



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

OCTUBRE 2017 – MARZO 2018

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

Ingeniería Comercial

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

Ingeniero Comercial

TEMA:

Gestión administrativa en “Radio Fluminense S.A”

EGRESADO:

Hamilton Ricardo Vargas Cruz

TUTOR:

Ing. Darwin Fabián Toscano Ruiz, MAE

AÑO 2018

INTRODUCCIÓN

Radio Fluminense S.A. de la ciudad de Babahoyo fue creada el 14 de noviembre de 1980 por el Lic. Gustavo von Lippke, gerente propietario, sus primeras emisiones se efectuaron en el edificio Aguirre ubicado en las calles 5 de junio entre Eloy Alfaro y Rocafuerte de la ciudad de Babahoyo, donde permaneció hasta el año 2003. En la actualidad Radio Fluminense S.A se encuentra ubicado en las calles Eloy Alfaro # 315 entre la Av. 5 de junio y 10 de agosto, 2do piso, oficina 202 del edificio Faytong. Esta radio se inició con una frecuencia local, es decir con 250 watts de potencia y sus emisiones fueron con programas regulares, de contenidos sencillos y espacios musicales, la frecuencia asignada para operar era 100.9 FM. Hoy en día cuenta con una frecuencia provincial en el dial 101.5 FM. La radio empezó con cuatro trabajadores, la señora. Inés Chang (+), la señora Lidia Contreras (+), la señora Azucena Andino y el periodista Gustavo Von Lippke, gerente y dueño de la radio. Los problemas que se presentan los detallo a continuación:

- Deficiente protagonismo por parte el gerente general.
- Inadecuada administración.
- Roles no definido en el personal.
- Escasa capacitación.
- Deficiencia en la potencia de la radio.
- Procesos no estandarizados.
- Deficiencia en los controle al personal.
- Pequeña cartera de clientes.
- Escasa captación de clientes.
- Vulnerabilidades a virus.
- Cumplimiento de porcentajes conforme la ley.

Este estudio de caso se realizó a través de las líneas de investigación de modelos de gestión administrativa y la metodología cualitativa empleada es mediante la observación y la entrevista al gerente de la radio y al personal operativo para identificar y analizar los problemas producidos.

DESARROLLO

La estación radial fue creada el 14 de noviembre de 1980 por el Licenciado. Gustavo Ernesto von Lippke Ayabaca, nacido en la ciudad de Cuenca y radicado en la ciudad de Quito, hijo de padre alemán y de la médica cuencana Dolores Ayabaca. Sus inicios en la radiodifusión se dieron a raíz que su hermana Erika Von Lippke Ayabaca quién protagonizaba radionovelas en la cadena radial amarillo, azul y rojo de la ciudad de Quito y un día el narrador no llegó por lo que necesitaba de alguien que lo reemplace haciendo la voz comercial y de off, es allí donde nace en la mente de don Von Lippke lo que antes era solo un entretenimiento se convirtió en un negocio emprendedor para servir solo a la ciudad de Babahoyo solamente porque se requerían más equipos, tales como transmisor de por lo menos 500 watts, una torre auto soportada de 20 metros, cables coaxial, sistema de antenas radiantes con las mediadas exactas, un estudio técnico completo elaborado por un ingeniero en telecomunicaciones y autorizaciones del entonces ente regulador y ya desaparecido EMETEL, todo esto generaba un gasto elevado. Además la dura competencia que existía con las emisoras de amplitud modulada (AM) con mucho más alcance, pero con mucho ruido en su emisiones, en cambio la radio en frecuencia modulada por su sigla FM no era tan conocida y recién empezaba a evolucionar en todo el país y a competir en un mercado poco conocido y eso dificultaba su financiamiento por medio del comercio local. Sin embargo con el pasar de los años aparecieron más radios y obligando a su dueño solicitar un aumento de potencia de 530 watts en su transmisor y ubicarlo en la ciudad de Guaranda, cerro Cochabamba para cubrir toda la provincia de los Ríos desde una altura de 2600 metros sobre el nivel del mar.

En el año 2013 a través de la nueva Ley Orgánica de Telecomunicación permitió que la radio de razón social natural pase a ser Sociedad Anónima, identificándose desde ese entonces comercialmente como radio Fluminense S.A. La radio dio paso a sus primeras

emisiones que se realizaron desde el edificio Aguirre ubicado en las calles 5 de junio entre Eloy Alfaro y Rocafuerte de la ciudad de Babahoyo, su programación inicial fue con programas de noticias, programas de contenidos opinión, deportes y espacios musicales. La frecuencia asignada para operar desde el año 80 hacia adelante era 100.9 en frecuencia modulada. En la actualidad radio Fluminense S.A se encuentra ubicado en las calles Eloy Alfaro # 315 entre la avenida 5 de junio, 2do piso, oficina 202 del edificio Faytong, sector céntrico de la ciudad. Hoy en día la empresa radial cuenta con una frecuencia provincial en el dial 101.5 en frecuencia modulada.

El autor (Sallenave, 2002).No hay acción empresarial sin actores, estos son los funcionarios que cotidianamente toman decisiones que afectan al futuro de la empresa y al frente de ellos, el gerente general desempeña el papel de autor, compositor y director de orquesta de la acción empresarial. Como autor el gerente general es responsable de la definición de los ejes estratégicos de la empresa, es decir, la determinación de sus objetivos y los medios necesarios para lograrlos (p. 20)

El mundo empresarial siempre necesita acción, se necesita que sus directivos sepan tomar buenas y acertadas decisiones en situaciones difíciles que afecten el futuro de la empresa de una forma positiva, el gerente es un escritor y maestro en todo su actuar frente a la compañía, de él dependen los muchos éxitos que se puedan cosechar para bienestar de todos. La empresa requiere de responsabilidad social empresarial y estrategias que den resultados en vez de solo figurar como dueño o gerente. En la empresa radial se evidencia falencias con respecto a las acciones correctivas, las acciones ejemplarizadoras que deben tomarse para un perfeccionamiento constante y necesaria,

Continúa el escritor poniendo como ejemplo a algo cotidiano: (Sallenave, 2002). Como compositor, el gerente general marca las pautas para la obtención y el uso de los recursos conforme a un plan, y organiza las tareas de los otros actores dentro de una estructura. Como director de orquesta, el gerente general coordina y controla el desarrollo de las operaciones según el plan y revisa la estrategia y estructura de la empresa en respuesta a imprevistos que pueden ser externos a la empresa (p. 21)

El gerente escribe sus propios logros a través de la experiencia y el conocimiento en áreas administrativas así como el escritor relata todas sus vivencias técnicamente, el gerente obtiene los recursos financieros mediante préstamos, obtiene los recursos tecnológicos y los recursos humanos para dirigir coordinadamente todas las operaciones según lo planificado y tomar medidas correctoras cuando surjan imprevistos internos como los externos. Se analiza mediante la técnica investigativa de la observación, las falencias que tiene la empresa con respecto a la deficiente planificación, la insuficiente coordinación existente en las áreas operativas y administrativas dejando espacio para que hagan su aparición las falencias en la estructura organizacional de radio fluminense originándose una problemática a ser objeto de estudio.

La administración es el punto neurálgico de cualquier organización porque cumple con la función más importante: preservar el orden. Una empresa que no se administra adecuadamente no tiene posibilidades de subsistencia. (Montalvan, 1999)

La directora administrativa por ser la esposa del gerente propietario es el cerebro de la radio en todos los procesos y tiene la facultad de velar por la correcta gestión financiera, es

ella quien maneja las cuentas bancarias y hace las negociaciones. En otro puesto esta la secretaria quien cumple muchas funciones fuera del perfil para lo cual fue contratada desde sus inicios, es decir, ella cumple funciones varias en la empresa, desde desempeñarse de controles master en los programas, desempeñar el papel de productora de radio y de programas externos, además se desempeña de programadora de programas interculturales, programas pregrabados como el de crónica roja, algunos autores denominan a la secretaria como la persona que brinda asistencia a la dirección de una empresa, en radio fluminense las funciones están escasamente definidas para ese rol. La producción de la radio es representada por la misma persona que sirve como locutor al medio de comunicación, o a su vez la secretaria cuando toma algún anuncio que hayan contratado. Radio Fluminense S.A, cuenta con una ejecutiva de ventas en la en la ciudad de Quito y una ejecutiva de ventas en la ciudad de Guayaquil, Ambas ejecutivas comisionan el 10 % por el monto total de la orden, más viáticos por el concepto de movilización, además de esos rubros que se les cancela a las ejecutivas interviene también la agencia de publicidad que cobra el 20 % por cada orden emitida. Ejemplo. Ingresas una orden de publicidad de la agencia Creacional por el monto de \$ 700,00, la agencia se descuenta el 20 % antes de cancelar a la empresa radial, es decir \$ 140,00 dólares, quedando \$ 560,00. De ese valor se liquida el 10% a la vendedora ejecutiva por haber hecho la negociación que son \$ 56,00. El valor que a la compañía le queda es de \$ 504,00 dólares.

En la sección III de derechos de la comunicadores, art 44 numeral 5 menciona al desarrollo y capacitación como un derecho en los medios de comunicación que tiene sus empleados “al desarrollo profesional y capacitación técnica; para lo cual las entidades públicas y privadas y los medios de comunicación darán las facilidades que fueran del caso” (Ley Orgánica de Comunicación, 2013,p.9)

La empresa radial cuenta con locutores programadores que no están académicamente preparados, hace un año se evidencia que han obtenido la profesionalización por medio del Consejo de Desarrollo de la Información y la Comunicación, en sus siglas “Cordicom”, certificación que debe de ser renovada después de dos años mediante un examen especial de conocimiento en esa área de locución y noticiero respectivamente.

La organizaciones modernas, no importando su magnitud cuentan con una serie de recursos que se deben administrar y gestionar eficaz y eficientemente, para que la organización o institución pueda alcanzar los objetivos estratégicos en concordancia con la Misión y Visión (Dumont, 2015)

Es decir que constantemente las empresas tienen que innovar para poder ser competitivos y así estar revisando y supervisando los recursos porque estos bien administrados ayudan a cumplir la visión y la misión de la empresa obteniendo beneficios buenos para a todo el personal, convirtiendo el lugar de trabajo en lugar de confianza para el empleado, pero en la empresa “Fluminense” se evidencia que no está modernizada con respecto a las computadoras, ya han cumplido su vida útil y en cualquier momento se pueden detener y hay volver a instalar el software y eso requiere de tiempo, ya que quien lo instala no vive en la ciudad Babahoyo, sino en Quito ya que. El aire acondicionado ya está obsoleto porque por más arreglo que se le ha realizado se evidencia un ruido que se percibe al momento de hacer las entrevistas en vivo. Se observa que la emisora trabaja con un programa que se llama Jazler y que no todo el personal operativo conoce su manejo.

En el capítulo II art.- 4 literal f menciona la posibilidad de aumentar potencia al equipo transmisor realizando la gestión ante el organismo rector y cita que: “constituyen modificaciones técnicas todos aquellos cambios en las características de emisión u operación de un equipo, estación o sistema cuando dicha modificación que no implique cambio en el área de cobertura autorizada o modifique las características esenciales del contrato vigente. Las modificaciones técnicas consideradas en este reglamento son: cito el literal f que dice cambio de potencia y/o sistema radiante (Resolución Senatel - 2013 - 0236, 2013)

La potencia asignada por la autoridad de telecomunicaciones es deficiente porque en la cabina de la radio hay que andar moviendo la antena para sintonizar bien el programa de la municipalidad de Babahoyo celebrado mediante contrato de un año y cuyos acuerdos fueron que una semana ellos realizan sus audiciones desde la cabina de la radio y otra semana de la cabina de radio libre, se evidencia que cuando la radio se engancha a señal de la otra radiodifusora se escucha ruido dejando sin efecto la calidad que se persigue a través de la visión de la empresa, se evidencia que esta molestia persiste en las audiciones.

Según (Gonzales, 2015) Afirma, “Todas la fases del proceso administrativo son importantes, ya que deben funcionar de forma sinérgica para lograr resultados efectivos y funcionar en lo sucesivo como un proceso de mejora continua” (p.1).

Las fases del proceso administrativo cuando se le da la importancia en la empresa ayudan lograr resultados muy efectivos que llena de satisfacción a sus directivos y empleados, pero cuando está de por medio la descoordinación y la improvisación por ser negocios familiares todas las decisiones las toma una sola persona. Es decir que la

planificación no se avizora, la organización no hace su aparición y el control es escaso, se evidencia que no existen los pilares administrativos que empujen a lograr resultados satisfactorios, efectivos para la empresa y empleados.

La estandarización o normalización se denomina al proceso de elaborar, emplear y optimizar las reglas que se aplican a distintas actividades tanto de carácter científico, como industrial o económico con la finalidad de concretarlas y mejorarlas. La estandarización es siempre un mecanismo de coordinación, que proyectará toda su eficacia en los siguientes casos: Cuando un bien o servicio es repetitivo. En este segmento se engloban todos los bienes de consumo, de una gran parte de productos industriales y de buena parte de los servicios de transporte. Cuando el entorno externo (clientes, tecnologías, competidores) sea bastante predecible, es decir, fácil de predecir su evolución, y en consecuencia el trabajo a realizar se fácil de planificar, así mismo las tareas a realizar sean simples, esto es comprensibles por la persona que la realiza, en este grupo nos encontramos con áreas productivas y administrativas (Martinez, 2014)

La estandarización deficiente en los locutores por las escasas capacitaciones sobre manejo del software Jazler, ya que los locutores no lo utilizan, arrastran la música de la computadora que cuenta con internet y se utiliza solo para las redes sociales, el servicio que se brinda se vuelve sin un horizonte claro; cuando ha faltado a su trabajo uno de ellos no hay quien lo reemplace.

En otros casos, por ejemplo la empresa desarrolla su actividad en un entorno muy cambiante e impredecible, los constantes cambios producidos por el cliente, la complejidad

del producto, la dificultad de planificar el trabajo a desarrollar unidos normalmente a la necesidad de tener una gran rapidez de respuesta, hacen que la normalización no proporcione en muchos casos información sobre pautas a seguir. Dado un paso más ahora sí, podemos proponer una definición de estandarización de procesos, considerado como un proceso dinámico por el cual se documentan todas las tareas a realizar, los recursos que se van a usar en estos, proporcionando la mejora continua para lograr horizontes de competitividad mundial. (Martinez, 2014)

Los locutores de noticias trabajan en descoordinación con producción en los agendamientos de entrevistas, normalmente en todas las audiciones se ve afectada porque un empleado no ha llegado a laborar. Pero la situación se torna un poco difícil al momento que el locutor programador 1 como está identificado en el organigrama no comparte la música que ocupa en su programa el vacilón de la mañana con el locutor programador 2 y con producción, música que no está autorizada para poner a tocar la música, esto hace que la música salga sin calidad, es decir con los decibeles muy altos y esto incomoda al oyente por la variación del volumen porque esa música no está masterizada, es decir, no ha pasado por el proceso de limpieza que se le da a los audios, como son todos los ruidos que se hayan producidos mediante la grabación y también la música viene en diferente decibeles de 120, de 100 y en la radio hay que regular ese volumen hasta 90 decibeles que son los estándares de calidad en música.

En el locutor programador 2 que trabaja en la programación de la tarde la música sale correctamente pero no está actualizada, no está de acuerdo al sistema radial de la competencia, se evidencia que existe una rutina con las músicas en los horarios de la tarde.

Según la autora (Alles, 2009).”Las organizaciones deben contar, por escrito con una breve descripción de todos los puestos que la integran. Por un lado, de este modo sea segura la no repetición de tareas y que unas queden sin ser asignadas, y, por otro, es la base de los demás subsistemas. La descripción de puestos de toda una organización suele integrar lo que se denomina “Manual de puestos “(p.31).

De acuerdo a la teoría planteada por la autora del párrafo anterior es tan importante la distribución de puestos para que haya una excelente designación de tareas y la carga laboral sea aliviada y se consigan con más prontitud los objetivos trazados por la empresa. Se observa la inexistencia de un manual de funciones en la empresa radial, solo se observa un reglamento interno que no ha sido socializado con el personal.

El control de la empresa es fundamental para que pueda supervivir, es evidente que, como confirman las estadísticas, una gran mayoría de empresas pequeñas y medianas mueren, bien por falta de control, bien por la inexistencia de un adecuado sistema de control. Estas muertes han pasado bastante desapercibidas en época de crecimiento y bonanza, pues si una empresa moría, rápidamente era sustituida por otra nueva. Pero la llegada de nuevos entornos de crisis ha puesto en primer plano las renovadas exigencias por incrementar y reforzar los niveles de control empresarial. Control que se ha hecho mucho más necesario no solo desde la perspectiva del control interno de las actividades empresariales, sino también desde los crecientes requerimientos del control externo a las actividades de la empresa. (Eslava, 2013,p.9)

El control es de vital importancia tanto en las empresas pequeñas y medianas para que no haya muerte empresarial, los niveles de control deben de ser prioritarios, como referente en la empresa se evidencia falencias en el control de actividades, porque no se trabaja con herramientas administrativas de control que permitan evaluar el cumplimiento de metas, tener una lista de chequeo, indicadores, supervisión.

La atención al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado. Se asegure un uso correcto de este y satisfaga sus necesidades y/ o expectativas, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de la empresa. (Escudero, 2015,p.6)

La cartera de clientes de la radio está compuesta por agencias de publicidad, instituciones públicas, en el caso de la cartera de clientes locales es sumamente escasa y se ha tratado de vender pero no hay una cultura en el comercio de publicitar, ellos argumentan que los valores son muy elevados y difíciles de alcanzar. El cliente es el socio que coadyuva al crecimiento y ensanchamiento de la misma, en el caso de la radio existen varias falencias en la atención del cliente directo de la empresa que llega a las oficinas a buscar información acerca de la publicidad.

La calidad en la atención al cliente crea nuevos clientes y mantiene la lealtad de los actuales (Escudero M. J., 2017,p.235)

Existe una brecha problemática al tratar de captar los clientes con una deficiente calidad en la atención en la oficinas, la radio puede aprovechar la notoriedad, la posición

que se encuentra pero se evidencia que ha habido desacuerdo con la actitud con la cual fueron atendidos.

A través de la ley orgánica de comunicación en su art 103 señala como debe de ser distribuida la programación (Ley Orgánica de Comunicación E. , 2013): En los casos de las estaciones de radiodifusión sonora que emitan programas musicales, la música producida, compuesta o ejecutada en Ecuador deberá representar al menos el 50 % de los contenidos musicales emitidos en todos sus horarios, con el pago de los derechos de autor conforme se establece en la ley (p.18)

El artículo cita la forma de cómo debe de estar distribuida la música nacional en cada programación de por lo menos un cincuenta por ciento (50 %) para cumplir con la ley del 1x1 y no ser objeto de sanción de parte de la supercom equivalente a diez salarios básicos del trabajador en general, en este estudio de caso se evidencia el incumplimiento de por parte de del medio de comunicación en los porcentajes de 30.90 % en música nacional de lunes a viernes, en cambio los días sábados se evidencia el 24,29 % los sábados y los domingos en un porcentaje de 30.96 % de cumplimiento en músicas nacionales de acuerdo a la ley de comunicación .

De acuerdo a (Elizondo, 2014) el software no deseado son todos aquellos programas que se caracterizan por ser instalarse de manera furtiva en las computadoras con el fin de dañar archivos del usuario y del sistema causar molestia o robar información. Se oculta para reproducirse y ejecutarse inesperadamente. Llega a las computadoras a leer un mensaje de correo electrónico, instalar una aplicación o abrir un archivo desde una unidad de memoria electrónica USB, un CD, un DVD u otro medio extraíble (p.40)

El escritor menciona con mucho énfasis lo dañino que pueden ser los programas al instalarse de manera imprevista en una computadora, estos pueden borrar toda la información recopilada por muchos años sino se tiene el cuidado necesario, se observa en la cabina de la radio donde se concentran la mayor cantidad de computadoras, un total de ocho (8) que no cuentan con las licencias de antivirus para contrarrestar cualquier ataque que puede llegar a través de USB u otros dispositivos de entrada al ordenador y se evidencia que no existe respaldo de todas las músicas guardadas en los discos duros, tampoco existe respaldo de las grabaciones que por ley la empresa está obligada a cumplir todo los días a cabalidad. No solo están expuestas las computadoras de la cabina, sino las de oficinas administrativas que son un total de 3 computadores con información financiera, contable, de facturación y de planes y proyectos guardados de manera digital.

(Ley Orgánica de Comunicación E. , Derecho a la comunicación intercultural, 2013) Los pueblos y nacionalidades indígenas, afroecuatorianas y montubias tienen derecho a producir y difundir en su propia lengua, contenidos que expresen y reflejen su cosmovisión, cultura, tradiciones, conocimientos y saberes.

Todos los medios de comunicación tienen el deber de difundir contenidos que expresen y reflejen la cosmovisión, cultura, tradiciones, conocimientos y saberes y nacionalidades indígenas, afroecuatorianas y montubias, por un espacio de 5 % de su programación diaria, sin perjuicio de que por su propia iniciativa los medios de comunicación amplíen este espacio. El consejo de regulación y desarrollo de la información y la comunicación establecerá los mecanismos y la reglamentación para el cumplimiento de esta obligación.

La falta de cumplimiento de este deber por parte de los medios de comunicación, será sancionada administrativamente por la superintendencia de la información y comunicación

con la imposición de una multa equivalente al 10 % de la facturación promediada de los últimos tres meses presentada en sus declaraciones al servicio de rentas internas, sin perjuicio de que cumpla su obligación de difundir estos contenidos (p.8)

Los pueblos y nacionalidades indígenas a través de la ley de comunicación les dejó una puerta abierta en todos los medios con una oportunidad de dar hacer y conocer sus saberes, culturas, tradiciones, así mismo dejó con una problemática a las empresas radiales ya que en porcentajes no se cumple por factores que inciden como la escasa producción de interculturales, se repiten muy a menudo y de acuerdo a la ley se pueden repetir pero, dentro de seis meses, desconocimiento del reglamento donde está la normativa aplicable y los parámetros que se deben considerar.

La duración de y frecuencia de publicidad tendrá los siguientes límites según el tipo de medio de comunicación que la difunda. Los medios audiovisuales de señal abierta podrán difundir hasta un máximo de quince minutos (15) de publicidad por hora de programación y dos minutos adicionales de autopromoción (Registro Oficial Nro 170, 2014,P.11)

Solo quince minutos es el tiempo que se debe emplear en publicidad radial por cada hora de programación, si el medio incumple es objeto de una sanción administrativa, es difícil controlar porque no existe el compromiso por parte de la administración de hacer controles periódicos. En los momentos de procesos electorales donde la propaganda incrementa y a la empresa la controla el CNE. Mediante la ley orgánica de elecciones donde se insta al medio a cumplir a cabalidad para no ser objeto de multa que va desde los cincuenta mil \$ 50.000,00 dólares a los cien mil \$ 100.000,00 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

CONCLUSIONES

1. La empresa radial fluminense tiene una estructura familiar en su gestión administrativa y las decisiones las toma una sola persona en todas las acciones.
2. La tecnología instalada en la estación radial cumplió su vida útil de acuerdo a la contabilidad, las computadoras no tienen instalados los antivirus en sus once unidades.
3. Se considera que el costo de publicidad representa un rubro más alto en comparación con los precios de la competencia que son inferiores y con muchas más promociones.
4. El nivel de cumplimiento en sus programaciones es de 27.26 % en música latinoamericana, 13,58 % en música nacional, 8,33 % en los noticieros, programación en vivo 20,83 %, en la publicidad un 25,00 %, en los programas interculturales un 5 %.
5. La publicidad que el medio debe de emplear es de 15 minutos por cada hora de programación para no incurrir en una sanción administrativa.
6. De maneara concluyente este estudio de caso determina la escasa participación de los locutores programadores en capacitaciones, lo que aumenta la probabilidad de la empresa incurrir en una sanción por el desconocimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Granica.
- Asamblea. (2013,p.9). *Registro Oficial*. Ecuador: Almacen Editora Nacional.
- Asamblea Nacional, E. (2013). *Ley orgànica de comunicacion*. Quito: Registro Oficial.
- Dumont, J. R. (2015). *Gestìon administrativa. La confianza en el lugar de trabajo*. Grin Verlag.
- Elizondo, R. (2014). *Informàtica*. Mèxico: Grupo Editorial Patria.
- Escudero, M. E. (2015,p.6). *Servicio de atencion comercial*. España: Editex.
- Escudero, M. J. (2017,p.235). *Comunicacion y atencion al cliente 2da ediciòn*. España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Eslava, J. d. (2013,p.9). *La gestìon del control de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gonzales, A. C. (2015). *PROCESO ADMINISTRATIVO*. Mèxico: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Martinez, J. G. (2014). *Gestion por procesos de negocio*. Madrid: Ecobook - Editorial del Economista.
- Montalvan, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana*. Mèxico: Universidad Iberoamericana.
- Sallenave, J. -P. (2002). Gerencia y planeacion estratègica. En J. -P. Sallenave, *Gerencia y planeacion estratègica* (pàgs. p.20,21). Bogotá: Editorial Norma .
- Senatel. (2013). *Capitulo II*. Ecuador: Resolucion Senatel - 2013 - 0236.

ANEXOS

Anexo N° 1 Observación realizada a las oficinas de Radio Fluminense.

Fecha: 26/01/2018

Hora de Inicio: 16:00 pm

Lugar: Radio Fluminense S.A.

Observación: Se observaron que en las oficinas de la radio no tienen un organigrama estructural. Otras de las observaciones fueron, que no tiene manual de funciones para designar las tareas a realizar. Otras de las falencias observadas fueron que los procesos en lo que se refiere a la música, en lo referente a los precios no están estandarizados, a un cliente se le cobra un valor cuando son anuncios y a otro un valor diferente.

Junto a la realización de la entrevista se realizó el mecanismo o procedimiento de la observación del grupo objetivo, con la meta de conseguir respuestas cualitativas que sirvan para sostener la información anexada. En la visita que se realizó a radio fluminense se detectaron ciertas negligencias en el momento de la atención al cliente, por motivo que los precios son elevados en comparación con la competencia, pero como la orden de un anuncio judicial viene dada por un juez para pautar en la estación radial el cliente termina pagando.

Anexo N° 2 Ficha de entrevista al gerente general.

Tipo: Documental

Nivel: Descriptiva

Modalidad: Participativa

Fecha: 26/01/2018 **Hora:** 16:10 pm

Hora de finalización: 17:00

Lugar: Radio Fluminense

OBJETIVO GENERAL:

Evaluar la gestión administrativa en Radio Fluminense S.A.

Entrevista realizada al gerente general de la radio.

1. ¿Cómo evalúa su gestión administrativa?
2. ¿Cómo cree usted que es la comunicación con los clientes en su gestión administrativa?
3. ¿Qué actitud toma usted cuando mide la responsabilidad dentro de su gestión administrativa?
4. ¿Cómo calificaría usted al nivel de cumplimiento de acuerdo a la Misión, Visión, Objetivos, Metas, en radio fluminense?
5. ¿Radio fluminense cuenta con un organigrama estructural establecido?
6. ¿Cree usted que la comunicación con los clientes es un aspecto clave para que ellos se sientan bien atendidos en Radio Fluminense?
7. ¿Realiza capacitación al personal operativo y administrativo sobre el manejo del software?
8. ¿Cree usted que la gestión administrativa debe considerar las opiniones de los empleados para realizar la toma de decisiones en la empresa?
9. ¿Realiza mantenimientos periódicos a las computadoras incluyendo la compra de los antivirus?
10. ¿Realiza usted controles periódicos para evaluar el desempeño en el área operativa de la radio?

Anexo N° 3 Ficha de entrevista al personal de la radio.

Tipo: Documental

Nivel: Descriptiva

Modalidad: Participativa **Fecha:**

26/01/2018

Hora: 15:00 pm hasta las 16 pm

Lugar: Radio Fluminense

Entrevista a los empleados.

1. ¿Está de acuerdo que las decisiones de la empresa la haga una sola persona por ser negocio familiar?
2. ¿Las computadoras cuentan con antivirus?
3. ¿Considera que los costos de publicidad de radio fluminense son muy altos en comparación con otros medios?
4. ¿Considera que la radio cumple en sus programaciones con lo que determina la ley?
5. ¿La empresa ha realizado capacitaciones en las que usted haya ido?
6. ¿Cómo evalúa usted la gestión administrativa de la radio?
7. ¿Conoce usted si la radio contaba o cuenta con un organigrama?
8. ¿Ha recibido usted un manual de funciones?
9. ¿Considera usted que el trato a los clientes de la radio es el adecuado?
10. ¿Realizan controles periódicos en la radio?

ANEXO N° 4

Tabla 1

Programación en porcentajes.

PROGRAMA	HORA	PORCENTAJE %
MUSICA LATINOAMERICANA	6.54	27.26 %
MUSICA NACIONAL	3.26	13.58 %
NOTICIEROS	2.00	8.33 %
PROGRAMAS EN VIVO	5.00	20.83 %
PUBLICIDAD	6.00	25.00 %
INTERCULTURALES	1.20	5.00 %
TOTALES	24.00	100 %

Programación de la radio en porcentajes de lunes a viernes.

Tabla 2

Programación en porcentajes.

PROGRAMA	HORA	PORCENTAJE %
MUSICA LATINOAMERICANA	7.97	33.22 %
MUSICA NACIONAL	5.83	24.29 %
NOTICIEROS	1.00	4.16 %
ESPACIO CONTRATADO	2.00	8.33 %
PUBLICIDAD	6.00	25.00 %
INTERCULTURALES	1.20	5.00 %
TOTALES	24.00	100 %

Programación de la radio en porcentajes del día sábado.

Tabla 3

Programación en porcentajes del día domingo.

PROGRAMA	HORA	PORCENTAJE %
MUSICA LATINOAMERICANA	8.52	35.48 %
MUSICA NACIONAL	8.28	34.52 %
PUBLICIDAD	6.00	25.00 %
INTERCULTURALES	1.20	5.00 %
TOTALES	24.00	100 %

Programación de la radio en porcentajes los domingos.

