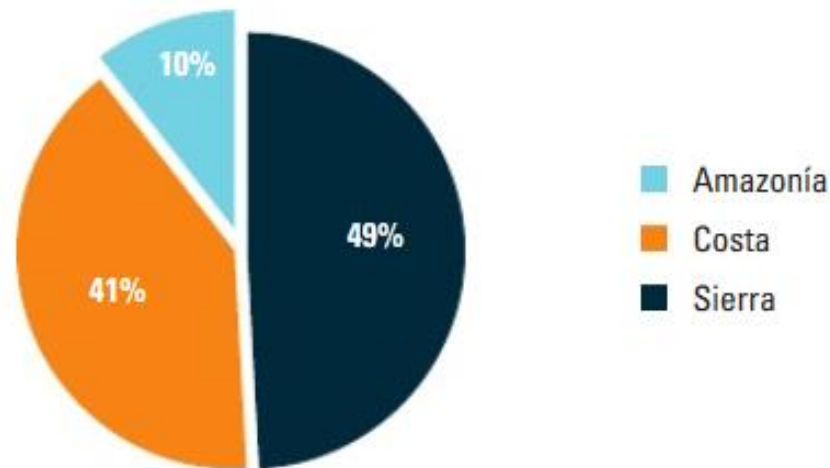


**Figura 1:** Empresas radiales en Ecuador

**Fuente:** Barrazueta, y otros (2013)

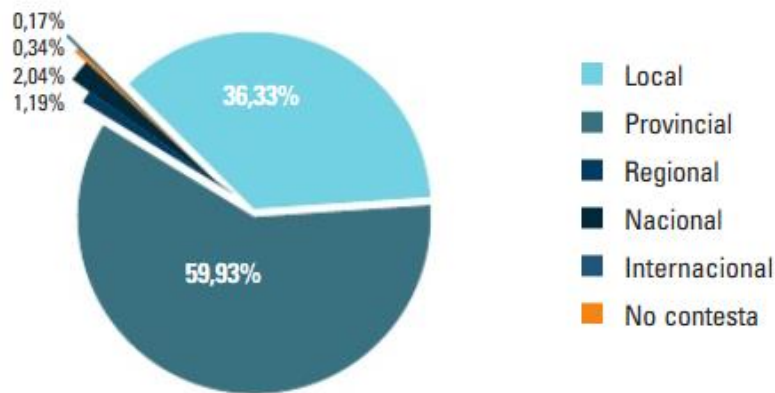
Referente a la organización social de las empresas de radio en Ecuador, la mayoría son privadas (96,63%) y solamente en un 2,18% corresponden a organización pública.

A través del proyecto mapa de comunicación de Ecuador 2011 se recogió la información de los medios ubicados en el Ecuador continental, los resultados del proyecto indican que el mayor asentamiento de radios se encuentra en la Sierra, seguida de la Costa y en tercer lugar se ubica la Amazonía



**Figura 2:** Asentamiento de radios  
**Fuente:** Barrazueta, y otros (2013)

En cuanto a la cobertura de las radioemisoras, la mayoría tiene un alcance provincial y local. Aunque también hay estaciones que cubren dos o más provincias considerándose regionales y finalmente, aquellas que llegan a más de 10 provincias y son consideradas de cobertura nacional



**Figura 3:** Cobertura de radios  
**Fuente:** Barrazueta, y otros (2013)

Las estaciones de radio emiten su señal a través de tres tipos de frecuencia tradicionales: Amplitud Modulada, Frecuencia Modulada y Onda Corta, siendo más comunes los dos primeros tipos. Además, en el Mapa de Comunicación se registran radioemisoras que poseen dos y tres tipos de frecuencias. Adicional a esto, están las radios Online, que no son objeto de estudio de esta investigación; cabe destacar la presencia de la radio online UTPL, que es una propuesta innovadora de apoyo al aprendizaje universitario.

**Tabla 1:** Tipo de frecuencia de radio

Tipo de frecuencia	Nº	Porcentaje
AM	158	26,83%
FM	401	68,08%
AM/FM	23	3,90%
FM/OC	1	0,17%
AM/FM/OC	4	0,68%
WEB	1	0,17%
No contesta	1	0,17%
<b>TOTAL</b>	<b>589</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Barrazueta, y otros (2013)

Las radios que cuentan con una versión en Internet permiten la interacción de los radioescuchas con el locutor por medio de salas de chat, comentarios, redes sociales, blogs, etc. Además le permiten a la radio ofrecer más funciones como archivos de videos, audios e imágenes a los que pueden acceder los usuarios.

Respecto a la radiodifusión, Flores (2015: 10-12) señala que no ha sido favorable tanto para los periodistas como para los medios, la aplicación de la nueva Ley de Comunicación (LOC). Todos los procesos iniciados por la Superintendencia de Comunicación (SUPERCOM) terminaron en sanción. Hay quienes consideran que la LOC es una camisa de fuerza, una mordaza; pero para el superintendente de Información y Comunicación, Carlos Ochoa, considera que: “Creo que hoy más que nunca existe en este país una verdadera libertad de expresión”.

En conclusión, los medios de comunicación, en especial la empresa radial, está más identificada y tiene quizá mayor influencia con el pueblo, porque existe mayor número y goza de más sintonía.

### **2.2.1 Características de la radio como medio de comunicación.**

A pesar de la competencia televisiva, hoy en día la radio ofrece la ventaja de la mayor rapidez en la transmisión de noticias, el predominio de los programas en directo y la mayor participación del receptor a través del teléfono.

En la página de el MEC (2007: 4-5), se hace referencia a las siguientes características de la radio:

- Hace posible la creación de un ámbito privado en cualquier lugar, debido a su reducido tamaño.
- La variedad de emisoras y de programas permite satisfacer todas las necesidades informativas y recreativas del individuo.
- Requiere una menor concentración, ya que la percepción exclusivamente auditiva hace este medio compatible con otras actividades simultáneas, sobre todo manuales.
- Permite la participación del oyente, que interviene de forma activa en el diálogo continuo que se establece entre el locutor y los que escuchan a través de la línea telefónica.
- Rapidez e instantaneidad. Las noticias llegan con enorme rapidez, muchas veces en el mismo instante en el que ocurren los hechos.
- Fugacidad del mensaje. Se percibe únicamente con el oído y la capacidad de retención auditiva es muy inferior a la visual, por lo que la permanencia del mensaje en el tiempo es mínima.
- Potencia la imaginación. A partir de la palabra el oyente, mediante su imaginación, genera su propia realidad.

Se interpreta que, en la radio se realiza una combinación de palabra, música, ruidos y silencio de modo creativo, y esto precisamente es lo que permite conseguir un programa diferente y una buena respuesta de la audiencia. Tomando en cuenta que el único sentido que emplea el oyente es el oído, entonces los mensajes que se transmiten no deben ser pasajes demasiados largos ni cargados de datos o expresiones complicadas, porque se perderá la atención del oyente. Es conveniente repetir los asuntos esenciales de la información para que el radioescucha pueda tener claro lo más importante, y lo retenga. Algo fundamental en la radio también es emplear palabras claras y de fácil comprensión.

### ***2.2.2 Modelos de negocio en la radio.***

Las nuevas tecnologías han favorecido también a la radio, pues cada vez es más común que los usuarios utilicen el internet para escuchar su música favorita, y también hay quienes lo emplean como medio informativo, y esto es lo que les ha lleva a las emisoras a potenciar los sistemas de radio online, aplicaciones y websites dedicados a la música o videos.



Cea (2013: 34-39) señala que actualmente existe un modelo de negocio de las emisoras en internet, algo que ya se viene dando con las emisoras públicas estatales europeas. Las emisoras tradicionales se asientan sobre tres pilares: el producto (programación), la cobertura (audiencia) y la financiación (básicamente, publicidad); pero a su vez Bonet (2007) considera que la radio online está sufriendo una profunda transformación en lo referente al contexto interactivo.

Por su parte, CWS (2016: 32) al referirse a la radio en internet considera que esta “ya no sólo comercializa archivos sonoros, sino también contenidos multimedia a través de distintas plataformas”; precisamente estos tipos de contenidos que se comercializan, permite la incorporación de nuevas vías de generación de ingresos con respecto a la radio tradicional. Entre esas nuevas vías de ingresos destaca la publicidad gráfica y diversas modalidades publicitarias (publicidad en redes de afiliación, publicidad por palabras, con formato, entre otros).

La radio, ha evolucionado constantemente, y esto se debe quizás al nivel profesional de los que trabajan en el medio. Actualmente, la radio diseña espacios para transmitir y comunicar al oyente, para ello se basa en la creatividad, productos radiales que generen interés en el oyente, como lo señala Owil (2008:2) “es un poco más complejo porque no es sólo decir, transmitir sino llamar la atención, hacer reaccionar al oyente, incidir en un cambio”. Asegura también el autor, que aunque salgan todos los días con temas similares en cada emisión se encuentra en la recurrencia aspectos nuevos, concluyentes o expectativas para crear la necesidad de volver a conectar el programa.

Se infiere entonces, que el locutor trata de persuadir al oyente, con temas de interés, que llamen la atención, porque siempre se tiene que ofrecer al radio-escucha cierto grado de participación en el acontecimiento o noticia que se está transmitiendo. Se cree que la radio, como medio de comunicación, permite alcanzar un mercado con un presupuesto mucho más bajo del que se necesita en otros medios, es por eso, que es mayor la audiencia potencial de la radio; sin embargo, nunca debe olvidarse que al igual que otras empresas, requiere una buena gestión y planificación de su trabajo o programación diaria.

La publicidad y promoción en medios de comunicación sean estos tradicionales o no, ha ido ganando terreno, pues todos utilizan estos para dar a conocer sus productos; el más tradicional sigue siendo la Radio, por ser un medio innovador y económico en comparación con la Televisión; llega a mayor número de personas y permite la movilidad de su audiencia. La Radio es una forma de negocio que sigue en expansión

con un público de diferente condición social, edad, raza y sexo con necesidades distintas (Martínez & Guerrero, 2011:5).

Saber manejar una buena gestión estratégica de comunicación, les permite a las radios ser proactivas en lugar de reactivas a lo largo del tiempo. La radio tiene que buscar siempre establecer campañas de comunicación que ayuden a otras empresas o productos a comunicarse con sus potenciales clientes y comunidad en general, de esta forma mejora la imagen y gana mercados, a la vez que también como empresa de comunicación va potenciando sus actividades a través del reconocimiento y posicionamiento de su marca.

La radio tiene como fuente de ingresos las publicidades, pues gran parte de empresas prefiere anunciar en radio por dos motivos: menor costo y mayor sintonía. Entonces tomando en cuenta estos detalles, quienes manejan la parte comercial de la radio pueden proporcionar pautas y paquetes publicitarios a las diferentes empresas, organizaciones, personas en general.

Al respecto, Virgili (2000:174) señala: “las prácticas de gestión comercial en radio aumenta debido a la creciente importancia del marketing directo y a la aparición de nuevos medios que originan una mayor competencia por las inversiones publicitarias”. Entonces, la radio debe intensificar la comercialización de espacios publicitarios. Perfeccionar la gestión publicitaria puede ser una de las respuestas de las empresas de radio a la creciente competencia y a la mayor complejidad de adquirir tiempo publicitario. Las emisoras de radio pueden mejorar sus resultados si maximizan el valor de sus servicios no sólo ante la audiencia sino también ante los anunciantes.

Por su parte, De Ruyt (2014: 19) considera que los motivos por los cuales la radio ha crecido considerablemente en los últimos años, es que a diferencia de otras actividades, deja libres las manos y los ojos para otras acciones, como manejar el auto, trabajar o estudiar, sin dejar de estar conectado con lo que le interesa. Para algunos la radio es una nueva forma de emprender en los negocios, la clave del éxito de esta actividad es fidelizar a sus oyentes a través de la música y los contenidos que transmite.

El mensaje publicitario tanto en la radio tradicional como en internet debe ser claro, fluido y fácil de entender, debe estar basado en un lenguaje sencillo y comprensible para el receptor; además se tiene que resaltar las principales características del producto, por ejemplo, sus principales funciones, atributos, utilidades, etc.

A más de lo señalado por los autores citados, se puede acotar que la calidad de la publicidad que se pone en la radio, debe tener también mucha creatividad y originalidad para llegar al potencial cliente, resaltando siempre las características diferenciadoras del producto que lo hacen único y lo distinguen de la competencia; dando razones suficientes para que el consumidor decida comprar el producto que se oferta. Así mismo, dentro del modelo de negocio en radio, debe constar que la publicidad debe ser constante, para estar recordándole al cliente el producto y/o servicio que se oferta.

### **2.3 La empresa periodística**

Una empresa periodística está constituida por un grupo de profesionales muy bien organizados, pero cada empresa es distinta a las demás, por lo tanto no se puede generalizar un sistema común, aunque según Masterman (1993:2-4) existen ciertos aspectos comunes, entre los que menciona:

- La propietaria de la empresa es la empresa editora, que está integrada por uno o varios miembros que forman una sociedad y que han puesto dinero para crear el periódico. Al igual que cualquier otra empresa, tiene que ser rentable, aunque tiene una misión pública, que está relacionada con informar de manera objetiva y veraz.
- En toda empresa periodística el Director es el responsable máximo del contenido del periódico, decide lo que se publica y es el intermediario entre la empresa editora y la redacción.

Por su parte Issa (2013: 3-4) se refiere a que las empresas periodísticas pueden formar parte de empresas privadas o instituciones públicas. En el caso de las privadas siempre pretenden obtener un beneficio económico con la edición de estos productos informativos. Mientras que las públicas persiguen satisfacer las necesidades informativas de la sociedad.

Considerando el criterio de los dos autores, se evidencia que en la empresa periodística, al igual que en cualquier otra organización, lo que predomina es la obtención de un beneficio económico, pero también existe algo importante que resaltar, y se trata de que los valores que destacan al personal que labora dentro de la empresa está la honestidad, integridad, trabajo en equipo, cooperación. Un periodismo honesto garantiza la credibilidad del usuario.

En conclusión, toda empresa periodística debe demostrar imparcialidad, objetividad, honestidad, pues la idea de vender información vincula valores empresariales y también valores económicos. Precisamente desde la perspectiva de la gestión económica, Salera (2007:1) manifiesta que la empresa periodística debe considerarse como un negocio que tiene básicamente dos productos diferentes para vender: la información para el lector y el lector para el anunciante. Entonces, cuanto mejor sea el producto, mejor se venderá. Un buen diario o programa radial no se logra por azar, sino que es el resultado de una planificación y organización cuidadosas; en él todos los departamentos trabajan en equipo para un continuo mejoramiento.

### **2.3.1 Clasificación de la empresa informativa.**

Las empresas informativas se clasifican en:

**Tabla 2:** Clasificación de la empresa informativa

1.- Ámbito geográfico	- Local - Regional - Nacional - Internacional
2.- Tipo de medios de comunicación	- Medios impresos (diarios, revistas) - Medios audiovisuales (radio, televisión) - Multimedia - Medios electrónicos
3.- Proceso industrial	- Integración vertical - Integración horizontal - Conglomerados
4.- Objetivo prioritario de los accionistas	- Orientado a los beneficios - Orientado al servicio público - Orientación ideológica
5.- Tipo de propiedad	- Pública - Privada - Mixta
6.- Tipo de relación comercial con la audiencia	- Gratuitos - De pago - Por suscripción (abonados)

Fuente: García (2012: 11-12)

Analizando los tipos de empresas informativas propuestos por García, se puede afirmar que en Ecuador existen casi de todos estos tipos, y lo más importante es que estas organizaciones se basan en tres libertades: La libertad de información y expresión que tiene el destinatario de la información, es decir, el ciudadano, que es el sujeto primordial; libertad de los profesionales de los medios, que son trabajadores como los demás; y, libertades derivadas de la libertad de empresa, comunes a todas las empresas, informativas o no.

### **2.3.2. Componentes del planteamiento estratégico de la empresa informativa.**

El plan estratégico permite diseñar el porvenir de la empresa y establecer pautas que le permitan interactuar y alcanzar el éxito. En el plan estratégico se sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa (Ossorio, 2003:2).

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y formar de una compañía donde se establecen los propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes que permitan poner en práctica las políticas y estrategias, consiguiendo los objetivos de la empresa. Además se puede mencionar que el planeamiento estratégico cumple una doble función: relacionar a la organización y su personal con el entorno, y proveer unidad y dirección a sus actividades.

Nájera (2013:102-106) señala que el plan estratégico debe tener los siguientes componentes:

- **Método de preparación del Plan Estratégico:** La mejor manera de incrementar las posibilidades de éxito es utilizar un método o sistema probado.
- **Diagnóstico de salud y competitividad empresarial y Factores IR:** Antes de iniciar se debe tener muy clara la condición actual, así como lo que le impulsará y lo que será un restrictor para avanzar.
- **Filosofía Organizacional:** Constituye la necesidad de contar en un Plan Estratégico un enunciado de Misión que defina claramente la razón de existencia del negocio, una Visión de futuro precisa y un sistema de valores que guíen la acción de la empresa, pero cada elemento debe ser ejecutable.
- **Estrategias y tácticas de alto impacto:** concentradas en la generación de ventas, utilidades y flujo de efectivo positivo.
- **Objetivos META y tablero de comando:** Que permitan la alineación de toda la empresa y faciliten la toma de decisiones.
- **Proyectos, planes y programas:** Permiten asegurar que todos saben lo que deben hacer y cuándo debe realizarse, para cumplir con los objetivos y alcanzar resultados de alto impacto.
- **Equipo de Plan Estratégico y sistema de reuniones de seguimiento:** Componente vital que asegura el éxito perdurable y la existencia tanto del proceso de planeación estratégica como del negocio (Nájera, 2013).

Sin embargo, Altair Consultores (2014:64-66) establecen los siguientes componentes:

**Declaración de la visión.-** Es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La visión responde a la pregunta: ¿qué queremos ser??

**Declaración de la misión y establecimiento de valores.-** La misión de la empresa es su razón de ser, su propósito. Es una gran alternativa preguntarse ¿qué creen que el cliente espera de su empresa? y expresarlo en una lluvia de ideas, sin incluir las palabras calidad, precio y servicio, ya que son comodines frecuentemente utilizados, jerarquizar las ideas de cada miembro del grupo para llegar a un consenso y redactar la misión con esas ideas. La misión responde a la pregunta: ¿cuál es nuestra razón de ser?

**Análisis externo de la empresa.-** Se analiza y define los entornos político, económico, social, tecnológico y ecológico, que constituyen el análisis de entorno externo de la empresa. Identificar oportunidades y amenazas. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

**Análisis interno de la empresa.-** Consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

**Establecimiento de los objetivos generales.-** Son los resultados específicos que se desean alcanzar. Deben ser alcanzables, medibles y cuantificables en un tiempo determinado, para alcanzar la misión. Responde a la pregunta ¿Qué vamos a hacer? Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

**Diseño, evaluación y selección de estrategias.-** Define las estrategias, alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión. Muestran el uso y la asignación de los recursos. Responde a la pregunta ¿Cómo vamos a hacerlo? Para formular la estrategia puede usarse la Matriz DOFA, un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas de la organización.

**Diseño de planes estratégicos.-** Consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas (Altair Consultores, 2014).

Todos los aspectos señalados por los autores citados, se los considera fundamentales para asegurar el éxito en la elaboración y cumplimiento del plan estratégico en la empresa. Una vez elaborado el borrador del plan estratégico, se recomienda socializarlo entre todos quienes forman parte de la empresa con el fin de realizar mejoras. En general, el plan estratégico es un conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas a lo largo del tiempo.

### ***2.3.2.1 Principios periodísticos, transparencia y responsabilidad social.***

En Ecuador, la Ley Orgánica de Comunicación (LOC) regula el trabajo periodístico de los medios de comunicación. Cabe destacar que todos cumplen con una misión para la sociedad, que está relacionada con informar, pues por medio de estos, la ciudadanía tiene conocimiento de los hechos, pero también es claro que de su honestidad, veracidad y transparencia, se conoce lo real.

Desde tiempos remotos, el periodismo ha estado inmerso en la sociedad y se ha convertido en parte vital de la misma, debido a que por el periodismo ha sido posible saber lo que ha sucedido antes y ahora, y puede prever un futuro. El periodismo, gracias a su capacidad de registrar y reflejar la sociedad, termina por retratar los acontecimientos presentes y futuros, ya que con su objetivo de informar difunde ideas para que las personas puedan tomar una posición frente a acontecimientos, grupos o individuos (Ruiz, 2011:55-56).

Tomando en cuenta la trascendencia del periodismo, también se hace evidente la importancia de conocer cuál es la responsabilidad social de los medios, entendido como el compromiso y los principios con los que se debería actuar para no llegar a contradecir lo que en un momento se ha dicho.

Para Guzzi (2013:5-12) la responsabilidad social de los medios de comunicación debe estar dirigida a un colectivo que se prime de tener un compromiso democrático, sin dejar a un lado la función primordial de los medios: informar, ofreciendo el mejor producto a la ciudadanía, lo que conlleva a tener una conciencia con respecto a que necesidades e intereses que tiene esa comunidad. Agrega además, que todo el proceso de producción de la información -desde la definición de la agenda hasta la redacción de notas, pasando por la selección de

fuentes y la jerarquización de datos- implican un mecanismo de construcción de la realidad social que genera marcos interpretativos a partir de los cuales se comprende la realidad.

En el caso particular de un radiodifusor, Ramírez (2012: 100-112) señala que éste alcanzará una posición en una comunidad siempre y cuando se esfuerce en familiarizarse con las necesidades y características de la misma, y al obtener ese conocimiento tratar de contribuir al bienestar de sus ciudadanos. El papel que realiza el radiodifusor es importante, porque se constituye en un facilitador en la expresión de opiniones sobre problemas públicos que generan polémica, y al mismo tiempo estará en la obligación de generar espacios para las mismas. Al ser la radio el medio más asequible en la comunidad debe tener presente que su obligación es la de promocionar espacios para la educación y la cultura.

Referente a los principios que rige a los periodistas, la LOC (2013: 6-8) en su artículo 10 establece:

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.

**2. Relacionados con los grupos de atención prioritaria:**

- a. No incitar a que los niños, niñas y adolescentes imiten comportamientos perjudiciales o peligrosos para su salud;
- b. Abstenerse de usar y difundir imágenes o menciones identificativas que atenten contra la dignidad o los derechos de las personas con graves patologías o discapacidades;
- c. Evitar la representación positiva o valorativa de escenas donde se haga burla de discapacidades físicas o psíquicas de las personas;
- d. Abstenerse de emitir imágenes o menciones identificativas de niños, niñas y adolescentes como autores, testigos o víctimas de actos ilícitos; salvo el caso que, en aplicación del interés superior del niño, sea dispuesto por autoridad competente,
- e. Proteger el derecho a la imagen y privacidad de adolescentes en conflicto con la ley penal, en concordancia con las disposiciones del Código de la Niñez y Adolescencia; y,



- f. Abstenerse de emitir contenidos que atenten contra la dignidad de los adultos mayores, o proyecten una visión negativa del envejecimiento.

### **3. Relacionados con las prácticas de los medios de comunicación social:**

- a. Respetar la libertad de expresión, de comentario y de crítica;
- b. Rectificar, a la brevedad posible, las informaciones que se hayan demostrado como falsas o erróneas;
- c. Respetar el derecho a la presunción de inocencia,
- d. Abstenerse de difundir reportajes como si fuese material informativo;
- e. Cuidar que los titulares sean coherentes y consistentes con el contenido de las noticias;
- f. Distinguir de forma inequívoca entre noticias y opiniones;
- g. Distinguir claramente entre el material informativo, el material editorial y el material comercial o publicitario;
- h. Evitar difundir, de forma positiva o valorativa, las conductas irresponsables con el medio ambiente; y,
- i. Asumir la responsabilidad de la información y opiniones que se difundan.
- j. Abstenerse de realizar prácticas de linchamiento mediático, entendiendo por tales, la difusión de información concertada y reiterativa, de manera directa o por terceros, a través de los medios de comunicación destinada a desprestigiar a una persona natural o jurídica o reducir su credibilidad pública.

Es importante resaltar que en caso de incumplirse en las normas expresas, los ciudadanos pueden denunciar ante la Superintendencia de la Información y Comunicación, que se encarga de investigar lo denunciado y emitir una amonestación escrita, sanción o medida administrativa establecida en la LOC.

A más de los principios señalados, también existen otros que se establecen para el ejercicio profesional del periodista en Ecuador, entre los que se encuentran: principio de acción afirmativa, principio de democratización de la comunicación e información, principio de participación, principio de interculturalidad y plurinacionalidad, principio de interés de niñas, niños y adolescentes, principio de transparencia (LOC, 2013:6-7).

#### ***2.3.2.2 Misión, visión y valores corporativos.***

Los medios de comunicación, al igual que las demás empresas, siempre deben tener definida su misión, visión y los valores corporativos que les permita identificarse y actuar apegados aquello.

Al referirse a la misión, Thompson (2006:2-3) opina que para él es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización, ya que ésta permite definir lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y para quién lo va a hacer. Para cumplir con su misión, la empresa requiere contar con recursos humanos, técnicos y materiales; un equipo de trabajo que esté identificado con la organización y que trabaje en pro de su desarrollo.

Es decir, que en el caso de los medios de comunicación, su misión es informar, a través del diseño y ofrecimiento de productos y servicios de comunicación e información de interés público, pero todo esto con ética profesional. Ningún medio de comunicación puede trabajar a la deriva, es decir, sin saber cuál es su misión en su campo de acción.

Otro de los términos que se acostumbra a estar presente en las empresas es la visión. De acuerdo con Fleitman (1999) como se citó en Thompson (2006:1), la visión se la considera como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Es decir, que los administradores de los medios de comunicación, al igual que las otras empresas, están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. No se puede quedar en el ayer, sino hacer los cambios y mejoras para dirigir a la empresa hacia dónde se la quiera llevar.

Referente a los valores corporativos, Ceballos (2014:1-2) señala que son elementos propios de cada empresa y están relacionados con la cultura organizacional, tomando en cuenta las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados. En el caso de las empresas periodísticas, la autora destaca cuatro valores fundamentales:

- Apego a la veracidad
- Responsabilidad
- Compromiso con la independencia
- Servicio a la sociedad

Bajo este contexto, se considera que tanto la misión, visión y valores corporativos, se determinan, a través del deseo o voluntad, compromiso y estrategia. Los informadores han de tener plena conciencia de sus actos y sus consecuencias y, por ende, asumen una

postura sensata y reflexiva ante las implicaciones de sus tareas periodísticas, anteponiendo siempre el beneficio social, la defensa y promoción de la democracia. Los medios de comunicación deben ofrecer a la comunidad informaciones y comentarios para entender su mundo y su país.

### **2.3.2.3 Análisis externo: oportunidades y amenazas.**

Las empresas de comunicación, al igual que cualquier otra organización, deben realizar constantemente un análisis tanto interno como externo. El análisis interno se refiere a las fortalezas y debilidades; mientras que el análisis externo se relaciona con las oportunidades y amenazas. Si se realiza un buen diagnóstico, se puede garantizar un plan exitoso.

Sobre el análisis externo dentro del FODA, Muñoz (2014:1-2) lo considera como la principal herramienta para evaluar la situación estratégica de una empresa y definir planes de acción. Referente a las oportunidades y amenazas, el autor señala que surgen del contexto, es decir, de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa. Por lo general estos eventos no pueden ser influenciados, sino que se dan en forma independiente. Al realizar este análisis se debe tomar en cuenta los factores políticos, económicos, sociales y culturales que pueden ejercer influencias e inciden sobre el quehacer interno.

Es decir, que al aprovechar las oportunidades y prevenir las amenazas, se estaría trabajando sobre escenarios anticipados que ayudan a reorientar el rumbo de la radio. Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, y para lograr identificarlas se pueden realizar algunas como:

- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Por su parte, las amenazas, son las situaciones negativas, externas a la empresa que pueden atentar contra esta, por lo que llegando al caso puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sostenerla. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrente la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recurso de capital?
- ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

#### **2.3.2.4 Modelo de las cinco fuerzas competitivas.**

El modelo de las cinco fuerzas competitivas, es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar un sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella. Herrera y Baquero (2013:2-4) consideran que las cinco fuerzas competitivas de Porter permiten conocer el grado de competencia que existe en cuando ámbito empresarial y, en el caso de la presente investigación, se refiere a la competencia de los medios de comunicación.

Para evitar dificultades ante la competencia, es importante realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

El dividir el ámbito radial en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo. “La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia” (Porter, 2008:12)

Se considera que el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, en el ámbito nacional e internacional. Se puede agregar además, que para establecer una estrategia competitiva, es importante relacionar a la empresa con su medio ambiente.

Las cinco fuerzas de Porter son:

- Rivalidad entre competidores.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.

### - **Rivalidad entre competidores**

De acuerdo a Porter (1980:84-86) la rivalidad entre empresas que compiten directamente en un mismo campo, es la fuerza más poderosa de todas. Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar la debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad. Mientras más intensa es la rivalidad entre competidores, las ganancias disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores. Al analizar la rivalidad entre competidores permite comparar las ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que permitan superarlas.

Carreto (2009:98-99) sugiere las siguientes estrategias para superar a los competidores: aumentar la calidad de los productos; reducir los precios; dotar de nuevas características a los productos; brindar nuevos servicios; aumentar la publicidad; aumentar las promociones de ventas. Estas entre otras son medidas que se pueden tomar para no perder espacio entre los clientes y permanecer por encima de la competencia.

### - **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Esta fuerza se refiere a la entrada potencial, en el ámbito de la comunicación, de empresas periodísticas, radios online, que producen o venden el mismo tipo de producto o servicio. Cuando es fácil ingresar a un ámbito empresarial, la intensidad de la competencia aumenta. Según señala Herrera y Baquero (2013:3-5) existen algunas barreras que impiden el ingreso de competidores como: la necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado; la falta de experiencia; una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas; grandes necesidades de capital; falta de canales adecuados de distribución; entre otras.

Pero, lo que manifiestan los autores, no se cumple en todos los casos, es así que a pesar de estas barreras que señalan Herrera y Baquero, en el campo de la comunicación, existen facilidades para crear radios online, que están ganando espacio a las emisoras tradicionales. Entonces, como esto se está dando, las empresas radiales deben estar preparadas para enfrentar a sus competidores; para ello se requiere formular estrategias que permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que

llegan a entrar. Hablando en el caso específico de las emisoras, entre las estrategias que se sugiere están: aumentar la calidad de los programas radiales, ampliar la cobertura, reducir los precios de publicidades, aumentar los canales de ventas, incrementar y mejorar la publicidad, ofrecer un valor agregado al servicio (por ejemplo sorteos, campañas solidarias, etc.)

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Esta fuerza se relaciona con el ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los medios de comunicación tradicional. En el caso de la radio como productos sustitutos se puede mencionar la TV, el internet. Al realizar un análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos, se puede formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que permitan competir con ellas.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Según menciona Porter (2008) los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. El poder negociador de los proveedores dependerá de: las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y, la importancia del producto que proporcionan.

Así mismo, Baena (2003:1-2) hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de un determinado campo empresarial para aumentar sus precios y ser menos concesivos; mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Se considera que es necesario realizar el análisis del poder de negociación de los proveedores, ya que esto ayuda a formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos. Entre las estrategias que se recomienda en este caso para los medios de comunicación está: adquirir a los proveedores que serían las empresas que realizan grabaciones de spots; montar un estudio de grabaciones de publicidades que uno necesita; realizar alianzas estratégicas con los proveedores.

#### - **Poder de negociación de los consumidores**

Se refiere al poder con que cuentan los oyentes y/o clientes de la radio para obtener buenos precios y condiciones. Lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado. Por lo general, mientras menor cantidad de usuarios existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones (Porter, 2008:6-8).

El análisis del poder de negociación de los consumidores permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de radioescuchas u obtener una mayor lealtad de éstos. Se sugiere las siguientes estrategias: buscar una diferenciación en los productos; ofrecer mayores servicios de postventa; ofrecer mayores y mejores garantías; aumentar las promociones de ventas; aumentar la comunicación con el cliente.

En conclusión, las cinco fuerzas de Porter forman un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el ámbito de la empresa. Si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente, sea un mecanismo de supervivencia.

#### **2.3.2.5 Cadena de valor.**

Es una herramienta que permite realizar un análisis interno de una empresa, mediante la desagregación en sus principales actividades que generan valor. “Es una herramienta de análisis estratégico que nos ayuda a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva” (Garraida, 2013:1). Entonces se puede agregar, que para diagnosticar la ventaja competitiva de la empresa radial, es necesario primero definir la cadena de valor, y de esta manera, poder competir en el sector empresarial al cual pertenece.

En términos generales, la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general, a través del cual, los administradores empresariales representan las actividades de la radio (en este caso), ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos.

Según Porter (1985) citado por Mintzberg, Quinn y Voyer (1997:91), se define el valor como “la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio”. Al referirse a la cadena de valor, Porter considera que es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial a través de la cual se descompone a una empresa en sus partes constitutivas, tratando de encontrar aspectos claves que constituyan una ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

En conclusión, con el análisis de la cadena de valor se pretende identificar todas las actividades de la radio, en las cuales se puede añadir valor al servicio que se brinda al oyente. Al referirse a las actividades, éstas se relacionan con acciones físicas y tecnológicas que realiza la organización. Entonces, se puede afirmar que para diagnosticar la ventaja competitiva, es fundamental primeramente definir la cadena de valor de la empresa.

#### - **Elementos básicos de la cadena de valor**

Dentro de toda organización existen procesos, aunque en el caso de las empresas de radio, aún no apuntan por este modelo de gestión por procesos, y por lo tanto, no los tienen definidos, sin embargo, un proceso de negocio es una forma concreta de ordenar las actividades que conforman el mismo, donde se establece el inicio y el final del proceso, orientados a la consecución de un servicio que genere valor para sus radioescucha. Todo esto busca la satisfacción del usuario que sintoniza la radio, pues si no hay oyentes no hay proceso de negocio.

Tomando en cuenta el criterio de Arjona (1999:43), se señala que “una actividad productiva es un proceso dinámico, que se compone de subprocesos y éstos de actividades que generan valor y que se pueden priorizar”. Es aquí donde se habla de la cadena de valor (Porter, 1985) que permite a la empresa identificar un conjunto de actividades estratégicas relevantes, tanto en costes y también como posibles fuentes de ventajas competitivas o estratégicas.

Entonces, desde el punto de vista estratégico, es fundamental conocer qué es la cadena de valor en una radio y cuáles son los elementos que la conforman, ya que permite entender el negocio y los procesos que se dan en el mismo. En la radio se tienen que establecer los diversos procesos, y en cada uno identificar la cadena de valor, por ejemplo se puede hablar del proceso de publicidad, proceso de noticias, etc. La cadena de valor está constituida por:



Actividades primarias, que se relacionan directamente con la producción y comercialización del producto; actividades de soporte, sirven de soporte a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico, las de infraestructura empresarial.

Igualmente, resumiendo las actividades que proponen Ruiz, Guzmán y De la Rosa (2008:15), entre éstas se indican que en una empresa radial se cumplen con las siguientes:

- *Infraestructura de la empresa*: actividades que prestan apoyo a toda la empresa radiofónica, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.
- *Gestión de recursos humanos*: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- *Desarrollo de la tecnología*: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.

El análisis de una cadena de valor implica asignarle un valor a cada una de estas actividades, así como un costo asociado (tanto en términos de dinero como de tiempo), y luego, buscar en estos valores y costos, fortalezas y debilidades que puedan significar una ventaja o desventaja competitiva.

**CAPÍTULO 3**  
**METODOLOGÍA**

### 3.1. Contexto

El trabajo investigativo se lo efectuó con cuatro radios: local, provincial, regional y nacional. Los medios radiales pertenecen a la provincia de El Oro y Guayas, y fueron seleccionadas tomando en cuenta la cobertura de sus ondas sonoras en las diversas regiones del país.

Dentro de la investigación se realizó el análisis de cinco variables:

1. Estructura accionaria y empresarial
2. Valores corporativos
3. Estructura organizacional
4. Producción – tecnología
5. Oferta y demanda

Mediante la estructura accionaria y empresarial se investigó sobre la constitución de las empresas radiales, el tipo, frecuencia, cobertura, y además se pudo hacer un análisis de los avances de las emisoras desde su creación hasta la actualidad, considerando en este aspecto las causas del progreso o fracaso de las empresas que formaron parte de la investigación.

Referente a los valores corporativos se identificaron la misión, visión de las empresas radiales, que en algunos casos si las proporcionaron, con lo cual se pudo evidenciar cual es el compromiso que tienen quienes hacen la radio, y que los impulsa como organización.

Parte del éxito en las empresas está en contar con una clara y correcta estructura organizacional, por lo tanto se solicitó este recurso a las radios que fueron objeto de investigación, pero en la mayoría no cuenta con esta herramienta de control administrativo.

También se consideró parte de la investigación, conocer aspectos relacionados con la producción (servicios que brindan a los usuarios) y el aprovechamiento de las tecnologías; esto con la finalidad de identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades que se deben explotar para crecer en un mundo competitivo.

Así mismo, fue importante conocer cómo las empresas radiales manejan la variable de oferta y demanda, pues se conoce que la clave del éxito empresarial está en brindar a los clientes calidad y servicios óptimos; considerar a su gente como el recurso más valioso;

apoyar la creatividad y la innovación; compartir información y trabajar en equipo; trato justo para todos; premiar los resultados relevantes; respeto y comunicación entre todos.

### **3.2. Tipo de investigación**

La investigación realizada fue de tipo descriptiva – de campo.

Se considera que fue de tipo descriptiva, porque se recolectaron datos sin cambiar el entorno, se obtuvo información de la realidad actual de los medios de comunicación radial. Mediante este tipo de investigación se realizó la interacción con los participantes a través de entrevistas. Se obtuvo información de manera cuidadosa que luego fue analizada minuciosamente en los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyeron a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las estrategias de gestión y las empresas de radio de Ecuador.

Es una investigación de campo porque los datos se obtuvieron directamente de la realidad. Los participantes fueron los involucrados en la problemática detectada. A través de este tipo de investigación, se obtuvo de primera mano, información referente a la realidad de las emisoras ecuatorianas, a fin de determinar su situación económica y las fuerzas internas y externas a las que se enfrenta como empresa. La investigación de campo permitió el contacto con gerentes de las radios.

### **3.3 Métodos de investigación**

En el presente estudio se utilizó el método analítico - sintético porque facilitó la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudaron a la comprensión y conocimiento de la realidad; es decir las características de los medios de comunicación, actividades, debilidades y fortalezas de las empresas de radio.

### **3.4 Técnica empleada**

La obtención de información se hizo a través de las técnicas de entrevista semiestructura y evidencia documental de las empresas y organismos estatales de Ecuador. Considerando la compleja situación actual del sector de la comunicación en país esta herramienta y los elementos que se desprenden de ella, permitieron comprender al objeto de estudio, a fin de

explicar cómo el proceso de mercado dirige las actividades de los productores para satisfacer la demanda de los consumidores y, así mismo, describir los procesos que se siguen para obtener resultados reales y cómo se los puede mejorar para cumplirlos de acuerdo a lo planificado.

Los cuestionarios para las entrevistas (véase Anexos), fueron diseñados a partir de un mismo esquema de preguntas, con algunas variaciones según la realidad de cada empresa. Esta técnica se desarrolló con la finalidad de observar las diferencias entre las empresas nacional, regional, provincial y local. Debido a estar el tema directamente enfocado en la gestión de las empresas de radio, las entrevistas fueron aplicadas a los principales ejecutivos de las mismas, aquellos que tienen a su cargo la visión de la empresa en las distintas áreas estratégicas como: gerencia general, producción, comercialización, recursos humanos, nuevos medios (radio online).

El acercamiento a los líderes de las cuatro empresas seleccionadas tuvo algunas dificultades. Una de las principales fue la concesión del espacio –fecha y hora– para la ejecución de las entrevistas. El proceso demoró más de treinta días en cada empresa, hasta lograr la autorización del consejo directivo, ya que los temas en los que se enmarcaron las entrevistas es información confidencial para la organización. Por esta misma razón, algunas de las primeras empresas seleccionadas, que cumplían las variables propuestas, no accedieron a dar información al considerar los datos como confidenciales para la compañía.

La mayoría de las entrevistas se llevaron a cabo en las instalaciones de las empresas caso de estudio, aprovechando la oportunidad para visitar las diferentes áreas –oficinas, cabinas de control–, y logrando evidencia fotográfica sobre la visita.

La información que se solicitó fue de carácter general, pues en ninguno de los casos se comprometió a los medios investigados. Sin embargo, se evidenció poca predisposición para proporcionar la información; en algunos casos, debido a la falta de tiempo no brindaron todos los datos requeridos; además, se visualizaba cierto recelo en relación a la evaluación de medios que realizan organismos de control, como la SUPERCOM.

### 3.5 Medios seleccionados

**Tabla 3:** Medios seleccionados

UNIDAD	EMPRESA	PROVINCIA	CIUDAD	COBERTURA
Radio	Súper Fuego F.M.	El Oro	Zaruma	Local
Radio	Lluvia F.M.	El Oro	Piñas	Provincial
Radio	Samantha F.M.	El Oro	Zaruma	Regional
Radio	RTU Radio	Guayas	Guayaquil	Nacional

Elaboración: María Patricia Romero Rodríguez

**Tabla 4:** Objetivos de las entrevistas y nombre de los entrevistados

Empresa	Objetivo de la entrevista	Entrevistado	Fecha	Cargo	Duración
Súper Fuego F.M.	Conocer la historia de la Radio, su conformación, planificación y estrategia empresarial sobre la que trabaja Radio Súper Fuego F.M. e identificar aquellos aspectos que son oportunidades de negocio o que pueden suponer riesgo.	Dr. Marco Hidalgo Vásquez	21/09/2016	Gerente General	2 horas
Lluvia FM	Radio, su conformación, planificación y estrategia empresarial sobre la que trabaja Radio Lluvia F.M. e identificar aquellos aspectos que son oportunidades de negocio o que pueden suponer riesgo	Lic. Over Castillo	12/08/2016	Gerente Propietario	3 horas
Samantha F.M.	Radio, su conformación, planificación y estrategia empresarial sobre la que trabaja Radio Samantha F.M. e identificar aquellos aspectos que son oportunidades de negocio o que pueden suponer riesgo	Lic. José Valdiviezo Aguirre	05/10/2016	Gerente Propietario	3 horas
RTU Radio	Radio, su conformación, planificación y estrategia empresarial sobre la que trabaja RTU Radio e identificar aquellos aspectos que son oportunidades de negocio o que pueden suponer riesgo	Roberto Manciatì	12/11/2016	Gerente General	3 horas

Elaboración: María Patricia Romero Rodríguez

**CAPÍTULO 4**  
**RESULTADOS ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

## **4.1 Caso local**

Para el trabajo investigativo, se seleccionó a Radio Súper Fuego como medio radial local. Este medio de comunicación inició sus actividades el 3 de diciembre del año 2003. Se formó con el aporte de tres socios, de quienes nació la idea ante la necesidad, según ellos, de tener un medio que se preocupe de transmitir programas culturales, informativos, educativos, religiosos y de entretenimiento, y de esta manera el cantón Zaruma tenga un medio serio y responsable, sumado a la solidaridad que buscan en todo momento.

El nombre de la radio, según su gerente general, representa el calor, el amor, la amistad, solidaridad que deben tener encendido siempre todos los seres humanos, objetivos que buscan transmitirlo siempre a los oyentes. También recuerda que fueron sometidos en el gobierno de Lucio Gutiérrez por mantener una información clara y diáfana de lo que hacía su gobierno.

Radio Súper Fuego se inició con tres locutores y dos de administración. Los programas que transmitían inicialmente fueron de música y dos informativos que se mantienen hasta la actualidad y gozan de gran sintonía. En sus inicios no contaban con un sistema de computación y por ende carecían de programas digitalizados.

### ***4.1.1 Estructura accionaria y empresarial.***

Actualmente son tres los socios de Radio Súper Fuego: Ing. Jaime Álvarez, Ing. Hugo Mora Maldonado y Dr. Marco Hidalgo Vásquez. El gerente general es el Dr. Marco Hidalgo Vásquez, quien está a cargo de los espacios noticiosos y permanece en la radio; así mismo, toma las decisiones, pues la empresa no cuenta con un directorio. Referente a la estructura accionaria y empresarial, Carvajal (2014:3) señala que “es importante porque determina la titularidad, el control y la autoridad en la organización”.

En el caso de Radio Súper Fuego, se está manejando de manera empírica, no apegada a la forma como deben manejarse las empresas, que se compone de accionista, junta directiva y director (s). El control de una empresa con una correcta estructura accionaria generalmente es ejecutado por la junta directiva en nombre de los accionistas, mientras que la autoridad sobre las operaciones del día a día la llevan adelante los Directores.

Una organización que tiene más de un accionista, debe trabajar de manera correcta, para evitar inconvenientes a futuro. Para conseguir una óptima gestión es necesaria la



introducción de procedimientos y controles que permitan encauzar, cuantificar o cualificar las actuaciones que llevan a la consecución del objetivo. Es necesario que se reconozca la mala praxis con que se está manejando la parte administrativa en el caso de Radio Súper Fuego, puesto que no cuenta con una estructura orgánica establecida, no existe manual de funciones para el personal, no existen lineamientos para la selección del personal de acuerdo a un perfil determinado, no se cuenta con un Directorio que supervise las acciones de la empresa, no se elaboran planes ni estrategias para mejorar empresarialmente. Cabe señalar que la mala gestión se produce independientemente del tamaño de las empresas, aunque si es cierto que en menor medida en las medianas y grandes empresas; mientras más grandes sean las organizaciones se contrata personal teóricamente cualificado.

#### **4.1.2 Valores corporativos.**

**Misión:** Ser un espacio público de diálogo y libertad de expresión con una mirada preferencial a los sectores más vulnerables, para construir una ciudadanía crítica que genere cambios hacia el buen vivir.

**Visión:** Será un medio de comunicación sustentable que marca la diferencia en la vida pública, y es un referente nacional e internacional en la comunicación para el buen vivir.

#### **Valores**

Honestidad. Actuar con congruencia para generar confianza y credibilidad.

Solidaridad. Acompañamiento a aquellos que más lo necesiten y a otros medios, movimientos y personas cuyos intereses y principios.

Tolerancia. Convivencia armónica entre diferentes.

Lealtad. Entendido como un compromiso auténtico con la causa de Radio Súper Fuego.

#### **Principios**

Democracia. Entendido como nuestra obligación de promocionar diálogos respetuosos entre diversos.

Equidad. Entendida como la igualdad de oportunidades y la repartición justa.

Responsabilidad. Entendido como hacer bien lo que nos corresponde.

Participación. Entendido como pasar de la protesta a la propuesta y a la acción concreta.

Toda empresa pública o privada debe trabajar con responsabilidad social, en el caso de Radio Súper Fuego, su compromiso es con los sectores más vulnerables llámense niños, ancianos, discapacitados, pobres, enfermos y mujeres y hombres abusados.

Es positivo saber que Radio Súper Fuego F.M. sí cuenta con los valores corporativos. Al referirse a la misión, Thompson (2006: 2-3) opina que para él es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización, ya que ésta permite definir lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y para quién lo va a hacer.

El trabajo diario de Radio Súper Fuego debe estar encaminado a cumplir con su misión, la empresa requiere contar con recursos humanos, técnicos y materiales; un equipo de trabajo que esté identificado con la organización y que trabaje en pro de su desarrollo.

Es importante también resaltar el criterio de Ceballos (2014: 1-2) al referirse a los valores corporativos, pues los considera como elementos propios de cada empresa y que están relacionados con la cultura organizacional, tomando en cuenta las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados.

Considerando que Radio Súper Fuego es local y que la ciudad de Zaruma (donde se transmite) es pequeña, se ha podido constatar que si cumple con los valores y principios, siendo estos una característica propia de esta empresa radial. La importancia de fomentar los valores hace parte de la identidad y la personalidad de la emisora, aunque en el caso de algunos colaboradores no se refleja en sus comportamientos. Es importante buscar que los valores estén enmarcados en todas las actividades al interior de la organización.

Los valores corporativos unidos a la misión y la visión, representan los pilares fundamentales de una organización. De esta manera pueden considerarse imprescindibles ya que son los que marcan el rumbo del comportamiento de la empresa, la personalidad de la marca y la conducta de los empleados.

#### ***4.1.3 Estructura organizacional.***

Referente a esta variable, Radio Súper Fuego F.M. no dispone de una estructura organizacional definida. Según datos proporcionados cuentan con Gerente General, director de programación, administrador, director de noticias (todos estos cargos los desempeña el propio Gerente General), locutores (3), técnico, programador y personal de limpieza (cargos que desempeña la misma persona). El personal que labora en la emisora reúne el siguiente perfil:

- 1 profesional con título de cuarto nivel y certificado de SECAP
- 1 en proceso de titulación académica
- 3 bachilleres

Para seleccionar a los locutores, la Radio organiza cursos de locución y luego entre los mejores alumnos realizan un casting y se escoge al más idóneo; sin embargo esto no implica que la empresa tiene estructurado un perfil para cada puesto de trabajo, solo se toma en cuenta la voz (en el caso de los locutores), más no otros aspectos como: experiencia, título profesional, edad, disponibilidad de tiempo, conocimientos básicos.

Se considera que una falencia de Radio Súper Fuego que no tenga definida su estructura organizativa, pues como lo señala la UNID (2011:1) “es la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan”. Es decir, que la estructura de la organización es un esqueleto en el que se puede visualizar las unidades orgánicas y sus relaciones de interdependencia. En el caso de la empresa radial investigada el trabajo se realiza por asignación verbal de funciones por parte del gerente, por ejemplo: en cualquier momento el gerente ordena a los locutores que hagan la limpieza.

Al respecto es necesario mencionar el criterio de Vásquez (2012: 5) quien considera que la estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, pues define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras. Así también señala que las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

Aunque dentro de la empresa radial Súper Fuego, solo laboren 5 personas, sin embargo sería necesario contar con una estructura organizacional que permita identificar los diferentes cargos, la jerarquía y funciones de cada puesto de trabajo, de tal manera que se lleve un trabajo coordinado y en equipo para la consecución de los objetivos propuestos y el cumplimiento de la misión empresarial. También es necesario siempre un manual de funciones, para que cada uno conozca el trabajo que tiene que cumplir.

#### 4.1.4. Producción – tecnología.

Los programas que se transmiten actualmente son de: música, información, religiosos y deportivos; todos estos son generados por la misma radio. En el caso del programa formativo es dispuesto por la Ley de Comunicación. Con el fin de brindar una variada programación para el deleite de los radioescuchas, Radio Súper Fuego ha elaborado una nueva parrilla de programación, y están a la espera de la aprobación por parte de la CORDICOM. El gerente considera que el éxito de la emisora está en la programación y de los públicos que se priorice. Además la planificación de los programas que se transmiten lo realiza de manera semanal; siendo el noticiero el espacio más sintonizado.

Según criterio del gerente, para él la mayor fortaleza es el profesionalismo, equidad y solidaridad; mientras que sus debilidades es la falta de personal especializado en comunicación.

La tecnología es otra de las oportunidades que está aprovechando Radio Súper Fuego, puesto que la automatización les ha permitido obtener mejores programas, más música y tener información más rápida, a su vez han podido comunicar vía online y por las redes sociales reciben mensajes permanentes y sugerencias; también han adquirido equipos de audio que mejoran el sonido. En la web se la puede encontrar en la siguiente dirección: [www.radiosuperfuegofm.com](http://www.radiosuperfuegofm.com).



**Figura 4:** Radio Súper Fuego online  
**Fuente:** [www.radiosuperfuegofm.com](http://www.radiosuperfuegofm.com)

Con la producción, la empresa transforma recursos o factores productivos en bienes y/o servicios. En este proceso intervienen la información y la tecnología, que interactúan con personas. Lo que busca la empresa a través de la producción es la satisfacción del cliente (Sánchez, 2013: 9). El Dr. Hidalgo Vásquez, señala que mediante la radio online se busca ir ganando un espacio entre los cibernautas, ya que la mayoría de los jóvenes están

pendientes únicamente del internet y ya no escuchan las radios tradicionales. Actualmente en la radio online, Súper Fuego FM, tiene 6 seguidores; mientras que en la cuenta de Facebook le siguen 5142.

Radio Súper Fuego hace uso de los diferentes recursos y produce programas que son de interés para la ciudadanía. Vale destacar que en el caso del espacio de noticias matutino y al medio día, así como también el programa deportivo son muy sintonizados por los oyentes, porque no solo les permite escuchar lo que sucede sino que también pueden dar sus opiniones, comentarios, factores que marcan la diferencia con los otros medios de comunicación local.

#### **4.1.5. Oferta y demanda.**

La empresa ha realizado un sondeo de sintonía privado y goza de una aceptación del 70% en el cantón Zaruma y a nivel de la parte alta de El Oro del 50%. Radio Súper Fuego se encuentra en la frecuencia 107.1 F.M.; se caracteriza por la labor social que realizan todos los días, lo que hace que se diferencie de las demás emisoras, ya que es una radio solidaria y permanente defensora de los intereses de la comunidad, en especial de los sectores más desprotegidos de la comunidad.

La política de la radio para el manejo de los espacios publicitarios es trabajar con contenido familiar, cortos, bien diseñados, mensajes claros y el costo es módico. Para capturar publicidad, la radio tiene su propio spot que dice: *Si quiere vender más, anuncie mejor, anuncie en Súper Fuego.* No se ofertan paquetes de spot por temporada a los diferentes comercios de la localidad; se maneja con un paquete general de 180 cuñas al mes por un costo de \$80,00. Pero el personal de la Radio no sale a oferta sus servicios publicitarios, sino que simplemente se espera que el cliente haga eco de su llamado a través del spot y se acerque a la emisora para poner la publicidad de su negocio o servicio. Los costos de la publicidad fuera del paquete son los siguientes:

- Comunicados en general (leídos) \$ 4,00
- Spot grabado \$ 1,00

La gerencia de la radio, considera que la principal amenaza es la economía, dada la crisis que vive el país que empobrece cada vez a la gente y por ende la publicidad escasea; pero igual considera que la mayor oportunidad es la comunidad, a quienes escucha y comunica sus problemas y necesidades. Radio Súper Fuego ha establecido alianzas con otros medios

como: ANDES, CORAPE, ECUADOR INMEDIATO Y RADIO CIUDADANA, todo esto con el fin de mantener un contacto directo para información y datos relevantes que suceden a nivel nacional e internacional y darlos a conocer a la ciudadanía, aunque esta alianza no garantiza rentabilidad; sin embargo, asegura mayor sintonía porque siempre se va a estar dando a conocer información actualizada y de interés nacional e internacional.

Para Ugarte et al. (2003: 6-7), la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a vender productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y manera de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Destacan también los autores, que para la comercialización se debe planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, lo conozcan y lo consuman.

Quizá lo que le falta a Radio Súper Fuego es ofertar puerta a puerta en los diferentes locales comerciales y prestadores de servicios, paquetes publicitarios por las diversas temporadas del año. Actualmente no se puede esperar que el cliente vaya a la radio, sino que se tiene que buscar al cliente, persuadir para que contrate la publicidad. Se tendrían que establecer diferentes paquetes, tomando en cuenta diversos factores: horario de transmisión, duración del spot, temporada; es decir, que resulte accesible para todos los estratos sociales.

Radio Súper Fuego FM se caracteriza por su logo.



**Figura 5:** Logotipo de Radio Súper Fuego  
**Fuente:** [www.radiosuperfuegofm.com](http://www.radiosuperfuegofm.com)

Las instalaciones de la empresa radial son pequeñas, pues solo tiene la cabina de locución y una oficina administrativa.



**Figura 6:** Instalaciones de Radio Súper Fuego  
**Fuente:** Romero (2016)



## **4.2 Caso provincial**

La importancia de la radio como medio de difusión, se concentra principalmente en la naturaleza de lo que ésta representa como medio en sí. A nivel provincial se investiga a Radio Lluvia de la ciudad de Piñas. Este medio de comunicación goza de la sintonía en toda la provincia de El Oro.

Radio Lluvia FM inicia sus actividades radiales el 3 de noviembre del año 2000, que se inició con el slogan: "LLUVIA, LO MEJOR LLEGA DEL CIELO". Este medio de comunicación se inició con el firme objetivo de integrar y servir a los más caros intereses de los pueblos de la zona. Desde sus inicios esta emisora estuvo al aire las 24 horas de cada día. Su gerente general es el señor Ovar Castillo Ochoa.

Radio Lluvia FM se caracteriza por contar con programas identificados con las comunidades, y de acuerdo con su Gerente propietario, está equipada con última tecnología.

### ***4.2.1 Estructura accionaria y empresarial.***

Radio Lluvia F.M. es una empresa individual, ya que su propietario el señor Ovar Castillo Ochoa se desempeña como Gerente general y asume las obligaciones a título personal y de forma ilimitada, esto implica que toma la responsabilidad de las deudas u obligaciones que la radio pueda contraer, y las garantiza con el patrimonio o los bienes personales que posea.

En el caso de Radio Lluvia F.M. por tratarse de un solo dueño, no se puede hablar de estructura accionaria y empresarial; sin embargo, es importante considerar los elementos de gestión que debe tomar en cuenta el gerente propietario. Pezo (2015: 74) al referirse a los elementos de gestión, señala los siguientes: "planificación, organización, dirección, coordinación y control" que en la práctica son una interdependencia entre sí, es decir constituyen un todo.

Entonces, en el caso de Radio Lluvia FM, no se está realizando una correcta administración de los elementos de gestión señalados por Pezo. El gerente general se apunta solamente a ampliar la cobertura, olvidando aspectos claves que le pueden llevar al éxito. Al realizar la investigación se pudo constatar que no existe una planificación del trabajo que va a cumplir la radio durante periodos de tiempo determinado, así mismo, no cuenta con un organigrama estructural ni funcional.



Aunque se trate de una empresa individual sin embargo se tiene que saber administrar de manera correcta, trabajar a diario para conseguir los objetivos trazados. Los elementos de la gestión se relacionan con las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. La ventaja de no tener socios, le permite hacer y deshacer planes, pero sin olvidar los riesgos que puede ocasionar a la empresa.

#### **4.2.2 Valores corporativos.**

A través de la entrevista sostenida con el gerente propietario de Radio Lluvia, al preguntarle cual es la misión y visión de la empresa radial, señaló:

##### **Misión de la radiodifusora Lluvia F.M.**

La misión de la radiodifusora Lluvia F.M. de la ciudad de Piñas es la de **ser** un buen complemento y compañía, cumpliendo responsablemente con cualquier actividad que ella se proponga en beneficio de la colectividad; además de informar ágil, oportuna y verazmente.

##### **Visión de la radiodifusora Lluvia F.M.**

Radio Lluvia F.M. es una concepción de ideas jóvenes fusionadas entre inquietudes nuevas y experiencias bien cimentadas, que la proyectan con visión futurista, complementando para ello, casi a la perfección: recurso humano muy capacitado y tecnología de punta. Se encamina por un sendero de propuestas innovadoras y por algunos personajes calificados de imposibles, pero que gracias a Dios y al tesón de sus protagonistas va alcanzando éxito notable cuyos resultados los han sabido elogiar y ponderar la ciudadanía.

##### **Objetivos de la radiodifusora Lluvia F.M.**

Radio Lluvia, se muestra como es, con absoluta transparencia, imparcialidad, estando cerca de su audiencia con más tiempo de calidad, sabiendo que los anunciantes no gastan su dinero infructuosamente, entre los objetivos principales tiene los siguientes:

- Conocer a ciencia cierta que los anunciantes venden.
- Ofrecer producto de calidad a nuestros patrocinadores.
- Crear una imagen de crecimiento y desarrollo para Piñas, Parte Alta de la provincia y el resto de El Oro.

- Ampliar su radio de acción.
- Implementar nuevas tecnología acorde con el transcurso del tiempo.
- Proporcionar a su personal, constantes cursos de actualización.

En realidad se evidencia que no existe una misión y visión bien definidas en la radio. Los objetivos no son medibles en algunos casos. Nájera (2013) señala que los objetivos dentro de una empresa permiten la alineación de toda la empresa y facilitan la toma de decisiones. Entonces es necesario reestructurar estos componentes corporativos para tener ideas claras de lo que es y hacia dónde quiere llegar. A más de aquello, no supo especificar cuáles eran los valores corporativos de la empresa radial.

Otro de los términos que se acostumbra a estar presente en las empresas es la visión. De acuerdo con Fleitman (1999) como se citó en Thompson (2006: 1), la visión se la considera como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Es decir, que los administradores de los medios de comunicación, al igual que las otras empresas, están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. No se puede quedar en el ayer, sino hacer los cambios y mejoras para dirigir a la empresa hacia dónde se la quiera llevar.

#### ***4.2.3 Estructura organizacional.***

La radiodifusora Lluvia F.M. actualmente no cuenta con una estructura administrativa definida, puesto que su propietario se desempeña como presidente ejecutivo y productor de comerciales y programas de variada índole. La secretaría la tiene a su cargo la esposa del dueño, quien también se encarga de realizar funciones de contabilidad; así mismo se cuenta con un contador que por la falta de un departamento contable y la asistencia debida, no le permite cumplir a cabalidad con sus funciones porque además de contador se desenvuelve como coordinador general de todos los eventos que se realizan en la radio y a los que se invita a participar a la estación, también la locución es otra de las funciones que realiza el contador.

Según Chiavenato (2001:87) la importancia de la estructura organizacional se encuentra en que esta ayuda a definir qué se debe hacer y quien debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización como proceso de administración, lo cual no se está dando en

forma clara en Radio Lluvia. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos que a la larga puede hacer una empresa más eficiente.

Es necesario que el gerente – propietario de Radio Lluvia F.M. conozca que la forma de dirigir y administrar las empresas ha presentado numerosos cambios alrededor del tiempo, pero diversos factores económicos y sociales como la globalización, su administración debe favorecer la adaptación a nuevas tendencias del mercado mediante estructuras flexibles que permitan ser mucho más competitiva; para ello se tiene que partir de objetivos operacionales claros y ser un facilitador que permita el logro de estos mediante la adecuada coordinación de los recursos humanos, financieros y materiales.

#### ***4.2.4. Producción – tecnología.***

Referente a la estructura física, cuenta con un estudio de grabación, una sala de redacción y noticias, una cabina de locución y control master, secretaría y sala de recepción. De acuerdo a su gerente propietario, Radio Lluvia goza de gran sintonía, dicha apreciación la realiza, por las innumerables referencias de oyentes que desde los diferentes rincones de la geografía por donde está presente la señal de radio Lluvia, por medio telefónico se ponen en contacto a lo largo y ancho de una vasta región.

Radio Lluvia produce programas de noticias y musicales que son propios de la emisora; así mismo cumple con lo dispuesto por la ley de comunicación y transmite programas educativos que son enviados por la SECOM. En los espacios noticiosos realiza entrevistas en vivo a personalidades cuando la información así lo requiere con el fin de garantizar veracidad en los datos que se transmiten.

Respecto a la tecnología, se cuenta con radio online, lo que permite que los habitantes de Piñas y la parte alta de la provincia de El Oro que residen en otras ciudades del país y el exterior, puedan tener conocimiento de lo que sucede en su tierra natal. La tecnología también le ha permitido a Radio Lluvia F.M., poder programar las 24 horas del día, y así se evitan de contratar locutores, así lo manifiesta su gerente propietario.

De acuerdo al señor Over Castillo, considera que con la radio online, a futuro desaparecerá la radio tradicional, pero que para mantener la rentabilidad de la empresa, se tiene que

establecer estrategias en la publicidad y las formas de llegar a los oyentes e internautas. La radio online es radiolluvia.com, aunque solo cuenta con dos seguidores.



:: ESTAMOS ACTUALIZANDO EL SITIO WEB DE RADIO LLUVIA FM ::



**Figura 7:** Radio Lluvia F.M. online  
**Fuente:** [www.radiolluvia.com](http://www.radiolluvia.com)

La producción de la empresa es un conjunto de actividades que permiten crear una serie de productos y servicios. Este proceso se desarrolla a través de la transformación de unas entradas (materia prima, energía, mano de obra, equipos de producción, edificios, entre otros), en una salida (producto terminado o servicio) (Paloma, Maeztu, & Cargallo, 2011:11). De esto se trata el trabajo que realiza Radio Lluvia, producir programas para beneficiar a la comunidad, por ejemplo: espacios noticiosos para mantenerlos informados, programas musicales para el deleite y entretenimiento de los oyentes.

La producción de programas en radio requiere pensar en la audiencia a la cual va dirigido. Para ampliar las posibilidades de llegar a un mayor número de oyentes se debe seleccionar de la población mundial, nacional o local a un grupo específico de seres humanos, con gustos, sentimientos, necesidades concretas, problemas, hábitos y locuras propias; hombres y mujeres como tú o como yo, cansados de escuchar siempre lo mismo, a la espera de un chispazo de creatividad, de buenas propuestas, de algo diferente.

En el caso de los espacios informativos, a más de las entrevistas que se realizan en vivo, se podría mejorar a través de corresponsales en los diferentes cantones, haciendo uso de las tecnologías, porque se tiene que aprovechar las diversas oportunidades para mejorar e

innovar. Igualmente, se podría trabajar con periodismo de opinión (debates, paneles y mesas redondas). Lo importante es que la producción vaya de la mano con la tecnología, es decir, aprovechar los recursos para generar buenos productos.

#### **4.2.5. Oferta y demanda.**

El gerente propietario considera que radio Lluvia FM, aporta al desarrollo socio-económico y cultural de Piñas y la parte alta de la Provincia de El Oro, debido al alto poder y cómo influye una radio en la sociedad, por lo tanto, la comunicación debe manejarse con ponderación y extremo cuidado, no permitir y practicar el sensacionalismo, aspectos dañinos y destructivos ya que una radiodifusora debe guiarse con absoluta democracia e imparcialidad para no incurrir en los favoritismos ni exclusividades.

Así mismo, lleva adelante una selección de música adecuada, proyectando al oyente los éxitos de sus preferencias; así como crea espacios de entretenimiento sano, entregar la hora exacta, apegarse a los aspectos culturales, de concienciación y difundirlos, llevar adelante campañas solidarias de apoyo y ayuda a la gente con mayores necesidades.

Radio Lluvia F.M. oferta tres clases de paquetes publicitarios:

- Paquete 1: 150 cuñas al mes (dos en la mañana, dos en la tarde y una en la noche) por \$ 50,00
- Paquete 2: 150 cuñas al mes (una en el noticiero de la mañana, una en media mañana, una en el noticiero del medio día, una en la programación de la tarde, una en la noche) por \$ 80,00
- Paquete 3: 210 cuñas al mes (una en el noticiero de la mañana, dos en media mañana, una en el noticiero del medio día, dos en la programación de la tarde, una en la noche) por \$ 120,00

Según su gerente propietario el paquete que tiene mayor demanda es el 2, que lo contratan los negocios que ya están consolidados en el mercado local, mientras que existen empresas grandes que requieren adentrarse en ciertos nichos de mercado, por lo tanto contratan el paquete 3, aunque esto es en mínima cantidad.

La publicidad y promoción en medios de comunicación sean estos tradicionales o no, ha ido ganando terreno, pues todos utilizan estos para dar a conocer sus productos; el

más tradicional sigue siendo la Radio, por ser un medio innovador y económico en comparación con la Televisión; llega a mayor número de personas y permite la movilidad de su audiencia. La radio es una forma de negocio que sigue en expansión con un público de diferente condición social, edad, raza y sexo con necesidades distintas (Martínez & Guerrero, 2011:5).

Gran parte de la demanda, considera que el anuncio en radio es clave para adquirir nuevos clientes, por lo tanto los anuncios de Radio Lluvia F.M. deben ser muy creativos para que el usuario que los contrata se sienta satisfecho y se evidencien resultados en sus negocios. Los paquetes que oferta la empresa radial le han dado resultados, sin embargo se podría establecer un valor agregado, por ejemplo: la publicidad también pueden hacerla mediante redes sociales, a través de la radio online; esto con el fin de mejorar los servicios y lograr la satisfacción del cliente.

El logo que identifica a Radio Lluvia FM es:



**Figura 8:** Logotipo de Radio Lluvia F.M.  
**Fuente:** [www.radiolluvia.com](http://www.radiolluvia.com)

Así mismo, las instalaciones de la radio, se encuentran con los equipos necesarios para salir al aire.





**Figura 9:** Instalaciones de Radio Lluvia F.M.  
**Fuente:** Romero (2016)

### 4.3 Caso regional

Para el análisis de caso de la estación de radio a nivel regional, se seleccionó a Radio Samantha Stereo. Es una emisora que se trasmite desde Zaruma, provincia de El Oro. Nace el 25 de noviembre del año 2000, como una estación de baja potencia en los 89.5 FM, es decir cubría solo los cantones Portovelo, Piñas, y Zaruma. La idea salió del visionario y joven profesional zarumeño José Valdiviezo Aguirre, quien ha estado inmerso en el maravilloso mundo de la radio desde muy pequeño con lo cual se proyecta las audiciones de

prueba de una estación que tomó el nombre de Radio Samantha, en honor a la primogénita del matrimonio Valdiviezo Asanza, ese joven profesional es José Valdiviezo Aguirre, quien lleva en sus venas sangre de radiodifusor.

Samantha Stereo es el producto de la actividad de la radio que por décadas la realizó el señor José R. Valdiviezo Leroux (+) y la Sra. Nelly Aguirre. La Familia Valdiviezo Aguirre hizo historia con Radio Trébol 1.170 AM, la cual significó por más de 45 años un ícono en el quehacer de la radiodifusión, propendiendo al progreso y como vigía permanente de lo que acontecía en ese espacio de tiempo.

Ante la necesidad de no estancarse en un proyecto pequeño, sino más bien pretendiendo llegar a más gente, de esta manera servir y expandir su accionar a otros lugares del país, asumiendo la responsabilidad de ser la imagen de una ciudad culta y singular a través del audio, en el año 2004 Samantha Stereo deja de ser una radio local para convertirse en una frecuencia regional en el dial 89.9 MHZ, es decir que la cobertura al momento llega mediante señal abierta a Machala, Santa Rosa, Huaquillas, Arenillas, Pasaje, El Guabo, y por supuesto Zaruma, Portovelo Piñas y Atahualpa; pero también es escuchada en provincias aledañas como Guayas, Azuay y Loja.

Y ahora con los nuevos desafíos que las circunstancias determinan, Samantha Stereo es actualmente la primer estación de la ciudad de Zaruma que posee su página Web y además brinda la posibilidad de que su señal sea escuchada en cualquier parte del mundo en audio en tiempo real, con lo cual se cumple un nuevo reto de la comunicación, continuando como un medio de absoluta credibilidad a la hora de informar, y si de entretener se trata, lo hace sanamente, por una sociedad en la que se debe reflejar respeto.

#### ***4.3.1 Estructura accionaria y empresarial.***

Actualmente es un solo socio, quien es el representante legal de la emisora categorizándose como una persona natural. Laboran dos locutores, quienes con sus programaciones mantienen viva la radio y con mucha sintonía, y son el Señor José Valdivieso y Señor José Asanza.

Los locutores de la emisora que en este caso es uno solo, quien junto al dueño, que también participa como locutor, tienen un papel muy importante y de mucha responsabilidad, pues se trata de receptar a la audiencia y mantenerla fiel a la sintonía.



El personal que labora en Radio Samantha cumple con el siguiente perfil:

- 1 profesional con título de 3er. Nivel, quien es el responsable de la parte administrativa y de los espacios noticiosos.
- 1 profesional con título de bachiller, quien se encarga de los programas musicales y deportivos.

Radio Samantha no cuenta con una estructura accionaria por tratarse de una empresa unipersonal, pero al igual que en cualquier otro campo, el propietario asume la responsabilidad general de la empresa y se convierte en el representante legal. Bernal (2012:15) considera que el éxito de la organización se mide en términos del logro de sus metas, para ello es necesario implementar las actividades mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros.

El gerente propietario de Radio Samantha debe trabajar en estos aspectos, pues tiene que tener visión clara hacia donde se dirige y tomar las mejores decisiones, puesto que no cuenta con el aporte de ideas de otras personas. En este caso es importante que la empresa radial se maneje a través de un análisis interno y externo.

Sobre el análisis externo dentro del FODA, Muñoz (2014:1-2) lo considera como la principal herramienta para evaluar la situación estratégica de una empresa y definir planes de acción. Referente a las oportunidades y amenazas, el autor señala que surgen del contexto, es decir, de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa. Por lo general estos eventos no pueden ser influenciados, sino que se dan en forma independiente. Al realizar este análisis se debe tomar en cuenta los factores políticos, económicos, sociales y culturales que pueden ejercer influencias e inciden sobre el quehacer interno. Este trabajo se tiene que realizar sin importante la cantidad de socios, sino que se requiere un conocimiento certero de la realidad en la cual está operando la empresa.

#### ***4.3.2 Valores corporativos.***

##### **Misión**

Ser el medio de comunicación que informa y entretiene con altos estándares de calidad, innovación y compromiso social, superando constantemente las expectativas de nuestra audiencia, clientes, proveedores y accionistas, generando estabilidad y desarrollo a nuestros colaboradores.

Somos una radio comunitaria, democrática, participativa y pluralista, conformada por un equipo de voluntarios, que busca el bienestar común a través del servicio de información, entretenimiento y educación que se brinda en nuestra programación radial.

Radio Samantha pretende convertirse en el medio de expresión de la localidad donde los excluidos encontrarán una vía para hacerse sentir y ser protagonistas de la construcción de una nueva sociedad más justa, solidaria, democrática y participativa generando la organización.

### **Visión**

Radio Samantha FM, pretende convertirse en una radio comunitaria conformada por un equipo humano integral, altamente capacitado en el área de la comunicación popular que informa, educa y entretiene a la colectividad, capaz de generar participación en la comunidad y acompañar procesos comunitarios, empleando una tecnología de avanzada.

Las metas principales de Radio Samantha Stereo son:

1. Incidir en la sociedad desde la comunicación y el derecho que tenemos los seres humanos a la comunicación.
2. Incentivar a la participación en general de la comunidad: aportando ideas, tomando decisiones, realizando sus propios programas.
3. Informar y educar de manera objetiva, resaltando los valores, promoviendo la justicia y la equidad social.

### **Valores:**

- Integridad
- Lealtad
- Compromiso
- Actitud de servicio
- Iniciativa
- Responsabilidad social
- Innovación

De acuerdo a los datos obtenidos, Radio Samantha si cuenta con los valores corporativos (misión, visión, valores), dejando en claro que su dueño sabe a dónde quiere llegar, pero el éxito no está en tener definida la meta, sino que trabajar para ello. Referente a los valores corporativos, Ceballos (2014:1-2) señala que son elementos propios de cada empresa y

están relacionados con la cultura organizacional, tomando en cuenta las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados. En el caso de las empresas periodísticas, la autora destaca cuatro valores fundamentales:

- Apego a la veracidad
- Responsabilidad
- Compromiso con la independencia
- Servicio a la sociedad

Es decir, que los valores corporativos de Radio Samantha están enmarcados en lo que establece el autor. Los valores son los que rigen las acciones de una persona o empresa; siempre se ha escuchado decir, “empresa responsable”. Precisamente los valores se convierten en ventajas competitivas de la empresa, son el reflejo de la idiosincrasia de la organización.

#### ***4.3.3 Estructura organizacional.***

De acuerdo a los resultados de la entrevista realizada al gerente propietario de Radio Samantha, dicha empresa no cuenta con una estructura organizacional definida. Para Vásquez (2012:5) la estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, a través de una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

El no contar con un organigrama donde se establezca la jerarquía, no se puede tener una visión general de la organización de la empresa. Este instrumento se convierte en el esqueleto en el que se puede visualizar las unidades orgánicas y sus relaciones de interdependencia.

#### **4.3.4. Producción – tecnología.**

Para Samantha Stereo, tener radio en internet es una gran ventaja, puesto que le permite mayor relación entre los interlocutores y los oyentes; se puede escuchar desde cualquier celular con conexión a internet; sintonizar la radio en cualquier parte del mundo; no tiene costo de producción; se pueden grabar los programas; utilizar las redes sociales como medio de comunicación a la radio. Es una gran facilidad para Radio Samantha transmitir desde cualquier lugar, pues solo se requiere estar en línea y una conexión de banda ancha y un pequeño equipo informático.

La radio no tiene alianzas con otros medios, ni empresas. Es totalmente independiente. Igualmente esta emisora no cuenta con sondeos de sintonía. Radio Samantha Stereo ha sido creada con intenciones de favorecer a la comunidad o núcleo poblacional, cuyos intereses son aportar para el desarrollo de Zaruma y dar sus puntos de vista y llamados de atención a las autoridades que no están realizando bien su labor. Dicha estación no tienen ánimo de lucro. Se caracteriza por defender la democracia y respetar la pluralidad de opiniones.

Radio Samantha se encarga de ayudar a la colectividad de todas las maneras en que sea posible porque como es un medio de comunicación tiene la facilidad, a través de sus micrófonos, hacer colectas y pedir ayuda a las personas de buen corazón, a favor de quienes más lo necesitan. Así mismo toda la colectividad Zarumeña y de la región tienen las puertas abiertas de la emisora por si necesitan espacios para hacer conocer cualquier novedad, lo hagan, y así mismo para transmitir las cosas positivas o negativas que suceden o realizan ciertos grupos.

De acuerdo a su propietario, Radio Samantha Stereo tiene las siguientes fortalezas:

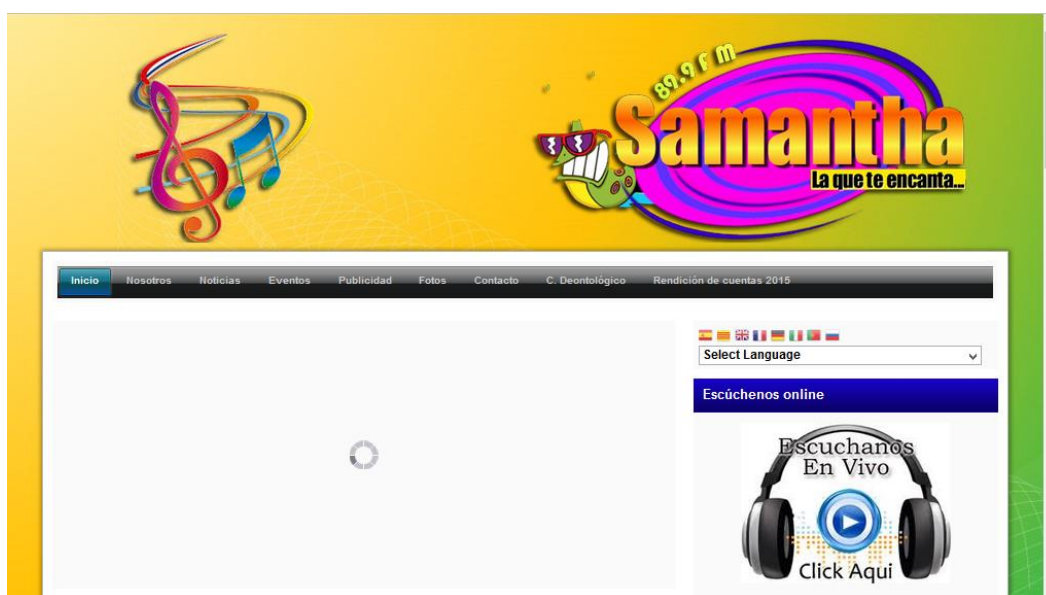
- Posee un nuevo concepto de radio educativa, la que informa, planifica, entrevista, entretiene y le da participación al ciudadano del Cantón Zaruma y a sus radioescuchas de la región.
- Posee el concepto "know how" tecnológico para ofrecer servicios de calidad en lo que respecta a grabación, edición de comerciales, cuñas pregrabadas, tips, micros y transmisiones fuera de estudio.
- Posee radio online y se conoce como [www.samanthafm.com](http://www.samanthafm.com).

- Conexión las 24 horas del día con programación de interés cultural, educativo, vocacional, música variada y segmentada en horarios que contemplan la ley de responsabilidad social en radio y televisión.

Cea (2013:34-39) señala que actualmente existe un modelo de negocio de las emisoras en internet, algo que ya se viene dando con las emisoras públicas estatales europeas. Las emisoras tradicionales se asientan sobre tres pilares: el producto (programación), la cobertura (audiencia) y la financiación (básicamente, publicidad); pero a su vez Bonet (2007) considera que la radio online está sufriendo una profunda transformación en lo referente al contexto interactivo.

En el caso de Radio Samantha esta se maneja de manera tradicional a pesar de estar en online, puesto que la publicidad es simplemente audio, y en el caso de la red, se podría trabajar con audio y video para mejorar los servicios y conseguir la satisfacción del cliente; esto es lo que precisamente dice CWS (2016:32) “ya no sólo comercializa archivos sonoros, sino también contenidos multimedia a través de distintas plataformas”; precisamente estos tipos de contenidos que se comercializan, permite la incorporación de nuevas vías de generación de ingresos con respecto a la radio tradicional. Entre esas nuevas vías de ingresos destaca la publicidad gráfica y diversas modalidades publicitarias (publicidad en redes de afiliación, publicidad por palabras, con formato, entre otros).

La radio online se encuentra en [www.samanthafm.com](http://www.samanthafm.com)



**Figura 10:** Radio Samantha online  
**Fuente:** [www.samanthafm.com](http://www.samanthafm.com)

#### **4.3.5. Oferta y demanda.**

Según información proporcionada por el gerente propietario de Radio Samantha, esta empresa tiene los siguientes costos en cuñas publicitarias:

- Cuñas, anuncios temporales a \$ 5,00
- Anuncios publicitarios a \$ 0,50 en horario regular
- Anuncios publicitarios en horario de noticias a \$ 0,80

No se manejan paquetes promocionales, ni se realizan descuentos especiales para los fieles clientes. Se manejan estos costos para darle la oportunidad del cliente de que realice su propio paquete de acuerdo a su capacidad y requerimiento.

Para Ugarte et al. (2003:6-7), la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a vender productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y manera de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Destacan también los autores, que para la comercialización se debe planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, lo conozcan y lo consuman.

En el caso de la empresa radial, la comercialización del producto se ocupa de aquello que los clientes desean, y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece. En Radio Samantha por ser una empresa pequeña no se cuenta con área de comercialización ni producción, por lo tanto no existen quien realice estrategias de publicidad.

#### **Programas Destacados**

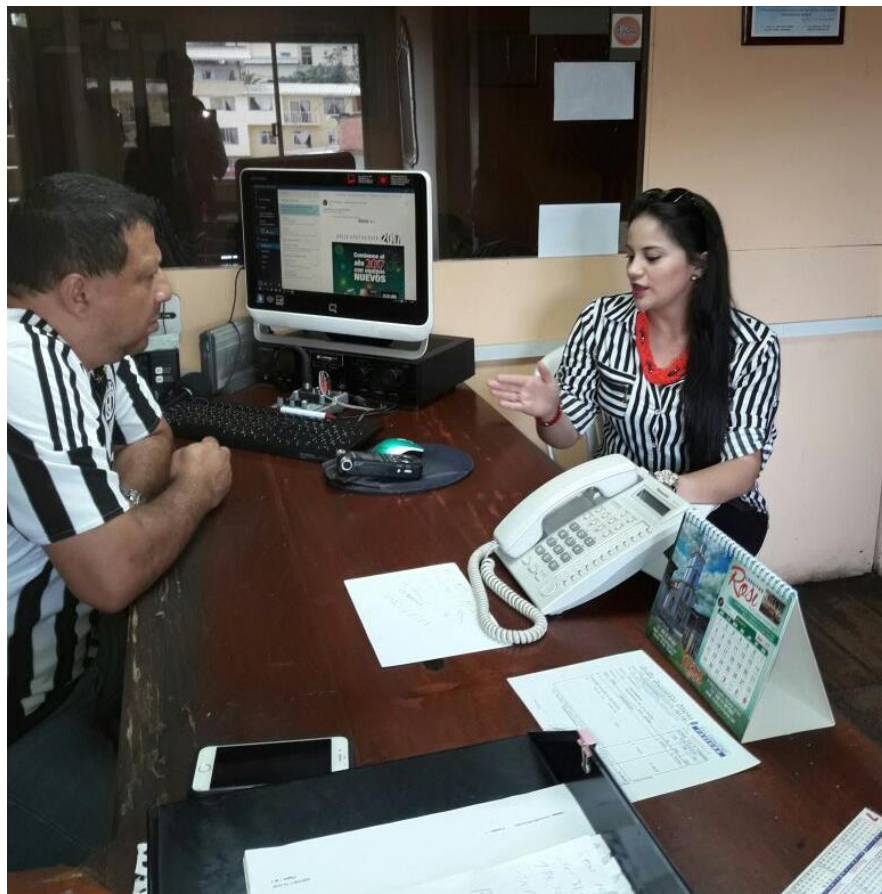
- Contacto Matinal
- Lo Nuevo de Samantha
- Bajo Control
- Noticiero del Mediodía
- Samantha a la Americana
- Amanecer con Nuestra Patria
- Travesuras de La Tarde

Radio Samantha se distingue por su logo y slogan



**Figura 11:** Logotipo de Radio Samantha F.M.  
**Fuente:** [www.samanthafm.com](http://www.samanthafm.com)

A pesar de ser una empresa radial con sintonía regional, sin embargo sus instalaciones son pequeñas: cabina de locución y oficina administrativa.







**Figura 12:** Instalaciones de Radio Samantha F.M.  
**Fuente:** Romero (2016)



#### **4.4 Caso nacional**

En lo referente a la radio nacional, la investigación se realizó a la emisora RTU Radio de la ciudad de Guayaquil, cuyo dial es 101.7. Esta emisora se creó el 24 de septiembre de 1950. Durante estos 66 años ha logrado mantener una buena sintonía a nivel nacional. La familia Alarcón Costta, socios fundadores, iniciaron con el nombre de “Radio Interandina La Voz de Bolívar” en Onda Corta y fue la primera Radio en la provincia de Bolívar, teniendo su matriz en la ciudad de Guaranda. Le pusieron ese nombre por cuanto al tener frecuencia en Onda Corta generaba cobertura en la mayor parte de la Sierra ecuatoriana y buena parte de la Costa.

Cuenta el actual gerente de la radio que aprendió de sus abuelos, madre y tíos a poner música, complacer las peticiones de los radioescuchas, arreglar los equipos de transmisión y ser parte importante en el desarrollo económico y político de la provincia. Radio Interandina La Voz de Bolívar inició con 5 locutores, todos eran miembros de la familia. Los programas con los cuales iniciaron fueron de música nacional y deportes.

En sus inicios, la radio funcionaba en la casa de la familia Alarcón Costta que quedaba a una cuadra del parque central de Guaranda. Estaba ubicada en la primera planta de la casa y tenía una gran sala de espera, convirtiéndose así en el lugar de encuentro de mucha gente representativa de la ciudad y provincia.

##### ***4.4.1 Estructura accionaria y empresarial.***

En la actualidad la Familia Alarcón Costta sigue siendo la propietaria de la RTU Radio. Los socios mayoritarios son el Sr. Roberto Manciatí Alarcón y el Señor Bolívar Alarcón Costta. El gerente general es el Sr. Roberto Manciatí. Importante destacar que en el lapso de estos 66 años, ha logrado crecer empresarialmente y al momento son concesionarios de un sistema nacional de televisión llamado RTU, un canal regional de televisión llamado UNIMAX y varias radios locales.

La Familia Alarcón Costta ha sabido manejar correctamente su empresa, pues no se ha visto afectada negativamente por cuestiones emocionales y personales que son inherentes al ámbito familiar. Según su gerente, han puesto en práctica el buen Gobierno Corporativo referidas a la Empresa Familiar que se centran fundamentalmente en separar los ámbitos empresarial y familiar, por lo que se podrá diferenciar entre el gobierno de la empresa (Gobierno Corporativo) y el Gobierno de la Familia.

Actualmente la empresa llamada RTU cuenta con 10 accionistas, todos de la misma familia Alarcón Costta; no han vendido acciones a particulares, por considerar un patrimonio familiar. La empresa cuenta con una estructura bien definida, pues las decisiones más importantes las toma la asamblea de socios, dando la potestad al gerente general para actuar de acuerdo a lo que estipula la normativa interna.

Referente a los medios de comunicación y en particular en quienes se dedican a informar, Salera (2007:1) manifiesta que la empresa radial debe considerarse como un negocio que tiene básicamente dos productos diferentes para vender: la información para el oyente y el oyente para el anunciante. Entonces, cuanto mejor sea el producto, mejor se venderá. Un buen programa radial no se logra por azar, sino que es el resultado de una planificación y organización cuidadosas, mediante una estructura empresarial adecuada, y con el aporte de ideas de cada socio.

En el caso de RTU Radio, son los accionista quienes a través de la gran experiencia en radio, aportan con ideas para el crecimiento empresarial. Una empresa dedicada con todas sus capacidades a lograr sus resultados, ciertamente requiere que sus dueños y equipos se enfoquen en dicha tarea, que hace crecer a la compañía día a día. La familia Alarcón Costta, ha crecido gracias a la creatividad dentro del ambiente laboral, los socios han tenido la oportunidad de aprender y practicar, promoviendo siempre ambientes creativos, en los que resalta un clima laboral favorable. Actualmente es una frecuencia concesionada por el Estado a la compañía MUVESA.

#### **4.4.2 Valores corporativos.**

**Misión:** Llegar a más gente, para poder informarles y darles un espacio en el cual puedan expresarse.

**Visión:** Será un medio de comunicación sustentable que marca agenda en la vida pública, y es un referente nacional e internacional en la comunicación para el buen vivir.

#### **Valores**

Honestidad.- Actuar con congruencia para generar confianza y credibilidad.

Solidaridad.- Acompañamiento a aquellos que más lo necesiten y a otros medios, movimientos y personas cuyos intereses y principios son afines a Radio.

Tolerancia.- Convivencia armónica entre diferentes.

Lealtad.- Compromiso auténtico con la causa de RTU Radio.

Confianza.- Demostrar afecto, compañerismo, credibilidad y lealtad. Esta fortaleza, quizás la más sutil, pero la más poderosa es, a su vez, la más frágil y requiere de atención por parte de los miembros de la familia para nutrirle constantemente de esos ingredientes vitales.

## **Principios**

Democracia. En la empresa se promocionan en forma obligatoria, diálogos respetuosos entre diversos.

Equidad. Dar igualdad de oportunidades y la repartición justa.

Responsabilidad. Entendido como hacer bien lo que nos corresponde.

Participación. Entendido como pasar de la protesta a la propuesta y a la acción concreta.

Unidad. Expresada en la capacidad de la familia para reforzar sus vínculos, más allá de lo económico que produce lazos que refuerzan la confianza mutua. Esa confianza se traduce en una fortaleza en el mercado al facilitar la comunicación para afrontar el proceso de la toma de decisiones difíciles

Compromiso. Que se convierte en la motivación hacia el trabajo de calidad y en la entrega personal en beneficio de la empresa

Entusiasmo.- Que se traduce en pasión por lo que se hace, respeto a la tradición y mucha perseverancia que da sentido a los esfuerzos y logros cotidianos

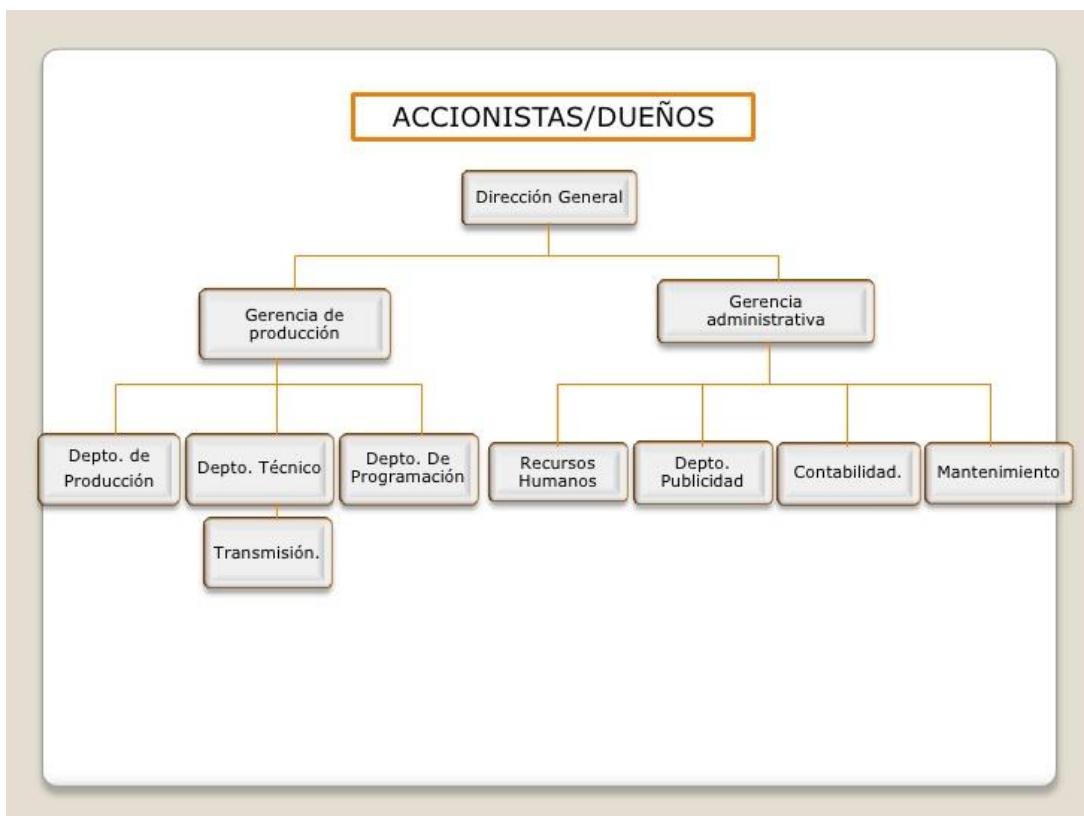
A través de los valores corporativos, RTU Radio, ha logrado posicionarse en los primeros lugares entre las preferencias de la audiencia, pues como señala Ramírez (2012:100-112) en el caso particular de la radiodifusión, ésta alcanzará una posición en una comunidad siempre y cuando se esfuerce en familiarizarse con las necesidades y características de la misma, y al obtener ese conocimiento tratar de contribuir al bienestar de sus ciudadanos. El papel que realiza el radiodifusor es importante, porque se constituye en un facilitador en la expresión de opiniones sobre problemas públicos que generan polémica, y al mismo tiempo estará en la obligación de generar espacios para las mismas.

Precisamente este es el papel que cumple RTU Radio, se caracteriza por colaborar permanentemente con fundaciones que impulsan a desamparados, niños, adolescentes, personas de la tercera edad y la cruz roja ecuatoriana. Adicionalmente impulsa y participa en una amplia campaña de apoyo social y humanitario por efectos del terremoto del pasado 16 de abril de 2016.

### 4.2.3 Estructura organizacional.

Referente a la estructura organizacional, está fundamentada en un proceso formal de estructura empresarial en base a un claro organigrama que abarca cada una de las áreas administrativas, periodísticas, comerciales y técnicas entre otras. Actualmente laboran 150 personas. Para seleccionar el personal se toma en cuenta el perfil requerido, que está relacionado con conocimientos y experiencia en cada una de las áreas asignadas. Se destaca que como empresa genera permanentes procesos de capacitación interna. En varias oportunidades se ha inscrito a funcionarios destacados en procesos de profesionalización dentro y fuera del país.

Luego de seguir el tradicional proceso de selección de personal, se desarrollan varias pruebas en cada una de las áreas en las que se requiere personal. Cabe destacar que con todo el personal de la empresa se cumple con los requerimientos públicos y formales en cuanto a disposiciones laborales. RTU Radio cuenta con el siguiente organigrama:



**Figura 13:** Organigrama estructural  
Fuente: Entrevista  
Elaboración: Romero (2016)

Para Vásquez (2012: 5) la estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones,

entre otras. Precisamente en la empresa radial RTU existe una clara definición de los departamentos, cadenas de mando, jerarquía, etc., considerando que se convierte en parte de la fortaleza de la organización.

Quienes han logrado perdurar en el mundo empresarial es debido a que llevan una correcta administración, tienen definido una estructura organizacional y asignadas responsabilidades a cada funcionario de acuerdo a su perfil y talento. En el caso de RTU se considera que la clave del éxito y la permanencia en el ámbito radial se debe a la visión a largo plazo de los miembros de la familia Alarcón Costta, que ante todo buscan una ventaja competitiva, consolidando una posición estable de mercado y eludiendo la tentación de ganancias de corto plazo a costa de metas perdurables, que les han permitido mantener por más de 6 décadas al aire.

#### ***4.2.4. Producción – tecnología.***

Los programas que se transmiten en RTU Radio, son producidos y difunden contenidos informativos, deportivos, musicales, periodísticos, investigativos, juveniles, culturales y los espacios dispuestos por la Ley Orgánica de Comunicación. La sintonía cubre todo el territorio nacional con radio y televisión, y están enfocados en programación popular para público juvenil y adulto.

Según su gerente, RTU Radio se diferencia de las demás emisoras, por ser quienes impulsan al orgullo nacional; además cuenta con sondeos de sintonía en radio y televisión, lo que les permite saber que se encuentran ubicados en los primeros lugares de preferencia de la audiencia. Por este motivo, y para mantenerse en ese nivel, constantemente están mejorando los equipos y la programación.

#### **Fortalezas de RTU Radio**

- Infraestructura propia
- Personal capacitado
- Profesionalismo del personal
- Personal comprometido con la radio
- Bien familiar
- Cobertura a nivel nacional
- Gran sintonía
- Programas variados

La radio, ha evolucionado constantemente, y esto se debe quizás al nivel profesional de los que trabajan en el medio. Actualmente, la radio diseña espacios para transmitir y comunicar al oyente, para ello se basa en la creatividad, productos radiales que generen interés en el oyente, como lo señala Owil (2008:2) “es un poco más complejo porque no es sólo decir, transmitir sino llamar la atención, hacer reaccionar al oyente, incidir en un cambio”. Asegura también el autor, que aunque salgan todos los días con temas similares en cada emisión se encuentra en la recurrencia aspectos nuevos, concluyentes o expectativas para crear la necesidad de volver a conectar el programa.

Entonces, estas características que señala Owil, son las que se han puesto en práctica en la producción de programas de RTU Radio, convirtiéndola en la preferida de los oyentes. Además la visión de los administradores y socios, ha hecho uso certero de la tecnología, y cuenta con página propia, cuentas en redes sociales, a través de las cuales se difunde información estelar, llegando así a un mayor número de ciudadanos. Es interesante la interacción que tiene RTU Radio con los usuarios que visitan sus cuentas. Es conocido de que la tecnología acerca a las personas y basados en este principio RTU está cada vez más cerca de sus oyentes.

A RTU Radio también la pueden sintonizar a través de la web como: [rtu.radio-costanera1017-fm-guayaquil-guayas-ecuador](http://rtu.radio-costanera1017-fm-guayaquil-guayas-ecuador)



**Figura 14:** RTU Radio online  
**Fuente:** [rtu.radio-costanera1017-fm](http://rtu.radio-costanera1017-fm)

A través de la radio online, los socios de la empresa radiofónica RTU, buscan captar mayor audiencia. En la actualidad tienen 794 seguidores. Pero según versiones de su Gerente General, el número de seguidores se lo puede ver en un programa especial. Además dependiendo del programa radial varía el número de visitantes y/o seguidores.

#### **4.2.5. Oferta y demanda.**

RTU Radio no tiene alianza con otros medios; para los espacios publicitarios se toma en cuenta el lenguaje que se emplea, mismo que no debe ser tan técnico pero tampoco vulgar.

La empresa radial cuenta con los paquetes publicitarios:

De 1 a 10 cuñas = \$ 5,00 c/u

De 11 a 30 cuñas = \$ 4,00 c/u

De 31 a 60 cuñas seguidas = \$ 2,00 cada una.

De 61 a 100 cuñas seguidas = \$ 1,00 cada una

Más de 100 cuñas seguidas = \$ 0,50

#### **Oportunidades**

- Redes sociales
- Internet

#### **Amenazas**

- Saturación del espectro radioeléctrico con tantas radios comunitarias y no comunitarias sin permiso para trabajar libremente. Esto traería como consecuencia la mala sintonización de la misma y por ende la pérdida del oyente.

La publicidad y promoción en medios de comunicación sean estos tradicionales o no, ha ido ganando terreno, pues todos utilizan estos para dar a conocer sus productos; el más tradicional sigue siendo la Radio, por ser un medio innovador y económico en comparación con la Televisión; llega a mayor número de personas y permite la movilidad de su audiencia. La Radio es una forma de negocio que sigue en expansión con un público de diferente condición social, edad, raza y sexo con necesidades distintas (Martínez & Guerrero, 2011:5).

Así mismo, Virgili (2000:174) señala: “las prácticas de gestión comercial en radio aumenta debido a la creciente importancia del marketing directo y a la aparición de nuevos medios que originan una mayor competencia por las inversiones publicitarias”. Entonces, la radio debe intensificar la comercialización de espacios publicitarios.

Perfeccionar la gestión publicitaria puede ser una de las respuestas de las empresas de radio a la creciente competencia y a la mayor complejidad de adquirir tiempo publicitario. RTU puede mejorar sus resultados si maximiza el valor de sus servicios no sólo ante la audiencia sino también ante los anunciantes.

RTU ha demostrado tener ventaja competitiva, pues se cumple lo que manifiesta Porter (2008), quien considera que la ventaja competitiva permite que la empresa sea capaz de generar cambios y brindar a los compradores productos que ellos están dispuestos a pagar, lo que implica ir creciendo pero con la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. El crecimiento de RTU demuestra ser una empresa rentable, puesto que es capaz de generar ingresos más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto.

Las instalaciones de la radio cuentan con gran tecnología, lo que la convierten en una emisora que goza de gran sintonía por su excelente calidad radial.



**Figura 15:** Instalaciones de RTU Radio  
**Fuente:** [rtu.radio-costanera1017-fm](http://rtu.radio-costanera1017-fm)



## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados del trabajo investigativo, se llega a las siguientes conclusiones:

- Las empresas radiales estudiadas –*Radio Súper Fuego, Radio Lluvia, Radio Samantha y RTU Radio*–, como parte de su ventaja competitiva de negocios, cuentan con radio online, con lo cual buscan captar mayor sintonía a través de los internautas, especialmente la juventud que son quienes pasan largos periodos de tiempo conectados a internet.
- Las empresas radiales estudiadas, no cuentan con buenas estrategias de oferta de los servicios que brinda, por ejemplo: promociones de temporada, descuentos adicionales a clientes fijos, entre otros.
- La calidad, credibilidad, compromiso local, regional y nacional así como defensa de la libertad de expresión, la justicia, solidaridad, paz, libertad, educación, cultura y prosperidad son valores que forman parte de las declaraciones y descripciones de la misión de las radios que fueron estudiadas.
- La radio local, por tratarse de un medio pequeño, su mayor fortaleza es la responsabilidad social; mientras que sus debilidades es la falta de personal especializado en comunicación; en cuanto a las amenazas, la principal es la economía, dada la crisis que vive el país que empobrece cada vez a la gente y por ende la publicidad escasea. La tecnología es la oportunidad que ya las está aprovechando Radio Súper Fuego, puesto que la informática les ha permitido obtener mejores programas, más música y tener información más rápida, a su vez han podido comunicar vía online y por las redes sociales reciben mensajes permanentes y sugerencias.
- En cuanto a la radio provincial, goza de más sintonía, aunque no han realizado un sondeo, sin embargo su gerente asegura que los oyentes desde diferentes rincones de la geografía por donde está presente la señal de radio Lluvia, se ponen en contacto para solicitar música, o también para cuñas publicitarias. La principal debilidad de la radio es no cuenta con profesionales en comunicación, todos los que laboran realizan un trabajo empírico y quizás la falta de profesionalismo no les ha permitido crecer como empresa.
- Referente a la radio regional, de acuerdo al criterio del Gerente y a través de la observación directa se pudo constatar que existen innovaciones en la emisora, posee un

nuevo concepto de radio educativa, la que informa, planifica, entrevista, entretiene y le da participación al ciudadano del Cantón Zaruma y a sus radioescuchas de la región; emplea recursos tecnológicos para ofrecer servicios de calidad en lo que respecta a grabación, edición de comerciales, cuñas pregrabadas, tips, micros y transmisiones fuera de estudio; cuenta con radio online.

- La radio a nivel nacional ha logrado permanecer al aire durante 66 años, y gozando cada vez de mayor sintonía. Se mantiene la misma familia con los dueños desde su fundación. Es una verdadera empresa radial, pues cuenta con un claro organigrama funcional que abarca cada una de las áreas administrativas, periodísticas, comerciales y técnicas entre otras. Actualmente laboran 150 personas. Es una emisora que se caracteriza por colaborar permanentemente con fundaciones que impulsan a desamparados, niños, adolescentes, personas de la tercera edad y la cruz roja ecuatoriana.
  
- Existe una marcada diferencia entre las radios que han sido analizadas, tanto en el ámbito administrativo, tecnológico, inversiones, equipos, recursos humanos; lo que pone de manifiesto la importancia de la visión de los dirigentes o socios para establecer objetivos claros, metas ambiciosas y trabajar a diario para lograrlo.

## RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones se determina las siguientes recomendaciones:

- A la radio local se le recomienda hacer uso de las nuevas tecnologías que ofrece el internet, pues la inversión económica se verá recompensada por la participación activa de sus audiencias, la obtención de un buen rating y un mejor puntaje. Si no se hace uso de aquello, continuarán ofreciendo un producto obsoleto, unidireccional y conservador. Se dice que la empresa que no camina en concordancia con el avance tecnológico, corre el riesgo de ceder espacio ante la competencia; en un mundo tan globalizado como el de hoy, resulta necesario optimizar el funcionamiento de las áreas informáticas en cada departamento para garantizar así el éxito de la organización.
- A las radios local y provincial se recomienda actualizarse en la aplicación de estrategias de comercialización y ventas, sólo así se puede garantizar un sustento económico que vaya en beneficio de todos sus colaboradores. Además se les recomienda la contratación de profesionales en comunicación, con la formación necesaria para trabajar en radio. El público merece recibir un trabajo bien elaborado, hecho por gente especializada, lo cual avala que se ofrezca un producto con altos estándares de calidad. Es necesario, exigir que el recurso humano que se contrate, cuente con la suficiente formación académica para que la radio ofrezca a los oyentes servicios comunicacionales garantizados y con profesionalismo.
- A la radio regional se le recomienda orientar su accionar en ofrecer a sus audiencias la información de hechos y acontecimientos amparados en la verdad y la objetividad. Un trabajo serio, honesto y transparente les permitirá alcanzar reconocimiento por parte de todos los sectores, sin que importe ningún interés de carácter político, racial o económico.

Así mismo, tanto a la radio local, provincial y regional se les recomienda establecer la composición precisa de oyentes, enfatizando la diferenciación entre hombres y mujeres, los grupos étnicos y edades aproximadas. Podría ayudar mucho la identificación de emisoras de la zona, audiencias preferidas, programas de punta, etc. Avances importantes en este sentido se pueden realizar sin necesidad de recurrir a investigaciones formales, largas y costosas, pero son beneficiosas para las empresas radiales.

- A la radio nacional, considerando la funcionalidad y organización de la empresa, se recomienda establecer políticas de comunicación, políticas ambientales y estrategias de alianza local. Y si es posible propuestas colectivas con otras instancias del sector. La radio puede ser excelente aliado para construir estrategias comunicativas de los proyectos de desarrollo de la zona. De la misma manera las instituciones que trabajan aspectos ecológicos pueden potenciar sus objetivos utilizando a la radio como medio de divulgación. Estas relaciones interinstitucionales pueden contribuir excelentemente a sustentar con mejor información y análisis los programas radiales, a crear espacios nuevos para la capacitación, para el intercambio y la complementariedad.
  
- A todas las radios, sean grandes o pequeñas, se recomienda convertirse en radio popular, tomando en cuenta las características propias del medio, y su proyecto de servicio al pueblo y construcción de una sociedad más democrática. Se debe crear o fortalecer estrategias de relacionamiento con otros actores sociales; buscar unir esfuerzos con otras instituciones u organizaciones de base preocupadas por el desarrollo sustentable y en la construcción de una sociedad más justa, actuar como articulador del tejido social y convertirse en punto de encuentro de estos diferentes actores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Altair Consultores. (2014). *La elaboración del plan estratégico*. España: Red
- Álvarez, M., Chavez, M., & Moreno, S. (2011). *El balanced scorecard una herramienta para la planeación estratégica*. España: Díaz de Santos.
- Baena, E. (2003). *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*. Venezuela.: CS
- Banegas, D., Barrezueta, P., Coronel, G., González, V., Ortiz, C., Paladines, F., y otros. (2012). *Anuario de las empresas de comunicación de Ecuador*. Loja: EdiLoja.
- Bernal, M. (2012). *La planificación: conceptos básicos, principios, componentes, características y desarrollo del proceso*. España.
- Carreto, J. (2009). *Planeación estratégica*. Ecuador.
- Carrión, H. (2009). *Estudio radios comunitarias*. Ecuador.
- Ceballos, V. (2014). *Fomentar valores corporativos es fundamental para la empresa*. Recuperado de [http://www.elempleo.com/colombia/mundo\\_empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa/13004314](http://www.elempleo.com/colombia/mundo_empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa/13004314)
- Cuéllar, J. (1999). *Planificación estratégica y operativa*. Quito, Quito: Abya Yala.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Popular.
- De Ruyt, F. (2014). *Las radios online se convierten en oportunidad de negocio*. Recuperado de <http://www.emol.com/noticias/tecnologia/2014/01/02/637676/las-radios-online-se-convierten-en-oportunidad-de-negocio-y-con-tecnologia-hecha-en-chile.html>
- García, M. (2012). *Comercialización de productos y servicios*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/comercializacion-de-productos-y-servicios-universitarios/>
- Garmón, J., & Merlín, J. (2012). *Estructura, planificación y organización de la empresa*. España.
- Garralda, J. (2013). *La cadena de valor*. Madrid: IE Business Publishing.
- gestionyadministracion.com. ( ). *Las herramientas de gestión más utilizadas*. Recuperado de <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/herramientas-de-gestion.html>
- Guzzi, L. (2013). Medios y democracia. *CHASQUI*, 5-12.
- Herrera , R., & Baquero, B. (2013). *Las cinco fuerzas de Porter*. España.
- Issa, G. (2013). *Empresa periodística*. Recuperado de [http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/42/cd/m1\\_2/la\\_empresa\\_periodistica.html](http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/42/cd/m1_2/la_empresa_periodistica.html)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Marketing versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- Lancois, & Doval. (2009). *Estrategias de marketing y comercialización*. Barcelona: Flint.
- LOC. (2013). *Ley Orgánica de Comunicación*. Quito, Ecuador.

- López, M. (2012). *Lo que dicen nuestros clientes*. Recuperado de <https://www.fundingcircle.com/es/financiacion-empresas>
- Martínez, D., & Guerrero, K. (2011). *La radio: negocio rentable y competitivo*. Ecuador. Recuperado el 02 de 06 de 2016
- Masterman, L. (1993). *La enseñanza de los medios de comunicación*. Madrid: Ediciones de La Torre.
- MEC. (2007). *Radio y televisión*. Recuperado de [http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso4/t1/teoria\\_1.htm](http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso4/t1/teoria_1.htm)
- Ministerio de Educación. (2013). *Características generales del medio*. España.
- Muñoz, A. (2014). *Análisis del ambiente externo de la organización*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/analisis-del-ambiente-externo-de-una-organizacion/>
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento estratégico*. España.
- Owil, O. (2008). *Importancia e influencia de la radio*. México.
- Paloma, V., Maeztu, R., & Cargallo, P. (2011). *La producción y la empresa*. Argentina.
- Peña, F. (27 de 04 de 2015). *Calidad y excelencia: IsoTools*. Recuperado de <https://www.isotools.org/2015/04/27/principales-herramientas-de-gestion-empresarial-funcionamiento-y-caracteristicas/>
- Pezo, S. (2015). *La gestión empresarial*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/keikosofiapezo/elementos-de-la-gestion-empresarial>
- Pintado, T., & Sánchez, J. (2013). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. México: Harvard Business Review.
- Quintero, J. (2009). *La planificación*. Cuba.
- Quispe, M. (2015). *Herramientas de gestión empresarial*. Perú. [radioslibres.net](http://radioslibres.net). (s.f.). Radios libres.
- Ramírez, J. (2012). *Responsabilidad social en los medios de comunicación. Competencias & Análisis*, 100-112.
- Robles, J. (2011). *Mapa de comunicación de Ecuador*. Ecuador.
- Ruiz, I. (2011). *Medios de comunicación, cooperación internacional, y responsabilidad social. CHASQUI*, 55-62.
- Salera, X. (2007). *La planificación de la empresa periodística*. Recuperado de <http://planificacionperiodistica.blogspot.com/2007/10/la-planificacin-de-la-empresa.html>
- Sánchez, J. (2013). *Indicadores de gestión empresarial*. Estados Unidos: Bloomington.
- Sanz, S. (2012). *Requisitos para una publicidad efectiva*. México.

- Thompson, I. (2006). *Misión empresarial*. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- UNID. (2011). Estructuras administrativas. España.
- Vásquez, C. (2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
- Yaguache, J., Rivera, D., & Campos, F. (2016). Estrategias de las empresas periodísticas de Ecuador en el contexto de la crisis global de la prensa. *Opción*, 941-963.
- Yaguache, J., Yaguana, H., & Suing, A. (2017). A Communication Law Feared and Discussed by the Press: The Case of Ecuador. *Media and Metamedia Management*, 133-138.

**ANEXOS**



## **ANEXO 1:** Guión de entrevista aplicado a las cuatro radios.

### **Historia de la Radio**

- Cuando se creó?
- Con cuántos socios?
- Como nació la idea?
- Por qué se le puso ese nombre?
- Anécdotas?
- Con cuantos locutores y personal empezó a laborar?
- Qué programas fueron los primeros?
- Cómo era la radio en sus inicios?

### **Estructura accionaria y empresarial**

- Cuantos socios son actualmente
- Cuál es la estructura organizacional
- Cuantos laboran actualmente
- Perfiles del personal que labora en la Radio
- Cómo hace para seleccionar a los locutores
- Tipos de programas que transmite
- Ámbito de sintonía
- Frecuencia
- Realiza labor social?
- Que lo identifica o marca la diferencia de las otras radios?
- Tiene sondeo de sintonía?
- Piensa en mejorar la programación?
- Mejoras en los equipos a futuro?
- Cuáles son las fortalezas de la radio?
- Cuáles son las debilidades de la Radio? Y que ha hecho para superarlas
- Cuáles considera amenazas para la radio? – Y que ha hecho o hace al respecto
- Cuáles considera oportunidades para la radio? Como las aprovechado?
- Qué cambios considera que existen actualmente en su radio, gracias a la tecnología?
- Realiza una planificación de los programas que se transmiten? Cómo planifica diario, semanal, mensual?
- Cuál es la misión, visión y valores corporativos de la Radio?
- Cómo trabaja su radio y sus programas en cuanto a la responsabilidad social?

- ¿Cuál es el programa de mayor sintonía y por qué?
- ¿Cuál es la política de la radio para el manejo de los espacios publicitarios?
- Tiene alianzas con otros medios o empresas? Cuáles y en qué aspecto?
- La radio tiene página en internet? ¿Cuál es la ventaja?
- ¿Cuál es el paquete publicitario que ofrece?
- ¿Quiénes son sus principales clientes de la publicidad?