



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SECTOR DE LA COMUNICACIÓN, CASO PARTICULAR: RADIO “LA OTRA”, UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

AUTOR: LORENA PATRICIA GUERRA CHÉRREZ.

TUTOR/ A: Mg. EDUARDO RAMIRO PASTÁS GUTIÉRREZ

TUTOR TÉCNICO: Mg. FAUSTO GERMÁN PAZMIÑO MUÑOZ

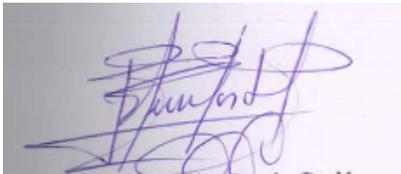
AÑO: 2017

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de DIRECTOR del Proyecto: “MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SECTOR DE LA COMUNICACIÓN, CASO PARTICULAR: RADIO “LA OTRA”, UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.” Presentado por el ciudadano LORENA PATRICIA GUERRA CHÉRREZ estudiante del programa de Ingeniería en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la revisión y evaluación respectiva por parte del Tribunal de grado que se digne para su correspondiente estudio y calificación.

Quito 26 de julio del 2017

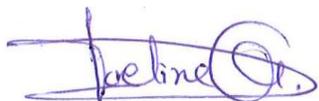
EL TUTOR



Mg. Eduardo Ramiro Pastás Gutiérrez

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

El abajo firmante, declara que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales, de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.



Lorena Patricia Guerra Chérrez

C.I. 1711697183

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Administración de Empresas y Negocios de la Universidad Tecnológica Israel.

Quito 26 de julio del 2017

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

F.....

PRESIDENTE

F

VOCAL

F

VOCAL

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme acompañado en cada paso que he dado a nivel personal y profesional y académico. A mi padre que desde el cielo me ha dado una mano para alcanzar mis sueños. A mi madre que ha sido un apoyo para lograr esta meta al cuidado de mi hija. A mi hija Martina porque ha sido el motor, la gasolina, el freno y el acelerador en cada decisión tomada, en cada paso dado y en esta meta profesional ella ha sido mi motivación principal.

Gracias

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mi hija Martina, que sea un ejemplo para ella de constancia, lucha y de una historia de superación que solo las dos la conocemos y hemos vivido paso a paso desde el día que nació. Y para que tenga la certeza de que cada meta que proyecte en su vida con esfuerzo y sacrificio dará resultados.

Te Amo Martina

Lorena

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA	VI
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIII
ABSTRACT	XIV
INTRODUCCIÓN	1
PROBLEMA	2
OBJETIVOS.....	2
Objetivo General.	2
Objetivos Específicos.....	2
Idea a defender.....	3
Variables y definiciones.....	3
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO.....	4
1.1 Planeación estratégica	4
1.1.1 Origen	4
1.1.2 Principales elementos de la planeación estratégica	5
1.1.2.1 Misión.....	5
1.1.2.2 Visión	5
1.1.2.3 Valores	6
1.1.3 Importancia de la estrategia	7
1.2 Balance Scored Card	7
1.2.1 Descripción.....	8
1.2.2 Elementos del BSC.....	10
1.2.2.1 Mapa Estratégico.....	10
1.2.2.2 Perspectiva financiera	11
1.2.2.3 Perspectiva del cliente.....	11
1.2.2.4 Perspectiva del proceso interno.....	12

1.2.2.5	Perspectiva de formación y crecimiento	12
1.2.2.6	Metas	13
1.2.2.7	Monitoreo	14
1.2.3	Características del Balanced Scorecard	14
1.2.3.1	Medidas Económico – Financieras	14
1.2.3.2	Clientes.....	14
1.2.3.3	Objetivo.....	15
1.2.4	Indicadores de actuación – clientes	15
1.2.4.1	Atributos de los productos y servicios	16
1.2.5	Inductores de actuación para la satisfacción del cliente	17
1.2.5.1	Tiempo	17
1.2.5.2	Calidad	17
1.2.6	Precio.....	17
1.2.7	Gestión Administrativa.....	18
1.2.7.1	Ventajas de la Administración por objetivos	19
1.2.7.2	Desventajas de la Administración por Objetivos	19
1.2.8	Recursos Humanos	20
1.2.8.1	Indicadores de gestión.....	20
1.3	Marco Conceptual.....	21
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO		22
2.1	Métodos.....	22
2.2	Tipo de investigación	22
2.3	Población y muestra.....	23
2.4	Resultados.....	24
CAPITULO III: MODELO DE GESTIÓN PARA RADIO “LA OTRA”, BASADA EN EL BALANCED SCORED CARD		32
3.1	Introducción	32
3.2	Direccionamiento estratégico.....	32
3.2.1	Filosofía corporativa.....	33
3.2.2	Misión.....	34
3.2.3	Visión	34

3.3	Matriz axiológica.....	35
3.4	Ejes Estratégicos	36
3.5	Indicadores de gestión	37
3.6	Pre - Objetivos.....	40
3.7	Priorización de Objetivos	40
3.8	Matriz de Impacto vs. Factibilidad	47
3.9	Objetivos corporativos definitivos.....	48
3.10	Estrategias	49
3.10.1	Estrategia de liderazgo en costos.....	49
3.10.2	Estrategia de diferenciación.....	49
3.10.3	Estrategia de concentración.....	49
3.10.4	Estrategias de penetración de mercados	50
3.10.5	Estrategias de desarrollo para los mercados	50
3.10.6	Estrategias de crecimiento por integración.....	50
3.10.7	Estrategias de crecimiento por diversificación.....	51
3.11	Perfil estratégico	53
3.12	Mapa Estratégico	54
3.13	Cuadro de mando integral	55
3.14	Monitoreo del BSC.....	57
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		59
	Conclusiones	59
	Recomendaciones	60
BIBLIOGRAFÍA		61
ANEXOS		63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores que determinan la adquisición de los servicios.....	24
Tabla 2. Opinión del servicio recibido	25
Tabla 3. Costos de cuñas en Radio La Otra.....	26
Tabla 4. ¿Le gustaría más programas musicales?.....	27
Tabla 5. Competencia directa	28
Tabla 6. Efectos de la Ley de comunicación	29
Tabla 7. Mejora de servicios.....	30
Tabla 8. Proceso de facturación.....	31
Tabla 9. Definición del negocio	33
Tabla 10. Elementos de la misión de Radio La Otra	34
Tabla 11. Elementos de la visión de Radio La Otra	34
Tabla 12. Matriz Axiológica Ambiente Interno	35
Tabla 13. Matriz Axiológica Ambiente externo.....	35
Tabla 14. Matriz de principios.....	36
Tabla 15. Definición de ejes estratégicos	36
Tabla 16. Indicadores de gestión	38
Tabla 17. Pre objetivos	41
Tabla 18. Eje B.S.C	44
Tabla 19. Matriz de Impacto vs. Factibilidad.....	47
Tabla 20. Objetivos estratégicos corporativos definitivos.....	48
Tabla 21. Perfil estratégico.....	53
Tabla 22. Cuadro de mando integral para Radio La Otra.....	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organización centrada en la estrategia.....	7
Figura 2. Mapa Estratégico.....	11
Figura 3. Perspectivas e indicadores Centrales	13
Figura 4. Modelo genérico.....	16
Figura 5. Cadena de valor.....	17
Figura 6. Elementos de la Administración por Objetivos	18
Figura 7. Factores que determinan la adquisición de los servicios	24
Figura 8. Opinión del servicio recibido	25
Figura 9. Costos de cuñas en Radio La Otra	26
Figura 10. ¿Le gustaría más programas musicales?	27
Figura 11. Competencia directa.....	28
Figura 12. Efectos de la Ley de comunicación.....	29
Figura 13. Mejora de servicios	30
Figura 14. Proceso de facturación	31
Figura 15. Definición del negocio	32
Figura 16. Estrategia de concentración.....	49
Figura 17. Estrategias de crecimiento por integración	50
Figura 18. Estrategias de crecimiento por diversificación	51
Figura 19. Estrategias de competencia	52
Figura 20. Mapa Estratégico, Radio “La Otra”	54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista realizada al personal administrativo	63
Anexo 2. Encuesta dirigida a agencias y clientes directos de Radio La Otra.....	66
Anexo 3. Declaración y autorización	69
Anexo 4. Informe antiplagio.....	70

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SECTOR DE LA COMUNICACIÓN, CASO PARTICULAR: RADIO “LA OTRA”, UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

AUTOR: LORENA PATRICIA GUERRA CHÉRREZ

En la presente investigación cuyo tema es Modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para el sector de la comunicación, caso particular: Radio “La Otra”, ubicado en el distrito metropolitano de Quito, se la ha estructurado de la siguiente manera. En el capítulo I, se refiere a la base teórica de la Planeación Estratégica y el Balanced Score Card, su fundamentación y su marco conceptual. En el capítulo II se describe el Marco Metodológico, el tipo de método que se va a emplear, para realizar la encuesta en función de la población y la muestra. En el capítulo III se describe la Propuesta Estratégica de Radio “La Otra”, Basada en el Balanced Score Card, sus estrategias, objetivos basados en la correcta visión y misión. Por último, en el capítulo IV se describe las conclusiones y recomendaciones principales de la presente investigación.

Descriptor: Modelo de Negocio, Planeación Estratégica, Radio “La Otra”.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ABSTRACT

TEMA: MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SECTOR DE LA COMUNICACIÓN, CASO PARTICULAR: RADIO “LA OTRA”, UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

AUTOR: LORENA PATRICIA GUERRA CHÉRREZ

In the present investigation, which is a management model based on the balanced scorecard for the communication sector, in particular: Radio "La Otra", located in the metropolitan district of Quito, has been structured as follows. In Chapter I, it refers to the theoretical basis of Strategic Planning and the Balanced Scored Card, its foundations and its conceptual framework. Chapter II describes the Methodological Framework, the type of method to be used, to carry out the survey according to the population and the sample. Chapter III describes the Strategic Proposal of Radio "La Otra", based on the Balanced Scored Card, its strategies, objectives based on the correct vision and mission. Finally, chapter IV describes the main conclusions and recommendations of the present investigation.

Descriptors: Business Model, Strategic Planning, Radio "La Otra".

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, y debido al mundo globalizado en el que vivimos, las organizaciones buscan estrategias las cuales les permitan sobresalir frente a la competencia, y así ser capaces de obtener mejores resultados y más beneficios para la organización. Por lo expuesto, las empresas asignan gran cantidad de recursos en investigación para mejorar sus procesos internos, para de esta forma ser lo más eficiente posible, así son capaces de mantener sus ventajas competitivas. Teniendo en cuenta lo expuesto, cada organización necesita tener un plan de direccionamiento que permita a la empresa lograr un desarrollo continuo.

Existen muchas herramientas que ayudan a las organizaciones a lograr su direccionamiento, una de ellas es el Balance Score Card (Cuadro de mando integral). Dicha herramienta permite expresar las estrategias en objetivos, cuyo avance pueda ser medible por medio de la utilización de indicadores de desempeño para cuatro perspectivas de la organización: financiera, de clientes, de proceso, y de aprendizaje-crecimiento. La información obtenida de las cuatro perspectivas señaladas, se obtiene de forma resumida, pero al mismo tiempo enfocada en los aspectos más relevantes, esto ayudará a los directivos a ejercer medidas correctivas cuando sean necesarias.

Con el objetivo de desenvolverse de mejor manera en el mercado tan competitivo que existe en la actualidad, la presente investigación plantea el diseño de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para Radio La Otra. Gracias a la implementación del cuadro de mando integral, la empresa podrá potenciar sus capacidades internas y será capaz de identificar los procesos que crean valor para el cliente. Frente a lo expuesto, la presente investigación se encuentra estructurada en cuatro capítulos; en el primero se desarrolla el marco teórico de la planeación estratégica y el Balance Score Card, el segundo capítulo ofrece la metodología utilizada durante la investigación, el tercer capítulo desarrolla la propuesta del modelo de gestión basado en el Balance Score Card, y el capítulo cuarto analiza las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada.

PROBLEMA

Radio La Otra, al ser un medio de comunicación radial, básicamente genera sus ingresos por medio de la publicidad que vende a lo largo de su programación diaria; un 75% de los ingresos generados por la empresa provienen de este campo y el restante 25% de las diferentes coberturas exteriores que se realizan.

A pesar de la importancia financiera que conlleva para la empresa el realizar las ventas de la forma más eficiente posible, se identificó que existe deficiencia en su modelo de gestión corporativa, principalmente en lo que se refiere al proceso de facturación y negociación. Esto genera serios inconvenientes para la institución, como por ejemplo, disminución de las ventas en comparación a años pasados, retrasos en la entrega de la documentación, confusión en los documentos entregados, bajo porcentaje de captación de nuevos clientes, entre otros. Por lo expuesto, se genera la siguiente pregunta de investigación ¿Es posible aplicar el Balance Score Card en Radio La Otra en procura de mejorar la gestión?

OBJETIVOS

Objetivo General.

Elaborar un modelo de gestión basado en el BSC de Radio “La Otra” en la ciudad de Quito, el mismo que servirá para mejorar el rendimiento institucional.

Objetivos Específicos.

- Investigar los elementos conceptuales de la Planeación Estrategia y el B.S.C, los mismos que servirán como referente para la presente investigación.
- Efectuar el diagnóstico estratégico de la Radio “La Otra”.
- Desarrollar los elementos del B.S.C y sus resultados financieros de la Radio “La Otra” para incrementar la rentabilidad, la misma que será medida a través de las guías financieras.

Idea a defender

La realización del modelo de gestión basado en el B.S.C para la Radio “La Otra” ubicado en el D.M.Q, favorecerá la gestión radial de la organización.

Variables y definiciones

Las variables del presente estudio fueron operacionalizadas de la manera que se describe a continuación.

- Variable Dependiente: Productividad
- Variables Independientes: Modelo de gestión.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Planeación estratégica

1.1.1 Origen

La planificación estratégica se hizo prominente en las empresas durante los años sesenta. Es ejecutado por planificadores estratégicos o estrategas, que involucran a muchas partes y fuentes de investigación (Certo, 2012).

Así, dentro de la planeación estratégica se desarrollan planes estratégicos, los cuales son herramientas y técnicas analíticas se utilizan en la planificación estratégica. Estos fueron desarrollados por empresas y consultoras de gestión. Entra las principales herramientas necesarias para elaborar un plan estratégico, tenemos:

- Análisis PEST, que abarca el entorno remoto elementos del entorno político, económico, social y tecnológico (PESTLE agrega legal / regulador y ecológico / ambiental);
- Planificación de escenarios, que originalmente fue utilizado en el ejército y utilizado recientemente por grandes corporaciones para analizar escenarios futuros;
- Cinco fuerzas de Porter, que aborda el atractivo de la industria y la rivalidad a través del poder de negociación de los compradores y proveedores y la amenaza de los productos de sustitución y los nuevos participantes en el mercado.
- Matriz de crecimiento compartido, que involucra decisiones de cartera sobre qué negocios deben retener o desprenderse. (David, 2013)

1.1.2 Principales elementos de la planeación estratégica

1.1.2.1 Misión

La misión de una empresa es la “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado” (David, 2013, pág. 10). La misión es la declaración del propósito de la organización, es decir, su razón de ser.

La misión clarifica y establece la razón de ser de la entidad en un ámbito o actividad específica, contempla las necesidades que pretende satisfacer, a quién están dirigidos los productos/servicios, así como los elementos diferenciadores que permitirá dicho propósito. En el fondo es la forma por la cual la gerencia unifica el sentido de organización más allá de los Estados Financieros. Sirve como un motivador interno y para relaciones públicas.

La misión de toda entidad se traduce en:

Que sus clientes aprecien que sus productos y servicios son más valiosos que los de sus competidores.

Que sus accionistas consigan un rendimiento por su inversión mayor al que obtendrían de entidades con riesgo similar. El juicio de riesgo lo hace el accionista quien estará dispuesto a invertir sus recursos en las entidades que produzcan la mayor renta en condiciones de riesgo similares. (Brigham & Besley, 2007, pág. 32)

Redactar una declaración formal “no sólo implica expresar en palabras esta misión tácita, sino formalizarla como política de la entidad, en la cual se cree y con la cual se tiene que vivir a diario intensamente” (Kaplan & Norton, 2012, pág. 54).

1.1.2.2 Visión

La visión responde a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir? Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión. Muchas declaraciones de visión constan de una sola frase” (David, 2013, pág. 10). Por lo expuesto, se identifica que la visión es una descripción de lo que una

organización desearía lograr a mediano o largo plazo. Se pretende que sirva como una guía clara para elegir los cursos de acción actuales y futuros. Identifican los aspectos estratégicos en los cuales se debe concentrar la atención para alcanzar el objetivo a futuro y la evaluación de la evaluación del camino recorrido así mismo de la reconsideración de los objetivos.

Una declaración de la visión es una hoja de ruta de la compañía, indicando lo que la compañía desea convertirse y guiando iniciativas transformacionales fijando una dirección definida para el crecimiento de la compañía. Las declaraciones de visión sufren revisiones mínimas durante la vida de un negocio, a diferencia de las metas operacionales que pueden ser actualizadas de año a año. Las declaraciones de visión pueden variar en longitud de oraciones cortas a varias páginas. Las declaraciones de visión también están formalmente escritas y referenciadas en documentos de la empresa en lugar de, por ejemplo, los principios generales informalmente articulados por la alta dirección (David, 2013). Para formular la visión debe considerarse las siguientes recomendaciones:

- Concreta y concisa.
- Positiva e integradora.
- Proyectar sueños, pero ser realista.
- Su cumplimiento debe ser verificable.
- Debe inspirar el cambio y motivación de los funcionarios.

1.1.2.3 Valores

Son principios que norman las conductas o ciertos comportamientos específicos de una persona, familia o grupo, organización, región o país. Los Valores organizacionales, por su parte, constituyen el conjunto de creencias que deben ser parte de la Filosofía Organizacional, a fin de garantizar que las actividades se enmarquen de una manera ética y responsable con el entorno. Los valores son guías de pensamiento y acción que enmarcan y determinan los comportamientos de los funcionarios. El objetivo primordial de definir los Valores es el de tener un marco de actuación que inspire y regule la vida de la entidad (Certo, 2001).

1.1.3 Importancia de la estrategia

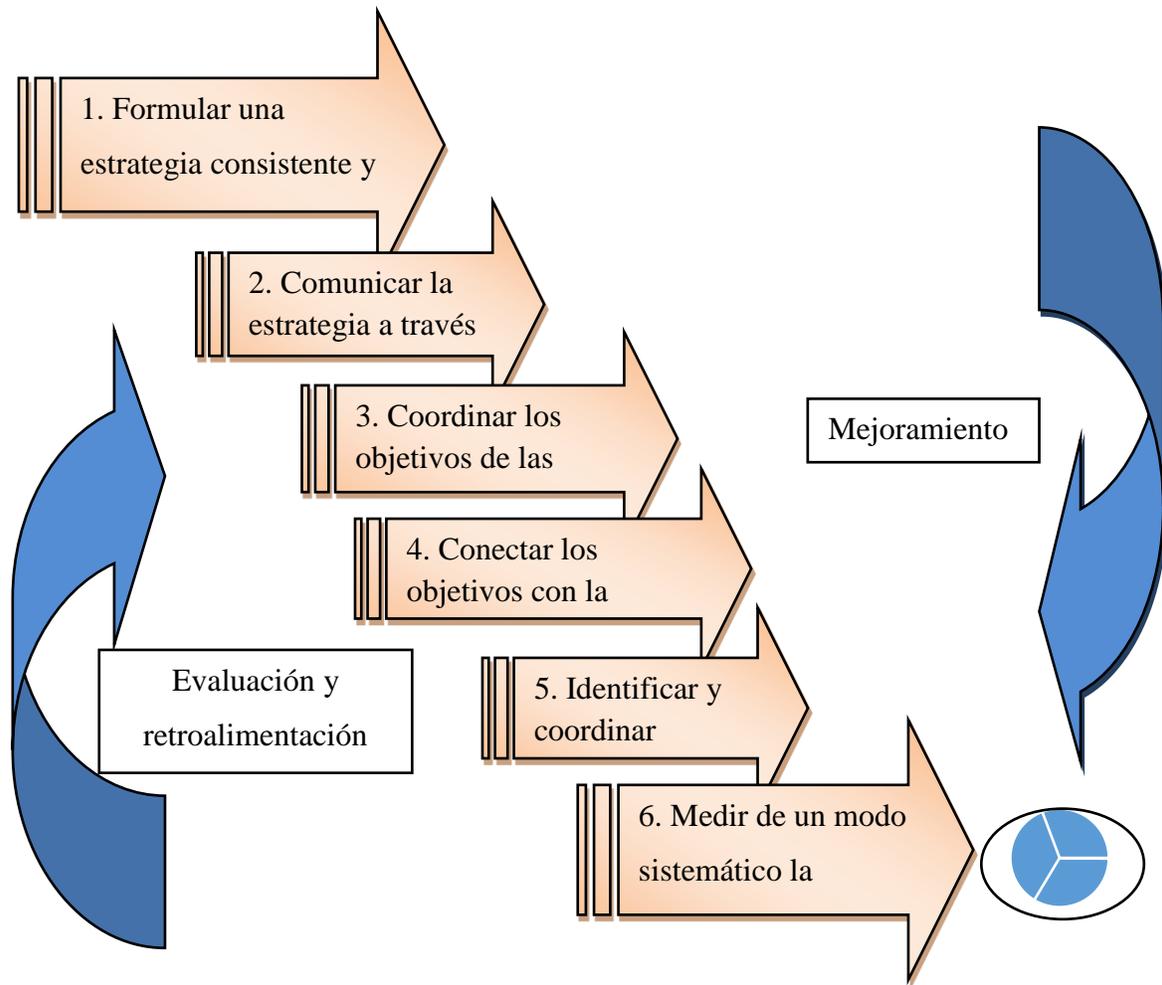


Figura 1. Organización centrada en la estrategia

Fuente: Kaplan & Norton, 2012.

Elaboración: Autora.

Es necesario establecer metas a corto, mediano y largo plazo, para lograr un mejoramiento continuo y necesario. Posterior a identificar los principales aspectos de la planeación estratégica, a continuación, se desarrolla la teoría referente al BSC.

1.2 Balance Score Card

Una de las partes dentro del proceso de planeación estratégicas, es el balanced scorecard (BSC), el cual se considera como una herramienta de gestión del desempeño de la estrategia.

Básicamente, se desarrolla mediante un informe estructurado semi-estándar, apoyado por métodos de diseño y herramientas de automatización, que los gerentes pueden utilizar para realizar un seguimiento de la ejecución de las actividades por parte del personal bajo su control y Supervisar las consecuencias derivadas de estas acciones (Certo, 2012).

La frase "balanced scorecard" se refiere principalmente a un informe de gestión de rendimiento utilizado por un equipo directivo y, por lo general, este equipo se centra en la gestión de la implementación de una estrategia o actividades. Proporciona a los administrativos el equipo de instrumentos que necesitan para tomar el rumbo correcto hacia un éxito competitivo a largo plazo. Además, convierte la estrategia y la misión de una estructura en un amplio conjunto de medidas de acción ejecutoria, que proporciona la ordenación necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

1.2.1 Descripción

El Balanced Scorecard (B.S.C) es una herramienta de gestión del desempeño de la estrategia empresarial, es un informe estructurado semi-estándar, apoyado por métodos de diseño y herramientas de automatización, para que los gerentes puedan utilizar para realizar un seguimiento de la ejecución de las actividades por parte del personal bajo su control y supervisar las consecuencias derivadas de estas acciones (Kaplan & Norton, 2012).

Principalmente el BSC pone énfasis en que

los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. (Kaplan & Norton, 2012, pág. 20)

Por lo expuesto, el BSC es una herramienta de mucha utilidad para la gestión de cualquier organización, es decir, su utilización es transversal para todas las organizaciones.

Dentro del contexto de la gestión de la estrategia, los tres elementos de control característicos de lazo cerrado deben derivarse de la estrategia de la organización y también deben reflejar la capacidad del observador de monitorear el desempeño y, posteriormente, intervenir, lo que puede ser limitado. Inicialmente, el Balanced Scorecard surgió como un sistema de gestión del rendimiento, durante un período de tiempo que ha llegado a ser conocido como un sistema de gestión de la estrategia, con su objetivo final es el logro del rendimiento financiero a largo plazo. El Balanced Scorecard es visto como un sistema de gestión estratégica que permite a los líderes empresariales cumplir con el desafío de la ejecución de la estrategia. (David, 2013, pág. 183)

Dos de las ideas que sustentan los diseños modernos de tarjetas de puntuación equilibrada son facilitar la creación de un control de este tipo, facilitando la selección de los datos que deben observarse y la compatibilidad de la elección de datos con la capacidad del observador para intervenir.

“Las organizaciones han utilizado sistemas que consisten en una combinación de medidas financieras y no financieras para seguir el progreso desde hace bastante tiempo” (Certo, 2001, pág. 450). Kaplan y David P. Norton incluyen detalles anónimos de este diseño de tarjeta de puntuación equilibrada en un artículo de 1992. El artículo de Kaplan y Norton no fue el único artículo sobre el tema publicado a principios de 1992, pero el artículo de Kaplan y Norton de 1992 fue un éxito popular y rápidamente fue seguido por un segundo en 1993. En 1996, los dos autores publicaron un libro *The Balanced Scorecard*. Estos artículos y el primer libro difundieron el conocimiento del concepto de Balanced Scorecard ampliamente, y ha llevado a Kaplan y Norton a ser vistos como los creadores del concepto.

Los historiadores de gestión como Alfred Chandler sugieren que los orígenes de la gestión del desempeño se pueden ver en la aparición de la compleja organización, sobre todo durante el siglo XIX en los Estados Unidos. Las influencias más recientes pueden incluir el trabajo pionero de General Electric sobre la medición de la performance en la década de 1950 y el trabajo de los ingenieros de procesos franceses (que crearon el Tablero de Comando), a principios de la década de los ochenta Siglo. (Robbins, 2008, pág. 67)

La herramienta también se basa fuertemente en las ideas de la "visión basada en los recursos de la empresa" propuesta por Edith Penrose. Sin embargo, debe señalarse que ninguna de estas

influencias está explícitamente vinculada a las descripciones originales de la tarjeta de puntuación equilibrada por Schneiderman, Maisel, o Kaplan & Norton.

El primer libro de Kaplan y Norton sigue siendo su más popular. El libro refleja las primeras encarnaciones de las tarjetas de puntuación equilibradas-reafirmando efectivamente el concepto como se describe en el segundo artículo de Harvard Business Review.

Como destaca el título del segundo libro de Kaplan y Norton, incluso en el año 2000 el foco de atención entre los líderes de pensamiento estaba pasando del diseño del Balanced Scorecard como punto focal dentro de un enfoque estratégico más comprensivo sistema de gestión. La escritura subsecuente en el Balanced Scorecard por Kaplan & Norton se ha centrado en usos del Balanced Scorecard más bien que su diseño (por ejemplo, "The Execution Premium" en 2008, sin embargo, muchos otros han continuado refinando el dispositivo.

1.2.2 Elementos del BSC

1.2.2.1 Mapa Estratégico

Uno de los elementos del BSC es el mapa estratégico, el mismo que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia vinculada con la visión. Usa medidas en cuatro categorías: Desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. (Kaplan & Norton, 2012)

Un mapa estratégico es la representación gráfica de la estrategia de una entidad, en la cual demuestra la relación causa – efecto entre las aspiraciones de las cuatro perspectivas que contiene el Balanced Score Card.

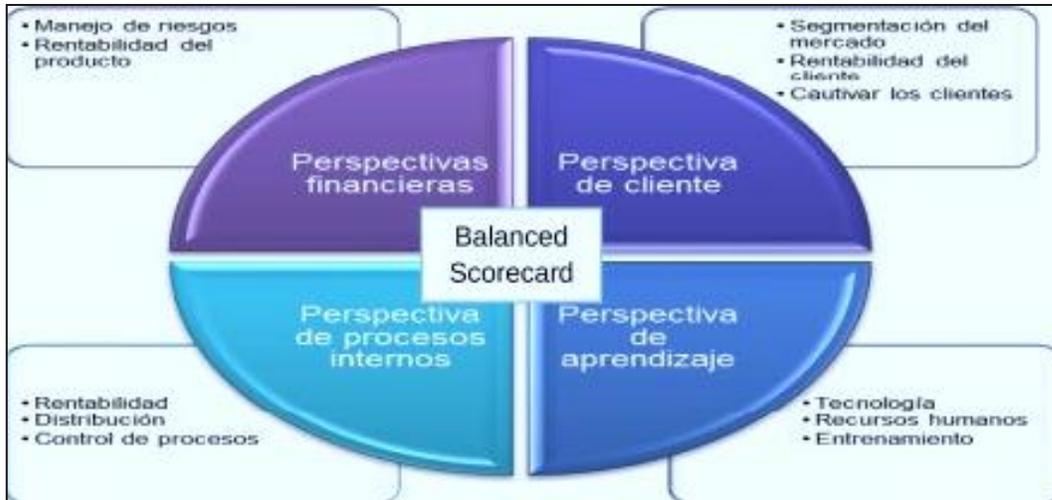


Figura 2. Mapa Estratégico

Fuente: Kaplan & Norton, 2004.

Las cuatro perspectivas descritas en el cuadro del Balanced Score Card son:

- 1) Financieras
- 2) Cliente
- 3) Procesos internos
- 4) Formación y crecimiento (Talento Humano)

1.2.2.2 Perspectiva financiera

La información financiera es necesaria para determinar el estado económico de la empresa. En el caso del BSC, esta permite medir si la estrategia aplicada está contribuyendo a la mejora esperada. “Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico” (Kaplan & Norton, 2012, pág. 38).

1.2.2.3 Perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente, se analiza

los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. (Kaplan & Norton, 2012, pág. 38)

Entre los principales indicadores a desarrollar en este campo se tiene: la satisfacción del cliente, retención de clientes, nuevos clientes logrados, participación de mercado, entre otros.

1.2.2.4 Perspectiva del proceso interno

Aquí los directivos identifican los criterios internos que permitan a la organización buscar la excelencia. Dichos procesos permiten “entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas” (Kaplan & Norton, 2012, pág. 39).

Es importante identificar aquellos procesos internos que generarán un mayor impacto tanto para la satisfacción del cliente, como para la consecución de los objetivos financieros.

1.2.2.5 Perspectiva de formación y crecimiento

En esta cuarta perspectiva, la empresa “identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo” (Kaplan & Norton, 2012, pág. 39). Entre los principales indicadores a medir en esta perspectiva se tiene: satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados, entre otros similares.

A manera de compendio de lo expuesto, el BSC traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. “El Cuadro de Mando incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro” (Kaplan & Norton, 2012, pág. 39). En la siguiente figura, se observa cómo se relacionan las cuatro perspectivas del BSC, junto a sus principales indicadores, los cuales son prácticamente genéricos y se encuentran en toda clase de organizaciones.

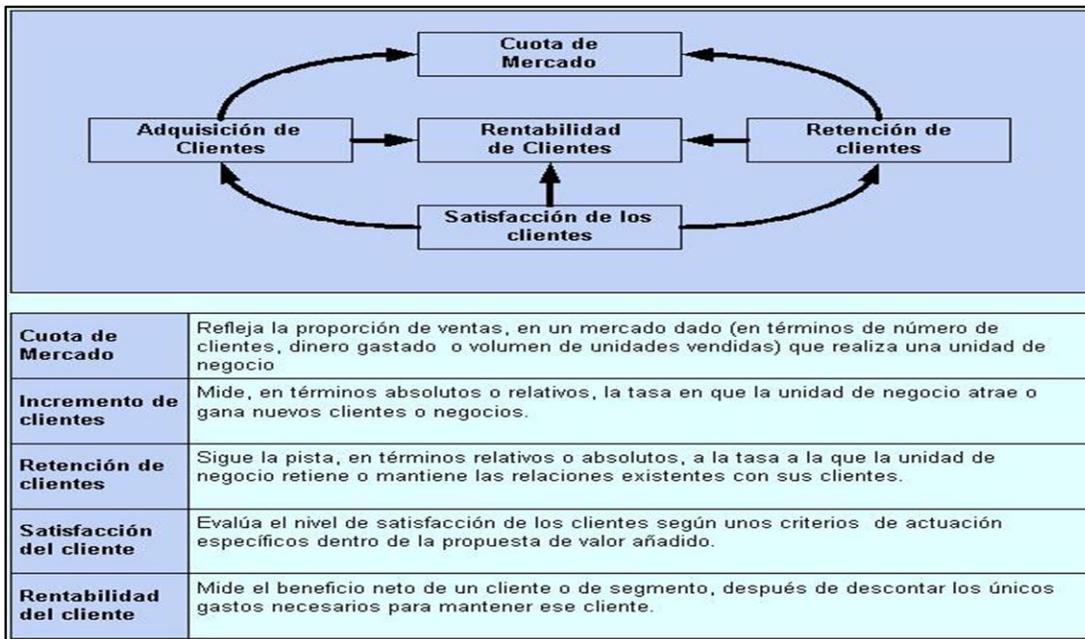


Figura 3. Perspectivas e indicadores Centrales

Fuente: Kaplan & Norton, 2012.

1.2.2.6 Metas

Las metas son necesarias para utilizar el cuadro de mando en un proceso integrado de presupuestos de explotación y de planificación estratégica a largo plazo. Para comunicar la necesidad de cambiar, se deberá establecer metas para los indicadores a un plazo de tres a cinco años que transformarán la entidad.

Las metas han de representar un salto en la actuación de un determinado negocio. Por ejemplo, si la unidad de negocio fuera que cotiza en bolsa, la consecución de la meta debería conducir a que el precio se eleve más. Típicamente, las metas financieras han incluido la duplicación de los rendimientos sobre el capital invertido.

“Hoy en día se ha hecho popular de que las entidades pidan a su gente que doblen las ventas o que tripliquen la rapidez de llegar al mercado, pero no les proporcionan los conocimientos, las herramientas y los medios para alcanzar estos medios tan ambiciosos” (Koontz, 2012, pág. 87).

El Cuadro de Mando Integral es una poderosa herramienta para conseguir la aceptación de metas

agresivas porque acentúa los vínculos para alcanzar una actuación sobresaliente en indicadores relacionados y no se limita a mejorar la actuación en indicadores aislados.

1.2.2.7 Monitoreo

Mediante el proceso de implementación del balance scored card, las organizaciones son capaces de plantear los indicadores necesarios para las cuatro perspectivas incluidas. Sin embargo, no es suficiente solo plantear los indicadores, se necesita ser capaz seguirlos y controlarlos, esto permite realizar acciones correctivas de ser necesario. Así, los indicadores planteados para las cuatro perspectivas “deben ser monitorizados en forma de diagnóstico, y las desviaciones de las expectativas deben ser anotadas rápidamente. De hecho, se trata de la gestión por excepción” (Kaplan & Norton, 2012, pág. 190). Esta forma de monitoreo se aplicará en la elaboración del cuadro de mando.

1.2.3 Características del Balanced Scorecard

1.2.3.1 Medidas Económico – Financieras

Kaplan y Norton no ignoran la necesidad tradicional de datos financieros. Los datos de financiación oportunos y precisos siempre serán una prioridad, y los administradores se asegurarán de proporcionarlo. De hecho, a menudo hay más que suficiente manejo y procesamiento de datos financieros. Con la implementación de una base de datos corporativa, se espera que más procesamiento pueda ser centralizado y automatizado. Pero el punto es que el énfasis actual en las cuestiones financieras conduce a una situación desequilibrada con respecto a otras perspectivas. Tal vez sea necesario incluir en esta categoría datos adicionales relacionados con la financiación, como la evaluación de riesgos y los datos de costo-beneficio.

1.2.3.2 Clientes

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Esto quiere decir que los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la entidad deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que

esta parte del proceso es el centro del cuadro de mando, pues si una entidad no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo por costo-efectividad las necesidades de los clientes no se generarán ingresos y la entidad se marchitará hasta morir (Koontz, 2012).

Gran parte del esfuerzo se dirige a determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes. El B.S.C. demanda de la organización el definir indicadores específicos que reflejen aquellos factores claves de la creación de valor para los clientes. Regularmente estas mediciones tienen que ver con indicadores de tiempo, calidad, servicio, funcionalidad y confiabilidad del producto, costo e imagen. Aquí lo importante es centrarse en la identificación de los factores determinantes de la satisfacción de los clientes (el objetivo principal), lo cual está obviamente asociado al comportamiento de ellos frente a diferentes circunstancias y estímulos.

1.2.3.3 Objetivo

Las entidades identifican los segmentos de cliente y mercado en que ha elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de las entidades. Permite que las entidades equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. Además, permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor agregado que entregarán a los segmentos de clientes y mercado seleccionados. Tal como lo describe los siguientes puntos.

1.2.4 Indicadores de actuación – clientes

Las propuestas de valor agregado a los clientes representan los atributos que las entidades proveedoras suministran a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados.

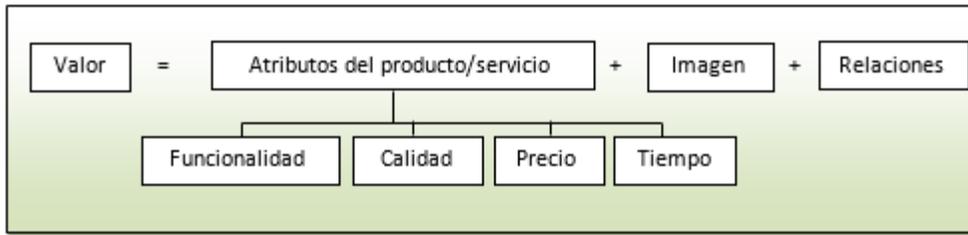


Figura 4. Modelo genérico

Fuente: Kaplan & Norton, 2012.

La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

1.2.4.1 Atributos de los productos y servicios

Este es el proceso de crear un nuevo producto para ser vendido por un negocio a sus clientes. Es la generación eficiente y eficaz y el desarrollo de ideas a través de un proceso que conduce a nuevos productos (Chase, 2003).

El proceso de diseñar un nuevo producto (o actualizar las características de uno existente) suele ser completado por un grupo de personas, diseñadores o expertos en el producto que están creando, o especialistas para un componente específico del producto.

Estas personas esencialmente determinan todas las características y atributos del producto. El proceso implica centrarse en averiguar lo que se requiere, nuevas ideas posibles, crear prototipos simulados, y luego generar el producto. En este punto, los diseñadores de productos todavía tendrían que ejecutar la idea, convirtiéndola en un producto real y luego evaluar su éxito y ver si se necesitan mejoras.

Los diseñadores de producto conceptualizan y evalúan ideas, convirtiéndolas en productos tangibles. Su papel es combinar arte, ciencia y tecnología para crear características y atributos de productos actuales o nuevos que otras personas pueden usar. Su papel evolutivo ha sido

facilitado por herramientas digitales que ahora les dan mayor libertad para comunicarse, visualizar y analizar ideas.

1.2.5 Inductores de actuación para la satisfacción del cliente

1.2.5.1 Tiempo

El tiempo se ha convertido en una gran arma competitiva. Ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente es con frecuencia la habilidad crítica para obtener y retener clientes. La inclusión de indicadores basados en el tiempo indica la importancia de conseguir y reducir continuamente los plazos de tiempo de espera para la satisfacción de las expectativas de los clientes.

1.2.5.2 Calidad

Pasó de ser una ventaja estratégica a una necesidad competitiva.

1.2.6 Precio

Los clientes siempre estarán preocupados por el precio que pagan por el producto. A continuación, se describe mediante la cadena de valor.

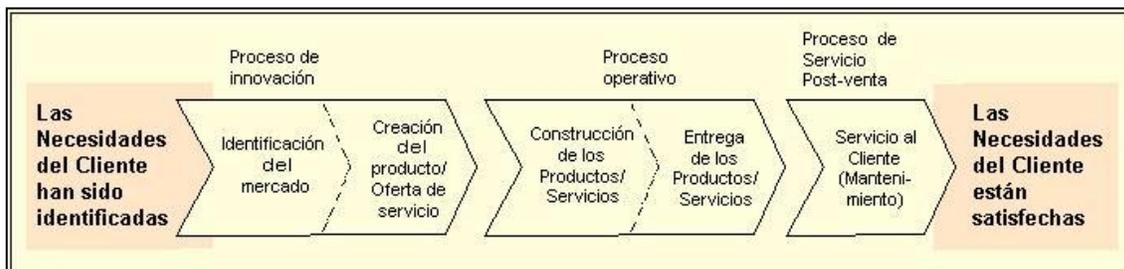


Figura 5. Cadena de valor

Fuente: Porter, 2013.

Una cadena de valor es un conjunto de actividades que una empresa que opera en una industria específica realiza para entregar un producto o servicio valioso para el mercado (Porter, 2013). La idea de la cadena de valor se basa en la visión de proceso de las organizaciones, la idea de ver una organización de fabricación (o servicio) como un sistema, compuesto de subsistemas con insumos, procesos de transformación y productos. Los insumos, los procesos de transformación y los productos implican la adquisición y el consumo de recursos - dinero, mano de obra, materiales, equipos, edificios, terrenos, administración y administración. La forma en que se llevan a cabo las actividades de la cadena de valor determina los costos y afecta los beneficios.

1.2.7 Gestión Administrativa

La teoría de la gestión administrativa intenta encontrar una manera racional de diseñar una organización como un todo. La teoría generalmente requiere una estructura administrativa formalizada, una clara división del trabajo y la delegación de poder y autoridad a los administradores pertinentes a sus áreas de responsabilidades (Certo, 2001). Es importante mencionar que la Gestión Administrativa se basa en la Administración por Objetivos - APO, el mismo que se describe a continuación.

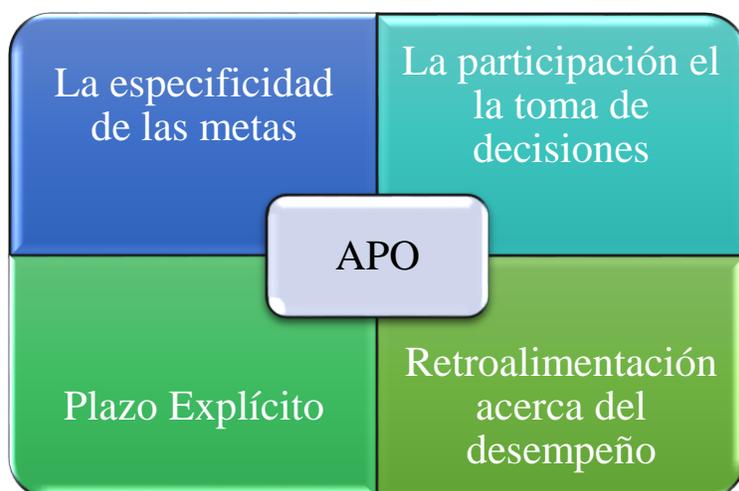


Figura 6. Elementos de la Administración por Objetivos

Fuente: Robbins & Coulter, 2014.

La Gestión por objetivos – APO, también conocido como gestión por resultados, fue popularizado por primera vez por Peter Drucker en su libro de 1954 *The Practice of Management*. La gestión por objetivos es el proceso de definición de objetivos específicos dentro de una organización que la administración puede transmitir a los miembros de la organización y luego decidir cómo lograr cada objetivo en secuencia.

Este proceso permite que los gerentes tomen el trabajo que necesita ser hecho un paso a la vez para permitir un ambiente de trabajo tranquilo, con todo productivo. Este proceso también ayuda a los miembros de la organización a ver sus logros a medida que alcanzan cada objetivo, lo que refuerza un ambiente de trabajo positivo y un sentido de logro (Drucker, 1954).

1.2.7.1 Ventajas de la Administración por objetivos

La Administración por objetivos tiene algunas ventajas distintas. Proporciona un medio para identificar y planificar el logro de metas. Si no sabe cuáles son sus objetivos, no podrá alcanzarlos. La planificación permite un comportamiento proactivo y un enfoque disciplinado para el logro de metas. También le permite prepararse para las contingencias y los obstáculos que pueden obstaculizar el plan. Los objetivos son medibles para que puedan ser evaluados y ajustados fácilmente. Las organizaciones también pueden ganar más eficiencia, ahorrar recursos y aumentar la moral de la organización si las metas se establecen, gestionan y logran adecuadamente (Drucker, 1954).

1.2.7.2 Desventajas de la Administración por Objetivos

La aplicación de Administración por Objetivos requiere un esfuerzo concertado. Se puede confiar en un enfoque irreflexivo y mecánico, y debe notar que algunas tareas son tan simples que establecer metas tiene poco sentido y se convierte en más de un ritual tonto y anual. Por ejemplo, si su trabajo consiste en dividir dos piezas de un producto en una línea de montaje, no es realmente necesario establecer metas individuales para su trabajo (Drucker, 1954).

1.2.8 Recursos Humanos

Esta área incluye la capacitación de los empleados y las actitudes culturales corporativas relacionadas con el auto-mejoramiento individual y corporativo. En una organización de trabajadores del conocimiento, la gente es el recurso principal (Chiavenato, 2001).

En el mundo actual de rápidos cambios tecnológicos, es necesario que los trabajadores aprendan continuamente. Las agencias gubernamentales a menudo se encuentran incapaces de contratar a nuevos trabajadores técnicos y al mismo tiempo está mostrando una disminución en la formación de los empleados existentes.

Aprender es algo más que entrenamiento, también incluyen a mentores y tutores dentro de la organización, así como esa facilidad de comunicación entre los trabajadores que les permite obtener ayuda rápidamente en un problema cuando sea necesario (Kaplan & Norton, 2002).

1.2.8.1 Indicadores de gestión

Esta perspectiva incluye la capacitación de los empleados y las actitudes culturales corporativas relacionadas con el auto-mejoramiento individual y corporativo. En una organización de trabajadores del conocimiento, la gente es el recurso principal. En el actual clima de rápidos cambios tecnológicos, económicos y de nueva legislación y reglamentación, se hace necesario que los trabajadores del conocimiento aprendan continuamente. Las agencias gubernamentales a menudo se encuentran incapaces de contratar a nuevos trabajadores técnicos y al mismo tiempo está mostrando una disminución en la formación de los empleados existentes (Kaplan & Norton, 2012).

Se enfatiza que "aprender" es algo más que "entrenamiento"; También incluye cosas como mentores y tutores dentro de la organización, así como esa facilidad de comunicación entre los trabajadores que les permite obtener ayuda fácilmente en un problema cuando se necesita. También incluye herramientas tecnológicas como una Intranet.

1.3 Marco Conceptual

- **Plan Estratégico:** Base Nivel de base del rendimiento anterior o actual que se puede utilizar para establecer y proporcionar una base para evaluar los progresos futuros (David, 2013).
- **Compras – Buy in:** Obtención de acuerdo de los principales interesados que el plan propuesto es aceptable (Certo, 2001).
- **Proceso organizacional:** La creación de capacidad se facilita la prestación de actividades de apoyo técnico, incluido el coaching, la capacitación, asistencia técnica específica y establecimiento de redes de recursos (Kaplan & Norton, 2012).
- **Evaluación:** Un estudio para determinar hasta qué punto un programa o proyecto alcanzó sus objetivos.
- **Facilitador:** Una persona que hace más fácil para otras personas lograr objetivos, ofreciendo asesoramiento y asistencia en la solución de problemas, ya sea con problemas técnicos o con otras personas (Kaplan & Norton, 2012).

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

El Marco Metodológico tiene la finalidad de diagnosticar la situación actual por la cual atraviesa la Radio “La Otra”, para lo cual utilizara entrevista y encuestas, las mismas que se detallan en los Anexos No1 y No.2.

2.1 Métodos

La presente investigación empleará los métodos inductivo y deductivo. Es decir, se tomará las bases conceptuales de la Planeación Estratégica – Balanced Score Card y se le aplicará para la presente investigación. Cabe señalar que después de haber realizado la investigación se podrá generalizar esta situación a otras entidades de comunicación, de esta manera se podrá prever cierto comportamiento en los involucrados y buscar una solución inmediata. Además, por el alcance de la investigación, y debido a ser un tema poco estudiado, la misma es de tipo exploratoria. La información obtenida es de tipo secundario puesto que se recurre a datos estadísticos e información de diversa literatura.

2.2 Tipo de investigación

La investigación posee características cuantitativas y cualitativas. Es cuantitativa debido a la aplicación de encuestas, las mismas que fueron tabuladas para obtener información relevante, el formato de encuesta aplicada se observa en el anexo 2. Las preguntas realizadas fueron de tipo cerradas, es decir fueron previamente delimitadas. Es importante recalcar la necesidad de establecer previamente a la formulación de preguntas, un adecuado grupo objetivo para la aplicación de este método, esto con la finalidad de evitar la mala interpretación producto de diversos factores socioeconómicos que pueden generar influencia en el grupo objetivo.

Además, posee características cualitativas puesto que se realizaron entrevistas al personal administrativo de Radio “La Otra”, para obtener información desde la perspectiva de los directivos, el formato de la entrevista realizada se puede observar en el anexo 1. La entrevista realizada es de tipo cualitativa-estructurada, es decir, se indagó sobre las opiniones y

experiencias de las personas siguiendo una guía de preguntas específicas en un orden delimitado.

2.3 Población y muestra

La población objeto de la investigación son los 200 clientes que posee Radio La Otra y posterior a su identificación, se realiza el cálculo de la muestra, donde se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2(N-1) + Z^2(p * q)}$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

z: Nivel de confianza 95%, correspondiente a 1.96.

N: Población 200 clientes de Radio La Otra

p: Probabilidad de éxito 50%

q: Probabilidad de fracaso 50%

e: Margen de error 5%

Reemplazando los datos anteriores en la siguiente fórmula, obtenemos lo siguiente:

$$n = \frac{1,96^2 * 200 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(200 - 1) + 1,96^2(0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{192,08}{0,4975 + 0,9604}$$

$$n = \frac{192,08}{1,4579} = 131,75$$

Posterior a la aplicación de la fórmula, se obtuvo una muestra de 131 personas a quienes se debe encuestar.

2.4 Resultados

Encuesta dirigida a las agencias y los clientes directos de la Radio “La Otra”

1. ¿Qué factor ha influido en usted, para que adquiriera los servicios en Radio “La OTRA”?

Tabla 1. Factores que determinan la adquisición de los servicios		
Detalle	Frecuencia	%
Factor Económico	23	17%
Rango de radio – escuchas	102	78%
Otro	6	5%
TOTAL	131	100%

Fuente: Investigación de campo. Junio 2017
Elaborado por: Lorena Guerra

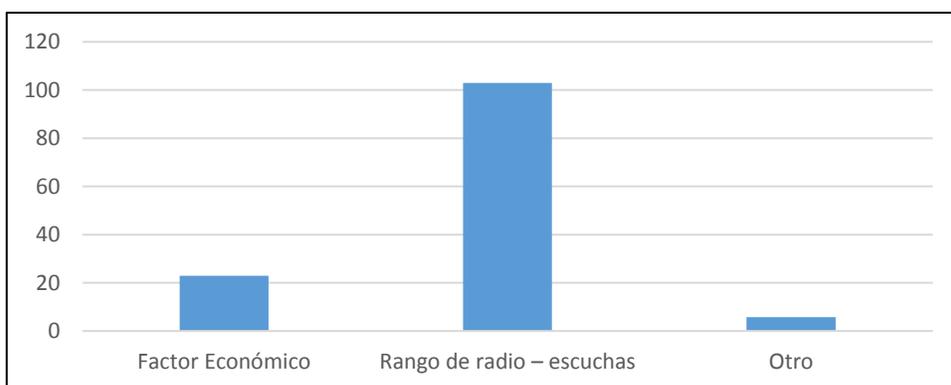


Figura 7. Factores que determinan la adquisición de los servicios

Fuente: Investigación de campo. Junio 2017

Elaborado por: Lorena Guerra

El factor que más ha influido en los Clientes Directos y las Agencias para adquiriera los distintos tipos de servicios y productos radiofónicos de Radio “La Otra” ha sido el “Rango de radio – escuchas” valor representado lo cual es un indicador muy importante al momento de presentar una propuesta estratégica, basada en el B.S.C.

2. ¿Qué opina del servicio recibido por usted por parte de los ejecutivos de cuentas de la Radio “La OTRA”?

Tabla 2. Opinión del servicio recibido		
Detalle	Frecuencia	%
Alto	13	10%
Medio	62	48%
Bajo	56	43%
TOTAL	131	100%

Fuente: Investigación de campo. Junio 2017
Elaborado por: Lorena Guerra

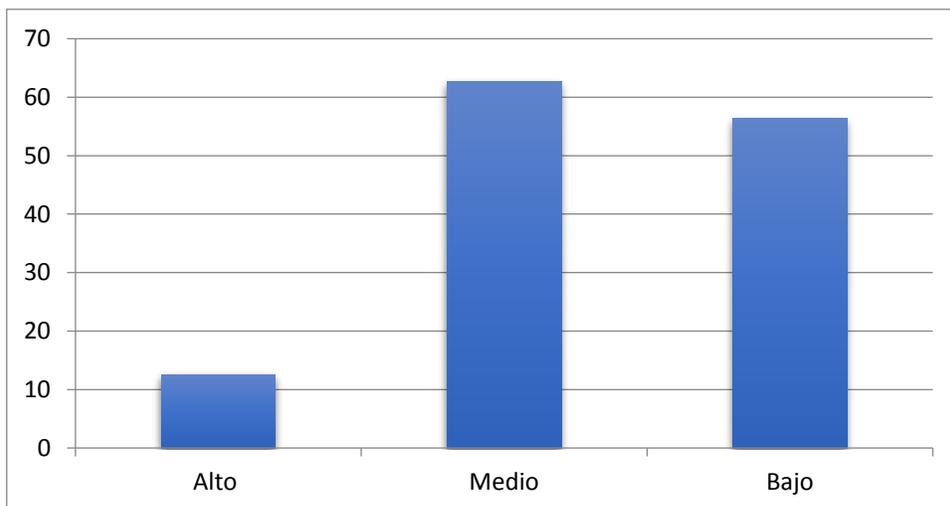


Figura 8. Opinión del servicio recibido
Fuente: Investigación de campo. Junio 2017
Elaborado por: Lorena Guerra

En relación a la opinión que tienen los clientes por los distintos servicios recibidos por parte de los ejecutivos de cuentas de la Radio “La OTRA”, la mayoría contestó que era “Alto” y otros respondieron “Medio”, valor que refleja el trabajo realizado por los ejecutivos es relativamente aceptable. Esto demuestra la gran aceptación del público al momento de adquirir determinado producto y servicio radial.

3. ¿Cómo le parece el costo de cuña en la Radio “La OTRA”?

Tabla 3. Costos de cuñas en Radio La Otra		
Detalle	Frecuencia	%
Excelente	13	9%
Buena	57	43%
Mala	50	39%
Regular	11	9%
TOTAL	131	100%
Fuente: Investigación de campo. Junio 2017		
Elaborado por: Lorena Guerra		

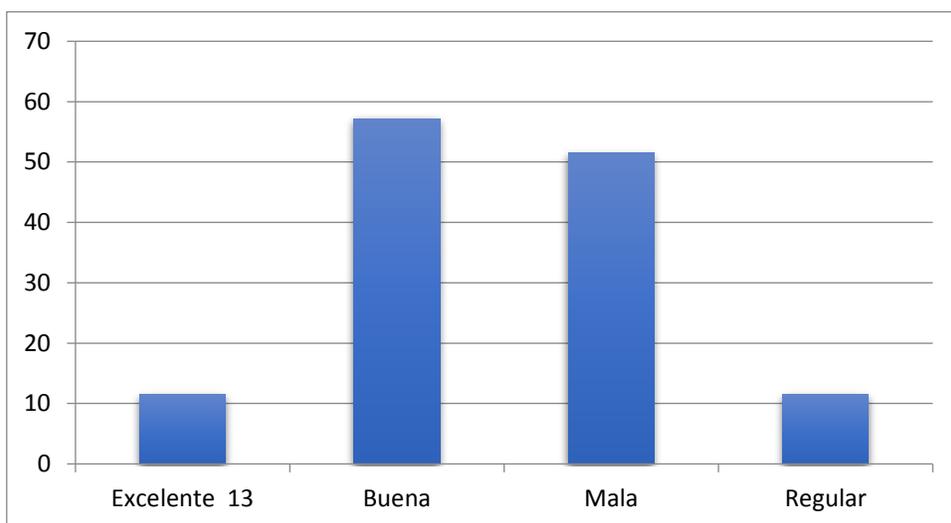


Figura 9. Costos de cuñas en Radio La Otra

Fuente: Investigación de campo. Junio 2017

Elaborado por: Lorena Guerra

En correspondencia a la opinión que tienen los clientes el costo de cuña en la Radio “La OTRA”, casi la mitad tiene una buena aceptación en relación a este referente, lo que indica que se debería revisar los costos de producción radial.

4. ¿Le gustaría a usted que se incrementen Programas Musicales en Radio “La OTRA”?

Tabla 4. ¿Le gustaría más programas musicales?		
Detalle	Frecuencia	%
SI	105	79%
NO	26	21%
TOTAL	131	100%

Fuente: Investigación de campo. Junio 2017
Elaborado por: Lorena Guerra

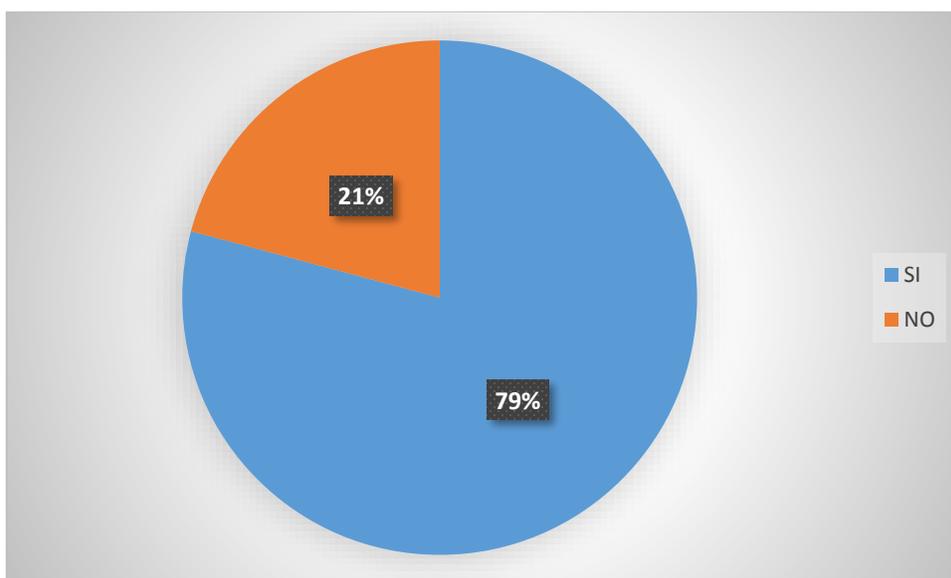


Figura 10. ¿Le gustaría más programas musicales?

Fuente: Investigación de campo. Junio 2017

Elaborado por: Lorena Guerra

Existe una mayoría en relación a la pregunta sobre el incremento en Programas Musicales en Radio “La OTRA”, esto es muy importante considerarlo para la propuesta estratégica, es decir que exista diversidad al momento de producir dichos programas.

5. ¿Cuál es la competencia directa de Radio “La OTRA” que usted considere?

Tabla 5. Competencia directa		
Detalle	Frecuencia	%
Radio “Canela”	63	48%
Radio “América”	51	39%
Radio “Francisco Estéreo”	11	9%
Otra	6	4%
TOTAL	131	100%

Fuente: Investigación de campo. Junio 2017
Elaborado por: Lorena Guerra

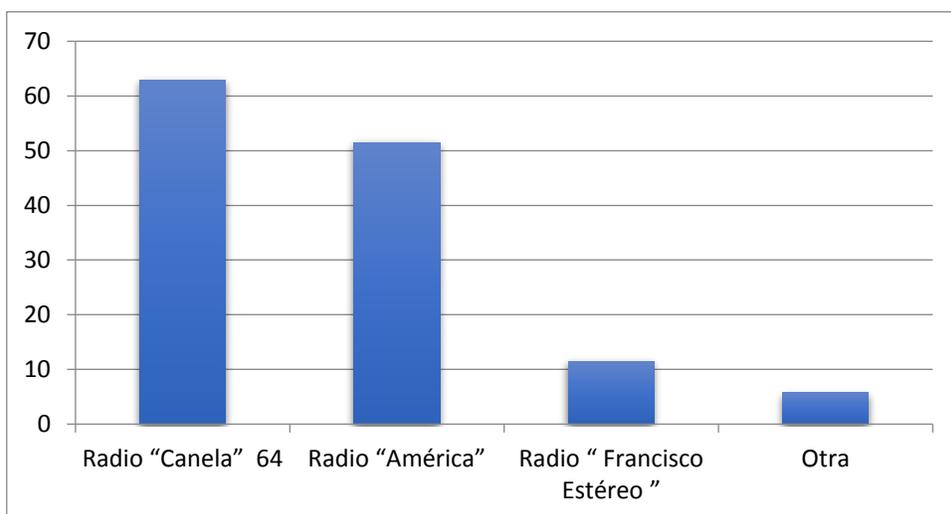


Figura 11. Competencia directa

Fuente: Investigación de campo. Junio 2017

Elaborado por: Lorena Guerra

Sobre la competencia directa de Radio “La OTRA” los clientes manifestaron que era “Radio “Canela” seguidos de “Radio “América”, lo que significa que la Radio “Canela” es la pionera en sintonía y diversidad de programación.

6. ¿En qué les afecta el 10% que estipula la nueva Ley de Comunicación a la hora de pautar con medio de comunicación locales?

Tabla 6. Efectos de la Ley de comunicación		
Detalle	Frecuencia	%
Mucho	61	46%
Bastante	26	21%
Poco	44	33%
Nada	0	0%
TOTAL	131	100%

Fuente: Investigación de campo. Junio 2017
Elaborado por: Lorena Guerra

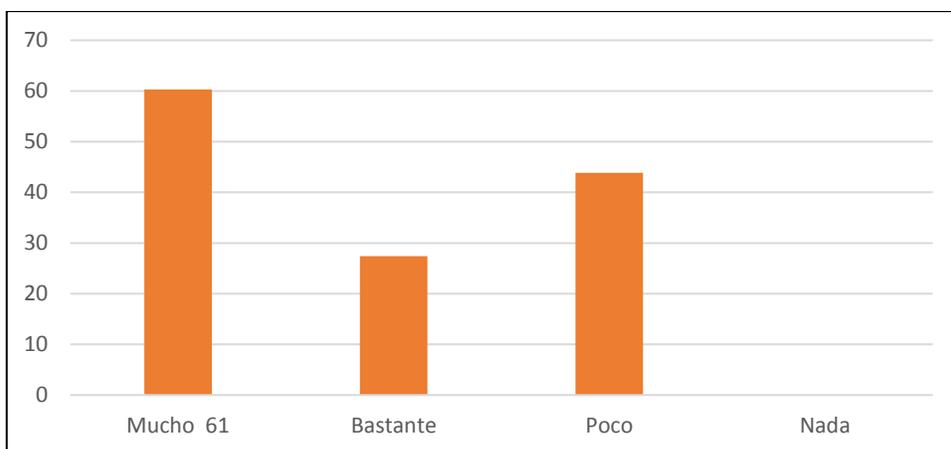


Figura 12. Efectos de la Ley de comunicación

Fuente: Investigación de campo. Junio 2017

Elaborado por: Lorena Guerra

Sobre el 10% que estipula la nueva Ley de Comunicación a la hora de pautar con medio de comunicación locales, la mayoría manifestó que era “Mucho” la afectación que exigía el gobierno anterior, para otros significó “Bastante”, lo que significa que en la actualidad los medios de comunicación impresos, orales y escritos están en proceso de aplicación de esta Ley de Comunicación.

7. Señale los servicios de Radio “La OTRA” que usted sugiere que se cambien

Tabla 7. Mejora de servicios		
Detalle	Frecuencia	%
Servicio	23	18%
Negociación	51	39%
Calidad	6	4%
Procesos de facturación	51	39%
TOTAL	131	100%

Fuente: Investigación de campo. Junio 2017
Elaborado por: Lorena Guerra

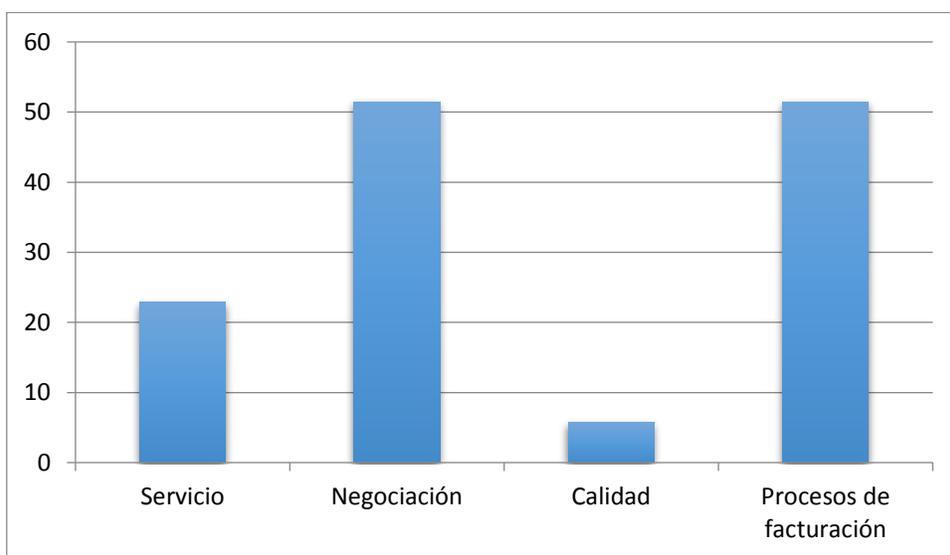


Figura 13. Mejora de servicios
Fuente: Investigación de campo. Junio 2017
Elaborado por: Lorena Guerra

Sobre los servicios de Radio “La OTRA” que se sugiere que se cambien., el 39% contestó que era “negociación” y a otros le pareció “Facturación”, lo que significa que estas dos áreas tendrían vital importancia para realizar una adecuada propuesta estratégica.

8. Califique usted el proceso de facturación de Radio “LA OTRA”

Tabla 8. Proceso de facturación		
Detalle	Frecuencia	%
Excelente	24	24%
Buena	14	14%
Mala	38	38%
Regular	24	24%
TOTAL	131	100%

Fuente: Investigación de campo. Junio 2017
Elaborado por: Lorena Guerra

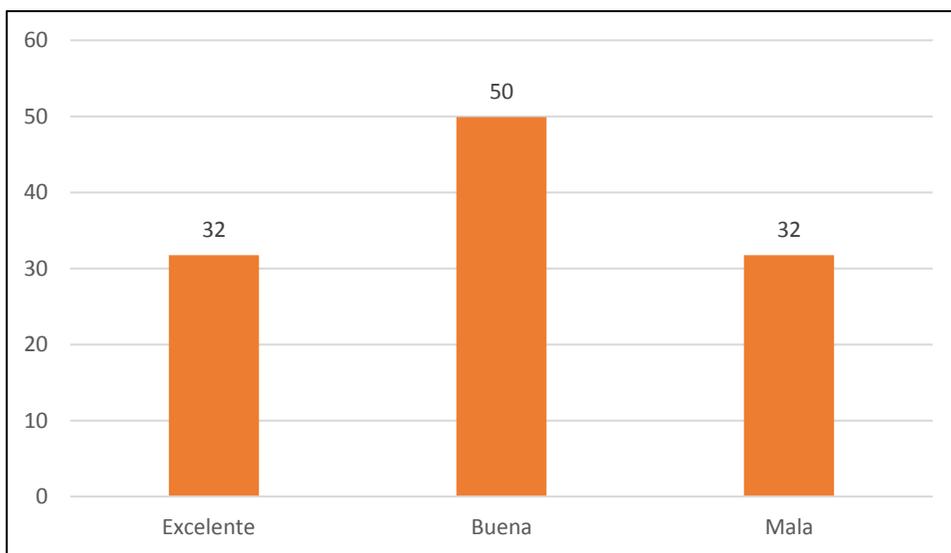


Figura 14. Proceso de facturación

Fuente: Investigación de campo. Junio 2017

Elaborado por: Lorena Guerra

Sobre la calificación del proceso de facturación, el 38% de los encuestados manifestaron que el servicio es malo, además el 24% dijo que es regular. Así, se observa un elevado nivel de insatisfacción de las personas en lo referente al proceso de facturación.

CAPITULO III

MODELO DE GESTIÓN PARA RADIO “LA OTRA”, BASADA EN EL BALANCED SCORED CARD

3.1 Introducción

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta de modelo de gestión para Radio La Otra, basada en el BSC. Como primer paso, se desarrolla el direccionamiento estratégico para la empresa para luego continuar con el BSC.

3.2 Direccionamiento estratégico

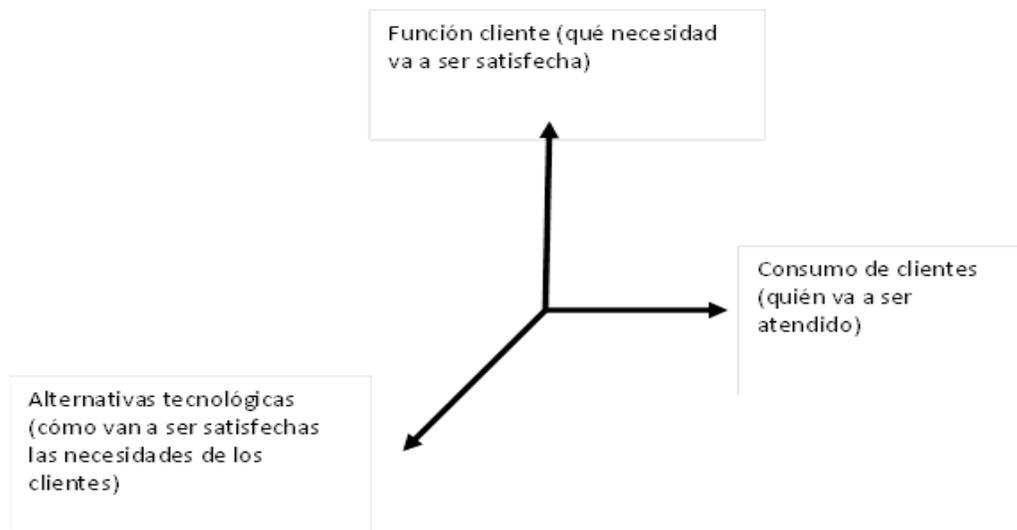


Figura 15. Definición del negocio

Fuente: Martínez, 2001

Elaborado por: Lorena Guerra

En la definición del concepto de negocio están comprendidas dos voluntades: la empresa y el consumidor- cliente, caracterizadas porque ambas quieren tener rédito. Sin embargo, el rédito de cada una de las partes puede surgir sólo de un acuerdo entre ellas. Los siguientes son los ejes a partir de los cuales es factible definir un negocio.

Tabla 9. Definición del negocio

NEGOCIO REAL	NEGOCIO POTENCIAL	NEGOCIO FUTURO
Satisfacer las necesidades de clientes directos y agencias mediante una excelente producción de productos y servicios radiales para ofreciendo precios competitivos en el mercado.	Clientes directos y agencias que requieran excelente producción de productos y servicios radiales que se encuentren ubicadas a nivel local y nacional.	Brindar servicios de calidad con un personal altamente comprometido, contando con una infraestructura física de fácil ampliación y adaptación que logra la satisfacción de los clientes
<p><i>Satisfacer las necesidades de los clientes directos y agencias que requieran prestación de productos y servicios radiales que se encuentren ubicadas a nivel local, brindándoles precios competitivos en el mercado, un servicio de calidad con un personal altamente comprometido y contando con una infraestructura física de fácil ampliación y adaptación que logra la satisfacción de los clientes.</i></p>		

Fuente: Empresa RADIO “LA OTRA”, “Informes de Gestión”, 2017

Elaborado por: Lorena Guerra

3.2.1 Filosofía corporativa

Es una declaración permanente articulada fundamentalmente por el presidente ejecutivo, que aborda los siguientes temas:

1. La relación entre la empresa y sus grupos de interés primarios: empleados, clientes, accionistas, proveedores y las comunidades en las que opera la empresa.
2. Una definición de las políticas corporativas básicas con respecto a temas como el estilo de gestión, políticas de la organización, gestión de los recursos humanos, políticas financieras, comercialización y tecnología.
3. Una declaración sobre los valores corporativos relacionados con la ética, las creencias y las reglas de comportamiento personal y corporativo.

3.2.2 Misión

Tabla 10. Elementos de la misión de Radio La Otra

Naturaleza del negocio	Producción de servicios radiales
Mercado al que sirve	Clientes directos y agencias a nivel local
Características	Servicio de calidad, personal comprometido, infraestructura física de fácil ampliación y adaptación
Posición deseada en el mercado	Segundo lugar en sintonía
Principios y valores	Calidad, Profesionalismo, Trabajo en Equipo, Comunicación y Confianza, Honestidad.

Fuente: Empresa RADIO “LA OTRA”, Informes de Gestión, 2017

Elaborado por: Lorena Guerra

Con los elementos expuestos anteriormente, se puede definir la siguiente declaración para la misión de Radio La Otra:

RADIO “LA OTRA”, crea valor entregando publicad requerida por medio de sus diferentes productos y servicios radiales de manera oportuna con la finalidad satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes de forma general y específica, a la vez que genere un negocio lucrativo y atractivo para todos los miembros de la organización.

3.2.3 Visión

Tabla 11. Elementos de la Visión de Radio La Otra

Posición en el mercado	Segundo lugar en sintonía
Tiempo	5 años
Ámbito del mercado	Nivel Nacional
Clientes	Clientes directos y agencias
Producto	Producción de servicios radiales
Principios y Valores	Calidad, Profesionalismo, Trabajo en Equipo, Comunicación y Confianza, Honestidad.

Elaborado por: Lorena Guerra

La visión de Radio La Otra es

Ser una empresa referente de comercialización de productos y servicios radiales para clientes directos y agencias, basándose para ello en la honestidad, el respeto y la disciplina; valores demostrados a través de la innovación de sus servicios, la selección y la capacitación continua de su personal con el propósito de prestar un servicio de calidad a nuestros clientes y competitivo dentro del mercado.

3.3 Matriz axiológica

La matriz axiológica ayuda a identificar que los problemas sociales son problemas relacionados con valores. Por tanto, la matriz es la herramienta que ilustra las de dos clases donde manifiestan de problemas relacionados con los valores que ayudan a identificar las relaciones interpersonales.

Tabla 12. Matriz Axiológica Ambiente Interno

Manifestación Activa		Manifestación Pasiva	
Valor	Antivalor	Valor	Antivalor
Trabajo en Equipo	Individualismo	Confianza	Desconfianza
Comunicación	Desinformación	Excelencia	Mediocridad

Fuente: Empresa RADIO “LA OTRA”, Informes de Gestión, 2017

Elaborado por: Lorena Guerra

Tabla 13. Matriz Axiológica Ambiente externo

Manifestación Activa		Manifestación Pasiva	
Valor	Antivalor	Valor	Antivalor
Respeto	Irrespeto	Generosidad	Egoísmo
Trasparencia	Mentira	Honestidad	Deshonesto

Fuente: Empresa RADIO “LA OTRA”, Informes de Gestión, 2017

Elaborado por: Lorena Guerra

Tabla 14. Matriz de principios

Principios	Descripción
Eficiencia	Utilizando de forma adecuada los recursos con los que cuenta la organización para alcanzar metas propuestas
Liderazgo	Ser personas comprometidas con la organización dando un ejemplo positivo a los demás, generando resultados exitosos.
Profesionalismo	Cumplir con los compromisos y retos del trabajo diario
Excelentes estándares de calidad	Ejerciendo acciones de mejoramiento continuo en todos los aspectos laborales para el desarrollo exitoso de la organización
Cuidado del medio ambiente	Utilizando materiales que no destruyan el ecosistema

Fuente: Empresa RADIO “LA OTRA”, Informes de Gestión, 2017

Elaborado por: Lorena Guerra

3.4 Ejes Estratégicos

Se ha determinado una matriz de pre ejes de la siguiente manera:

Tabla 15. Definición de ejes estratégicos

No.	Ejes	CONCLUSIONES
1	Gestión de financiera	Dinamizar la gestión financiera en Radio “La OTRA para incrementar su rentabilidad.
2	Sistema de difusión de productos y servicios	Proponer un plan de estratégico que permita a Radio "La Otra" para nuevos servicios publicitarios,
3	Inteligencia de mercado	Desarrollar estrategias que permitan proporcionar los productos y servicios publicitarios de Radio "La Otra" utilizando sistemas informáticos de alta calidad.
4	Competencia	Diseñar estrategias que permita a Radio "La Otra “mejorar su difusión

5	Ventaja competitiva	Brindar a los "Clientes Directos" y a las "Agencias" los productos y servicios de marketing que Radio "La Otra" ofrece bajo estrictos estándares de calidad, con los beneficios en precios competitivos, servicios de calidad, para obtener una ventaja competitiva en función de la competencia.
6	Organización	Establecer una base organizacional a Radio "La Otra" efectiva por procesos que faciliten el cumplimiento de objetivos, permitiendo a la organización ser una entidad sostenible en el sector de la radio difusión.
7	Plan estratégico	Diseñar un plan estratégico que permita cumplir los objetivos corporativos en Radio "La Otra" y establecer una filosofía corporativa.
8	Capacitación y gestión de talento humano	Elaborar un manual de procesos en el cual se identifiquen las actividades que realizarán los miembros de la organización.
9	Capacitación y gestión de talento humano	Brindar capacitación constante al personal.
10	Gestión tecnológica	Invertir en tecnología apropiada.

Fuente: Empresa RADIO "LA OTRA", Informes de Gestión, 2017

Elaborado por: Lorena Guerra

3.5 Indicadores de gestión

Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño estos miden el rendimiento de un proceso, de tal forma de cómo alcanzar un objetivo fijado. Dichos indicadores realizan su medición de manera porcentual.

Tabla 16. Indicadores de gestión

No.	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	FORMULA	UNIDAD
1	FINANCIERA	GESTIÓN DE FINANCIERA	Dinamizar la gestión financiera en Radio "La OTRA" para incrementar su rentabilidad.	Eficiencia del presupuesto	Recursos ejecutados / Recursos presupuestados	%
				Resultados	Ingresos/ Gastos	\$
2	clientes	SISTEMA DE DIFUSIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Proponer un plan de estratégico que permita a Radio "La Otra" para nuevos servicios publicitarios.	Crecimiento en el sector radiofónico	(clientes actuales- clientes del año anterior)/ clientes del año anterior	%
				Satisfacción de los clientes	(clientes satisfechos / clientes atendidos) * 100	%
3	clientes	INTELIGENCIA DE MERCADO	Desarrollar estrategias que permitan proporcionar los productos y servicios publicitarios de Radio "La Otra" utilizando sistemas informáticos de alta calidad para conocer el posicionamiento de la entidad en el mercado.	Número de proyectos efectivos	Número de proyectos ingresados al mes	#
4	clientes	COMPETENCIA	Diseñar estrategias que permita a Radio "La Otra" mejorar la participación en el sector de la radio difusión	Nivel de efectividad de las estrategias implementadas	Estrategias Efectivas /Total Estrategias implementadas	%
5	INTERNA	VENTAJA COMPETITIVA	Brindar a los "Clientes Directos" y a las "Agencias" los productos y servicios de marketing que Radio "La Otra" ofrece bajo estrictos estándares de calidad, con los beneficios en precios competitivos, servicios de calidad, para obtener una ventaja competitiva en función de la competencia.	Nivel de calidad de servicio	Servicio entregado en tiempo acordado	%

6	INTERNA	ORGANIZACIÓN	estructura organizacional a Radio "La Otra" efectiva por procesos que faciliten el cumplimiento de objetivos, permitiendo a la organización ser una entidad sostenible en el sector de la radio difusión.	Procesos Implementados	(Tiempo de respuesta/Tiempo de proceso)*100	%
7	C&A	PLAN ESTRATEGICO	Diseñar un plan estratégico que permita cumplir los objetivos corporativos en Radio "La Otra" y establecer una filosofía corporativa que identifique a la organización su posicionamiento en función de la competencia.	Cumplimiento del Plan Estratégico	(Objetivos cumplidos / Objetivos establecidos)*100	%
				Satisfacción del clima laboral	(Personal satisfecho / personal total) / 100	%
8	C&A	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Elaborar un manual de procesos en el cual se identifiquen las actividades que realizarán los miembros de la organización para mejorar su desempeño.	Índice de productividad	(Total de actividades realizadas/total de actividades presupuestadas) / 100	%
				Procesos Implementados	(N.- de actividades planificadas-N.- de actividades realizadas) / 100	#
9	C&A	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Brindar capacitación constante al personal para que contribuyan al desarrollo de la organización.	Capacitación por funcionario	N.- horas de capacitación anuales	#
					Nº de cursos de capacitación dados	
10	C&A	GESTIÓN TECNOLÓGICA	Invertir en tecnología y un adecuado comunicación que permita tanto la mejora de los procesos de la organización como los procesos administrativos en la toma de decisiones, en función del Balanced Score Card.	Mantenimiento de equipo	N.- de chequeos técnicos programados	#
				Actualización de equipo y sistemas informáticos	N.- de actualizaciones de equipo y sistemas informáticos anuales	#

Fuente: Empresa RADIO "LA OTRA", Informes de Gestión, 2017

Elaborado por: Lorena Guerra

3.6 Pre - Objetivos

El pre objetivo es la transformación de la conclusión de cada eje en un objetivo preliminar, tomando en cuenta el análisis realizado en el FODA y a la vez se definen variables que ayudan a su ejecución.

3.7 Priorización de Objetivos

En la priorización de objetivos se determina la factibilidad e impacto que posee la organización en función de las siguientes variables:

Factibilidad es la posibilidad de inversión, recurso humano apto y tecnología

Impacto aporte al cumplimiento de la visión y aceptación interna de la propuesta.

Para elaborar la priorización de objetivos se han llevado a cabo los siguientes puntos.

- 1.-Definir objetivos para cada uno de los ejes determinados anteriormente.
- 2.-Evaluar la factibilidad de cada objetivo en base a tres variables: Posibilidad de inversiones, posibilidad de recurso humano apto y posibilidad de tecnología a utilizarse.
- 3.-Evaluar el impacto de cada objetivo en base a los factores de: Aporte al cumplimiento de la visión y aceptación interna de la propuesta.

Tabla 17. Pre objetivos

No.	Perspectiva	Eje	Factor específico	Factor medible	Asignable	Recurso	Tiempo de ejecución
1	FINANCIERA	GESTIÓN DE FINANCIERA	Incrementar su rentabilidad.	Eficiencia del presupuesto	Gerencia a y financiero	Tecnológico, Financiero y Humano	1 año
				Resultados			
2	CLIENTES	SISTEMA DE DIFUSIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Incrementar servicios publicitarios,	Crecimiento en el sector radiofónico	Marketing y tecnología	Tecnológico, Financiero, Humano y Materiales	2 años
				Satisfacción de los clientes			
3	CLIENTES	INTELIGENCIA DE MERCADO	Incrementar el posicionamiento de la entidad en el mercado.	Rating	Marketing		1 año

4	CLIENTES	COMPETENCIA	Mejorar la participación en el sector de la radio difusión	Rating	Marketing		2 años
5	INTERNA	VENTAJA COMPETITIVA	Mantener precios y servicios competitivos en función de la competencia.	Nivel de calidad de servicio	Gerencia y tecnología	Tecnológico, Financiero, Humano y Materiales	4 meses
6	INTERNA	ORGANIZACIÓN	Establecer una gestión por procesos	Procesos Implementados	Gerencia		1 año
7	C&A	PLAN ESTRATÉGICO	Desarrollar una cultura de servicios calidad y resultados	Cumplimiento del Plan Estratégico	Gerencia	Tecnológico, Financiero, Humano y Materiales	2 años
				Satisfacción del clima laboral			
8	C&A	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE	Desarrolla las competencias de	Cursos de capacitación	Gerencia		1 año

		TALENTO HUMANO	servicio y calidad de los colaboradores			
9	C&A	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Brindar capacitación constante al personal para que contribuyan al desarrollo de la organización.	Capacitación por funcionario	Gerencia y Talento Humano	2 años
10	C&A	GESTIÓN TECNOLÓGICA	Implementar un sistema de tecnología que permita el control a través de B.S.C	Cursos de capacitación	Tecnología	1 año

Fuente: Empresa RADIO "LA OTRA", Informes de Gestión, 2017

Elaborado por: Lorena Guerra

Tabla 18. Eje B.S.C

No.	Perspectiva	Eje	Factor específico	Factor medible	Asignable	Recurso	Tiempo de ejecución
1	FINANCIERA	GESTIÓN DE FINANCIERA	Incrementar su rentabilidad.	Eficiencia del presupuesto	Gerencia a y financiero	Tecnológico, Financiero y Humano	1 año
				Resultados			
2	CLIENTES	SISTEMA DE DIFUSIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Incrementar servicios publicitarios,	Análisis de audiencia	Marketing y tecnología	Tecnológico, Financiero, Humano y Materiales	2 años
3	CLIENTES	INTELIGENCIA DE MERCADO	Incrementar el posicionamiento de la entidad en el mercado	Número de proyectos efectivos	Marketing		1 año
4	CLIENTES	COMPETENCIA	Mejorar la participación en el	Nivel de efectividad de las	Marketing		2 años

			sector de la radio difusión	estrategias implementadas			
5	INTERNA	VENTAJA COMPETITIVA	Mantener precios y servicios competitivos en función de la competencia.	Nivel de calidad de servicio	Gerencia y tecnología	Tecnológico, Financiero, Humano y Materiales	4 meses
6	INTERNA	ORGANIZACIÓN	Establecer una gestión por procesos	Procesos Implementados	Gerencia		1 año
7	C&A	PLAN ESTRATÉGICO	Desarrollar una cultura de servicios calidad y resultados	Cumplimiento del Plan Estratégico	Gerencia	Tecnológico, Financiero, Humano y Materiales	2 años
				Satisfacción del clima laboral			

8	C&A	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Desarrolla las competencias de servicio y calidad de los colaboradores	Índice de productividad	Gerencia		1 año
				Procesos Implementados			
9	C&A	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Brindar capacitación constante al personal para que contribuyan al desarrollo de la organización.	Capacitación por funcionario	Gerencia y Talento Humano		2 años
10	C&A	GESTIÓN TECNOLÓGICA	Implementar un sistema de tecnología que permita el control a través de B.S.C	Mantenimiento de equipo	Tecnología		1 año
				Actualización de equipo y sistemas informáticos			

Fuente: Empresa RADIO "LA OTRA", Informes de Gestión, 2017

Elaborado por: Lorena Guerra

3.8 Matriz de Impacto vs. Factibilidad

Es necesario considerar la comparación de Impacto vs Factibilidad, que determina los objetivos prioritarios.

Tabla 19. Matriz de Impacto vs. Factibilidad

#	PRESPECTIVA FINAL	EJES	ESTRATEGIA
1	CLIENTES	SISTEMA DE MERCADOTECNIA	Proponer un un plan de estratégico que permita a Radio "La Otra" para nuevos servicios piblicitarios,
		INTELIGENCIA DE MERCADO	
		COMPETENCIA	
		VENTAJA COMPETITIVA	
2	C&A	PLAN ESTRATÉGICO	Implementar un modelo de gestión estratégica que permita el cumplimiento de metas a la organización
3		CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Capacitar constantemente al personal para que contribuyan con el desarrollo de la organización.
4		GESTIÓN TECNOLÓGICA	Implementar un sistema de tecnología que permita el control a través de B.S.C
5	INTERNA	ORGANIZACIÓN	Establecer una estructura organizacional por procesos que facilite el cumplimiento de objetivos
6	FINANCIERA	GESTIÓN FINANCIERA	Optimizar la gestión financiera de la organización con la finalidad de controlar la rentabilidad a través de un eficiente control de costos

Fuente: Empresa RADIO “LA OTRA”, Informes de Gestión, 2017

Elaborado por: Lorena Guerra

3.9 Objetivos corporativos definitivos

Luego de realizar un detallado análisis de los ejes y pre objetivos con su respectiva comprobación se puede plantear en base a estos últimos los objetivos corporativos, sin embargo, se debe considerar que este proceso de alineamiento y afinidad no es estricto en eliminar los menores impactos, se trata más bien de priorizar los mayores impactos y tratar de rescatar características más importantes de los objetivos de menores cualidades los mismos que muchas veces es su singularidad no se pueden considerar como objetivos corporativos, por ello es menester buscar relaciones directas y complementarias entre los pre-objetivos para fusionarlos y obtener así un objetivo integral.

Tabla 20. Objetivos estratégicos corporativos definitivos

1	FINANCIERA	GESTIÓN FINANCIERA	Optimizar la gestión financiera de la organización con la finalidad de controlar la rentabilidad a través de un eficiente control de costos
2	CLIENTES	SISTEMA DE MERCADOTECNIA, INTELIGENCIA DE MERCADO, COMPETENCIA, VENTAJA COMPETITIVA	Diseñar un plan de estratégico que permita a Radio "La Otra" definir productos y servicios publicitarios de acuerdo a las necesidades de cada región, identificar nuevos sectores objetivos y requerimientos de beneficiarios.
3	INTERNA	ORGANIZACIÓN	Establecer una estructura organizacional por procesos que facilite el cumplimiento de objetivos
4	C&A	PLAN ESTRATÉGICO	Implementar un modelo de gestión estratégica que permita el cumplimiento de metas a la organización
5		CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Capacitar constantemente al personal para que contribuyan con el desarrollo de la organización.
6		GESTIÓN TECNOLÓGICA	Invertir en tecnología y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos de la organización como los procesos administrativos en la toma de decisiones, en función del Balanced Score Card.

Fuente: Empresa RADIO "LA OTRA", Informes de Gestión, 2017

Elaborado por: Lorena Guerra

3.10 Estrategias

3.10.1 Estrategia de liderazgo en costos

Es importante que se realice un estudio de cuanto realmente le cuesta a Radio “La Otra” realizar sus productos, mercado, pueden optar por esta estrategia.

3.10.2 Estrategia de diferenciación

Esta estrategia permite:

- Resistir a los competidores directos por no ser sustituible
- Incrementar lealtad de los clientes
- Mejorar la rentabilidad

3.10.3 Estrategia de concentración.

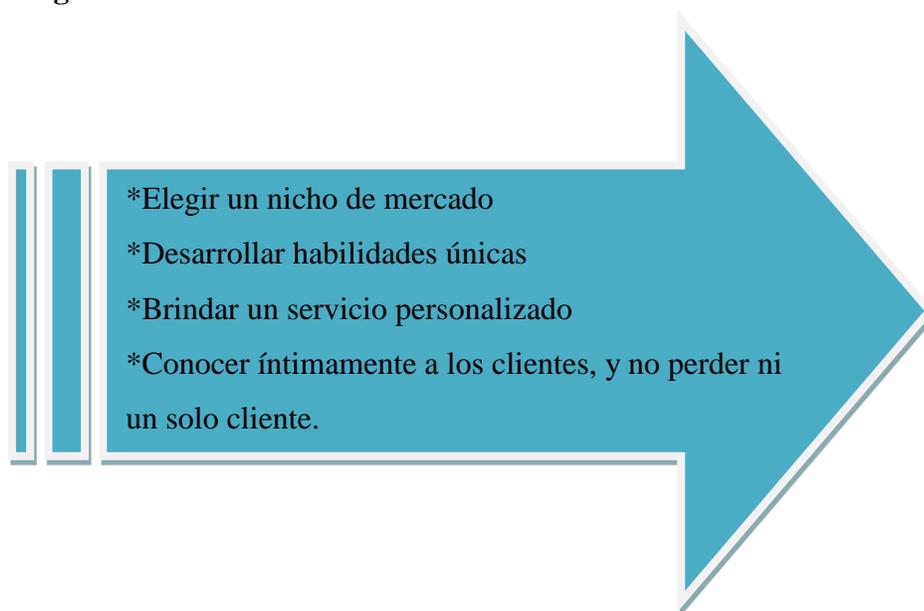


Figura 16. Estrategia de concentración

Fuente: Empresa RADIO “LA OTRA”, Informes de Gestión, 2017

Elaborado por: Lorena Guerra

3.10.4 Estrategias de penetración de mercados

Se basa en:

- Aumento de la participación de mercado, atrayendo clientes de la competencia.
- Desarrollo de la demanda primaria. (Aumenta la tasa de penetración y ocupación)
- Adquisición de mercados.
- Defensa de la posición en el mercado (Mejorando el producto).
- Reorganización del mercado, para mejorar la rentabilidad (Concentrándose en segmentos rentables)

3.10.5 Estrategias de desarrollo para los mercados

Busca desarrollar nuevas ventas mediante la introducción de productos actuales a nuevos nichos de mercado.

3.10.6 Estrategias de crecimiento por integración

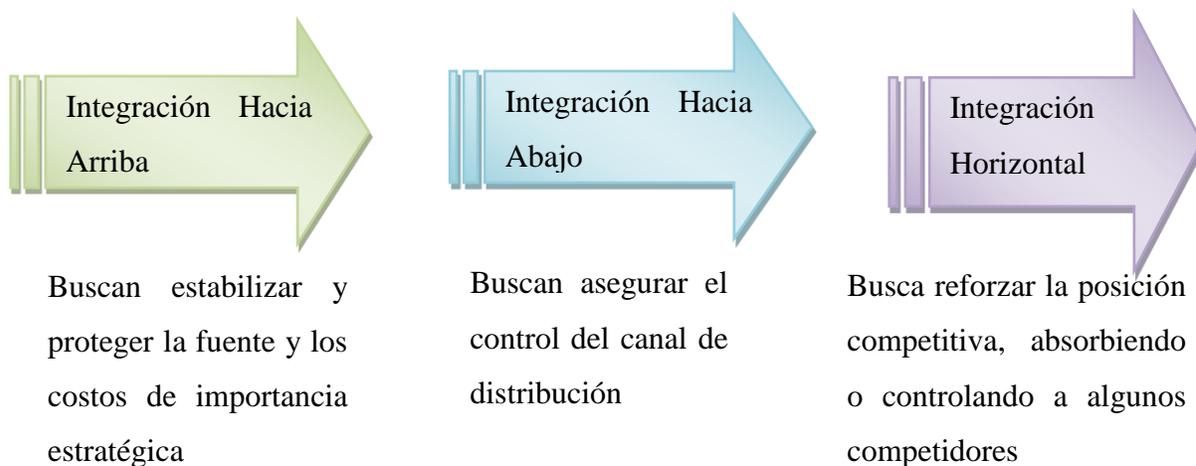


Figura 17. Estrategias de crecimiento por integración

Fuente: Empresa RADIO “LA OTRA”, Informes de Gestión, 2017

Elaborado por: Lorena Guerra

Este tipo de estrategias busca aumentar ventar mediante el desarrollo de productos mejorados o nuevos en los mercados actuales.

3.10.7 Estrategias de crecimiento por diversificación

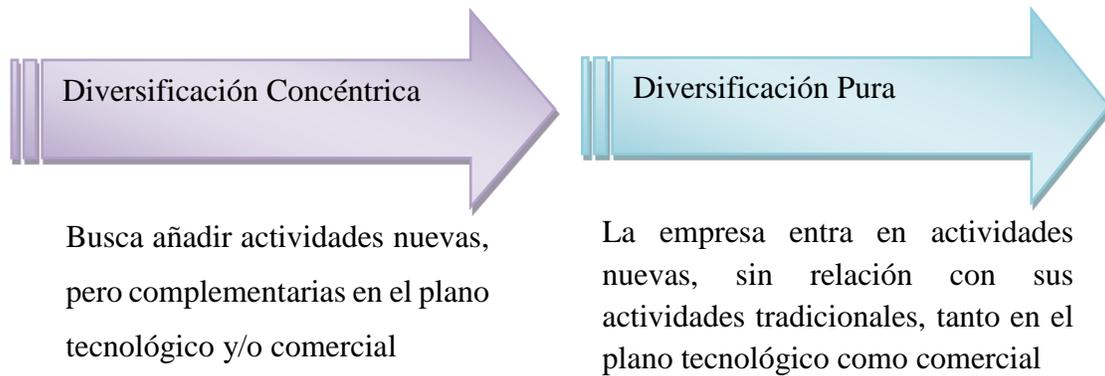


Figura 18. Estrategias de crecimiento por diversificación

Fuente: Empresa RADIO “LA OTRA”, Informes de Gestión, 2017

Elaborado por: Lorena Guerra

Esta estrategia se basa en la creación de nuevos productos en nuevos mercados por pocas en el segmento actual busca obtener una mayor rentabilidad.

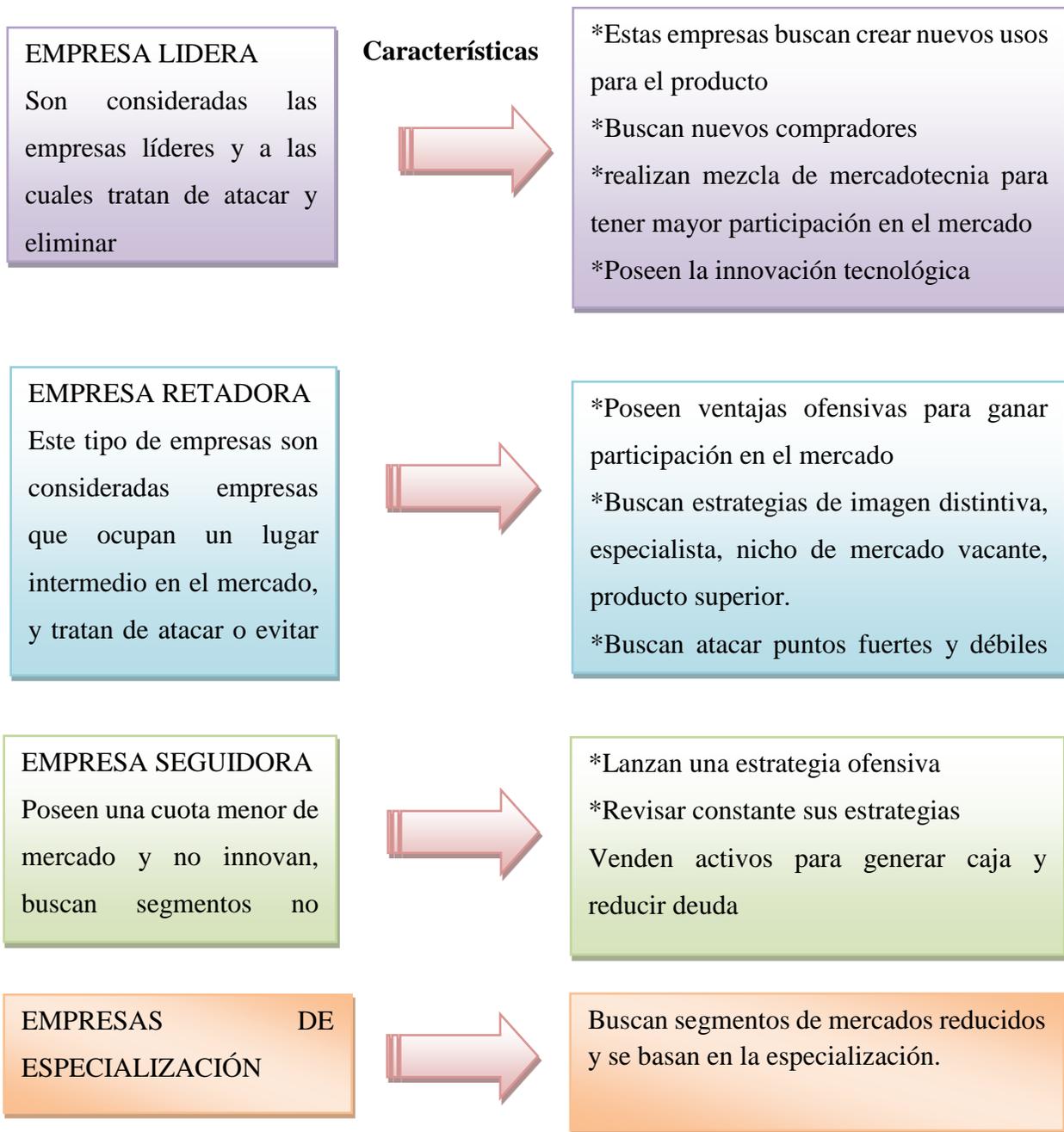


Figura 19. Estrategias de competencia
 Fuente: Empresa RADIO “LA OTRA”, Informes de Gestión, 2017
 Elaborado por: Lorena Guerra

Esta estrategia permite evaluar la importancia de la ventaja competitiva en relación a los competidores más peligrosos, e identificar sus comportamientos competitivos.

3.11 Perfil estratégico

Para la definición del perfil estratégico de RADIO “LA OTRA” se tomó en cuenta los conceptos antes establecidos y se define de la siguiente manera:

Tabla 21. Perfil estratégico

Eje estratégico	Estrategia crecimiento	Estrategia crecimiento	Estrategia competitividad
Clasificación	Crecimiento intensivo	Crecimiento intensivo	Retador
Sub clasificación	desarrollo del producto	Desarrollo del mercado	
APLICACIÓN	Disminuir los tiempos de servicio y generar productos adaptables de productos y servicios de Radio "La Otra", incrementando la satisfacción de los clientes.	Identificar un nuevo segmento en el sector en cada región del país.	Incrementar la satisfacción del cliente, a través de la calificación del personal, la tecnología utilizada y una organización estructurada por procesos.
ESTRATEGIA CORPORATIVA	Generar una ventaja competitiva a través de la creación de nuevos productos y servicios de Radio "La Otra" adaptables al sector radiofónico mediante la capacitación del talento humano, uso de tecnología de calidad y estandarización de procesos; logrando de esta manera una satisfacción creciente al largo plazo.		

Fuente: Empresa RADIO “LA OTRA”, Informes de Gestión, 2017

Elaborado por: Lorena Guerra

Todo esto está en función de optimizar financieramente y administrativamente a RADIO “LA OTRA”, especialmente en lo que se refiere a la venta de productos y servicios radiofónicos.

3.12 Mapa Estratégico

A continuación, se presenta el mapa estratégico para Radio La Otra.

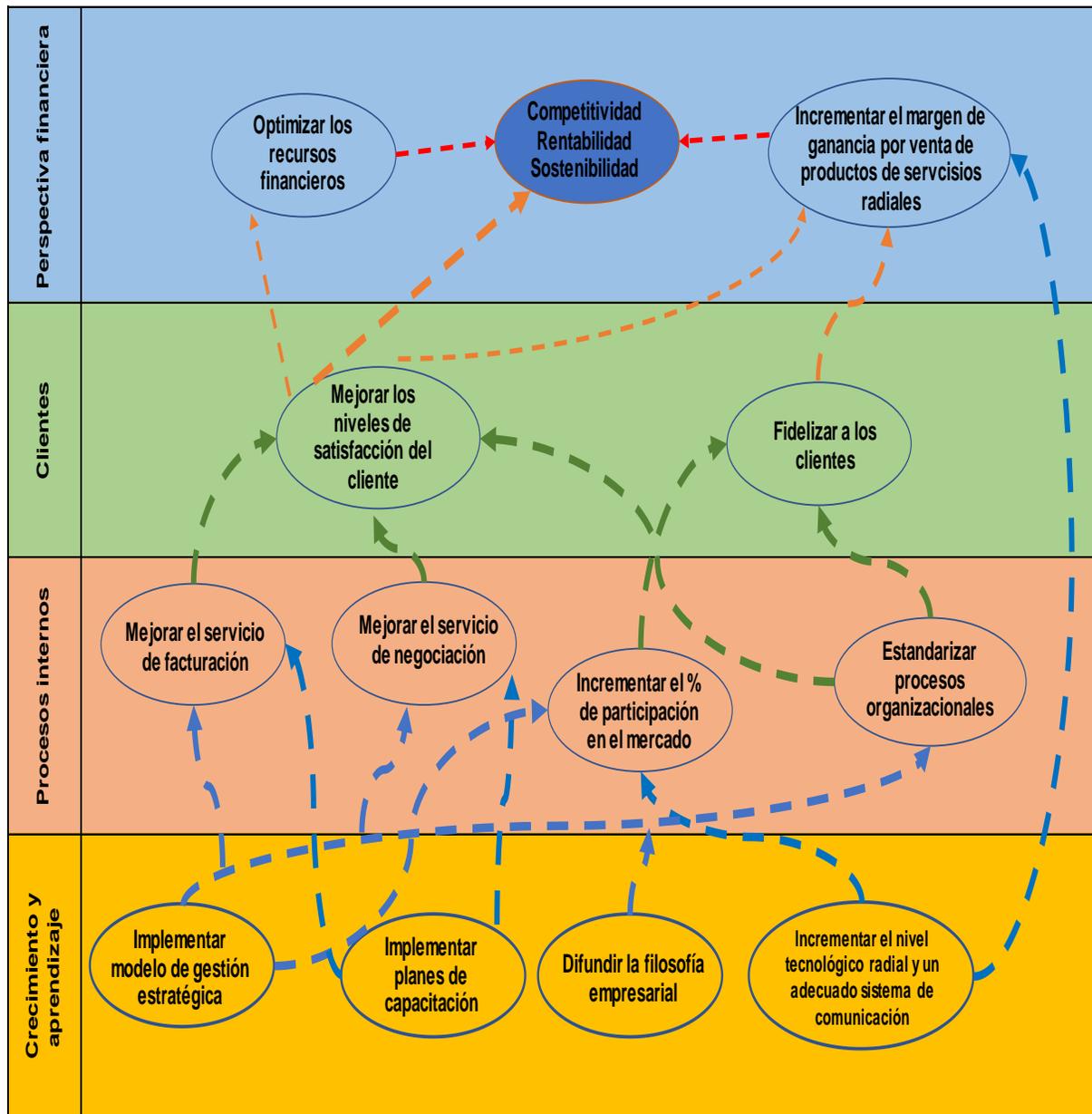


Figura 20. Mapa Estratégico, Radio “La Otra”

Elaborado por: Lorena Guerra

Finalmente, se presenta el cuadro de mando integral donde se reproducen los objetivos planteados junto a sus indicadores de medición, metas y responsables.

3.13 Cuadro de mando integral

Tabla 22. Cuadro de mando integral para Radio La Otra

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de medición	Responsable	Base	Meta
Financiera	Optimizar los recursos financieros	% de costos totales / total de ingresos	Gerente financiero	75%	60%
	Incrementar el margen de ganancia por venta de productos y servicios radiales	% de utilidades	Gerente Financiero	20%	30%
Clientes	Mejorar los niveles de satisfacción del cliente	Calificaciones obtenidas por el servicio prestado	Gerente Administrativo	6/10	9/10
	Fidelizar a los clientes	Cantidad de cartera de clientes	Gerente Administrativo	Clientes en cartera para año 2017	Mantener o incrementar clientes en cartera para año 2018
Procesos Internos	Mejorar el servicio de facturación	Cantidad de quejas recibidas debido a procesos de facturación	Gerente Financiero	40 quejas anuales	10 quejas anuales
	Mejorar el servicio de negociación	Cantidad de quejas recibidas debido a procesos de negociación	Gerente Comercial	70 quejas anuales	10 quejas anuales
	Incrementar el porcentaje de participación en el mercado	% de participación del mercado	Gerente Comercial	5%	8%
	Estandarizar procesos organizacionales	Procesos organizacionales estandarizados/total de procesos organizacionales	Gerente Administrativo	0%	50%

Crecimiento y aprendizaje	Implementar modelo de gestión estratégica	Cumplimiento de los objetivos del plan estratégico	Gerente Administrativo	0%	75%
	Implementar planes de capacitación	% de personal capacitado	Gerente Financiero y Administrativo	0%	75%
	Difundir la filosofía empresarial	Personal que conoce de la filosofía empresarial	Gerente Administrativo	0%	60%
	Incrementar el nivel tecnológico radial y un adecuado sistema de comunicación	Actualización de equipos y sistemas radiales y de comunicación	Gerente Financiero y Administrativo	80%	95%

Elaborado por: Lorena Guerra

3.14 Monitoreo del BSC

En la tabla anterior se mostró la implementación del cuadro de mando integral para Radio La Otra, donde se incluyó los indicadores y las metas de cada uno. A continuación, se plantea el monitoreo de las metas planteadas, para lo cual se recurre a un diagnóstico tipo semáforo.

Tabla 23. Monitoreo

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de medición	Meta	Monitoreo
Financiera	Optimizar los recursos financieros	% de costos totales / total de ingresos	60%	60% o inferior
				Entre 60% y 75%
				Mayor al 75%
	Incrementar el margen de ganancia por venta de productos y servicios radiales	% de utilidades	30%	30% o superior
			Entre 20% y 30%	
			Inferior a 20%	
Clientes	Mejorar los niveles de satisfacción del cliente	Calificaciones obtenidas por el servicio prestado	9/10	Calificación de 9 o superior
				Calificación entre 6 y 9
				Calificación inferior a 6
	Fidelizar a los clientes	Cantidad de cartera de clientes	Mantener o incrementar clientes en cartera para año 2018	Cartera de clientes igual o superior
			Cartera de clientes inferior	
Procesos Internos	Mejorar el servicio de facturación	Cantidad de quejas recibidas debido a procesos de facturación	10 quejas anuales	10 quejas anuales o inferior
				Entre 10 y 40 quejas anuales
				Más de 40 quejas anuales

	Mejorar el servicio de negociación	Cantidad de quejas recibidas debido a procesos de negociación	10 quejas anuales	10 quejas anuales o inferior
				Entre 10 y 40 quejas anuales
				Más de 40 quejas anuales
	Incrementar el porcentaje de participación en el mercado	% de participación del mercado	8%	8% o superior
				Entre 5% y 8%
				Inferior a 5%
	Estandarizar procesos organizacionales	Procesos organizacionales estandarizados/total de procesos organizacionales	50%	50% o superior
				Menor a 50%
				0%
Crecimiento y aprendizaje	Implementar modelo de gestión estratégica	Cumplimiento de los objetivos del plan estratégico	75%	Cumplimiento del 75% de objetivos o superior
				Menor al 75%
				0%
	Implementar planes de capacitación	% de personal capacitado	75%	75% o superior
				Inferior al 75%
				0%
	Difundir la filosofía empresarial	Personal que conoce de la filosofía empresarial	60%	60% o superior
				Inferior a 60%
				0%
	Incrementar el nivel tecnológico radial y un adecuado sistema de comunicación	Actualización de equipos y sistemas radiales y de comunicación	95%	95% o superior de equipos actualizados
				Entre 80% y 95%
				Inferior a 85%

Elaborado por: Lorena Guerra

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Se analizó de forma teórica los componentes de la planeación estratégica y del Balance Score Card, los mismos que fueron los pilares para la elaboración de la presente investigación. Dichas herramientas ayudan a la organización a proyectarse hacia el futuro con un mejor desempeño.
- Se determinó que la empresa Radio La Otra tiene problemas en su sistema de gestión, particularmente, en lo que se refiere al proceso de facturación y negociación. El 39% de los clientes manifestó que la empresa debe mejorar el servicio de facturación, y además, otro 39% indicó que se debe mejorar el servicio de negociación.
- Una de las principales críticas que recibe la empresa, por parte de sus clientes, es el proceso de facturación, donde el 62% lo describen como regular o malo.
- Frente a la situación identificada, se desarrolló un modelo de gestión para Radio La Otra, basado en el Balance Score Card, el mismo que busca mejorar la situación actual de la empresa.
- Como parte culminante del modelo de gestión, basado en el Balance Score Card, se elaboraron los indicadores de medición, los mismos que cuenta con las metas establecidas y su respectiva forma de monitoreo.

Recomendaciones

- Implementar el modelo de gestión basado en el Balance Score Card desarrollado en la presente investigación, con el fin de mejorar la situación actual de Radio La Otra. Esto permitirá a la empresa ser más competitiva frente a las exigencias que presenta el mercado.
- Medir periódicamente la evolución de los indicadores planteados en el Balance Score Card, con el fin de aplicar los correctivos necesarios en caso de no cumplir con las metas establecidas.
- Socializar el modelo de gestión basado en el Balance Score Card con todos los trabajadores de Radio La otra, esto permitirá comprometer a los integrantes de la organización en pro de obtener mejores resultados institucionales.
- Capacitar constantemente a los trabajadores de la organización, en especial en temas de facturación y negociación, lo cual ayudará a mejorar tanto los procesos internos, así como la imagen de Radio La Otra.
- Comunicar a los directivos de Radio La Otra acerca de los beneficios que conlleva la aplicación del Balance Score Card, los cuales ayudan principalmente al mejoramiento de los procesos internos y por ende a ofrecer servicios de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Brigham, S., & Besley, E. (2007). *Fundamentos de administración financiera análisis de estados financieros*. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Carvajal, L. (2013). *Metodología de la Investigación*. Cali : Fald.
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. Bogotá, Colombia: Prensa Moderna Impresores.
- Cervantes, J. (2008). *Formulación y evaluación de proyectos: un enfoque de sistemas*. México: McGraw Hill.
- Chase, A. (2003). *Administración de la producción de operaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, A. (2001). *Administración de recursos Humanos* (5ta. ed.). México: Mc Graw-Hill.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México DF: Pearson.
- Drucker, P. (1954). *La práctica de la gerencia*. México: Collins.
- Gestiopolis. (14 de abril de 2012). *Administración por objetivos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-por-objetivos/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, P., & Rodríguez, S. (2002). *Administración*. Mc Graw Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2012). *The Balanced Scorecard*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Koontz, H. (2012). *Administración* (3ra. ed.). Bogotá: Editorial Norma.
- Krippendorff, Klaus. (1990). *Metodología de Análisis de Contenido*, . México: Editorial Paidós.
- Lorino, P. (2001). *El control de gestión estratégico: la gestión por actividades*. México D.F.
- Martínez, Alejandro. (20 de junio de 2015). "Polémica Ley de Comunicación de Ecuador en 8 puntos". *Periodismo en las Américas*.
- Martínez, S. (2001). *La Empresa Social: Un Enfoque para fortalecer a las Organizaciones*. San Jose.
- Mintzberg, H. (2003). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Olcese, A., Rodríguez, M., & Alfaro, J. (2008). *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Porter, M. (2013). *Ventaja Competitiva de las Naciones*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Ramírez. (2011). *El Balanced Scarecard como herramienta metodológica para evaluar la gestión en la unidad de compras en el municipio de Medellín*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Reyes, M. (2008). "Las estrategias financieras de la empresa". *Material preliminar para un libro de texto en fase de preparación*. . Universidad de la Habana.
- Robbins, S. (2008). *La Administración en el Mundo de Hoy*. México.: Editorial Prentice, Hall. Primera edición.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Rodríguez, V. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quito: SERTEMAV.
- Ron, F. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quito: EPN.
- Sapag, C. (2007). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Madrid: Prentice Hall.
- Treviño, R. (2005). *Publicidad. Comunicación integral en marketing*. México D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Weston, B. (2011). *Gerencia Financiera*. Bogotá: Norma.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista realizada al personal administrativo

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado Sr. /a la información que suministre en la presente entrevista tiene el carácter de análisis sobre recopilar información para la MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SECTOR DE LA COMUNICACIÓN, CASO PARTICULAR: RADIO “LA OTRA”, UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.”, por lo tanto Ud. no se verá comprometido por su información; por lo que de antemano agradezco su colaboración objetiva.

DRA LILY YUNDA
GERENTE FINANCIERA - ADMINISTRATIVA

1. ¿Cómo ha afectado financieramente los impuestos del actual gobierno a la Radio “LA OTRA?”

El gobierno ha decidido que se tiene que pagar impuestos, sin tomar en cuenta lo que representa. Por ejemplo, SAYCE nos cobra impuesto sobre las ventas, sin tomar en cuenta los gastos que representa el tener en cuenta los sueldos de los empleados, el impuesto a la Renta, las movilizaciones, las comisiones. Es decir, sin tomar en cuenta los gastos, sabiendo que se genera trabajo a familias necesitadas.

2. ¿Porque las ventas no son proporcionales a la sintonía de los radio escuchas?

Yo creo que hay una competencia desleal, por ejemplo aquí en la empresa todos los empleados están afiliados, lo que genera más gastos, a otras empresas no les importa vender sus productos mas barato, sabiendo que no tienen una buena acogida.

3. ¿Qué debería hacerse para mejorar los ingresos de la empresa?

Se debería exigir más el nivel de ventas, los vendedores tiene que captar el todo el mercado posible, para que sea de beneficio para la empresa.

ING. GERARDO DELGADO
VICEPRESIDENTE COMERCIAL

1 ¿Qué técnicas usted propondría para dar seguimiento a los clientes de la Radio “LA OTRA”

Se tiene que ver desde el objetivo de la Agencia, las herramientas que se necesitan para medir el impacto en la audiencia cuando se genera una campana.

2. ¿Cuáles son los factores que usted atribuye que las ventas de la Radio “LA OTRA” estén bajas?

En un mercado tan competitivo de la radio, cada cliente tiene una respuesta diferente, ya la medida por su target, costos, afinidad, e incluso estrategia de marketing, dará un correcto análisis cuantitativo y cualitativo, para poder decidir por determinada radio.

3. ¿Cuál es la razón por la que Radio “La Otra” no tiene el posicionamiento que Radio “Canela” en los oyentes.

El posicionamiento está dado por el tamaño de la audiencia que tiene, es decir es una consecuencia de la sintonía del público, si existe una campaña para incrementar la audiencia se tiene que enfocar a que públicos esta dirigiendo.

4. ¿Qué estrategias usted propone para que exista un incremento en las ventas de la Radio “LA OTRA”?

Un incremento de vetas tiene que estar en función de la toma de decisiones en función del costo beneficios, es decir si el costo no es competitivo, tiene que ajustarse al mercado, debe estar basado en un estudio serio, no solo cuantitativo, el mismo que servirá para tomar decisiones oportunas.

Anexo 2. Encuesta dirigida a agencias y clientes directos de Radio La Otra

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado Sr. /a la información que suministre en la presente encuesta tiene el carácter de análisis sobre recopilar información para la MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SECTOR DE LA COMUNICACIÓN, CASO PARTICULAR: RADIO “LA OTRA”, UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.”, por lo tanto Ud. no se verá comprometido por su información; por lo que de antemano agradezco su colaboración objetiva.

1. ¿Qué factor ha influido en usted, para que adquiriera los servicios en Radio “La OTRA”?
 - Factor Económico
 - Rango de radio – escuchas
 - Otro

2. ¿Qué opina del servicio recibido por usted por parte de los ejecutivos de cuentas de la Radio “La OTRA”?
 - Excelente
 - Muy bueno
 - Regular
 - Malo

3. ¿Cómo le parece el costo de cuña en la Radio “La OTRA”?

- Excelente
- Muy bueno
- Regular
- Malo

4. ¿Le gustaría a usted que se incrementen Programas Musicales en Radio “La OTRA”?

- SI
- NO

5. ¿Cuál es la competencia directa de Radio “La OTRA” que usted considere?

- Radio “Canela”
- Radio “América”
- Radio “ Francisco Estéreo ”
- Otra

6. ¿En qué les afecta el 10% que estipula la nueva Ley de Comunicación a la hora de pautar con medio de comunicación locales?

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada

7. Señale los servicios de Radio “La OTRA” que usted sugiere que se cambien

- Servicio
- Negociación
- Calidad
- Procesos de facturación

8. ¿Califique usted el proceso de facturación de Radio “LA OTRA”?

- Excelente
- Muy bueno
- Regular
- Malo

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 3. Declaración y autorización

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Lorena Patricia Guerra Chérrez, CI 1711697183 autor/a del trabajo de graduación:

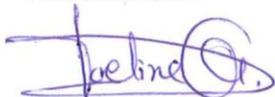
Modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para el sector de la comunicación, caso particular: Radio “La Otra”, ubicado en el distrito metropolitano de Quito, previo a la obtención del título de **Ingeniería en Administración de Empresas** en la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de difundir el respectivo trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, Septiembre del 2017

Atentamente.



Lorena Patricia Guerra Chérrez
C.I. 1711697183

Anexo 4. Informe antiplagio

Resultados del Análisis de los plagios del 2017-09-27 15:44 UTC

Tesis U Israel - Lorena Guerra.docx

6.9%

Fecha: 2017-09-27 15:34 UTC

* Todas las fuentes 100 Fuentes de internet 84

- [0] docplayer.es/37122156-Universidad-politecnica-salesiana-sede-quito.html
3.5% 56 resultados
- [1] hfaga.fullblog.com.ar/el-balanced-scorecard-tablero-de-comando.html
1.6% 29 resultados
- [2] docplayer.es/4987356-Cuadro-de-mando-integral-the-balanced-scorecard.html
1.5% 29 resultados
- [3] actualidadempresa.com/feed/
0.5% 30 resultados
- [4] www.pesquisabsc.com.br/artgs/RESUMEN.CMI.Kaplan.Norton.pdf
0.9% 22 resultados
- [5] <https://www.scribd.com/document/355113831/Balanced-Scorecard>
1.0% 14 resultados
 1 documento con coincidencias exactas
- [7] <https://qualitasbiblo.files.wordpress.co...orton-y-kaplan-4.pdf>
1.6% 20 resultados
- [8] www.iciem.com/files/GESTION_METRICAS_PROCESOS_ORG.doc
1.8% 20 resultados
- [9] slideplayer.es/slide/3600109/
1.8% 21 resultados
- [10] repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7866/1/HIGUERASACRISTANJIMMY2016.pdf
0.6% 28 resultados
- [11] docplayer.es/47095557-Ventajas-del-balan...sacristan-tutor.html
0.7% 28 resultados
- [12] https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/...al_intelectual.pdf
0.7% 24 resultados
- [13] empreendedor.com/site/index.php/negocios/...ro-de-mando-integral
0.4% 19 resultados
- [14] <https://www.gestiopolis.com/la-estrategi...o-de-mando-integral/>
0.3% 17 resultados
- [15] <https://prezi.com/uuppztschrw/la-perspectiva-del-cliente-y-del-mercado/>
1.0% 21 resultados
- [16] www.monografias.com/trabajos45/mando-integral/mando-integral2.shtml
0.3% 15 resultados
 1 documento con coincidencias exactas
- [18] laestrategiadelviajero.blogspot.com/2011/01/la-estrategia-y-el-cuadro-de-mando.html
0.3% 15 resultados
- [19] <https://docslide.fr/documents/indicadores-de-gestion-56dca39fd4d83.html>
0.5% 12 resultados
- [20] m.monografias.com/trabajos66/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml
0.5% 13 resultados
- [22] todosobrescorecard.blogspot.com/
0.6% 16 resultados
- [23] www.buenastareas.com/ensayos/Balance-Score-Card/3594104.html
0.2% 11 resultados
- [24] <https://lideres4.wordpress.com/category/sin-categoria/>
0.5% 15 resultados
- [25] https://www.12manage.com/methods_balancedscorecard_es.html
0.6% 14 resultados
- [26] www.slideserve.com/betsy/adm-de-personal-lic-schulman-ariela
0.2% 10 resultados
- [27] todosobrescorecard.blogspot.com/2008/11/balanced-scorecard-tablero-de-mandos.html
0.5% 14 resultados
 1 documento con coincidencias exactas

[Handwritten signature]
2017-09-27