

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
RADIODIFUSORA FM Y SERVICIO DE REPRESENTACIÓN ARTÍSTICA EN LA  
CIUDAD DE QUITO CON COBERTURA NACIONAL**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EMPRESARIAL**

**MAURICIO FERNANDO ARIAS QUINGA**

**DIRECTOR: ING. VINICIO REINOSO MBA**

**Quito, abril de 2008**

## **DECLARACIÓN**

Yo Mauricio Fernando Arias Quinga, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he aplicado para su desarrollo los conocimientos adquiridos en la carrera y consultado la bibliografía detallada en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos de este trabajo según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual y Derechos de Autor.

---

Mauricio Fernando Arias Quinga

## **CERTIFICACIÓN**

Yo, Vinicio Reinoso certifico que el presente trabajo fue desarrollado íntegramente bajo mi supervisión por Mauricio Fernando Arias Quinga.

DIRECTOR DEL PROYECTO

---

Ing. Vinicio Reinoso MBA

## **DEDICATORIA**

Con amor a mi madre, mi padre y mis hermanos, a quienes les debo la vida y lo que soy; a los que de una u otra manera se terminaron involucrando en el desarrollo del proyecto; y a todos y cada uno de los músicos de Ecuador, con quienes trabajo muy duro por salir adelante en esta dura profesión.

Mauricio

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Universidad y los maestros, que supieron brindarme sus conocimientos y experiencias para enriquecer mi intelecto y capacidad.

A mis compañeros y amigos empresarios, que me acompañaron y ayudaron en el camino del aprendizaje, siempre permanecerán en mi recuerdo.

A Vinicio, que con su sabiduría supo guiarme en el desarrollo de este proyecto.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
Declaración.....	II
Certificación.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Resumen Ejecutivo.....	VI
Presentación.....	VII
Capitulo 1.....	1
1. Introducción.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Justificación del proyecto.....	2
1.2.1 Justificación teórica y metodológica.....	3
1.2.2 Justificación práctica.....	3
1.3 Formulación y sistematización del problema.....	4
1.3.1 Formulación del problema.....	4
1.3.2 Sistematización del problema.....	5
1.4 Objetivos de la investigación.....	5
1.4.1 Objetivo general.....	5
1.4.2 Objetivos específicos.....	5
1.5 Hipótesis de trabajo.....	6
1.6 El plan de negocios.....	6
1.6.1 Elementos y definiciones sobre el plan de negocio.....	6
1.6.2 Objetivos del plan de negocios en la economía de mercado.....	7
1.7 Historia de la radio en el ecuador.....	10
Capitulo 2.....	13
2. Marco teórico.....	13
2.1 Investigación de mercados.....	13
2.2 Diseño de un plan estratégico empresarial.....	15
2.3 Diseño técnico y plan de operaciones.....	21
2.4 Plan de mercadeo.....	27
2.5 Plan financiero.....	29
Capitulo 3.....	32
3. Investigación de mercados.....	32
3.1 Proceso de investigación de mercados.....	32
3.1.1 Introducción.....	32
3.1.2 Necesidad de información.....	32
3.1.2 Objetivos de la investigación.....	32
3.2 Diseño de la investigación de mercados.....	33
3.2.3 Fuentes de datos.....	33
3.2.4 Recolección de datos.....	33
3.2.5 Diseño de la muestra.....	34
3.2.5.1 Diseño de la muestra clientes primarios (las empresas).....	34
3.2.5.2 Diseño de la muestra clientes secundarios (los radioescuchas).....	35
3.3 Recopilación de datos.....	36
3.3.1 Recopilación de datos para los clientes primarios (las empresas).....	36
3.3.2 Recopilación de datos para los clientes secundarios (los radioescuchas).....	38

3.4	Participación del mercado.....	39
3.4.1	Investigación de la demanda actual.....	40
3.4.2	Investigación de la oferta actual.....	40
3.5	Tratamiento de la información.....	41
3.5.1	Procesamiento de datos.....	41
3.5.2	Análisis de resultados.....	41
3.5.2.1	Encuesta 1, para las empresas clientes.....	41
3.5.2.2	Encuesta 2, para los radioescuchas.....	49
	Capítulo 4.....	69
4.	Plan estratégico empresarial.....	69
4.1	Direccionamiento estratégico.....	69
4.1.1	Introducción.....	69
4.1.2	Misión organizacional.....	69
4.1.3	Visión organizacional.....	70
4.1.4	Valores y principios corporativos.....	70
4.1.5	Objetivos empresariales.....	72
4.1.5.1	Objetivos a largo plazo.....	72
4.1.5.2	Objetivos a corto plazo.....	73
4.2	Análisis del entorno (análisis situacional ambiental).....	73
4.2.1	Macro ambiente.....	74
4.2.1.1	Factores políticos.....	74
4.2.1.1.1	Crisis política.....	74
4.2.1.1.2	Regulación del gobierno.....	74
4.2.1.1.3	Procesos y entidades regulatorias.....	74
4.2.1.2	Factores económicos.....	75
4.2.1.2.1	Inflación.....	75
4.2.1.2.2	Crecimiento demográfico.....	76
4.2.1.2.3	Sector empresarial.....	77
4.2.1.2.4	Tasas de interés.....	77
4.2.1.3	Factores sociales.....	78
4.2.1.3.1	Distribución de la población.....	78
4.2.1.3.2	Moda y modelos a seguir.....	79
4.2.1.3.3	Grandes eventos e influencias.....	79
4.2.1.4	Factores tecnológicos.....	80
4.2.1.4.1	Acceso a tecnología/licenciamiento/patentes.....	80
4.2.1.4.2	Globalización tecnológica.....	80
4.2.1.4.3	Asuntos de propiedad intelectual.....	80
4.2.2	Perfil de oportunidades y amenazas en el medio externo (POAM).....	81
4.2.2.1	Diagnostico externo POAM.....	81
4.2.3	Sector industrial.....	82
4.2.3.1	Proveedores.....	83
4.2.3.1.1	Proveedores de equipos.....	83
4.2.3.1.2	Proveedores de material musical.....	83
4.2.3.1.3	Proveedores de material impreso para publicidad.....	83
4.2.3.1.4	Poder de negociación de los proveedores.....	83
4.2.3.2	Clientes.....	85
4.2.3.2.1	Clientes primarios (las empresas).....	85
4.2.3.2.1.1	Poder de negociación de los clientes primarios (las empresas).....	85
4.2.3.2.2	Clientes secundarios (los radioescuchas).....	86

4.2.3.2.2.1	Poder de negociación de los clientes secundarios (los radioescuchas).....	86
4.2.3.3	Competencia.....	87
4.2.3.3.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	89
4.2.3.3.2	Rivalidad entre los competidores.....	90
4.2.3.3.3	Barreras de salida.....	91
4.2.3.4	Productos sustitutos.....	92
4.2.3.4.1	Amenaza de entrada de servicios sustitutos.....	93
4.2.4	Diagnostico de la industria.....	94
4.2.4.1	Cuadro resumen para el sector industrial.....	94
4.2.5	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	95
4.2.6	Perfil de la capacidad interna de la futura compañía.....	96
4.2.6.1	Capacidad directiva.....	96
4.2.6.2	Capacidad financiera.....	97
4.2.6.3	Capacidad del talento humano.....	97
4.2.6.4	Capacidad competitiva (o de mercado).....	98
4.2.6.5	Capacidad tecnológica.....	98
4.2.7	Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).....	98
4.2.8	Matriz del perfil competitivo (MPC).....	99
4.2.9	Matriz de priorización.....	101
4.2.10	Matriz foda estratégico.....	102
4.2.11	Estrategias.....	104
4.2.11.1	Estrategias de fuerzas y oportunidades (FO), ofensivas.....	104
4.2.11.2	Estrategias de debilidades y oportunidades (DO), adaptativas.....	104
4.2.11.3	Estrategias de fuerzas y amenazas (FA), reactivas.....	105
4.2.11.4	Estrategias de debilidades y amenazas (DA), defensivas.....	105
4.2.11.5	Estrategia general corporativa.....	105
	Capitulo 5.....	107
5.	Diseño técnico y plan de operaciones.....	107
5.1	Localización del proyecto.....	107
5.1.1	Localización a nivel macro.....	107
5.1.1.1	Geografía.....	108
5.1.1.2	Extensión territorial.....	110
5.1.1.3	Toponimia.....	110
5.1.1.4	Clima.....	110
5.1.1.5	Población.....	110
5.1.1.6	Actividades económicas.....	111
5.1.1.7	Empleo oferta laboral.....	111
5.1.1.8	Servicios públicos.....	111
5.1.1.9	Medios de comunicación.....	112
5.1.1.10	Vías de comunicación.....	112
5.1.2	Localización a nivel micro.....	113
5.1.2.1	Análisis por el método de centro de masas.....	113
5.1.2.2	Análisis por el método multicriterios (análisis de expertos).....	117
5.1.2.3	Análisis según Conartel.....	122
5.1.3	Propuesta de distribución espacial.....	124
5.2	Producción.....	129
5.2.1	Definición de procesos productivos.....	129
5.2.1.1	Proceso productivo de una cuña y/o jingle.....	130
5.2.1.2	Capacidad de producción de la empresa.....	136

5.3	Organización y recursos humanos.....	136
5.3.1	Personal necesario.....	136
5.3.2	Propuesta de organigrama.....	146
5.4	Propuesta de programación diaria en la empresa.....	148
	Capítulo 6.....	150
6.	Plan de mercadeo.....	150
6.1	Introducción.....	150
6.2	Análisis de mercado.....	150
6.2.1	Demanda.....	150
6.2.1.1	Demanda de empresas clientes (compradoras del servicio).....	150
6.2.1.2	Demanda de radioescuchas (usuarios).....	151
6.2.2	Oferta.....	151
6.2.2.1	Oferta de empresas clientes (compradoras del servicio).....	151
6.2.2.2	Oferta de radioescuchas (usuarios).....	152
6.3	Descripción de la industria de radiodifusión.....	153
6.3.1	Plaza.....	153
6.3.2	Producto (servicio).....	153
6.3.3	Precio.....	156
6.3.4	Promoción y publicidad.....	156
6.4	Segmentación del mercado.....	156
6.4.1	Aspectos geográficos.....	156
6.4.2	Aspectos demográficos.....	157
6.4.2.1	Las empresas clientes (compradoras del servicio).....	157
6.4.2.2	Los radioescuchas (usuarios).....	157
6.4.3	Aspectos psicográficos.....	158
6.4.3.1	Las empresas clientes (compradoras del servicio).....	158
6.4.3.2	Los radioescuchas (usuarios).....	158
6.4.4	Por beneficios buscados.....	158
6.4.5	Aspectos conductuales de compra.....	159
6.5	Definición de objetivos de mercadeo.....	159
6.5.1	Determinación de las estrategias y políticas de mercadeo.....	159
6.5.2	Determinación de planes de acción.....	163
	Capítulo 7.....	167
7.	Plan financiero.....	167
7.1	Inversiones pre-operacionales.....	167
7.2	Capital de inversión inicial, capitalización mínima y alternativas de finan.....	168
7.2.1	Inversión inicial.....	168
7.2.2	Capitalización mínima.....	169
7.2.3	Selección de alternativas de financiamiento.....	169
7.3	Presupuesto de ingresos proyectados.....	171
7.4	Presupuesto de egresos proyectados.....	172
7.5	Beneficios proyectados.....	174
7.6	Estados financieros proyectados.....	176
7.6.1	Estado de pérdidas y ganancias (estado de resultados).....	176
7.6.2	Balance general (estado de situación).....	176
7.6.3	Flujos de caja.....	176
7.6.4	Punto de equilibrio entre ingresos y egresos.....	177
7.7	Indicadores financieros.....	179
7.7.1	Valor actual neto (VAN).....	179

7.7.2	Relación beneficio costo (RBC).....	182
7.7.3	Tasa interna de retorno (TIR).....	182
7.7.4	Periodo de recuperación de la inversión (PRC).....	183
7.7.5	Conclusión de la mezcla de VAN, TIR, PRC.....	184
	Capítulo 8.....	186
8.1	Conclusiones y recomendaciones.....	186
8.1	Conclusiones.....	186
8.2	Recomendaciones.....	188
	Referencias bibliográficas.....	189
	Anexos.....	191

## LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 3.1	Distribución de la muestra en estratos (clientes primarios) .....	34
Tabla 3.2	Distribución de la muestra en estratos (clientes secundarios) .....	36
Tabla 3.3	Asignación de encuestas para los clientes primarios (las empresas) .....	37
Tabla 3.4	Asignación de encuestas para los clientes secundarios (los radioescuchas). .....	39
Tabla 3.5	Crecimiento de las telecomunicaciones en el Ecuador.....	40
Tabla 3.6	Resumen de las estaciones radiodifusoras.....	41
Tabla 4.1	Análisis Externo POAM.....	81
Tabla 4.2	El poder de negociación de los proveedores.....	84
Tabla 4.3	El poder de negociación de los clientes primarios (las empresas).....	86
Tabla 4.4	El poder de negociación de los clientes secundarios (los radioescuchas).....	87
Tabla 4.5	Los competidores del sector.....	88
Tabla 4.6	La amenaza de nuevos competidores.....	89
Tabla 4.7	La intensidad de la rivalidad entre competidores.....	91
Tabla 4.8	Las barreras de salida.....	92
Tabla 4.9	Productos sustitutos.....	92
Tabla 4.10	Para los productos sustitutos.....	94
Tabla 4.11	La industria del medio radial.....	95
Tabla 4.12	Desarrollo Matriz EFE.....	95
Tabla 4.13	Con respecto a la capacidad directiva.....	96
Tabla 4.14	Con respecto a la capacidad financiera.....	97
Tabla 4.15	Con respecto a la capacidad del talento humano.....	97
Tabla 4.16	Con respecto a la capacidad competitiva.....	98
Tabla 4.17	Con respecto a la capacidad tecnológica.....	98
Tabla 4.18	Desarrollo Matriz EFI.....	99
Tabla 4.19	Desarrollo Matriz FODA Estratégico.....	103
Tabla 5.1	Empleo subempleo e ingreso mensual.....	111
Tabla 5.2	Acerca de lo laboral en la ciudad de Quito.....	111
Tabla 5.3	Acerca de los servicios públicos en la ciudad de Quito.....	112
Tabla 5.4	Los principales medios de comunicación.....	112
Tabla 5.5	Las principales vías de comunicación.....	113
Tabla 5.6	Parroquias de Quito con su número de habitantes.....	113
Tabla 5.7	Puntos de acuerdo a (x,y) .....	114
Tabla 5.8	Parroquias versus criterios usados para la metodología multicriterios.....	118
Tabla 5.9	Mejores parroquias para hacer negocios en la ciudad de Quito según exp 1. ....	119
Tabla 5.10	Mejores parroquias para hacer negocios en la ciudad de Quito según exp 2. ....	119

Tabla 5.11	Mejores parroquias para hacer negocios en la ciudad de Quito según exp 3.	120
Tabla 5.12	Mejores parroquias para hacer negocios en la ciudad de Quito según exp 4.	120
Tabla 5.13	Resultado del método multicriterios.....	121
Tabla 5.14	Recurso material sistema de transmisión.....	127
Tabla 5.15	Recurso material sistemas de enlace estudios—ito cruz.....	127
Tabla 5.16	Recurso material procesamiento de audio.....	128
Tabla 5.17	Recurso material equipos básicos de estudio (master).....	128
Tabla 5.18	Recurso material equipos básicos de estudio (producción).....	129
Tabla 5.19	Análisis de valor del proceso productivo de una cuña y/o jingle.....	134
Tabla 5.20	Análisis de procesos para una cuña y/o jingle.....	135
Tabla 5.21	Distribución de Cargos.....	136
Tabla 5.22	Necesidades de Personal.....	138
Tabla 5.23	Cargos y sus respectivas funciones.....	139
Tabla 5.24	Cargo clave de la empresa.....	146
Tabla 5.25	Programación diaria para la estación.....	148
Tabla 5.26	Programación diaria con locutores y horas de trabajo.....	149
Tabla 6.1	Ventas promedio de una empresa tipo.....	151
Tabla 6.2	Participación en el mercado de empresas similares.....	152
Tabla 6.3	Principales canales.....	153
Tabla 6.4	Principales productos/servicios.....	155
Tabla 6.5	Estrategias y políticas para el departamento de mercadeo.....	161
Tabla 6.6	Resumen de los planes de acción.....	164
Tabla 7.1	Mejores alternativas de financiamiento.....	170
Tabla 7.2	Ingresos proyectados mes a mes.....	172
Tabla 7.3	Ingresos proyectados año a año.....	172
Tabla 7.4	Egresos proyectados mes a mes.....	173
Tabla 7.5	Egresos proyectados año a año.....	173
Tabla 7.6	Beneficios proyectados mes a mes.....	174
Tabla 7.7	Beneficios proyectados año a año.....	175
Tabla 7.8	Punto de equilibrio de principales servicios.....	178
Tabla 7.9	Cálculo del VAN.....	181
Tabla 7.10	Relación beneficio costo (RBC).....	182
Tabla 7.11	Tasa interna de retorno (TIR).....	183
Tabla 7.12	Cálculo del PRC.....	184
Tabla 7.13	Mezcla del VAN, TIR, PRC.....	184

## LISTA DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico 3.1	Años de la empresa entrevistada.....	42
Gráfico 3.2	Localización de la empresa.....	42
Gráfico 3.3	Regiones donde se comercializan los productos o servicios.....	43
Gráfico 3.4	Cargo del entrevistado.....	44
Gráfico 3.5	Medios publicitarios utilizados.....	44
Gráfico 3.6	Modo de empleo por parte de las empresas a la radio.....	45
Gráfico 3.7	Porcentaje contratado de la radio como medio publicitario.....	46
Gráfico 3.8	Estaciones contratadas.....	46
Gráfico 3.9	Parámetros importantes.....	47
Gráfico 3.10	Frecuencia radial preferida.....	48
Gráfico 3.11	Momento preferido para los comerciales.....	48
Gráfico 3.12	Edad de los encuestados.....	49
Gráfico 3.13	Sexo de los encuestados.....	50
Gráfico 3.14	Nivel de educación de los encuestados.....	50
Gráfico 3.15	Lugar de residencia de los encuestados.....	51
Gráfico 3.16	Porcentaje de escucha radial.....	52
Gráfico 3.17	Tipo de receptor.....	52
Gráfico 3.18	Tipo de frecuencia sintonizada.....	53
Gráfico 3.19	Número de horas de sintonía.....	54
Gráfico 3.20	Estaciones de radio sintonizadas.....	54
Gráfico 3.21	Principales razones para escucha la radio.....	55
Gráfico 3.22	Porcentaje de radios que dan apertura al talento ecuatoriano.....	56
Gráfico 3.23	Géneros musicales que reciben mayor apoyo.....	57
Gráfico 3.24	Momento del día que se prefiere escuchar radio.....	58
Gráfico 3.25	Porcentaje de interés de apoyo al talento nacional.....	59
Gráfico 3.26	Se debe apoyar al talento nacional.....	59
Gráfico 3.27	Forma en que consideran los entrevistados a la radio.....	60
Gráfico 3.28	Preferencia de programación.....	61
Gráfico 3.29	Preferencia noticiosa.....	62
Gráfico 3.30	Días para la preferencia noticiosa.....	62
Gráfico 3.31	Horarios para la preferencia noticiosa.....	63
Gráfico 3.32	Géneros musicales preferidos.....	64
Gráfico 3.33	Horario para la preferencia musical.....	65
Gráfico 3.34	Tipo de programación preferida.....	66
Gráfico 3.35	Preferencia de días para educación educativa.....	66
Gráfico 3.36	Horarios de preferencia para la programación educativa.....	67
Gráfico 3.37	Programación juvenil preferida.....	68
Gráfico 4.1	Inflación anual de los últimos años.....	75
Gráfico 4.2	Estimación Poblacional.....	76
Gráfico 4.3	Variaciones Tasas de Interés.....	77
Gráfico 4.4	Distribución de la Población.....	78
Gráfico 4.5	Fuerzas de Porter.....	82
Gráfico 5.1	Dentro del Ecuador.....	107
Gráfico 5.2	Dentro de Quito.....	108
Gráfico 5.3	Resultado centro de masas en el plano.....	116
Gráfico 5.4	Resultado centro de masas en el mapa.....	117

Gráfico 5.5	Mejores parroquias para hacer negocios en el mapa.....	121
Gráfico 5.6	Según Conartel mejor zona para establecer la empresa.....	122
Gráfico 5.7	Distribución en planta al detalle.....	124
Gráfico 5.8	Distribución espacial y necesidades en cada departamento.....	126
Gráfico 5.9	Diagrama de flujo del proceso productivo para cuñas y/o jingles.....	131
Gráfico 5.10	Mapeo de producción cuñas y/o jingles, primera parte.....	132
Gráfico 5.11	Mapeo de producción cuñas y/o jingles, segunda parte.....	133
Gráfico 5.12	Estructura Organizacional – Tu Radio Mamera.....	147

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El desarrollo de este proyecto, se encuentra enmarcado en el estudio de la radiodifusión a nivel nacional.

El presente estudio constituye una guía o instrumento para la implantación futura de una estación de radio en FM situada en la ciudad de Quito con cobertura a 10 provincias del Ecuador, en cuya actividad se cuente además con el servicio de representación artística.

La idea de un medio de comunicación radiofónica con apoyo directo al talento nacional, se basó en el comportamiento de un segmento de escuchas ecuatorianos, a quienes, a través de este futuro medio de comunicación, se les ofrecerá una estación con gran contenido local, enfocada a sus preferencias.

En primera instancia, se desarrolló la investigación de mercados, en la cual se consideró como informantes principales tanto a las empresas-clientes como a los radioescuchas; a través del resultado de las encuestas realizadas, que fueron las bases esenciales para el desarrollo de este trabajo, se evidenció que el segmento de radioescuchas seleccionados prefieren: sintonizar una estación radial de lunes a viernes, en horario de 8AM a 11AM y de 8PM a 11PM (como los más destacados), el tipo de música es pop/rock/balada, gustan de programas radiales cómicos pero con reducidas intervenciones del locutor al aire. Se concluyó también que en el segmento constituido como el mercado-meta del proyecto se tiene: jóvenes de ambos géneros, con edades comprendidas entre los 17-20 años, 21-23 años y 24-26 años; por ser este el grupo poblacional que más se apegan a las directrices de la futura estación.

De la investigación de mercados, se destacó que los radioescuchas también están dispuestos a escuchar una estación de radio que proporcione un apoyo directo al talento nacional ecuatoriano, siempre y cuando transmita la música que les gusta; y

por su puesto, las empresas- clientes estarían prestas a pautar en una estación de radio de este estilo, siempre que se ofrezca calidad de servicio a precios competitivos.

En la planificación estratégica, se establecieron los ingresos mínimos que deberá cumplir el departamento de mercadeo, los cuales ascienden a \$20.000 para el primer mes y que deberán continuar creciendo a razón de un 5% para el primer año. A través de las estrategias de mercadeo planteadas, se permitirá llegar a la audiencia seleccionada y cumplir los objetivos planteados.

Mediante el diseño técnico y plan de operaciones, se estableció las mejores zonas para la instalación óptima de la radiodifusora; en Quito fueron las parroquias de Iñaquito, Belisario Quevedo, Jipijapa, Rumipamba, Mariscal Sucre y El Condado. Además, se definió el proceso productivo de las cuñas y/o jingles; se instauró una propuesta para las necesidades de personal y el respectivo organigrama.

El proyecto a 5 años plazo necesitaría una inversión inicial de \$406.734. La evaluación financiera señaló un VAN de 295.671,11 con una tasa de descuento anual del 12% calculada, la cual está en el rango acostumbrado en el medio; una TIR del 18% indicativo de que el negocio es de bajo riesgo; el Período de Recuperación del Capital (PRC) es al 4to año de vida de proyecto; igualmente la Relación Costo Beneficio (RCB) es de 2.15, lo que significa que por cada dólar invertido en valores actuales, se alcanza una utilidad de 2.15 dólares.

De manera que con el uso de herramientas empresariales como las técnicas financieras y administrativas, se demostró la factibilidad del proyecto y en consecuencia su implementación.

## **PRESENTACIÓN**

El presente proyecto consta de 8 capítulos, los mismos que contribuirán a la realización de una toma de decisiones acertadas a futuro.

En el capítulo 1 se expuso la introducción, el planteamiento del problema, sus justificativos, formulación y sistematización del problema, objetivos, hipótesis y una breve descripción del plan de negocios.

En el capítulo 2 se mostró el marco teórico que se usó para el desarrollo del proyecto, es decir de la investigación de mercados, del plan estratégico empresarial, del diseño técnico y plan de operaciones, del plan de mercadeo y del plan financiero.

Luego, en el capítulo 3 se obtuvo información a través de la investigación de mercados, en la misma que se efectuó el proceso investigativo de mercados, el diseño de la investigación y la recopilación de datos.

Para el capítulo 4 se desarrolló el plan estratégico empresarial, en el que se determinó la misión, visión, valores y principios corporativos, objetivos empresariales, así como el análisis del entorno ambiental y varias matrices, con el fin de obtener una visión ampliada del sector.

En el capítulo 5 se realizó el diseño técnico y plan de operaciones, en el que se dividió la localización macro y micro del proyecto, su producción, la organización y recursos humanos, y por último la propuesta de programación diaria.

El capítulo 6 se desarrolló el plan de mercadeo, el mismo que contó con el análisis del mercado, la descripción de la industria, la segmentación y cada uno de los objetivos, estrategias y planes de acción del marketing

A continuación en el capítulo 7 se expuso el plan financiero de proyecto, el cual constó de los costos y gastos pre-operacionales, la inversión inicial, presupuestos de ingresos y egresos, los estados financieros proyectados, y el respectivo análisis VAN, TIR, PRC.

Y por último en el capítulo 8 se expresará las respectivas conclusiones y recomendaciones del proyecto realizado.

# **CAPITULO 1**

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La necesidad de comunicación y entretenimiento es primordial para el ser humano, ya que a través de éste se mantiene alerta de lo que acontece en el mundo y puede estar en interacción con la sociedad; por esta razón, se observa una gran oportunidad que existe en el Ecuador para promocionar talentos a través de una señal radial en FM, ya que la situación actual es de poco apoyo al músico local y además de poca especialización, por lo que se augura un negocio fructífero, siempre y cuando sea administrado con estándares empresariales.

El presente proyecto se fundamenta principalmente en base a un crecimiento del sector radial de un 6 a 7 por ciento anual de diciembre 2004 a diciembre 2005, y que continuará con esta tendencia en los próximos años (según datos proporcionados por la Súper Intendencia de Telecomunicaciones y el Conartel). También, mediante conversaciones con profesionales del medio radial y de comunicación como es el caso de Nebraska Chiriboga Canal 21 TV – Programa Hoy Music, hace pensar en obtener resultados positivos para este proyecto.

Se ha observado una oportunidad de negocios, ya que existe una inadecuada promoción de talentos nacionales a través de una señal radial en FM en un mercado poco explotado como lo es el Ecuador.

Teniendo como prioridad satisfacer con la futura empresa la necesidad básica de información y distracción a la juventud nacional, entonces, el objetivo principal para la futura empresa será el de ofrecer un servicio de entretenimiento musical a jóvenes radioescuchas, empleando una radio creativa y novedosa, con gran variedad de

productos radiales y capaz de publicitar bienes y servicios a compañías, lo que instituiría su diferenciación con la competencia. Dicha radio por su amplia variedad de programaciones proporcionará fundamentalmente a jóvenes, sana diversión y recreación, satisfaciendo su necesidad social de información, basada siempre en los más elementales valores humanos, ofreciendo oportunidades de promoción y difusión a nuevos exponentes artísticos mediante la representación y producción a nivel nacional, aportando de manera responsable a la sociedad un medio sano y exitosamente comercial de comunicación.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

El presente proyecto se fundamenta principalmente en base a un crecimiento del sector radial de un 6 a 7 por ciento anual de diciembre 2004 a diciembre 2005, y que continuará con esta tendencia en los próximos años (según datos proporcionados por la Súper Intendencia de Telecomunicaciones y el Conartel). También, mediante conversaciones con profesionales del medio radial y de comunicación como es el caso de Nebraska Chiriboga Canal 21 TV – Programa Hoy Music, hace pensar en obtener resultados positivos para este proyecto.

Se ha observado una gran oportunidad de negocios que existe en cuanto a la promoción de talentos a través de una señal radial en FM en un mercado poco explotado como lo es el Ecuador.

Teniendo como prioridad satisfacer con la futura empresa la necesidad básica de información y distracción a la juventud nacional.

Entonces, el objetivo principal para la futura empresa será el de ofrecer un servicio de entretenimiento musical a jóvenes radioescuchas, empleando una radio creativa y novedosa, con gran variedad de productos radiales y capaz de publicitar bienes y servicios a compañías. Dicha radio por su amplia variedad de programaciones

proporcionará fundamentalmente a jóvenes, sana diversión y recreación, satisfaciendo su necesidad social de información, basada siempre en los más elementales valores humanos, ofreciendo oportunidades de promoción y difusión a nuevos exponentes artísticos mediante la representación, producción y distribución profesional de estos a nivel nacional, aportando de manera responsable a la sociedad un medio sano de comunicación.

### **1.2.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA**

El presente proyecto no contribuirá con nueva teoría, ni una nueva metodología por su estricta aplicación práctica en el sector de radiodifusión y medio artístico.

### **1.2.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Las actividades relacionadas con la comunicación a través de una señal de radio en FM nacional tienen demasiado por ser explotada, ya que es el segundo medio más usado para la promoción de productos después de la televisión.

La investigación del presente plan de negocios permitirá la presentación de un documento guía que servirá para la implementación futura de una radio FM con cobertura nacional y que además incluya el servicio de representación artística, cubriendo la necesidad de comunicación y entretenimiento de los jóvenes radioescuchas, ofreciendo una alternativa diferente a la competencia y caracterizándose por promocionar primordialmente a jóvenes talentos musicales. La futura empresa tomará en cuenta el mercado olvidado dejado por las radios actuales, contribuyendo a convertir en éxitos talentos nuevos, buscando siempre mantener un rating de sintonía y rentabilidad financiera aceptable.

La nueva radio durante sus primeros años tendrá un alcance en las provincias principales del Ecuador como son Pichincha, Santo Domingo de los Sábiles,

Imbabura, Tungurahua, Azuay, Loja, Guayas, Santa Elena, Manabí y El Oro, buscando siempre a lo largo del tiempo abrir nuevos mercados y abarcar la sintonía entera nacional. Por ende, la futura empresa trabajará siguiendo lineamientos internacionales de calidad y funcionabilidad, procurando sumergirse en un mundo globalizado y cristianizarse en un futuro como una radio global.

Aplicando estrategias empresariales de promoción y distribución en la industria musical, se llegará a consolidar a la estación en todo el país en el mediano plazo, a fin de convertirse en una empresa pionera de distribución musical en el Ecuador y con proyección internacional.

En la actualidad no existen empresas que crean en el talento de los músicos ecuatorianos, ni existen promotores musicales serios que arriesguen su tiempo y dinero este segmento. Hoy por hoy el problema radica en que los antiguos empresarios no quieren comprometerse con el autor y cantautor nacional, peor aun existen empresas que se preocupen del trabajo de mercadeo y manejo de imagen de los grupos artísticos. Por lo que, la futura empresa radial y de representación artística buscará comprometerse con jóvenes talentos locales.

Por que no soñar con nuestra gente, viajado por todo el mundo haciendo lo que le gusta y ganando dignamente por eso.

## **1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿De que manera se puede asegurar la viabilidad técnica, comercial y financiera de un plan de negocios para una nueva empresa de radiodifusión en FM y que incluya el servicio de representación artística?

### **1.3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿De que manera se puede evidenciar la oportunidad de negocios en el sector radial?
- ¿Cómo se estructurará el direccionamiento estratégico para la nueva empresa radiodifusora FM y servicio de representación artística?
- ¿Cuál es el diseño técnico y el sistema de actividades que permitirá la creación de la nueva empresa?
- ¿Cómo se asegurará las ventas con el correspondiente plan de mercadeo para la futura empresa?
- ¿Cómo se evidenciará la factibilidad financiera para la nueva organización?

### **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Presentar un estudio de factibilidad técnica, comercial y financiera para la creación de una empresa radiodifusora FM con servicio de representación artística, que cubra las principales provincias del Ecuador.

#### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar mediante una investigación de mercado las oportunidades de negocio en la prestación del servicio de radiodifusión y representación artística.
2. Elaborar el correspondiente plan estratégico para la futura empresa.
3. Establecer diseño técnico de la empresa y el plan de operaciones requerido.

4. Elaborar el correspondiente plan de mercadeo para la futura empresa.
5. Presentar la factibilidad financiera del proyecto.

## **1.5 HIPÓTESIS DE TRABAJO**

Que con el diseño un Plan de Negocios bien estructurado se facilitará a que la nueva empresa radiodifusora en FM y servicio de representación artística asegure sus posibilidades de éxito tanto en su arranque como en su operación.

## **1.6 EL PLAN DE NEGOCIOS**

### **1.6.1 ELEMENTOS Y DEFINICIONES SOBRE EL PLAN DE NEGOCIO**

El Plan de Negocios no es más que una herramienta de dirección que integra los principales documentos normativos<sup>1</sup>.

"El Plan de Negocios es una ejecución útil tanto para lanzar una nueva empresa o una actividad en la empresa existente."

Surge la necesidad conceptual, metodológica y de gestión, de introducir un instrumento que permite concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros.

Este instrumento que se denomina mundialmente como Plan de Negocios, debe argumentar tanto a corto como mediano plazo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles, que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre competidores y aliados.

---

<sup>1</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Plan de negocios según esta definición es: **Es una forma de pensar sobre el futuro del negocio: a donde ir; cómo ir rápidamente, o qué hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos.**

Es un documento formal, elaborado por escrito, que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen las acciones futuras que deberán ejecutarse, tanto por el empresario como por sus colaboradores, para, utilizando los recursos de que dispone la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

Luego de un análisis de los diferentes conceptos que los autores ofrecen sobre el Plan de Negocio, es fundamental concentrarse en el objetivo básico y que éste sea claro, que esté escrito, sea fácilmente comunicable, coherente y medible.

### **1.6.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS EN LA ECONOMÍA DE MERCADO**

El Plan de Negocios tiene como objetivo ayudar a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que se pretende poner en marcha. Al mismo tiempo encontrar bases para convencer a posibles socios del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan, y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio<sup>2</sup>.

El estudioso en esta materia Pedro Bueno propone un posible índice del Plan de Negocios, el cual detallamos a continuación<sup>3</sup>:

1. Resumen ejecutivo.
2. Concepto del negocio.

---

<sup>2</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>3</sup> [www.monografias.com/trabajos10/teca/teca/sthtml](http://www.monografias.com/trabajos10/teca/teca/sthtml).

3. La nueva empresa en su sector.
4. El producto y su posible potenciación con productos o servicios relacionados.
5. Tecnología.
6. El mercado y la competencia.
7. Personal. Plan de incorporación de personas. Perfiles, motivación y retención.
8. Aspectos económicos. Previsión de cash - flow. Rentabilidad.
9. Gestión de la empresa. Responsabilidad de cada actividad y medios de control.
10. Plan detallado de lanzamiento de la empresa. Contingencias principales y coberturas.

Entre los aspectos que este autor destaca se encuentra lo referido a la nueva empresa y su sector, donde refiere que son las actividades que compiten o pueden competir con el concepto que se va a lanzar. A veces el emprendedor ve su concepto de una forma más diferencial que lo que percibe el mercado y se cree a salvo de competidores que en realidad son una amenaza. Saber segmentar el mercado es un acierto y saber encontrar un espacio diferenciado es crucial. En un plan de negocios conviene presentar el sector segmentado y ubicar en el nicho en el que se va a desarrollar la nueva actividad.

En cuanto al producto y su posible penetración con productos o servicios relacionados se destaca una extensión del mismo; posibilidad de modificarlo y así poder introducirlo en otros mercados; posibilidad de encontrar productos o servicios complementarios que permitan incrementar las ventas: posibilidad de extender el concepto de producto hacia una familia de productos; encontrar avances que permitan mediante su incorporación pensar en la segunda y tercer generación del producto. Una vez que se ha tenido éxito en la fase de fundación de la actividad, es preciso garantizar el crecimiento indefinido de éste, solo es posible mediante una oferta de productos continuamente renovados<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

La tecnología es la base del negocio, esta puede ser difícil de dominar: saber cuándo se perfeccionará determinando aspectos del producto, cuánto habrá que gastar para llegar a un grado determinado de avance en el proceso de desarrollo del mismo.

El Plan Comercial debe explicar como se va a conseguir las ventas, quiénes van a ser los clientes y por qué van a comprar.

Un capítulo muy especial es la determinación del precio al que se va a vender el producto, el mismo influirá en que se venda mucho o poco, es el flujo de ingresos que se obtendrá, es atraer o desanimar competidores, provocar acciones de contraofensiva de quienes se sienten afectados en la imagen, que el consumidor o cliente asigna el producto o a la empresa, en las expectativas que genera el producto, además del precio es parte de un paquete que incluye la forma de pago, la garantía, la reacción frente a reclamaciones, la asistencia post - venta, la forma de entrega y los demás servicios con que se acompaña el producto.

En cuanto al aspecto del plan de producción plantea que consumir recursos escasos en la primera etapa de una nueva actividad, en inversiones de tipo de producción (materiales, productos acabados, espacio para almacenamiento, equipos de fabricación, personal de producción) es una carga sobre el flujo de caja.

El sector que tiene un desarrollo muy acelerado, la habilidad de ocupar rápidamente el mercado es de crucial importancia como se ha dicho, lograr esto requiere a veces ampliar con agilidad la capacidad productiva, y para una nueva empresa, ello puede resultar inabordable por falta de medios para realizar las inversiones necesarias (capacidad productiva, inversión, logística, capacidad de distribución, financiamiento de venta). De ahí, que salvaguardando aquellas actividades que se ha definido como esenciales, una hábil utilización de su contrato, aprovisionamiento, agencia de distribución, franquicia, etcétera; facilita extraordinariamente el desarrollo del negocio que se acentúa con su oportunidad.

Las orientaciones que ha tenido últimamente el plan es la siguiente:

1. El resumen ejecutivo.
2. Análisis del sector
3. Estudio de mercado.
4. Plan de marketing y ventas.
5. Plan de operaciones/ producción.
6. Organización y recursos humanos.
7. Plan económico financiero.
8. Plan de expansión o salida.

Pero, el que se desarrollará en este proyecto de titulación, por ser el que más se adapta a la realidad nacional, es el siguiente:

- RESUMEN EJECUTIVO
- INTRODUCCIÓN
- MARCO TEÓRICO
- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
- DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL
- DISEÑO TÉCNICO Y PLAN DE OPERACIONES
- PLAN DE MERCADEO
- PLAN FINANCIERO

## **1.7 HISTORIA DE LA RADIO EN EL ECUADOR**

En Ecuador como en muchos países de principio de siglo, no disponían de la tecnología de avanzada de esa época y lo poco que se sabía era gracias a unos

pocos entusiastas de esta nueva forma de comunicarse, las noticias técnicas llegaban en revistas o libros que leían unos pocos privilegiados<sup>5</sup>.

**El Guayaquil Radio Club** fue fundado el 9 de mayo de 1923, en una época en que las comunicaciones radiales recién se estaban iniciando en el país. En efecto para el Ecuador de 1923, la "Telegrafía sin hilos" era todavía una novedad, aunque ya estaba en uso desde comienzos del siglo en estaciones costeras y barcos en altamar.

La instalación de un equipo de telegrafía sin hilos en la capitanía del puerto en los primeros años de la década de los años 20, llamó mucho la atención del entonces Capitán del Puerto, Geo Chambers Viveros, quien se decidió a fomentar la experimentación de este novedoso medio de comunicación. Así, con esa iniciativa y el entusiasmo de otros curiosos experimentadores, se creó un Club para dedicarse a fomentar la radio antes de que la Unión Internacional de Telecomunicaciones o el Gobierno ecuatoriano reconocieran la existencia de esta actividad. En efecto, el GRC es la 10º asociación de radio más antigua del mundo y la 4º más antigua de América.

Desde que el Club fue fundado, sus socios se dedicaron a la experimentación y fomento de la radio, siendo algunos de sus socios el núcleo de técnicos que fueron también pioneros de la radiodifusión en el país.

Los radioaficionados, tanto ecuatorianos como de otros países, fueron instrumentos en la apertura de las bandas de alta frecuencia, mejor conocidas como HF, pues a través de la experimentación, diseños y construcción de equipos y antenas fue posible utilizar cada vez frecuencias más altas. Los radioaficionados fueron los pioneros de las comunicaciones de VHF y UHF en el Ecuador, y muchos de los sitios donde actualmente están colocadas repetidoras de radiodifusoras y canales de

---

<sup>5</sup> [http://espanol.geocities.com/elradioaficionado/historia/historia\\_radio\\_ecuador.htm](http://espanol.geocities.com/elradioaficionado/historia/historia_radio_ecuador.htm)

televisión fueron "descubiertos" por radioaficionados en su búsqueda por encontrar el mejor lugar para ubicar sus repetidores.

La radioafición en el Ecuador también ha jugado un importante papel en las comunicaciones de emergencia, desde el terremoto de 1942, donde se usó por primera vez para informar al exterior y dentro del país lo que había ocurrido. Ya en el terremoto de Ambato, en 1949, la radioafición fue vital para el flujo de información oficial y personal de los damnificados.

Desde entonces a esta fecha, la radioafición ha sido participe de las operaciones realizadas en todo tipo de situación de emergencia en el país, ya sean terremotos, inundaciones, grandes incendios, naufragios, accidentes graves y aún conflictos bélicos. En tiempos normales, se ha jugado un importante papel en actividades de servicio público y eventos electorales. Aún en la actualidad, en que los radioclubes fomentan el uso de sistemas propios de comunicaciones en Defensa Civil y los demás organismos de servicio, se brinda entrenamiento al personal y asistencia técnica para que esos sistemas funcionen mejor y con mayor eficiencia.

Dentro de la actividad propia de los radioaficionados, Ecuador cuenta con las Islas Galápagos, el distrito HC8 que es muy apetecido por los radioaficionados de otros continentes.

Radioaficionados de radio, y paradójicamente, aún se practica y concursa en comunicaciones de telegrafía sin hilos, paralelamente con los más modernos modos digitales a través de satélites.

La radioafición es una actividad moderna y de vanguardia, pero que no olvida sus comienzos y la contabilidad de las cosas simples al igual que las ventajas de lo moderno.

## **CAPITULO 2**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Para la realización del presente trabajo se propone el manejo de los siguientes fundamentos inmersos dentro de las grandes áreas del conocimiento.

##### **2.1.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

###### **2.1.1.1 Investigación exploratoria**

“Se diseña con el objeto de conocer una investigación preliminar de la situación, se caracteriza por su grado de flexibilidad para que sea sensible a lo inesperado y para descubrir ideas que no se habían reconocido anteriormente”.

###### **2.1.1.2 Investigación concluyente**

“El diseño de la investigación se caracteriza por englobar procedimientos formales que comprenden necesidades definidas de objetivos e información relacionadas con la investigación”.

##### **2.1.2 PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

- a. Establecer la necesidad de información:** el investigador debe comprender claramente que la razón que motiva el deseo de acceder a la información por parte de la persona o empresa interesada en conseguirla.

**b. Especificar los objetivos de la investigación y las necesidades de información:** se genera un listado de retos que se deberán asumir durante el desarrollo del proceso de investigación que deben estar ligados completamente a la definición de las necesidades de información <sup>6</sup>

**c. Diseño de la investigación de mercados**

- **Determinación de las fuentes de datos:** se generarán fuentes de datos con información tanto primaria como secundaria durante la realización de la investigación.
- **Procedimiento para la recolección de datos:** el contenido de la información dependerá de gran medida de la forma de recolección de los datos que se alimentarán al estudio, debiendo tener en cuenta que son procesos deben manejarse con cuidado debido a que su exactitud y oportunidad dependerá en su totalidad el tipo de información que se va a obtener.
- **Diseño de la muestra:** se necesita determinar el método a utilizar en la selección de la muestra ya sea probabilística o no probabilística, definir el tamaño apropiado de la muestra que dependerá de muchas consideraciones que van desde formulas estadísticas precisas hasta consideraciones generales relacionadas con el costo, el valor y la exactitud de la información necesaria.

**d. Recopilación de datos:** comprende un trabajo que abarca la utilización de una importante proporción del presupuesto asignado para la investigación en lo que tiene que ver con la selección, capacitación y control del equipo de

---

<sup>6</sup> (Kinnear, Tomas, James: "investigación de mercados" un enfoque aplicado" proceso de investigación de mercados/capitulo3/63/63)

trabajo destinado al proceso de recolección de información.

#### **e. Tratamiento de la información**

- **Procesamiento de datos:** es necesario que los datos pasen por un proceso de depuración completa que incluya su edición y codificación, lo que facilitará su análisis posterior<sup>7</sup>.
  - **Análisis de datos:** se puede utilizar tres procedimientos, análisis univariable que se refiere al examen de cada una de las variables, por separado, con la finalidad de lograr una descripción más efectiva del grupo de datos, análisis bivariable que se refiere a la relación que existe entre dos variables y análisis multivariables que comprende el análisis simultáneo de tres o más variables.
- f. Presentación de resultados:** los resultados obtenidos deberán ser revelados mediante un informe por escrito y además con una presentación oral para una mejor comprensión.

## **2.2 DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL**

Constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis de los objetivos hacia las estrategias, buscar concentrarse en solo, aquellos objetivos factibles de lograr y en que negocio o áreas competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

### **2.2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

- 1. Establecer la misión organizacional:** se identificará plenamente la tarea

---

<sup>7</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

básica a la que se dedicará la empresa, la misma que será redactada en términos optimistas, alentadores y altamente motivadores de modo que pueda ser capaz de englobar claramente los objetivos particulares que se consiguen<sup>8</sup>.

- 2. Redacción de la visión:** se establecerán los principales retos a cumplir dentro por la empresa para los próximos 3 años, luego de los cuales se podrá comprobar mediante las acciones y dediciones tomadas a lo largo del camino si la gestión administrativa ha sido correcta y apta para alcanzar los objetivos propuestos.
- 3. Definir los valores y principios corporativos:** se establecerán de las normas más comportamiento ético que deberá utilizar la empresa durante su interacción con la sociedad.
- 4. Establecer los objetivos:** los objetivos son todos aquellos fines hacia los cuales se dirige la actividad de la empresa, los mismos que deberán ser reales, medibles, y cuantificables. El establecimiento de objetivos dentro de una organización implica detallar de forma eficiente los medios y recursos a través de los cuales dichos objetivos podrán ser alcanzados.

## **2.2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Se recomienda la realización de un estudio del ambiente tanto interno como externo, que rodea a una organización con la finalidad de determinar el conjunto de fuerzas que rodean a la organización, examinar su influencia, interacciones y potenciales riesgos. Las herramientas más conocidas para el análisis del entorno son:

### **4.2.2.1 Macro ambiente**

---

<sup>8</sup> (Konts H, Weihrich H, "Administración: una perspectiva global"; naturaleza de la planificación y los objetivos/capitulo 4/Pág. 129).

Consiste en analizar diversas variables que involucren al entorno exterior amplio de un país o sector, las cuales pueden ser: PIB, tasas de crecimiento de la población, etc.

### **2.2.2.2 Perfil de oportunidades y amenazas en el medio externo (Poam)**

Esta metodología nos permitirá localizar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la futura empresa, dependiendo de su impacto e importancia<sup>9</sup>.

### **2.2.2.3 Sector Industrial**

Para el análisis del sector industrial se tomará en cuenta el modelo planteado por Michael Porter<sup>10</sup>. Este autor plantea las 5 fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo en un mercado o segmento. La base es evaluar sus objetivos y recursos versus las fuerzas que rigen la competencia industrial.

## **2.2.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)**

“Permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica, y competitiva.”<sup>11</sup>. Para poder implementar la matriz de Evaluación de Factores se debe seguir los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa, es decir oportunidades y amenazas.
2. Se asigna un peso relativo entre 0 y 1, que indicará la importancia relativa que

---

<sup>9</sup> Serna, Humberto; “Gerencia Estratégica”; Panamericana Ed. 8ª edición; Bogotá Colombia; Pág. 125;2003

<sup>10</sup> Porter, Michael; “Estrategia Competitiva”; Pág. 20; Ed. Continental; México-México; 2002

<sup>11</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

tiene ese factor para alcanzar el éxito en la empresa en la industria.

3. .Asignar una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de identificar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor. Se multiplica el paso de cada factor por su calificación para obtener para obtener una calificación ponderada. Finalmente, se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización<sup>12</sup>. Dentro del proyecto, la herramienta que se utilizará será la matriz FODA, que es un similar a las anteriores puesto que agrupa factores internos (fortalezas y debilidades) y (oportunidades y amenazas), los coloca en la matriz y comprueba sus interacciones, con la finalidad de generar estrategias competitivas.

#### **2.2.4 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA**

En el perfil de capacidad interna (PCI) se puede analizar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo<sup>13</sup>.

#### **2.2.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)**

“Resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas”<sup>14</sup>. Para poder implementar la matriz de Evaluación de Factores se debe seguir los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de los factores internos identificados mediante el proceso de

---

<sup>12</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>13</sup> Serna, Humberto; “Gerencia Estratégica”; Panamericana Editorial; 8ª Ed.; Pág., 104; Bogotá Colombia; 2003

<sup>14</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

la auditoria interna, para que el proceso de mejores resultados es necesario ser específicos y utilizar porcentajes, razones y cifras comparativas<sup>15</sup>.

2. Asignar un peso entre 0 y 1 de acuerdo a la importancia de cada uno de los factores. Este valor indicará la importancia relativa al mismo para alcanzar el éxito de la empresa.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el valor representa una debilidad mayor o una fuerza mayor. Se multiplica el peso de cada factor por su calidad correspondiente para obtener una calificación ponderada para cada variable. Finalmente, se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

### **2.2.6 MATRIZ DE PERFIL DE LA COMPETENCIA (MPC)**

“Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio”<sup>16</sup>

Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos

Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde 4 corresponde a la fortaleza principal, 3 a la fortaleza menor, 2 a la debilidad menor y 1 a la debilidad principal

Las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan

---

<sup>15</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>16</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

con los de la empresa en estudio.

Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

### **2.2.7 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN**

“Gráfico de filas y columnas que permite priorizar alternativas de solución, en función de la ponderación de criterios que afectan a dichas alternativas, se usa cuando se requiere tomar decisiones más objetivas y cuando se requiere tomar decisiones con base a criterios múltiples”<sup>17</sup>.

Para construir una matriz de priorización o relación se deben seguir los siguientes pasos.

1. Definir las alternativas que van a ser jerarquizadas
2. Definir los criterios de evaluación
3. Definir el peso de cada uno de los criterios
4. Construir la matriz
5. Definir la escala de cada criterio
6. Valorar cada alternativa con cada criterio (usando la escala definida anteriormente)
7. Multiplicar el valor obtenido en el lado izquierdo de las casillas, por el peso de cada criterio y anotarlo a la derecha de cada casilla
8. Sumar todas las casillas del lado derecho y anotar el resultado en la casilla Total
9. Ordenar las alternativas de mayor a menor

### **2.2.8 MATRIZ FODA ESTRATÉGICO**

---

<sup>17</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

“La matriz fortalezas oportunidades debilidades amenazas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz FODA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones. La matriz FODA se lleva acabo en los ocho pasos siguientes”<sup>18</sup>.

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias k.o. resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

## **2.3 DISEÑO TÉCNICO Y PLAN DE OPERACIONES**

Una persona que crea una empresa se plantea inicialmente donde ubicarla, como se la estructurará en su interior y como empezar a operarla, a continuación se detalla como realizar este proceso.

---

<sup>18</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## **2.3.1 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO (MACRO Y MICRO LOCALIZACIÓN)<sup>19</sup>**

“La localización óptima de un proyecto es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) u obtener el costo unitario mínimo (criterio social)” (G. Baca Urbina).

En este punto, es importante analizar cuál es el sitio idóneo donde se puede instalar el proyecto, incurriendo en costos mínimos y en mejores facilidades de acceso a recursos, equipo, etc.

El objetivo que persigue la localización de un proyecto es lograr una posición de competencia basada en menores costos de transporte y en la rapidez del servicio. Esta parte es fundamental y de consecuencias a largo plazo, ya que una vez emplazada la empresa, no es cosa simple cambiar de domicilio.

En la localización de proyectos, dependiendo su naturaleza, se consideran dos aspectos:

Localización a nivel macro.

Localización a nivel micro.

### **2.3.1.1 Localización a nivel macro**

Es comparar alternativas entre las zonas del país y seleccionar la que ofrece mayores ventajas para el proyecto.

Los factores más importantes a considerar para la localización a nivel macro son:

---

<sup>19</sup> ([www.aulafacil.com/proyectos/curso/lecc-7.htm](http://www.aulafacil.com/proyectos/curso/lecc-7.htm)).

geografía, extensión territorial, toponimia, clima, población, etc.

### **2.3.1.2 Localización a nivel micro**

En la localización a nivel micro se estudian aspectos más particulares a los ya utilizados.

Para un estudio más técnico se utilizará las siguientes teorías:

#### **a. Análisis por el método de centro de masas<sup>20</sup>**

De manera general, consiste en asignar un peso a determinadas variables y ubicarlas en el plano. El fin de esta metodología es localizar un punto en (x,y) óptimo que responda a los criterios planteados.

#### **b. Análisis por el método multicriterios (análisis de expertos)**

Trata de la consecución de un objetivo común en base a criterios previamente establecidos, es un análisis cualitativo de varios entrevistados para una situación dada. Este método es muy común cuando se tienen individuos con distintas maneras de pensar. Esta técnica podrá ser usada con un número n de consultados<sup>21</sup>.

#### **c. Análisis según Conartel**

Entrevista directa a esta institución estatal.

---

<sup>20</sup> WILSON, Jerry D, FISICA, Prentice Hall, Segunda Edición, Tomo 1, México, 194-198. 260-261.  
BLATT, Frank J. "FUNDAMENTOS DE FISICA", 3ra edición, Prentice Hall, México, 129-136.

<sup>21</sup> Mojica, Francisco, La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica, Seminario Internacional, septiembre, 2006

## **2.3.2 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA**

Desde el punto de vista teórico la distribución en planta es útil porque como administradores de empresas es necesario tener unos conocimientos claros y profundos de conceptos y técnicas manejados dentro del contexto de la ingeniería de distribución en planta y que contribuyen al éxito de la gestión empresarial.

Por otro lado, si se observa la distribución en planta de manera practica se puede afirmar que es de vital importancia ya que por medio de ella se logra un adecuado orden y manejo de las áreas de trabajo y equipos, con el fin de minimizar tiempos, espacios y costes, orientando a los directivos en su tarea de dirigir las actividades y caminos a seguir y señalando los peligros que se deben evitar en la producción.

Finalmente, una buena distribución en planta es importante porque evita fracasos productivos y financieros, contribuyendo a un mejoramiento continuo en los procesos tanto en las empresas industriales así como en las de servicios.

### **2.3.2.1 Tipo de distribución en planta que se usará**

#### **Distribución en planta por proceso**

El personal y los equipos que realizan una misma función general se agrupan en una misma área, de ahí que estas distribuciones también sean denominadas por funciones.

El proceso de análisis se compone, en general, de tres fases:

- 1. Recogida de información:** consiste básicamente en conocer los requerimientos de espacio de cada área de trabajo y el espacio disponible, para lo cual bastará con identificar la superficie total de la planta y así poder visualizar la disponibilidad para cada sección.

**2. Desarrollo de un plan de bloque:** se refiere a que una vez determinado el tamaño de las secciones habrá que proceder a su ordenación dentro de la estructura existente o a determinar la forma deseada que dará lugar a la construcción de la planta que haya de englobarlas, teniendo en cuenta criterios cuantitativos o cualitativos.

**3. Diseño detallado de la distribución:** se basa en la ordenación de los equipos y máquinas dentro de cada departamento, obteniéndose una distribución detallada de las instalaciones y todos sus elementos.

### **2.3.3 PROCESOS Y OPERACIONES**

Uno de los aspectos más importantes que se debe presentar en el plan de negocios es la descripción de la forma en que la empresa confeccionará el producto u ofrece sus servicios. Esto constituye lo que se conoce como plan de operaciones.

Para confeccionar el **plan de operaciones** se tomarán en cuenta los siguientes puntos:

**1. Procesos y subprocesos:** Cómo se realizará el proceso de producción.

**2. Recursos:**

**1 Materiales:** Cuáles serán las materias primas fundamentales y su procedencia.

**2 Humanos:** La calificación y adiestramiento de la fuerza de trabajo.

**3 Tecnológicos:** Qué procesos tecnológicos serán usados en la producción.

### **2.3.4 RECURSOS MATERIALES**

Es importante en este punto decidir sobre los medios materiales a utilizar para la actividad. Entre ellas<sup>22</sup>:

- locales edificios terrenos
- maquinaria
- elementos de transporte
- mobiliario
- gastos de acondicionamiento, etc.

### **2.3.5 RECURSOS HUMANOS NECESARIOS<sup>23</sup>**

“La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

“En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental d los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.”

---

<sup>22</sup> (<http://www.trabajos.com/informacion/index.phtml?n=10&s=6>)

<sup>23</sup> (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhlari.htm> )

Para la composición del recurso humano se recurrirá a revisar cada una de las siguientes áreas

- Reclutamiento de Personal
- Diseño, Descripción y análisis de cargos
- Evaluación del desempeño humano
- Compensación
- Beneficios Sociales
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Entrenamiento y desarrollo del personal
- Relaciones Laborales
- Desarrollo Organizacional
- Base de datos y Sistemas de información

## **2.4 PLAN DE MERCADEO**

“Un plan de marketing es, un documento previo a la inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con este proyecto, lo que constará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos”<sup>24</sup>. Se redacta con dos propósitos, para realizar un análisis que concierne aspectos técnicos y para generar una habilidad de persuasión con la finalidad de solicitar y captar recursos financieros para su posterior implementación.

### **2.4.1 INTRODUCCIÓN**

Incluye la definición del producto que se pretende comercializar, la adecuación física de la empresa, al análisis situacional de la empresa y el análisis del sector dentro del

---

<sup>24</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

cual se desarrollarán las actividades de la empresa.

#### **2.4.2 OBJETIVOS Y METAS**

“Entendiendo que objetivos en el Plan de Marketing, son los que se proponen alcanzar con el, las metas son una descripción más precisa y explícita de estos objetivos”<sup>25</sup>.

#### **2.4.3 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING**

“Trata de las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores”.

#### **2.4.4 DESARROLLO DE LAS TÁCTICAS DE MARKETING**

“Son los métodos empleados para llevar a cabo las estrategias. Muestran el modo de ejecutar la estrategia definida en el punto anterior. Son descritas mediante el manejo de las variables de marketing, es decir, producto, precio, promoción y plaza”.

#### **2.4.5 EJECUCIÓN Y CONTROL**

Se establecerán los procedimientos de control para medir la eficacia de cada una de las acciones que se realizarán, al verificar que las tareas programadas se realicen de la forma, método y tiempo previsto; dentro del proyecto se utilizaran un sistema de control a futuro basado en la utilización de pronósticos con la finalidad de encontrar los mecanismos que permitan anticiparse a hechos futuros.

---

<sup>25</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## **2.5 PLAN FINANCIERO**

“El análisis de los proyectos de inversión constituyen una técnica matemático financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión o algún otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión”<sup>26</sup>. Para el desarrollo de un proceso de análisis financiero de un proyecto de inversión se incluye los siguientes elementos:

### **2.5.1 INVERSIÓN**

Se utilizará un cuadro con la distribución de la inversión inicial requerida para la potencial implementación del presente proyecto en cuanto a capital aportado por el grupo de socios del proyecto y créditos otorgados por instituciones financieras para operación de la empresa.

### **2.5.2 PROYECCIONES FINANCIERAS (INGRESOS Y EGRESOS)**

Este análisis permitirá proyectar el desempeño de la empresa a través de pronósticos y condiciones para predecir posibles resultados tomando en cuenta una serie de variables que pudieran afectar el comportamiento.

### **2.5.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS**

Los principales estados financieros proyectados para el presente trabajo de investigación será: Estado de Situación o Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Efectivo.

---

<sup>26</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

#### 2.5.4 FLUJOS DE EFECTIVO

Es un documento que presenta el impacto que tienen las actividades operativas de inversión y de financiamiento de una empresa sobre sus flujos de efectivo a lo largo de un periodo contable o fiscal. La finalidad del flujo de efectivo consiste en evaluar la habilidad de la empresa para generar futuros flujos; evaluar la finalidad de la empresa para cumplir con sus necesidades de financiamiento y evaluar las razones de la diferencia de las utilidades netas y los cobros y pagos de efectivos asociados.

#### 2.5.5 ANÁLISIS DE ÍNDICES FINANCIEROS

Consiste en una evaluación de las actividades que la empresa expresa en porcentajes los cuales de acuerdo a un criterio específico determinan niveles para los que se podrían requerir tomar decisiones para eliminar recursos negativos o realizar ajustes mantener niveles óptimos de desempeño. Los principales índices o ratios financieros que se analizaran dentro del presente trabajo de investigación son los siguientes:

1. **Valor actual neto (VAN):** Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto<sup>27</sup>.
2. **Tasa interna de retorno (TIR):** Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esta tasa, con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida.
3. **Periodo de recuperación de la inversión (PRC):** Se interpreta como el periodo de tiempo necesario para que un determinado proyecto de inversión recupere el capita invertido de manera inicial, este índice mide la rentabilidad

---

<sup>27</sup> [www.dinero.com.ve](http://www.dinero.com.ve)

potencial en términos de tiempo<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

## **CAPITULO 3**

### **3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.1 PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

##### **3.1.1 INTRODUCCIÓN**

El propósito de la siguiente investigación tiene por objeto buscar, recolectar y encontrar información que sea de ayuda para la realización de este plan de negocios.

##### **3.1.2 NECESIDAD DE INFORMACIÓN**

Con la ayuda de varias herramientas se buscará generar información importante para el presente plan.

- Determinar la posible existencia de demanda potencial para este proyecto en su zona de influencia. En la sierra Pichincha, Santo Domingo de los Sáchilas, Imbabura, Tungurahua, Azuay, Loja y en la costa Guayas, Santa Elena, Manabí y El Oro.
- Definir la cantidad aproximadamente de miembros que integran todo el mercado general de clientes.

##### **3.1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- Realizar un estudio de mercado de tipo exploratorio y luego descriptivo con la finalidad de conocer las principales características del mercado a investigar.

- Delimitar el tamaño del mercado para el cual se dirigirá el estudio.
- Determinar las tendencias en el servicio de radiodifusión y considerar los diferentes productos radiales.

## **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **3.2.3 FUENTES DE DATOS**

Cabe señalar que por la dificultad que pueda generarse en la investigación de mercado, se utilizarán fuentes de datos primarios, ya que no existen suficientes registros históricos en el ámbito radial. Para aplicar dicha teoría se procederá a formular entrevistas al público en general, a empresas y expertos en el tema de radiodifusión. Además, se recabará fuentes de datos secundarios externos proporcionados por diferentes estaciones de radio a nivel nacional, como también las aportadas por la Superintendencia de Telecomunicaciones, Conartel y diferentes agrupaciones musicales y solistas del Ecuador.

### **3.2.4 RECOLECCIÓN DE DATOS**

Es importante señalar que para el proceso de recolección de datos del proyecto se tomará en cuenta diez provincias a nivel nacional, en lo posible las entrevistas serán realizadas por personal calificado, con cualidades de tipo amigable, social, comunicativo, etc. Para este estudio se aplicarán dos tipos de encuestas, una enfocada a nuestros clientes potenciales primarios (empresas que pautan en radio), y otra dirigida a nuestros clientes potenciales secundarios (los radioescuchas), el propósito del estudio será recabar información valiosa que posteriormente nos servirá para el plan de marketing.

### 3.2.5 DISEÑO DE LA MUESTRA

Para el estudio de este proyecto la técnica de recolección a usarse será la de muestreo probabilística con el método Estratificado.

#### 3.2.5.1 Diseño de la muestra clientes primarios (las empresas)

Por una parte se encuentran las empresas, quienes son las que interactuarán directamente con la estación de radio, en otras palabras los clientes primarios son los que comprarán los diferentes productos radiales. Para poder tener una mejor estimación de las empresas totales que existen en el Ecuador, se considerará a las compañías por actividad económica en las diez provincias ubicadas tanto en sierra como en costa, así:

**Tabla 3.1 Distribución de la muestra en estratos (clientes primarios)**

	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Estrato 7	Estrato 8
Total Empresas	PICHINC.*	IMBABU.	TUNGUR.	AZUAY	LOJA	GUAYAS**	MANABÍ	EL ORO
	10424	200	382	1277	199	16124	760	622

\* Pichincha = Pichincha + Santo Domingo de los Sáchilas (nueva provincia)

\*\* Guayas = Guayas + Santa Elena (nueva provincia)

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Del tamaño de la muestra

Como la población es de 29 988 empresas<sup>29</sup>, y menor al valor de cien mil, entonces se eligió la fórmula para población finita, con una distribución normalizada; así, si se elige un nivel de confianza del 95,5% (cuyo valor de Z normalizado es de 2) y un error del 8 % , el grado o nivel de aceptación se supone tendrá un valor de compromiso del 0,5 ( es decir de  $p = 0,5$ ; luego  $q = 1-p = 0,5$ ), por lo tanto la fórmula

<sup>29</sup> Anuario 2005, Superintendencia de Compañías

aproximada será:

$$n = \frac{N}{1 + E^2 N}$$

Con valores:  $n = \frac{29988}{1 + 0,08^2(29988)} = 155$  muestras posibles a entrevistar

### **3.2.5.2 Diseño de la muestra clientes secundarios (los radioescuchas)**

Por otro lado, para el diseño de la muestra dirigido a los radioescuchas se tomó en cuenta una población con 10.154.083 habitantes totales, distribuidos en diez provincias del Ecuador; Pichincha, Santo Domingo de los Sábiles, Imbabura, Tungurahua, Azuay, Loja, Guayas, Santa Elena, Manabí y El Oro, de ahí las unidades muestrales son los jóvenes de 10-14 años, 15-29 años y 30-39 años de edad, con un total de 6.380.128.

Como la futura empresa no abarcará en su etapa inicial todo el Ecuador, se ha escogido las provincias de mayor densidad poblacional y económicamente activas.

La población total del estrato muestral, en diez provincias es de 6.380.128 a 2007, a una tasa de crecimiento del 2.5 anual<sup>30</sup>

Estrato muestral a 2007 estimado.

---

<sup>30</sup> Siise v4.5, a partir de INEC, Censo de población y vivienda de 2001.

**Tabla 3.2 Distribución de la muestra en estratos (clientes secundarios)**

	Estrato 1	Estrato 2	Estratos 3
Población Total de los estratos muestrales	Población 10-14 años	Población 15-29 años	Población 30-39 años
6.380.128	1.081.031	2.844.429	2.454.668

FUENTE: Siise v4.5  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Del tamaño de la muestra

Como son 6.380.128 habitantes nuestro estrato muestral, entonces se eligió la fórmula para población infinita; para este cálculo se escoge un nivel de confianza del 95% (cuyo valor de Z normalizado es de 1,964) y un error del 3%, el grado de aceptación se supone que será un compromiso entre la homogeneidad y la heterogeneidad (es decir de  $p = 0,5$ ; luego  $q = 1-p = 0,5$ ), por lo tanto la fórmula será:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Con valores:  $n = \frac{1,964^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,03^2} = 386$  muestras a entrevistar, para una mejor apreciación serán 401 encuestas

### **3.3 RECOPIACIÓN DE DATOS**

#### **3.3.1 RECOPIACIÓN DE DATOS PARA LOS CLIENTES PRIMARIOS (LAS EMPRESAS)**

En una primera etapa se recolectará información del mercado objetivo (las empresas).

Para el proceso de recolección de datos, el grupo investigador debe examinar varias alternativas, como: recolectar por cada categoría y de manera individual, lo que

supone recorrer y visitar durante varios días las principales empresas, tanto del sector sierra como del sector costa.

Un programa de visitas para cada sector, sierra y costas, recolectará simultáneamente información

A continuación se detallan el número de encuestas asignadas para cada sector, así:

**Tabla 3.3 Asignación de encuestas para los clientes primarios (las empresas)**

<b>Zonas</b>	<b>Provincias</b>	<b>Numero encuestas</b>
Centro Norte	Pichincha*	54
	Imbabura	1
	Tungurahua	2
Centro Sur	Azuay	7
	Loja	1
Costa Central	Guayas**	83
	Manabí	4
	El Oro	3
	<b>Total encuestas</b>	<b>155</b>

\* Pichincha = Pichincha + Santo Domingo de los Sáchilas (nueva provincia)

\*\* Guayas = Guayas + Santa Elena (nueva provincia)

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Por lo tanto, el plan de ruteo será:

Centro Norte: 57 encuestas (1 días, con 2 personas con vehiculo, de 4-5 horas diarias en los principales centros comerciales del sector).

Centro Sur: 8 encuestas (1 día, con 2 personas con vehiculo, de 4-5 horas diarias en los principales centros comerciales del sector).

Costa Central: 91 encuestas (1 días, con 2 personas con vehiculo, de 4-5 horas diarias en los principales centros comerciales del sector).

Un equipo de 2 personas se encargará del sector Centro Norte, otro de los sectores Centro Sur y el último del sector Costa Central (con lo que se equilibra el trabajo del equipo de investigación).

### **3.3.2 RECOPIACIÓN DE DATOS PARA LOS CLIENTES SECUNDARIOS (LOS RADIOESCUCHAS)**

En la segunda parte se procederá a recabar información del mercado objetivo (la población).

Para el proceso de recolección de datos, el grupo investigador debe examinar varias alternativas; como:

Recolectar por cada categoría y de manera individual, lo que se supone recorrer y visitar durante varios días la zona Centro Norte del País, las provincias de Pichincha, Santo Domingo de los Sáchilas, Imbabura y Tungurahua. Así como, la zona Centro Sur del País, las provincias de Azuay y Loja. También, la zona Costera, las provincias de Guayas, Santa Elena, Manabí y El Oro.

Un programa de visitas para cada sector: Centro Norte del País, Centro Sur y zonas Costeras, recolectará simultáneamente información. Cabe señalar que por el tipo de estudio se realizará la investigación en zonas de mayor afluencia de personas, como son centros comerciales.

A continuación se detallan el número de encuestas asignadas para cada sector, así:

**Tabla 3.4 Asignación de encuestas para los clientes secundarios (los radioescuchas)**

<b>Zonas</b>	<b>Provincias</b>	<b>Numero encuestas</b>
Centro Norte	Pichincha*	104
	Imbabura	15
	Tungurahua	19
Centro Sur	Azuay	26
	Loja	18
Costa Central	Guayas**	144
	Manabí	52
	El Oro	23
	<b>Total encuestas</b>	<b>401</b>

\* Pichincha = Pichincha + Santo Domingo de los Sáchilas (nueva provincia)

\*\* Guayas = Guayas + Santa Elena (nueva provincia)

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Por lo tanto, el plan de ruteo será:

Centro Norte: 138 encuestas (2 días, con 2 personas con vehiculo, de 4-5 horas diarias en los principales centros comerciales del sector).

Centro Sur: 44 encuestas (1 día, con 2 personas con vehiculo, de 4-5 horas diarias en los principales centros comerciales del sector).

Costa Central: 219 encuestas (2 días, con 2 personas con vehiculo, de 4-5 horas diarias en los principales centros comerciales del sector).

Un equipo de 2 personas se encargará del sector Centro Norte, otro de los sectores Centro Sur y el último del sector Costa Central (con lo que se equilibra el trabajo del equipo de investigación).

### **3.4 PARTICIPACIÓN DEL MERCADO**

### 3.4.1 INVESTIGACIÓN DE LA DEMANDA ACTUAL

Se puede observar un crecimiento en la demanda del sector radial equivalente a un 5.65 por ciento para el año 2005, este indicador nos revela que existe un incremento importante para el bloque de radiodifusión. El dato es alentador, se lo puede expresar como una oportunidad, ya que un crecimiento de este tipo solo puede significar un negocio atractivo para nuevos inversionistas, y por ende rentable.

Comportamiento histórico de la demanda.

**Tabla 3.5 Crecimiento de las telecomunicaciones en el Ecuador**

<b>CRECIMIENTO ANUAL DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES</b>				
<b>Período diciembre 2004 a diciembre 2005</b>				
<b>SERVICIO</b>	<b>Unidad</b>	<b>Dic-04</b>	<b>Dic-05</b>	<b>% de crecimiento ANUAL</b>
Concesionarios Privados - Radiocomunicaciones	Concesionarios	5.309	5.675	6,89
Frecuencias Privadas - Radiocomunicaciones	Frecuencias	13.970	15.004	7,4
Estaciones Privadas - Radiocomunicaciones	Estaciones	121.240	129.783	7,05
Radiodifusión Sonora	Estaciones	1.116	1.179	5,65

FUENTE: CONARTEL  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

### 3.4.2 INVESTIGACIÓN DE LA OFERTA ACTUAL

Es importante mencionar, que para poder determinar la oferta actual se tomó en cuenta las diferentes empresas que ya ofrecen servicios de radiodifusión y que están dentro de los parámetros la futura organización. Para tener una idea de las empresas competidoras se ha confeccionado el total de estaciones de radio por provincias, así:

**Tabla 3.6 Resumen de las estaciones radiodifusoras**

Cuadro resumen de Estaciones Radiodifusión					
Datos actualizados a septiembre de 2006					
Provincias	Onda Corta O.C	Amplitud Modulada A.M.	Frecuencia Modulada FM		Total Radiodifusión Sonora
			Matriz	Repetidora	
Azuay	0	19	31	32	82
El Oro	0	20	35	19	74
Guayas**	0	52	72	42	166
Imbabura	2	15	24	10	51
Loja	5	11	35	23	74
Manabí	0	17	51	29	97
Pichincha*	4	55	68	27	154
Tungurahua	1	19	17	23	60
<b>TOTAL:</b>		<b>208</b>	<b>333</b>	<b>205</b>	<b>758</b>

\* Pichincha = Pichincha + Santo Domingo de los Sáchilas (nueva provincia)

\*\* Guayas = Guayas + Santa Elena (nueva provincia)

FUENTE: CONARTEL  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

## 3.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

### 3.5.1 PROCESAMIENTO DE DATOS

Aquí comprende la revisión de los cuestionarios, uno dirigido a la población de las diez provincias en estudio y el otro a las empresas consumidoras de servicios radiales. Se seguirá un proceso de edición, codificación, transcripción, depuración y ajuste de datos, que posteriormente nos servirá para el análisis de resultados.

### 3.5.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

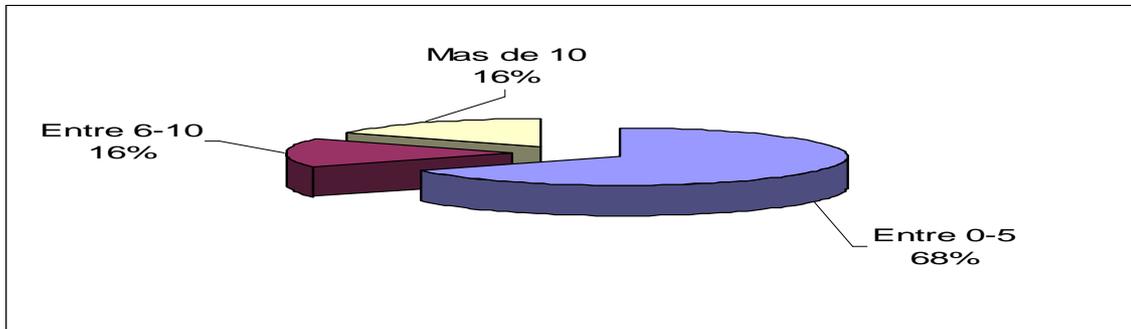
A continuación se analizaron los resultados de las preguntas planteadas en las encuestas (ver anexo 1), tanto para las empresas clientes, como de los radioescuchas.

#### 3.5.2.1 Encuesta 1, para las empresas clientes

##### A) Información general

### Pregunta A.1

**Gráfico 3.1 Años de la empresa entrevistada**

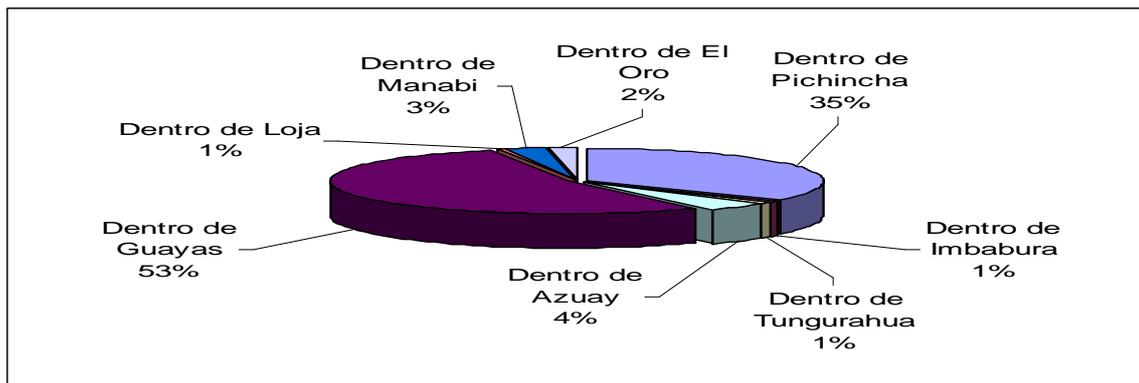


FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Se puede destacar que existe un alto grado de empresas nuevas en el Ecuador (68%), mientras que, en menor proporción se tiene empresas de entre 6 y 10 años de vida (16%), como también, industrias de más de 10 años de funcionamiento (16%). Lo que significa que en los últimos años ha aumentado el número de emprendedores que se arriesgan por nuevos negocios; y por supuesto, se puede observar que cada vez hay más especialización en empresas jóvenes.

### Pregunta A.2

**Gráfico 3.2 Localización de la empresa**



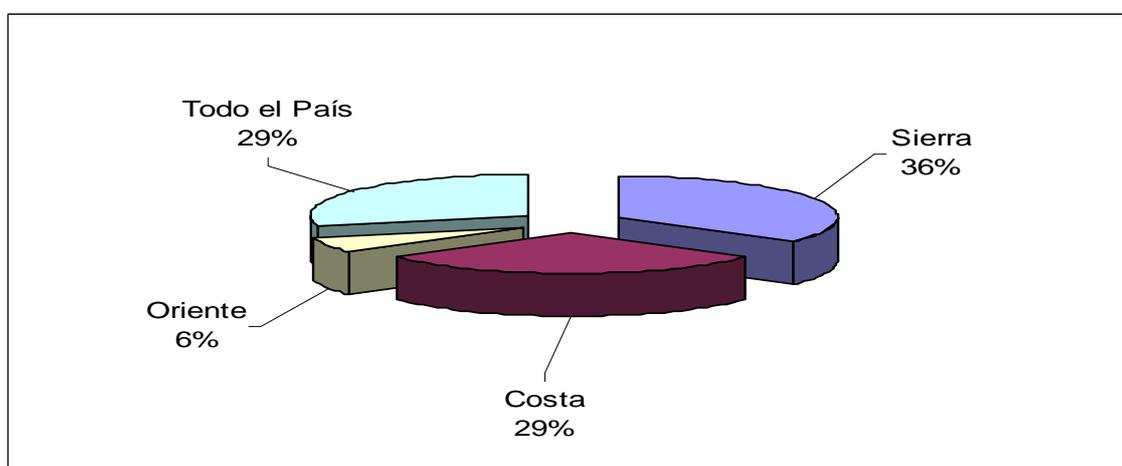
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

En su gran mayoría las empresas han preferido su instalación en provincias como Guayas (53%), Pichincha (35%), Azuay (4%), Manabí (3%), El Oro (2%), y en menor

proporción Tungurahua (1%), Imbabura (1%) y Loja (1%). Lo que implica mayor concentración de empresas en provincias desarrolladas y económicamente activas, ya que estas presentan instituciones de apoyo para el desarrollo de dichas industrias, como por ejemplo: bancos, ministerios, puertos, etc. Es claro y lógico entender que para que una organización se desarrolle tiene que tener a la mano ciertas instituciones que le ayuden a ser cada vez más competitivas.

### Pregunta A.3

**Gráfico 3.3 Regiones donde se comercializan los productos o servicios**

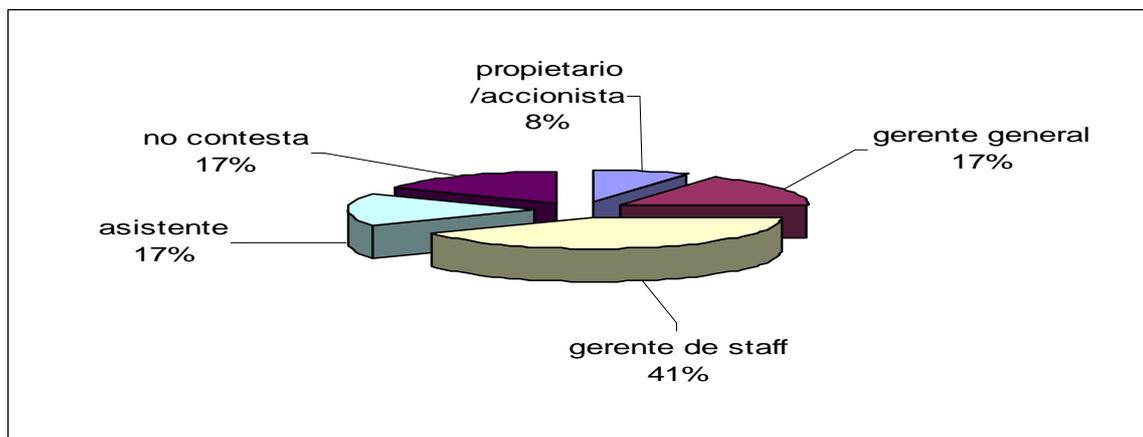


FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Uno de los principales motivos para que los productos o servicios de las diferentes empresas estén dirigidos, en su gran mayoría, a regiones como la Sierra (36%) y las Costa (29%) es el hecho de que allí se puede encontrar mayor densidad poblacional, y por ende, mayor poder adquisitivo de posibles consumidores. Mientras que en el Oriente (6%) las cosas son diferentes, al no contar con grandes mercados, peor aun económicamente activos, las empresas dedican menos esfuerzo a este bloque del pastel. Por tal motivo, el proyecto desviará sus esfuerzos solo a provincias de Sierra y Costa.

### Pregunta A.4

**Gráfico 3.4 Cargo del entrevistado**



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

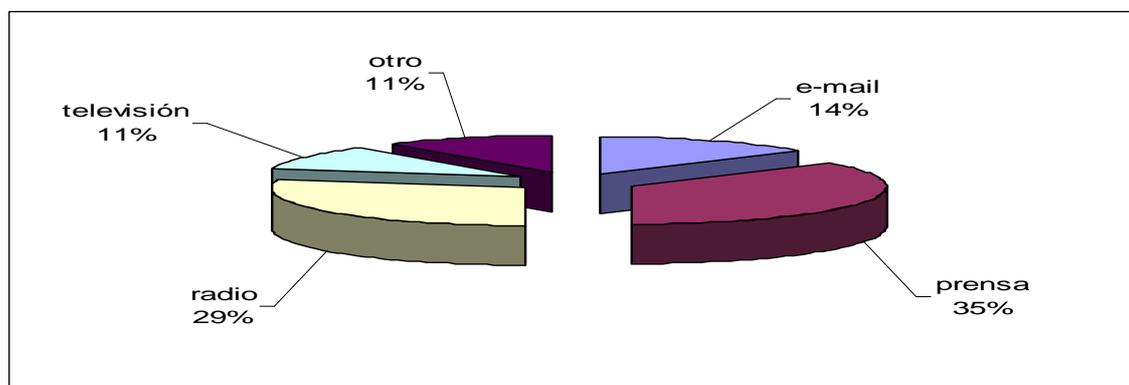
Un 41% de los encuestados fueron gerentes de staff, luego un 17% asistentes, empatados con los gerentes generales también con un 17%, el 17% no contesta, y un 8% fueron accionistas o propietarios. Lo que significa que la mayoría de las respuestas de esta entrevista fueron respondidas por individuos que toman decisiones de carácter importante en las empresas.

## **B. Información específica**

### **B.1 Preferencia publicitaria**

**Pregunta 1, ¿Qué tipo de medio publicitario acostumbra utilizar con más frecuencia en sus campañas publicitarias?**

**Gráfico 3.5 Medios publicitarios utilizados**

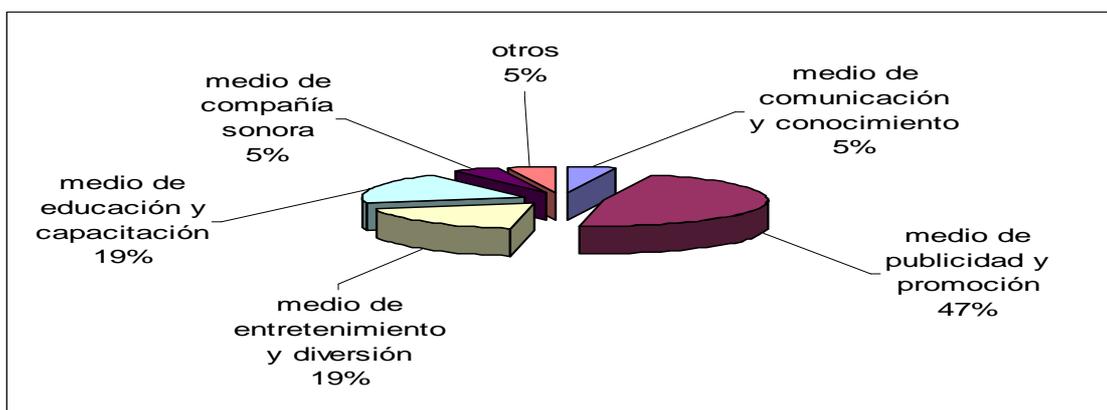


FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Luego de analizar la información obtenida se puede destacar que; en primer lugar las empresas prefieren a la prensa para realizar sus diversas campañas publicitarias (35%), seguido de la radio (29%), luego en menor medida el e-mail (14%), la TV (11%), y otros medios (11%). Esto es justificado ya que los medios escritos siguen siendo los medios tradicional más económico en el país, y que están al alcance de la mayoría de la población; cabe resaltar que la radio esta en segundo lugar de preferencia por empresas en busca de publicidad, por lo que se a convertido en un medio de consumo masivo y no tan costoso como su principal sustituto la TV.

### Pregunta N 2, ¿Cómo emplea su empresa a la radio?

**Gráfico 3.6 Modo de empleo por parte de las empresas a la radio**

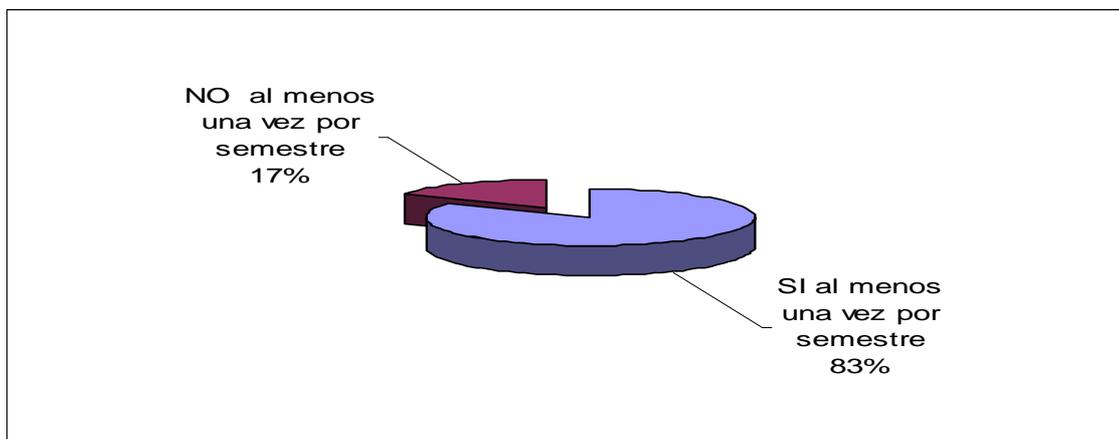


FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Un 47% de empresas entrevistadas utilizan a la radio como medio de publicidad, mientras que un 19% la usan como medio de entretenimiento, diversión, educación y capacitación, seguido pero en menor medida, compañía sonora y educación y/o conocimiento. Lo que implica que las empresas están consientes de que la radio es un medio publicitario, es decir, las empresas usan a una estación para aumentar su cartera de clientes y generar ventas a través de publicidad.

### Pregunta N 3, ¿Su empresa al menos una vez al semestre contrata la radio como medio publicitario?

**Gráfico 3.7 Porcentaje contratado de la radio como medio publicitario**

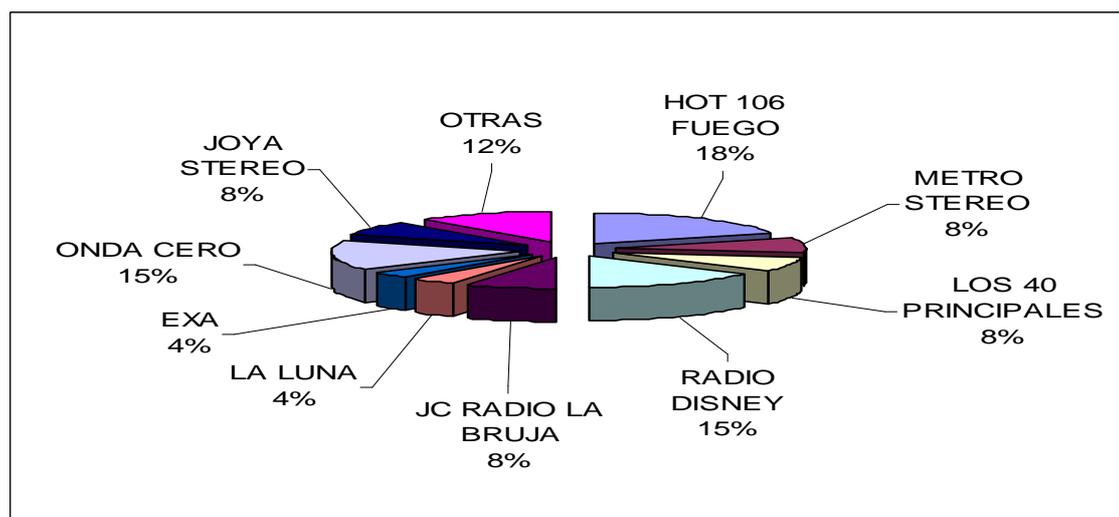


FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Las empresas utilizan a las estaciones de radio como medio publicitario en un 83% por lo menos cada semestre; en contraste, un 17% no. Esto significa que gran parte de las industrias trabajan en conjunto con una estación de radio, ya que les da oportunidad de poder lanzar campañas de marketing a precios convenientes.

**Pregunta 4, Señale los nombres de las radios en las cuales su empresa ha contratado publicidad en el último año.**

**Gráfico 3.8 Estaciones contratadas**



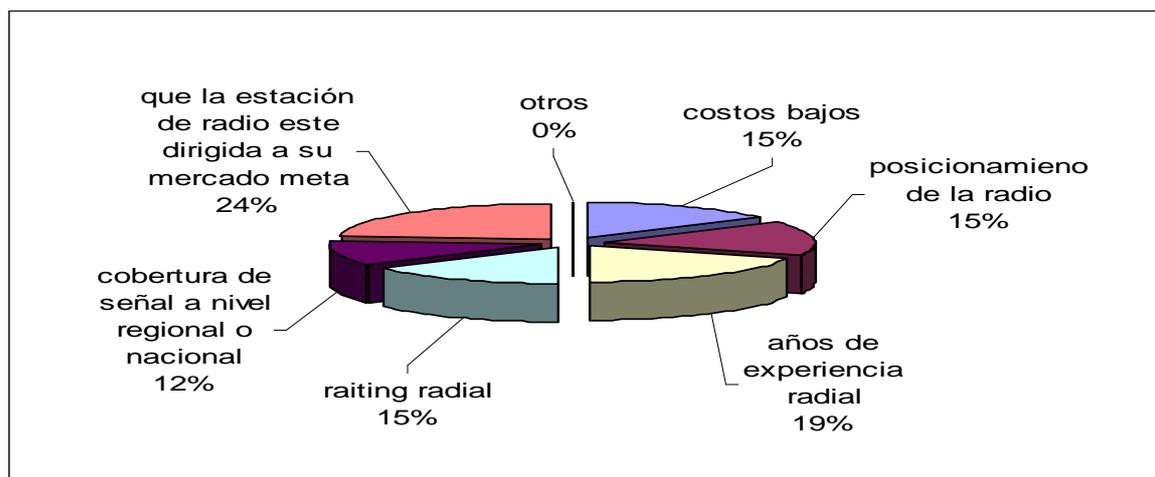
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Tomando en cuenta nuestro mercado meta, las principales radios preferidas por nuestros encuestados fueron: Hot 106 Fuego (18%), Radio Disney (15%), Onda Cero (15%), JC Radio La Bruja, (8%), Los 40 Principales (8%), Joya Stereo (8%), Metro Stereo (8%), La Luna (4%), entre otras. Esta diversa preferencia señala que no hay ninguna estación que sea dominante.

La radio que se aproxima al modelo del proyecto es Radio Disney.

**Pregunta N 5, Señale los parámetros que Ud. considera importantes para que su empresa pueda pautar en una radio.**

**Gráfico 3.9 Parámetros importantes**

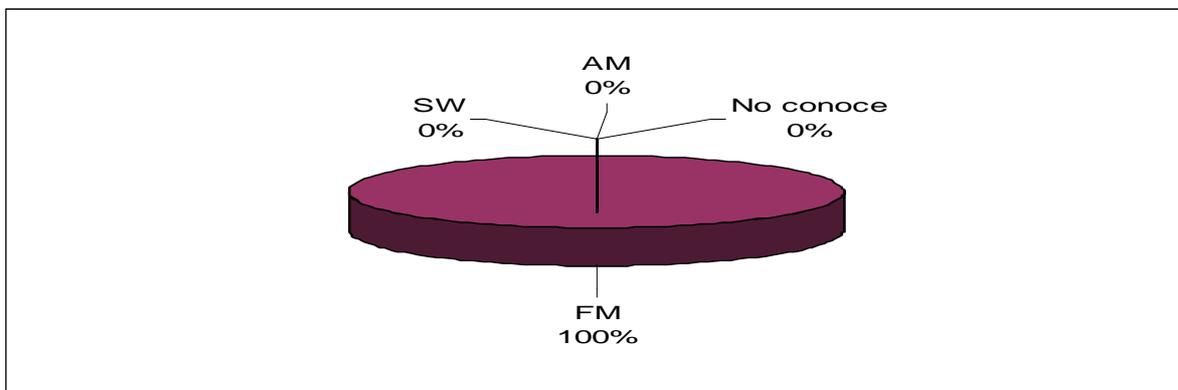


FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Al momento de tomar una decisión para pautar en radio las empresas se fijan en: que la estación esté dirigida a su mercado meta (24%), en los años de experiencia de cada radio (19%), nivel de audiencia (15%), costos bajos (15%) y posicionamiento de la empresa radial (15%), entre otros. Lo que implica que este proyecto debe dedicar más atención a segmentar su target en los diferentes espacios aire, como también, ofrecer costos bajos y posicionar la marca en el tiempo.

**Pregunta N 6, ¿Qué tipo de frecuencia utiliza su empresa para lanzar campañas publicitarias?**

**Gráfico 3.10 Frecuencia radial preferida**



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

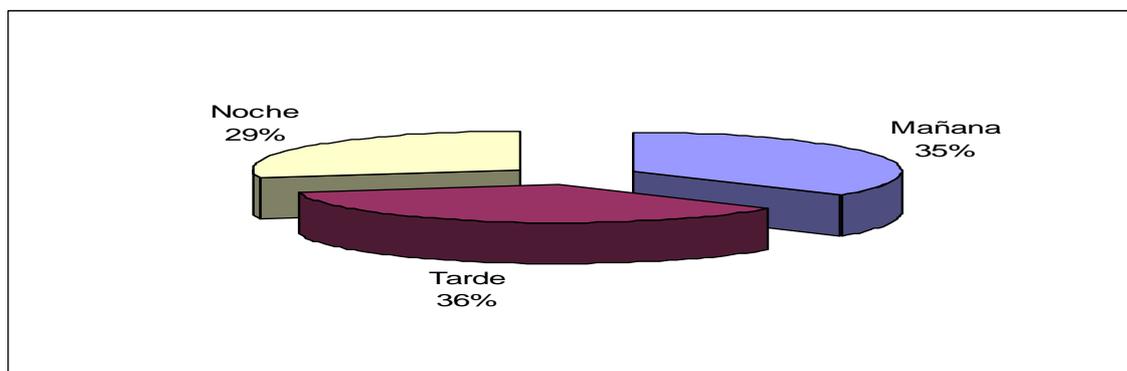
Un 100% de los entrevistados utilizan el FM para sus respectivas campañas de publicidad, ya que este es considerado un espacio comercial. Esto implica que el proyecto tiene y debe ser aplicado en banda FM.

**Pregunta N 7, ¿Cuánto dinero Ud. estima, que su empresa dedica a la publicidad en radio, en cada semestre?**

**Observación:** La gran mayoría de encuestados no respondió, por considerar esta una pregunta confidencial, por tal razón no se colocó resultado alguno.

**Pregunta N 8, ¿En que momento del día prefiere que los comerciales para promocionar sus productos estén al aire en una radio?**

**Gráfico 3.11 Momento preferido para los comerciales**



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

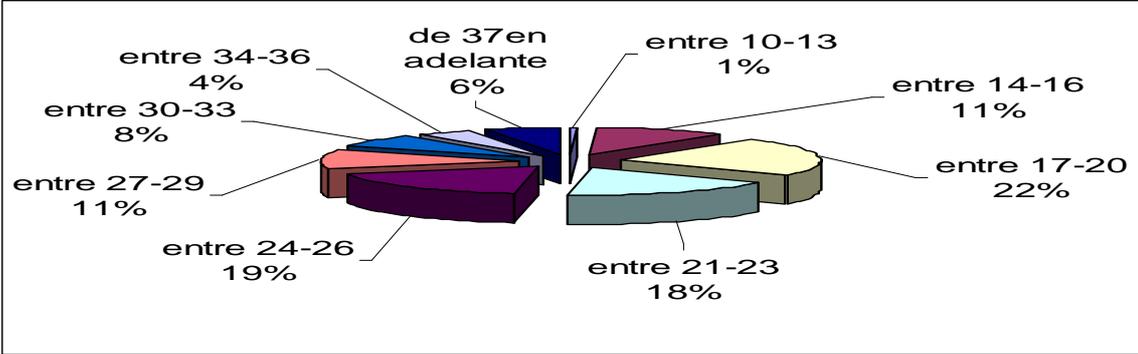
Un 35% de sondeados prefieren que sus comerciales pauten en la mañana, mientras que un 36% lo desean en la tarde, y por ultimo, un 29% en la noche. Lo que hace pensar que las empresas consideran más importante el horario diurno y vespertino para pasar sus respectivos comerciales y propagandas, en contraste que el horario nocturno.

**3.5.2.2 Encuesta 2, para los radioescuchas**

**A) Información general**

**Pregunta A.1**

**Gráfico 3.12 Edad de los encuestados**

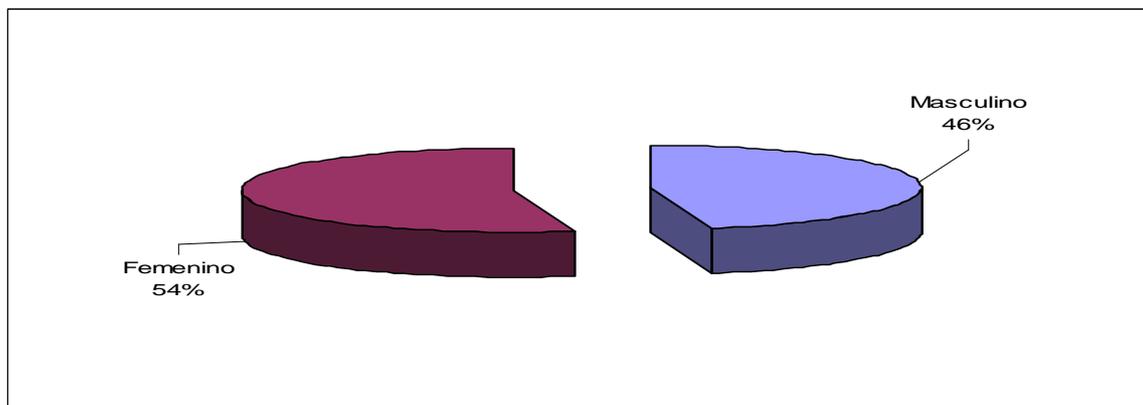


FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Como venia planeado con anterioridad en el diseño de la muestra para los radioescuchas, la mayoría de encuestados se encuentra en edades de entre 17 a 20 años (22%), de entre 21 a 23 años (18%), de entre 24 a 26 años (19%), de entre 27 a 29 años (11%), entre otros. Lo que es positivo para este estudio, ya que son ellos nuestros principales clientes potenciales, y por ende, las respuestas planteadas más adelante están correctamente dirigidas.

**Pregunta A.2**

**Gráfico 3.13 Sexo de los encuestados**

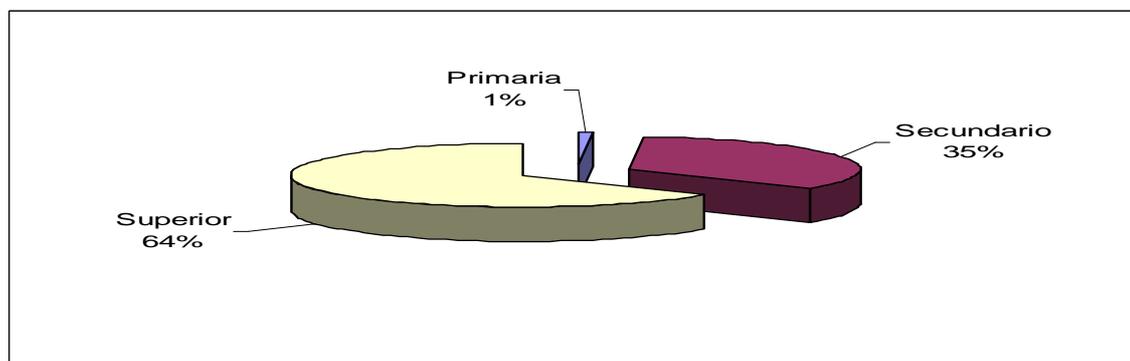


FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Existe un equilibrio entre hombre (46%) y mujeres (54%) encuestados, lo que arroja respuestas coherentes y con el mínimo de incertidumbre entre géneros. Además, este resultado servirá para evaluar si existe alguna característica de preferencia por parte de las chicas y los chicos.

**Pregunta A.3**

**Gráfico 3.14 Nivel de educación de los encuestados**

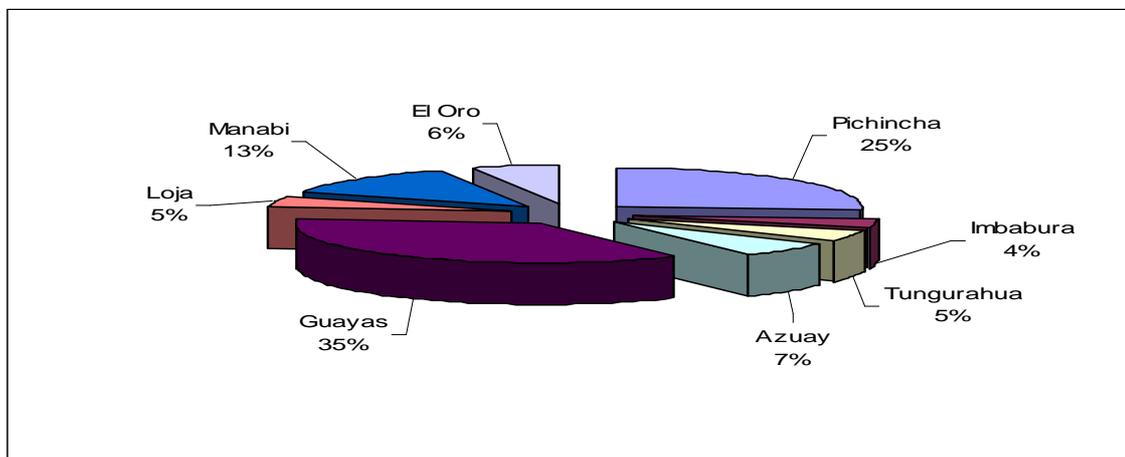


FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Gran parte de los interrogados tienen estudios de tipo secundario (35%) y superior (64%), lo que nos da unos radioescuchas generalmente de tipo estudiantes.

**Pregunta A.4**

**Gráfico 3.15 Lugar de residencia de los encuestados**



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Los porcentajes que se ven en el gráfico fueron previamente establecidos, ya que se tomo en cuenta la densidad poblacional y se asignó un determinado número de encuestas para cada provincia (**ver tabla 3.4**), lo que muestra una representatividad proporcionada.

#### **Pregunta A.5 Lugar de trabajo de los entrevistados**

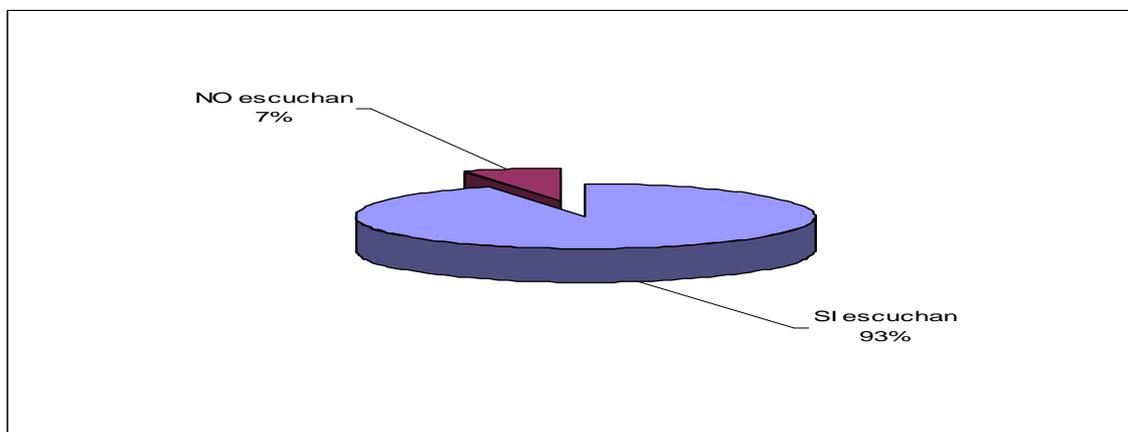
**Observación:** Evidentemente la gran mayoría no respondió, porque no trabajan, sino estudian.

### **B. Información específica**

#### **B. 1 Preferencia Radial**

**Pregunta N 1, ¿Usted al menos una vez por semana escuchar radio?**

**Gráfico 3.16 Porcentaje de escucha radial**

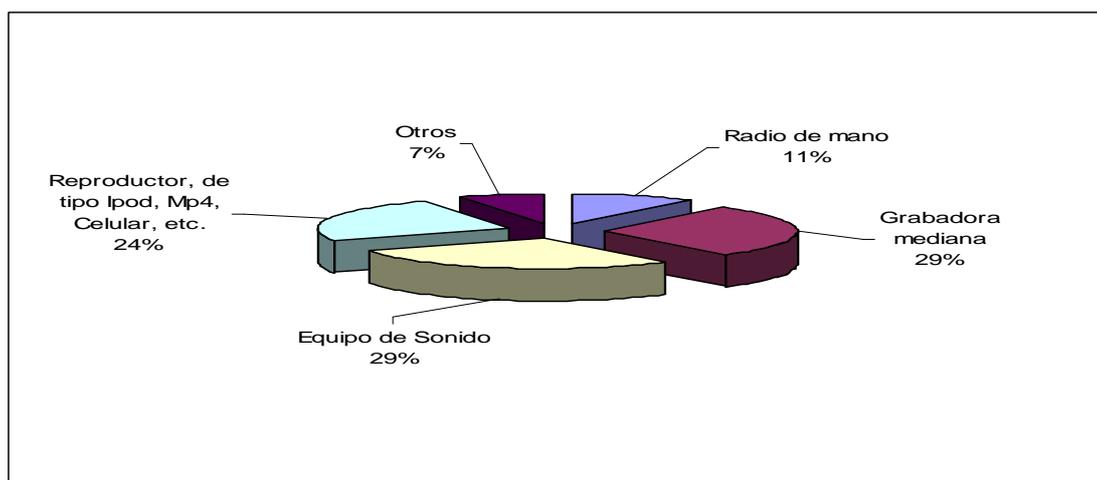


FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

De acuerdo a la información obtenida se puede observar que un 93% del segmento de la población encuestada escucha radio por lo menos una vez por semana, lo que es favorable para el proyecto, ya que se justifica en la medida de que la mayoría de las personas tiene algún tipo relación con una estación de radio.

**Pregunta N 2, ¿Qué tipo de receptor acostumbra escuchar?**

**Gráfico 3.17 Tipo de receptor**



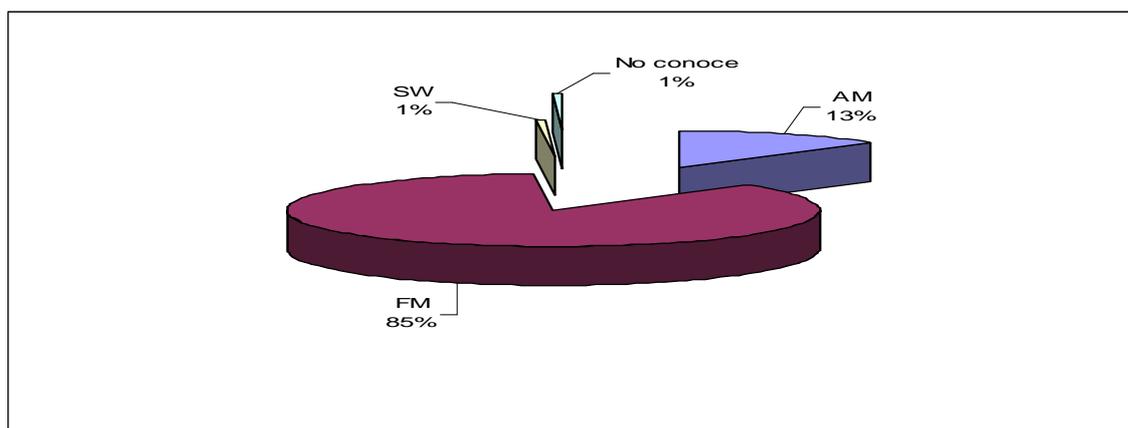
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

El 29% de los entrevistados posee equipos de sonido, como también el mismo

porcentaje utilizan grabadoras medianas, luego un 24% utilizan reproductores tipo Ipod, Mp4, Celulares, etc. entre otros. Lo que significa que el uso de tecnología es variada, aunque por una parte aparecen más substitutos a las radio como los reproductores de música MP3, Ipods, etc., pero también existe oportunidad, ya que cada aparato puede sintonizar de manera simultanea un señal emitida por una estación de radio.

**Pregunta N 3, ¿Qué tipo de frecuencia puede sintonizar en el receptor que usualmente utiliza?**

**Gráfico 3.18 Tipo de frecuencia sintonizada**

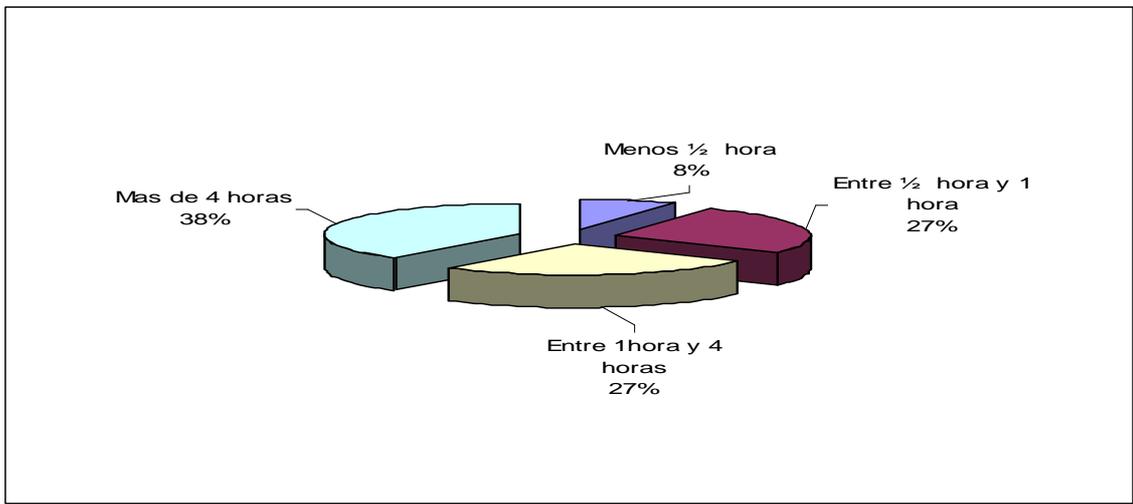


FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Es indiscutible el uso de la banda en FM, ya que un 85% del público ocupa este, en contraste, tan solo existe un 13% de consumo en AM y un 1% en SW. Por consiguiente, como se mencionó en la pregunta 6 de la encuesta dirigida a las empresas auspiciantes, la señal tiene que ser emitida en Frecuencia Modulada (FM), ya que es allí donde se encuentran aglutinados los radioescuchas (clientes de nuestros clientes).

**Pregunta N 4, ¿En que medida suele escuchar usted la radio al día? (horas acumuladas)**

**Gráfico 3.19 Número de horas de sintonía**

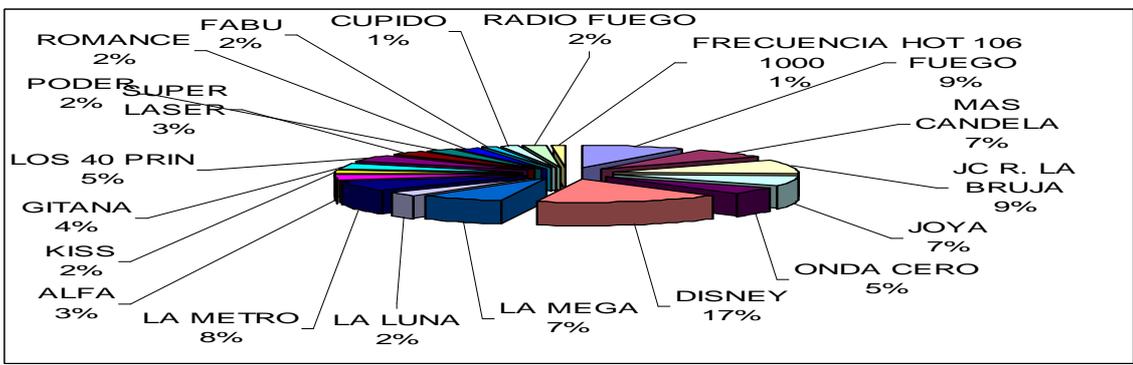


FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Un 38% de la población escucha una estación de radio más de 4 horas al día, aunque, no muy lejos del primero, se encuentran en un empate técnico el 27% de entre 1/2 y 1 horas al día y, el 26% de entre 1 a 4 horas de consumo radial. Lo que significa que la población gasta considerable tiempo en interacción con una estación de radio, entonces, esto da mayor opción al proyecto para poder introducir publicidad en dicho espacio (tiempo de comerciales).

**Pregunta N 5, ¿Que estaciones de radio Ud. escucha?**

**Gráfico 3.20 Estaciones de radio sintonizadas**



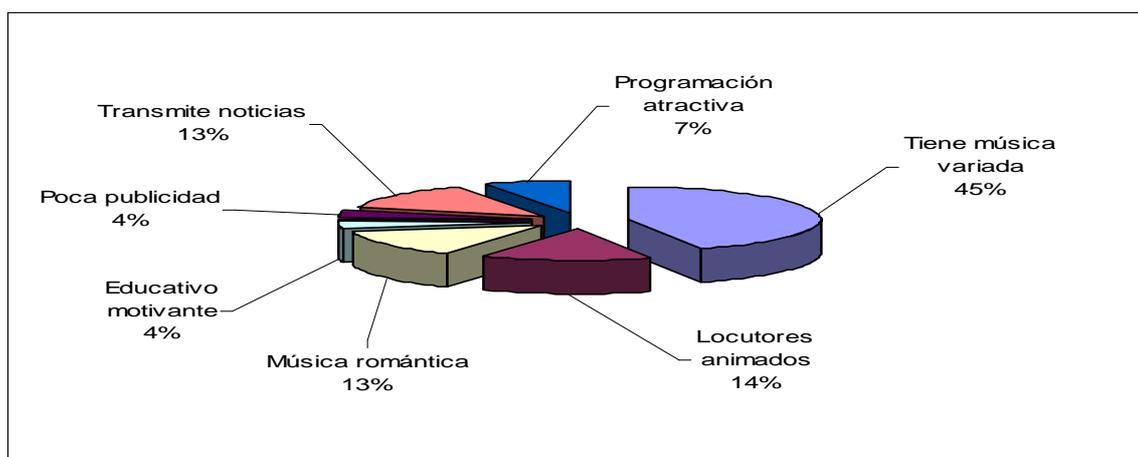
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Las principales empresas que se encuentran muy bien posicionadas en el segmento de entrevistados son: Radio Disney (17%), JC Radio La Bruja (9%), Hot 106 Radio Fuego (9%), Metro Stereo (8%), Joya Stereo (7%), La Mega (7%), Mas Candela (7%); y en menor proporción, Onda Cero (5%), Los 40 Principales (5%), Gitana (4%), entre otras. Lo que significa que el público dedica su tiempo a estaciones de tipo románticas y/o música suave, como también, a radios del tipo juveniles, con menos locutores y reducidos cortes entre canciones, estaciones que presentan espacios jocosos con información de interés musical para un público que busca entretenimiento.

La manera en que han estado vendiendo las estaciones de radio antiguas a las empresas publicidad, no se acerca para nada a la realidad, ya que por citar un ejemplo, las compañías pautan en Hot 106 Fuego un 18%, pero el radioescucha solo prefiere esta estación un 9%. En cambio, Radio Disney recibe un 15% de preferencia empresarial, pero también, un 17% de preferencia radial, son este tipo de empresas a seguir, las que se encuentra alineadas correctamente estación, cliente y radioescucha.

**Pregunta N 6, ¿Por qué acostumbra escuchar la estación de su preferencia?**

**Gráfico 3.21 Principales razones para escucha la radio**

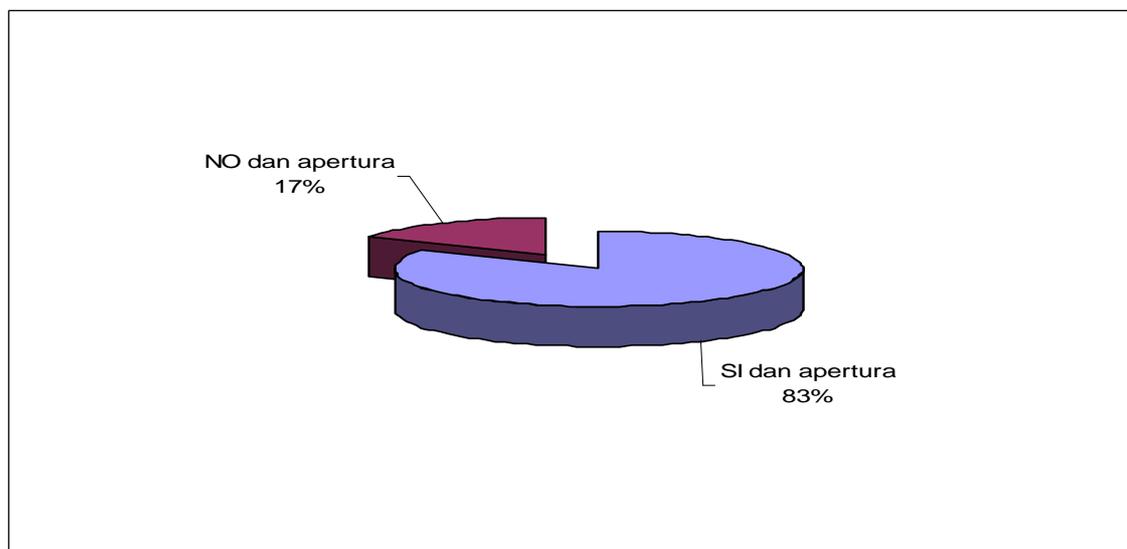


FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Un 45% de los interrogados prefieren una radio que contenga música variada, seguido de un 14% que gustan de una estación con locutores de tipo animados, como también prefieren una estación que transmita música romántica (13%), con contenido noticioso (13%), y además de programación atractiva (7%), con poca publicidad (4%), educativa motivante (4%). Lo que implica, en otras palabras, la creación de una empresa radiodifusora con música variada de preferencia de tipo romántica, con locutores alegres, animados con una atractiva programación; que transmita un cierto grado de noticias, además de ser educativa y motivante a la vez, y por ultimo, que aparente ofrecer una reducida publicidad.

**Pregunta N 7, ¿Acostumbra la emisora de su preferencia dar apertura a nuevos exponentes musicales ecuatorianos?**

**Gráfico 3.22 Porcentaje de radios que dan apertura al talento ecuatoriano**

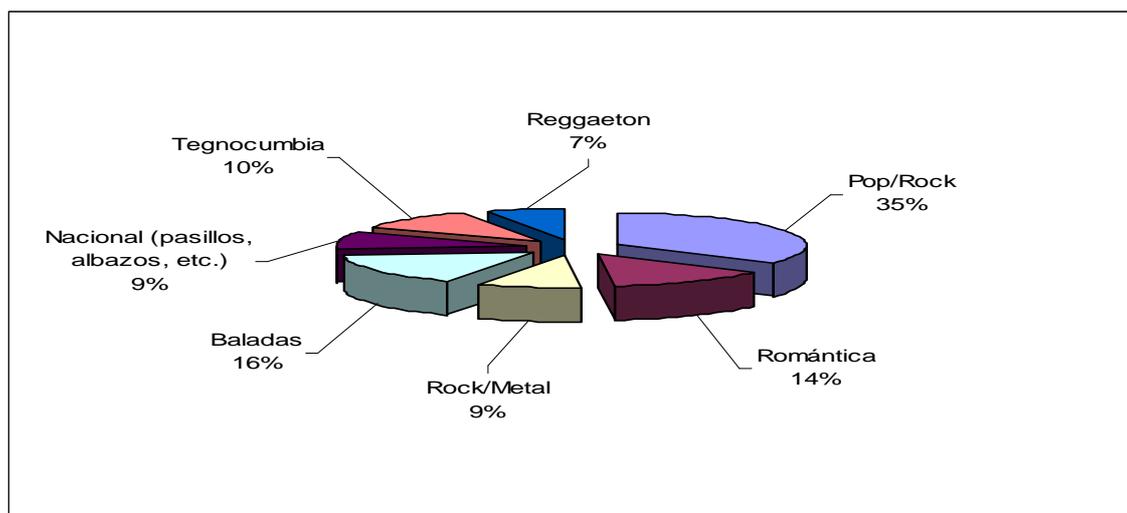


FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

El porcentaje de radioescuchas que piensan o perciben que se apoya al talento nacional se encuentra en un 83%, y apenas un 17% no. Lo que implica que el proyecto se está alineando correctamente con el mercado actual, ya que fenómeno nacionalismo se ha extendido a través de todos los medios, tal es el ejemplo del fútbol ecuatoriano.

**Pregunta 7.1, En el caso de ser positiva su respuesta ¿que tipo de genero musical usted nota que se da un mayor apoyo?**

**Gráfico 3.23 Géneros musicales que reciben mayor apoyo**

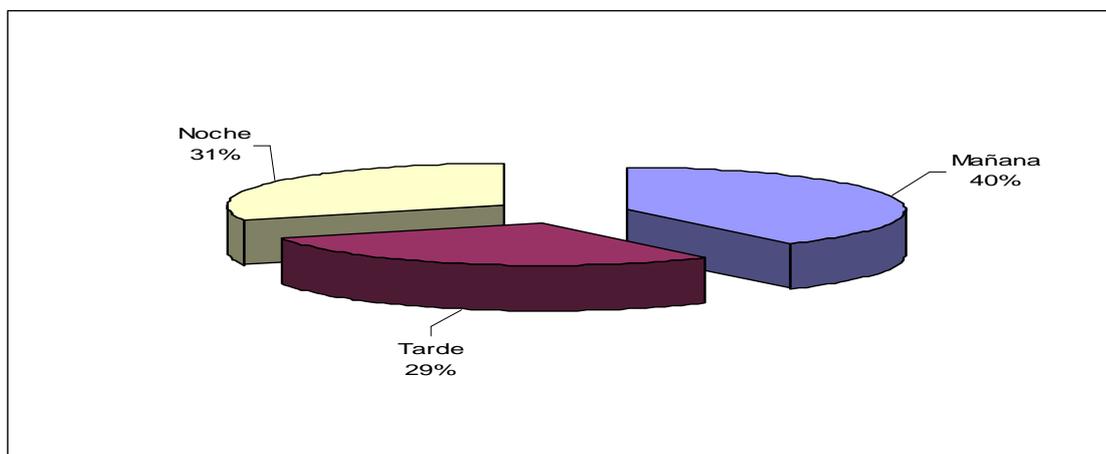


FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Se aprecia un 35% para de apoyo a música tipo pop/rock, luego un 16% a las baladas, 14% a la música romántica, seguido de un 10% a la tegnocumbia, como también un 9% pasillos, albazos, etc., 9% al rock/metal y 7% al reggaeton. Lo que quiere decir que los medio actuales han volcado su apoyo a géneros musicales considerados comerciales, por ser estos los que brinda mayor raiting, esto a generado un clima de resentimiento entre otros géneros artísticos, que los ha tenido relegados en la oscuridad, y que además no les ha propiciado su explotación al máximo. El eje principal del proyecto es tomar en cuenta a todos los artistas ecuatorianos, fuere cual fuere el género musical, y darles la opción de trasmitir su música sin ninguna traba discriminatoria.

**Pregunta N 8, ¿En que momento del día prefiere escuchar la radio?**

**Gráfico 3.24 Momento del día que se prefiere escuchar radio**



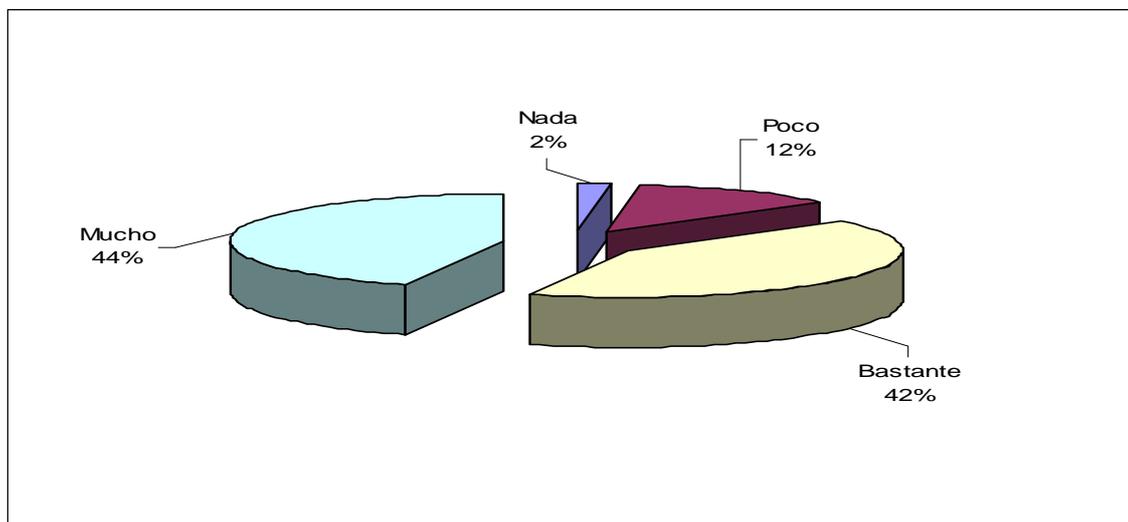
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

El 40% de los radioescuchas prefieren sintonizar la radio en la mañana, mientras que el 29% gusta en la tarde y el 31% en la noche. Lo que significa que la radio se vuelve más popular en la mañana y noche, por lo que, se debe tomar en cuenta estos momentos de día para colocar programas más atractivos hacia el público y rentables para la estación.

Cabe resaltar que las empresas clientes prefieren que sus comerciales pasen en la mañana y en la tarde, pero según este estudio los radioescuchas gustan sintonizar una señal de radio en la mañana y noche, lo que ha hecho que las empresas tengan una concepción errada de los horarios rentables para pautar comerciales. Entonces, el objetivo será informar a las empresas auspiciantes de esta tendencia a fin de precautelar sus inversiones en publicidad.

**Pregunta N 9, ¿Qué tanto le interesaría que las estaciones de radios apoyen al talento nacional?**

**Gráfico 3.25 Porcentaje de interés de apoyo al talento nacional**

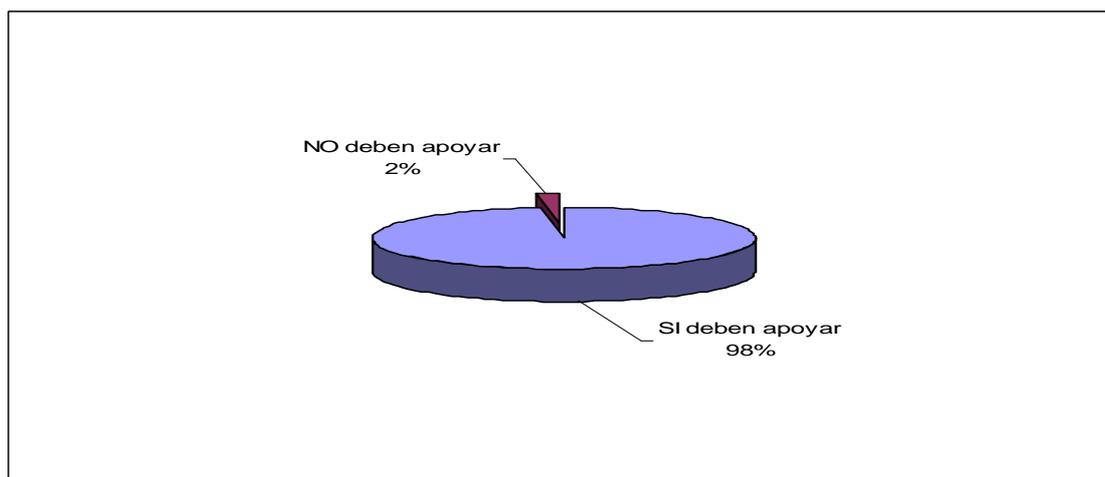


FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

El 44% de la población le interesa mucho que se apoye a talento nacional, esto es de gran utilidad, ya que la radio contempla el apoyo directo a agrupaciones y solistas ecuatorianos.

**Pregunta N 10, ¿Piensa que las estaciones radiales deben apoyar al talento nacional?**

**Gráfico 3.26 Se debe apoyar al talento nacional**



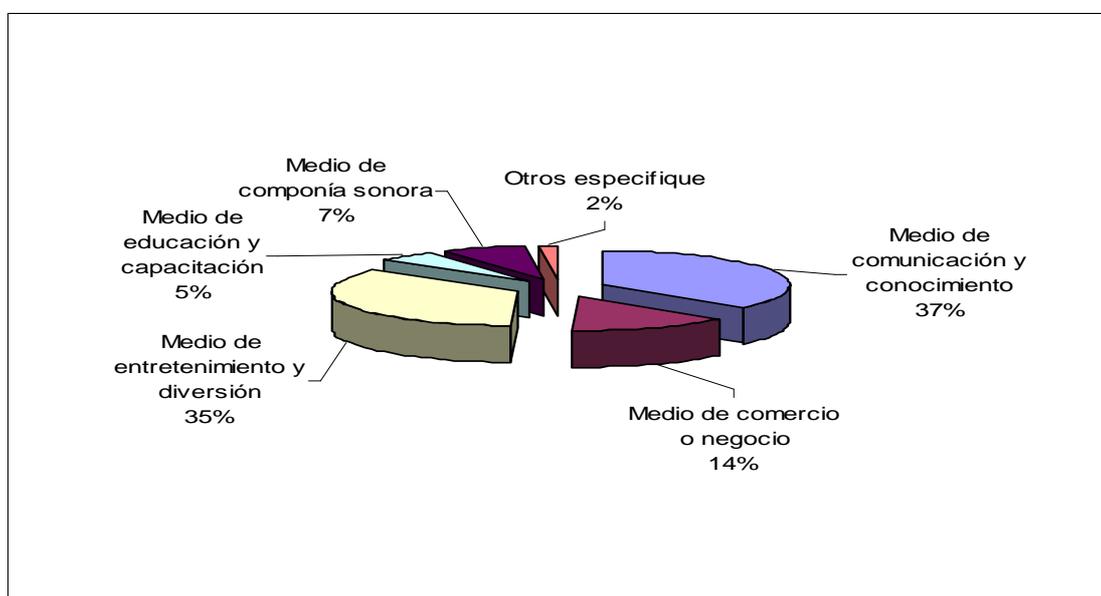
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

El porcentaje de personas que cree que las estaciones de radio deben apoyar al talento nacional representa un 98%, tan solo un 2% no. Lo que sustenta a gran escala al proyecto, ya que la estación de radio estará enfocada en su mayoría a apoyar a nuevos exponentes musicales ecuatorianos.

## B. 2 Presentación del servicio al radioescucha

### Pregunta N 11, ¿Cómo considera usted a la radio?

**Gráfico 3.27 Forma en que consideran los entrevistados a la radio**



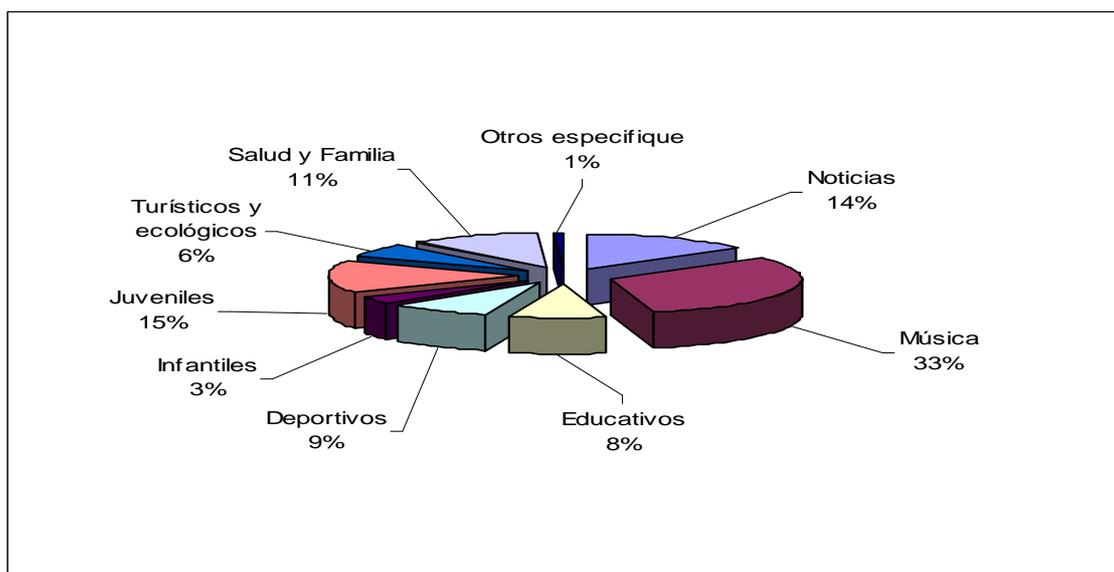
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

De acuerdo a la investigación, el 37% del segmento de la población escogida considera a la radio un medio de comunicación y conocimiento, seguido muy de cerca por el criterio de que la señal de radio es un medio de entretenimiento y diversión un 35%; tan solo un 14% considera que este medio es utilizado para el comercio o negocio. Esto es positivo, ya que es preferible que los radioescuchas consideren a la radio como un medio de comunicación y conocimiento y no un medio de comercio y negocio, como lo consideran las empresas auspiciantes (clientes primarios), y mejor aun, que también sea considerada como entretenimiento y diversión, esto será de gran ayuda para el proyecto, ya que el cliente no percibirá

directamente el hecho de que se le esta vendiendo publicidad a través de una señal de radio.

**Pregunta N 12, ¿Qué programa le gustaría sintonizar en la estación de radio de su preferencia?**

**Gráfico 3.28 Preferencia de programación**

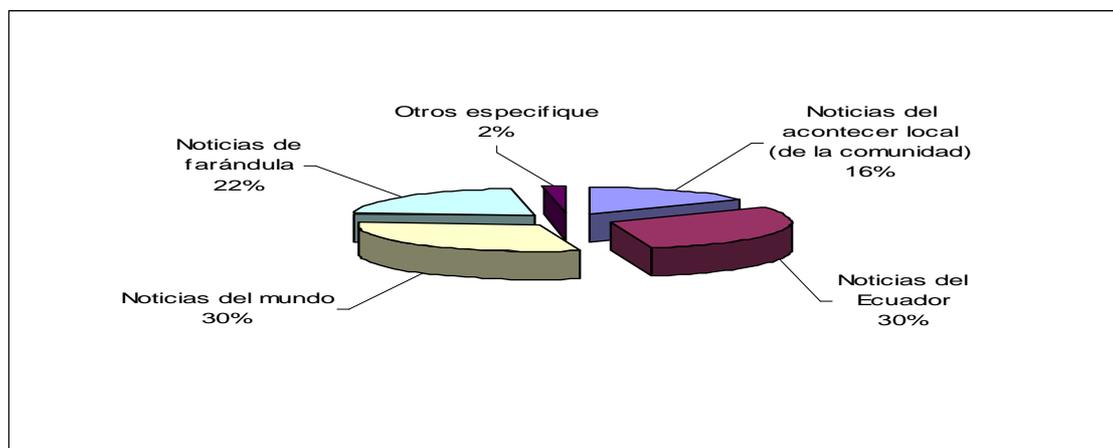


FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

El 33% del público elige música, mientras que el 15% gusta de programación juvenil, un 14% noticias y el 11% salud y familia, siendo estos los indicadores más relevantes. Por lo que, la programación tendrá que estar enfocada a espacios con contenido musical, que sean de tipo juveniles y con un grado de noticias frescas, ya que esta mezcla podría dar una combinación perfecta del programa ideal.

**Pregunta N 13, ¿Señale qué tipo de noticias le gustaría escuchar en la radio de su preferencia?**

**Gráfico 3.29 Preferencia noticiosa**



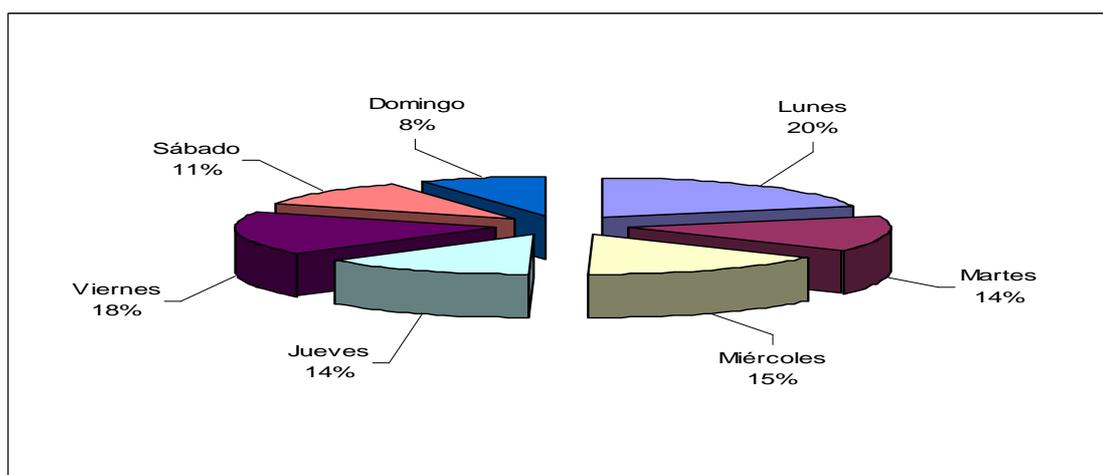
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Un 30% de individuos prefiere noticias del mundo, otro 30% del Ecuador, el 26% gusta de noticias de farándula y un 16% del acontecer local (de la comunidad). Entonces, la programación habitual tendrá contenido noticioso de informes cortos del mundo, del Ecuador y especialmente de farándula, ya que son este tipo de noticias las que llaman la atención y generan expectativa entre el público.

**Pregunta N 14, ¿Qué días y en que horarios prefiere escuchar estas noticias?**

**Para los días**

**Gráfico 3.30 Días para la preferencia noticiosa**

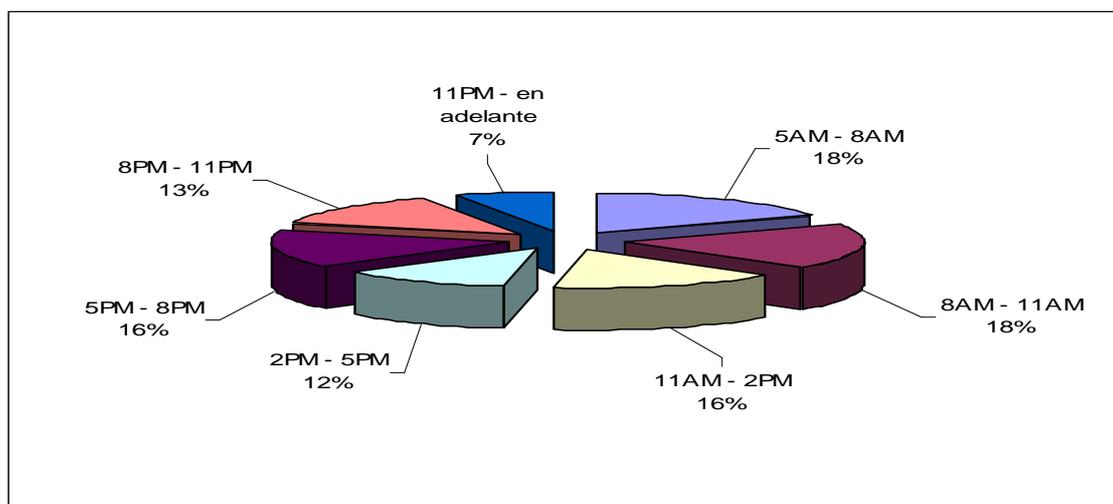


FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

El 20% del entrevistado opta por escuchar noticias el día lunes, mientras que el 18% el viernes, seguido pero en porcentajes menores en medio de la semana y el fin de semana. Esta tendencia se justifica por el hecho de que la gente prefiere informarse a inicios de semana, ya que buscan estar preparados con información para el transcurso esta. En el fin de semana se torna un tanto similar, ya que el oyente prefiere buscar información a manera de que otros medio no le pueden dar, tal es el caso de personas que viajan por simple diversión y por lo general en compañía de una estación de radio. Entonces, los días lunes son los más comerciales, por ende, se podría cobrar más en publicidad, por otra parte los fines de semana son menos comerciales, se debe cobrar publicidad barata.

#### Para los horarios

**Gráfico 3.31 Horarios para la preferencia noticiosa**



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

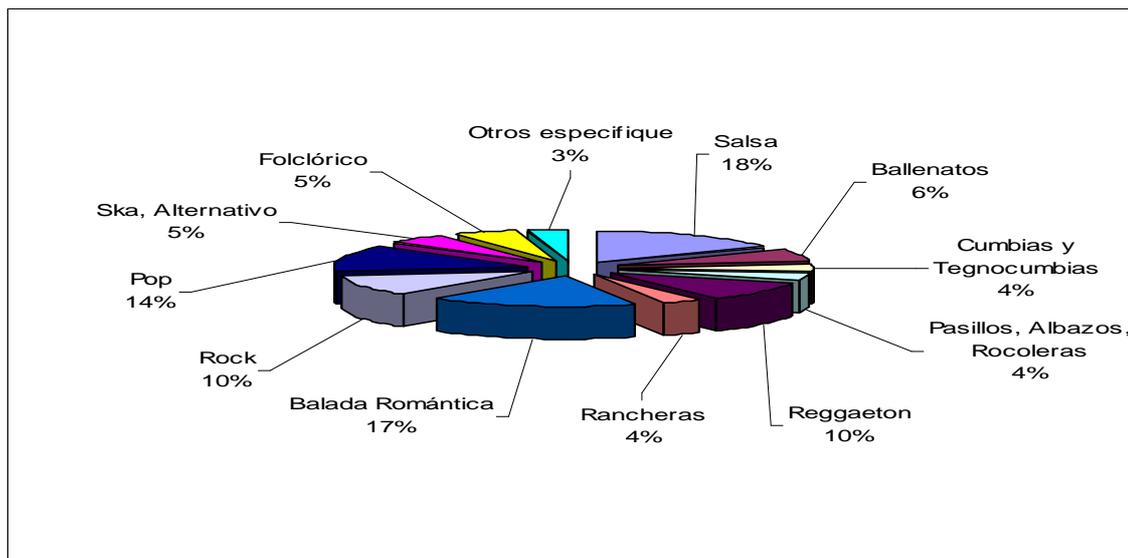
En el caso de los horarios la gente prefiere escuchar noticias en la mañana de 5AM – 8AM (18%) y de 8AM- 11AM (18%), y en menor media suelen escuchar información de 11AM-2PM (16%) y de 2PM – 5PM (16%). Lo que significa mayor concentración de esfuerzos en la colocación de temas de interés en la mañana.

En conclusión, si tomamos en cuenta los dos indicadores anteriores, se puede

destacar que el consumidor radial prefiere escuchar noticias por la mañana los días lunes y viernes, en contraste, que otros días hábiles.

**Pregunta N 15, Seleccione los géneros (tipos) de música que son de su preferencia**

**Gráfico 3.32 Géneros musicales preferidos**

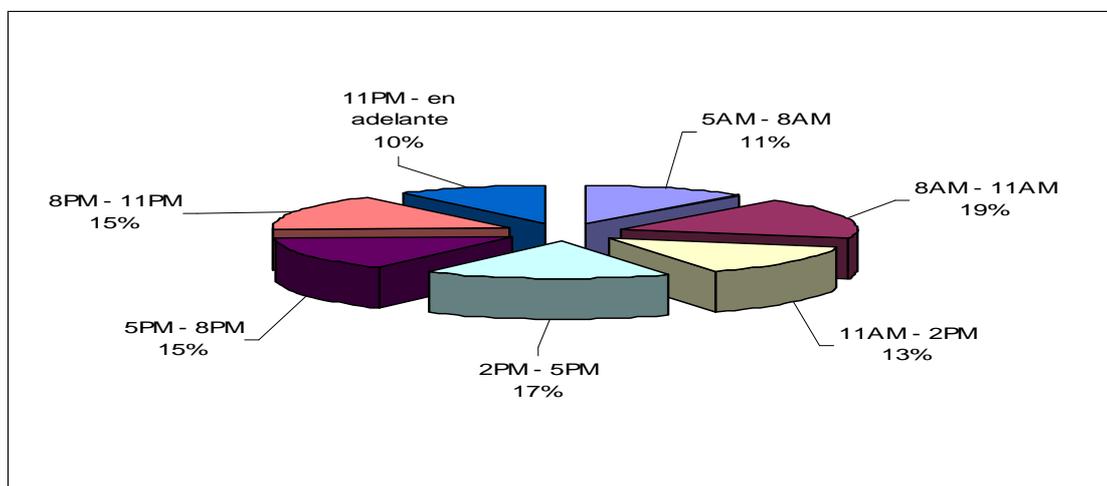


FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Los géneros musicales de mayor aceptación del público son: un 18% para la Salsa, el 17% para Baladas Románticas, seguido de un 14% de Pop, luego el 10% para el Reggaeton y 10% para el Rock, entre otras. Lo que significa que el gusto del público por la música tiene más apego al nicho tropical, pero este proyecto no contempla crear una estación enfocada a un género en particular, sino crear un medio de apoyo al talento cualquiera que fuera el género o tipo de música, entonces, la programación será variada y sin discriminación para nadie.

**Pregunta N 16, ¿En que horario le gustaría escuchar su selección musical?**

**Gráfico 3.33 Horario para la preferencia musical**

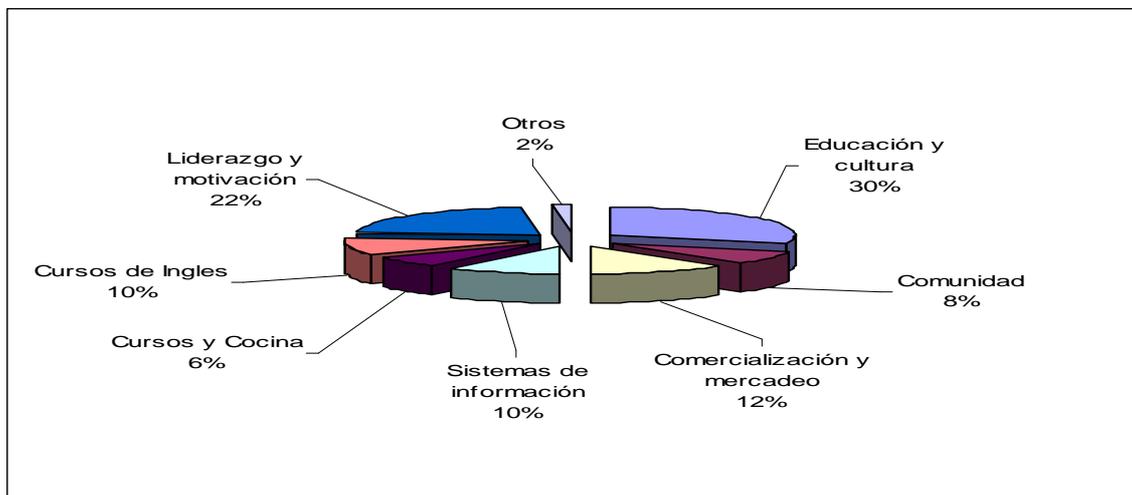


FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Como se puede observar un 19% del medio prefiere escuchar música en el horario de 8AM – 11AM, luego un 17% gustan de 2PM – 5PM, y, en un empate se localiza la preferencia del público de 5PM – 8PM (15%) con 8PM – 11PM (15%). Lo que implica que se debe colocar a locutores más experimentados en estos horarios, ya que los datos indican que la gente prefiere sintonizar un señal de radio allí, por ende, se debe ser muy cuidadoso con los productos (programas) estrellas colocados en estos espacios.

**Pregunta N 17, ¿Que tipo de programación educativa prefiere?**

**Gráfico 3.34 Tipo de programación preferida**



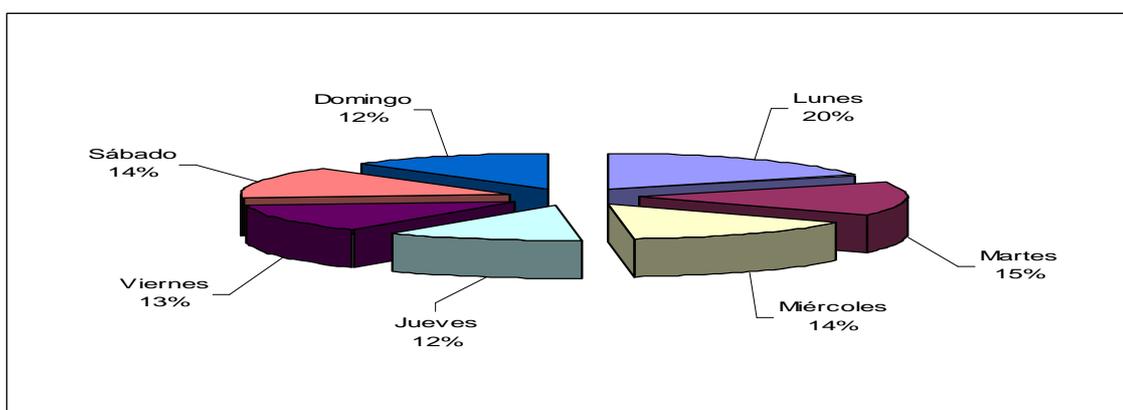
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

El público prefiere una programación que esté enfocada a la educación y la cultura (30%), seguido con contenido de liderazgo y motivación (22%), entre otras. Lo que significa la creación de pequeñas cuñas o jingles educativos, culturales y motivacionales (frases alentadoras), que despierten el interés del oyente, a fin de captar su atención y preferencia hacia la marca.

**Pregunta N 18, ¿Qué días y en que horarios prefiere usted la programación educativa?**

**Para los días**

**Gráfico 3.35 Preferencia de días para programación educativa**

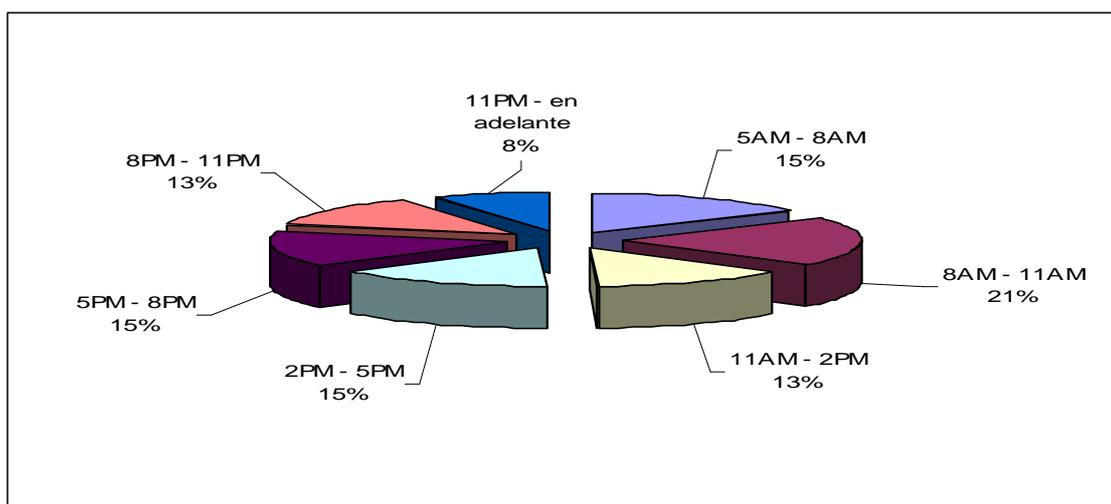


FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

El porcentaje de personas que prefiere programación educativa los lunes se halla en un 20%, mientras que 15% gustan el martes, y por ultimo, un 14% el sábado, considerado este como fin de semana. Esta información de entrada no dice mayor cosa, ya que las variaciones de los porcentajes son mínimas. Entonces, al radioescucha no le interesa a que momento se le trasmite información educativa, simplemente se le debe inyectar esta todos los días, de lunes a viernes y los 365 días de año. Hacer radio mientras se educa deberá ser una política institucional.

### Para los horarios

**Gráfico 3.36 Horarios de preferencia para la programación educativa**



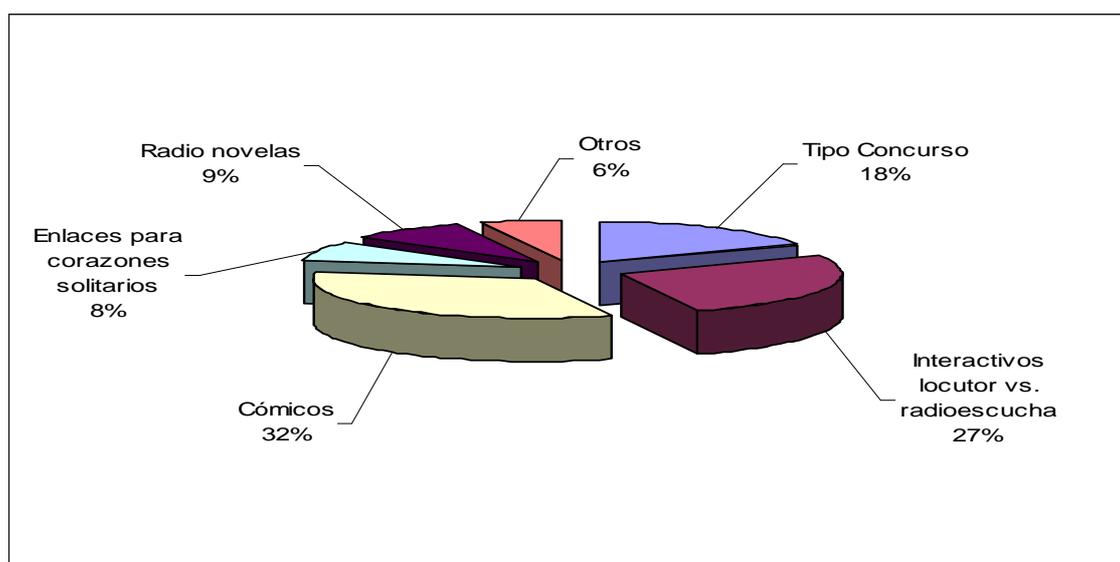
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

El entrevistado prefirió el horario de 8AM – 11AM (21%) como el más opcionado para la programación educativa, pero también, hay que resaltar que en la mañana, es decir, de 5AM – 8PM, y además, en el lapso de medio día, existe un alto grado de aceptación por parte del radioescucha.

La conclusión general para esta pregunta es que cualquiera que sea el día o el horario, la responsabilidad para un medio de comunicación recae en que siempre se debe educar a la comunicad, pendiente en gran medida la aplicación de normas éticas y morales. Hacer radio responsable y comprometida con los ecuatorianos.

**Pregunta N 19, ¿Qué tipo de programación juvenil le gustaría escuchar en la radio de su preferencia?**

**Gráfico 3.37 Programación juvenil preferida**



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Con referencia al tipo de programación juvenil que es del gusto del radioescucha, se destaca lo siguiente: en su mayoría prefirieron espacios cómicos (32%), seguido de cerca con los de tipo interactivos locutor vs. radioescucha, mientras que un 18% los prefieren de tipo concurso. Lo que implica que muchas veces el radioescucha pretende pasar un buen rato y divertirse mientras escucha radio, como también interactuar con una persona en vivo, siempre y cuando no sea muy excesiva la intervención del locutor, ya que esto puede generar un cierto grado de inconformidad por parte del público, además, el oyente gusta de la participación en concursos y la entrega de premios en vivo, por lo que esta mezcla podría generar niveles de audiencia altos y mayor aceptación hacia la estación.

NOTA: a fin de tomar decisiones más objetivas se procedió a realizar varias tablas de contingencia ([ver anexo 2](#)).

## CAPITULO 4

### 4. PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

#### 4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

##### 4.1.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se describirá la misión y visión de la empresa, los valores corporativos y objetivos empresariales; como también, el análisis del entorno, macro ambiente (PEST), el diagnostico externo (POAM), el sector industrial, el diagnostico de la industria, la evaluación de los factores externos (Matriz EFE), el perfil de la capacidad interna de la futura compañía, los factores internos (Matriz EFI); y por último, se presenta el perfil de la competencia (Matriz MPC), la priorización de alternativas (Matriz de Priorización) y la matriz FODA estratégica.

##### 4.1.2 MISIÓN ORGANIZACIONAL

###### *Misión*

***“Tu Radio Mamera\* ofrece entretenimiento multisonoro a través de la transmisión de éxitos musicales para el radioescucha, en base a una comunicación responsable y comprometida para con sus clientes, buscando educar a la comunidad en las diversas programaciones de la estación; con nuestro servicio de manejo artístico procuramos ayudar a agrupaciones y solistas a lanzar sus materiales discográficos. Nuestro compromiso con el músico nacional es el de brindarle la oportunidad que necesita para promocionar sus respectivos productos musicales.*”**

***Es nuestra responsabilidad obtener la rentabilidad necesaria sustentable que la empresa necesita y que nuestros accionistas la requieren.***

\* Lluvia de ideas en grupo focal: Se convocó a un grupo de jóvenes de entre 14 y 30 años de edad, luego de varias ideas y siguiendo la metodología de “Lluvia de Ideas” se obtuvo el resultado que se expresa (ver anexo 3).

#### **4.1.3 VISIÓN ORGANIZACIONAL**

##### **Visión**

***“Tu Radio Mamera\*, en el año 2011 será una estación de cobertura nacional, con un 10% de captación del mercado de radioescuchas, contará con un equipo humano idóneo, motivado, con altos valores humanos en permanente actuación y con una clara orientación al servicio sus clientes; incluirá programas radiales frescos y novedosos, manteniendo niveles de audiencia elevados en sus diversos horarios, buscando siempre expandiere a nuevos mercados.***

***Su estructura será eficiente, ágil, flexible, capaz de responder de forma inmediata a cambios y necesidades de sus involucrados***

#### **4.1.4 VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

La empresa va a basar su gestión con los siguientes directrices.

##### **Valores**

- **Honestidad:** Trabajamos con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.

Honestidad, nuestra manera de ser.

- **Competitividad:** Ofrecemos servicios, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

Servicios competitivos, a tu alcance.

- **Trabajo en equipo:** Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.

Trabajando en equipo, lo hacemos mejor.

- **Confianza:** Brindamos seguridad a todos y cada uno de nuestros colaboradores y clientes.

Confiamos en tu trabajo.

- **Alegría:** Somos felices haciendo lo que nos gusta.

Nuestra sonrisa, lo mejor que podemos darte.

- **Excelencia:** Procuramos cada día ser mejores, nos capacitamos siempre para brindarte el mejor servicio.

Ser los mejores nuestra cultura.

- **Perseverancia:** Nos mantenemos constantes en nuestra gestión.

Nos mantenemos constantes desde el inicio.

## **Principios**

- **Vocación de servicio para satisfacer al cliente:** Es una actitud del personal de la Empresa, atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas.

A tu servicio, siempre.

- **Actitud de liderazgo:** Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.

Con tu trabajo y por ti seremos líderes.

- **Generadores de desarrollo sustentable:** Con nuestros servicios propiciamos el desarrollo, hoy y siempre.

Contribuimos a tu bienestar y progreso.

- **Pensamiento proactivo:** Todas y cada una de las personas tienen el talento y la capacidad suficiente para ser creativos, para anticipar el futuro y para responder con éxito a los retos económicos, sociales, culturales y morales.

Anticiparse para estar listos en el futuro.

- **Cumplimiento:** Nos esforzamos por cumplir a tiempo las exigencias de nuestros clientes, colaboradores y accionistas.

Cumplir y hacer cumplir.

- **Respeto:** Respetamos a cada individuo en su forma de ser.

Te damos tu independencia.

## **4.1.5 OBJETIVOS EMPRESARIALES**

### **4.1.5.1 Objetivos a largo plazo**

1. Posicionar la empresa en el mercado nacional, ocupando el 10% de audiencia a enero de 2011 (cuatro años después de iniciado el proyecto).
2. Obtener un 95% de satisfacción de nuestros clientes a enero de 2011 (cuatro años después de iniciado el proyecto).
3. Recuperar la inversión inicial en un periodo menor de 4 años a partir de iniciado el proyecto.
4. Crecer sostenidamente en nuestra cartera de clientes un 20% para cada uno de los siguientes 4 años.

#### **4.1.5.2 Objetivos a corto plazo**

1. Obtener un rendimiento mínimo sobre la inversión de un 10% al término del primer año desde la iniciación del proyecto.
2. Asegurar un mínimo de ventas de \$20.000 para el primer mes, y continuar creciendo en estas por lo menos un 5% en el transcurso del primer año de vida del proyecto.
3. Cubrir el punto de equilibrio sobre los costos para el primer año.

## **4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO (ANÁLISIS SITUACIONAL AMBIENTAL)**

Aquí se realizará un análisis del entorno tanto externo como interno de la organización, con la finalidad de determinar el conjunto de fuerzas que rodearán a la futura empresa para examinar su influencia, interacciones y potenciales riesgos.

Este estudio trata de contemplar todas las variables para que la futura sociedad funcione con la mínima incertidumbre, y se justifique su inversión.

Se analizarán el macro ambiente y el micro ambiente, así:

## **4.2.1 MACRO AMBIENTE**

### **4.2.1.1 Factores políticos**

#### **4.2.1.1.1 Crisis política**

En el Ecuador se ha podido observar un ambiente de inestabilidad política los últimos años, caracterizada por cambios de gobierno, que ha propiciado que diversas empresas culminen sus actividades comerciales. Para el sector de radiodifusión no es la excepción, ya que como cualquier empresa se necesita un entorno político estable que ayude al buen funcionamiento de esta, tanto en el corto como en el largo plazo. Las diversas crisis políticas afectaron y seguirán afectando a las organizaciones en sus diferentes áreas. Es una **amenaza de alto impacto**.

#### **4.2.1.1.2 Regulación del gobierno**

El órgano regulador para este tipo de negocio es el gobierno, quien en administraciones anteriores concedió todas las frecuencias existentes privilegiando a cierto grupo de personas, quienes han sabido hacer negocio de esta situación, en la actualidad para acceder al uso de una línea o frecuencia se las debe alquilar. **Es una amenaza de medio impacto**.

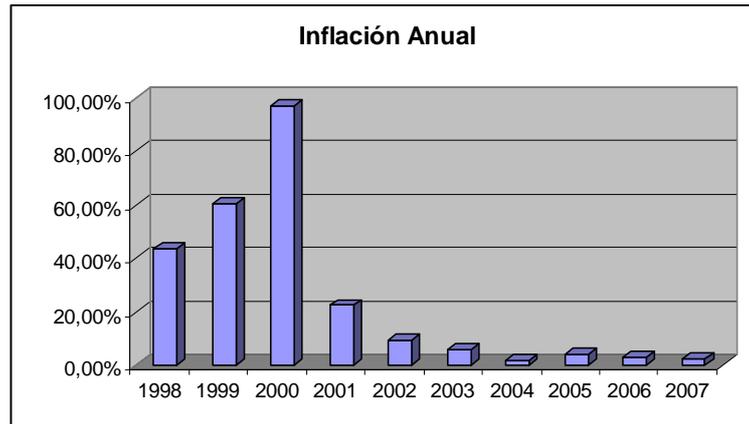
#### **4.2.1.1.3 Procesos y entidades regulatorias**

Por otra parte, la futura estación radial contará con un colaborador especializado en el área de las telecomunicaciones, que en la etapa inicial, facilitará el proceso de aprobación para el funcionamiento de la nueva estación frente al Conartel (órgano regulador de Gobierno en esta área). Es una **oportunidad de alto impacto**.

## 4.2.1.2 Factores económicos

### 4.2.1.2.1 Inflación

Gráfico 4.1 Inflación anual de los últimos años



AÑOS	INFLACIÓN ANUAL
1998	43,40
1999	60,70
2000	97,00
2001	22,40
2002	9,40
2003	6,10
2004	1,90
2005	4,36
2006	2,87
2007*	2,58

FUENTE: [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

\*ESTIMACIÓN

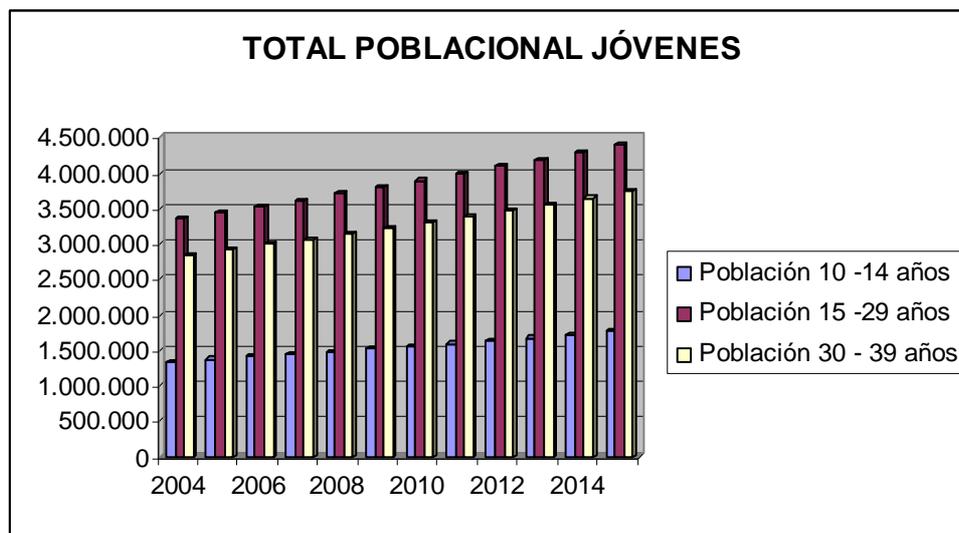
En años anteriores la inflación fue considerada una de las más altas de la región pero, en los últimos periodos esta bajó considerablemente. La inflación actual nos crea un entorno económico estable, propicio para nuevas inversiones. Una **oportunidad de bajo impacto**.

#### 4.2.1.2.2 Crecimiento demográfico

En las últimas décadas, la población ecuatoriana se ha incrementado drásticamente, es así que, en 1990 se ubicaba en 9.648.189 aproximadamente y en la actualidad se halla en los 13.605.485<sup>31</sup>, con una tendencia de crecimiento del 2.5% anual.

Para el mercado objetivo los jóvenes radioescuchas los datos son los siguientes.

**Gráfico 4.2 Estimación poblacional**



AÑOS	TOTAL POBLACIONAL JÓVENES		
	Población 10 -14 años	Población 15 -29 años	Población 30 - 39 años
2004	1.341.039	3.356.563	2.850.468
2005	1.374.565	3.440.477	2.921.730
2006	1.408.929	3.526.489	2.994.773
2007	1.444.152	3.614.651	3.069.642
2008	1.480.256	3.705.018	3.146.383
2009	1.517.263	3.797.643	3.225.043
2010	1.555.194	3.892.584	3.305.669
2011	1.594.074	3.989.899	3.388.311
2012	1.633.926	4.089.646	3.473.018
2013	1.674.774	4.191.887	3.559.844
2014	1.716.643	4.296.684	3.648.840
2015	1.759.559	4.404.102	3.740.061

FUENTE: [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)  
 ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS  
 \*ESTIMACIÓN

<sup>31</sup> Estimación INEC

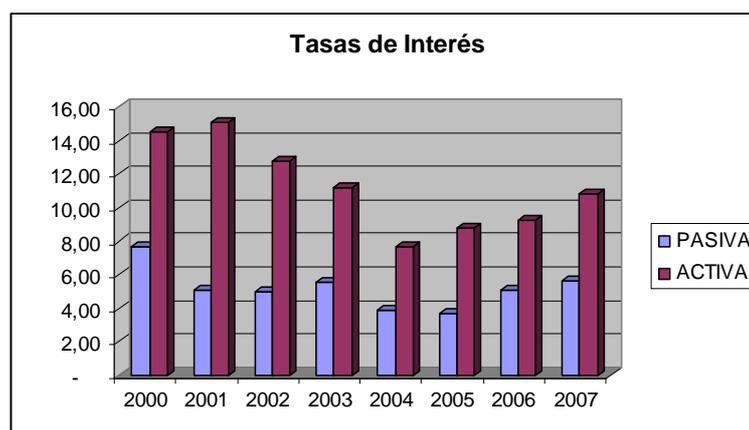
Ya que existe una mayor carga poblacional entre los individuos de edades comprendidas entre 15-29 años, se pondrá más énfasis en capturar este nicho de mercado, siendo esto una **oportunidad de medio impacto**, ya que al incrementarse la población, los radioescuchas también lo hace, es decir, existirá demanda de individuos en busca de una estación radial.

#### 4.2.1.2.3 Sector empresarial

En lo empresarial la situación es alentadora, ya que cada vez más las empresas se están especializando y por ende necesita un medio para publicitarse. También, se puede observar un crecimiento considerable en el número de empresas nuevas; en 2005 teníamos unas 30.826<sup>32</sup> empresas pero, a 2007 tenemos 56.035<sup>33</sup>, esto se expresa como una **oportunidad de medio impacto**, ya que son estas empresas quienes adquirirán nuestros distintos productos radiales.

#### 4.2.1.2.4 Tasas de interés

**Gráfico 4.3 Variaciones tasas de interés**



TASAS DE INTERÉS		
AÑO	PASIVA	ACTIVA
2000	7,70	14,52
2001	5,05	15,10

<sup>32</sup> Anuario, Superintendencia de Compañías, 2005

<sup>33</sup> Superintendencia de Compañías

2002	4,97	12,77
2003	5,51	11,19
2004	3,92	7,65
2005	3,73	8,75
2006	5,09	9,26
2007	5,61	10,82

FUENTE: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)  
 ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

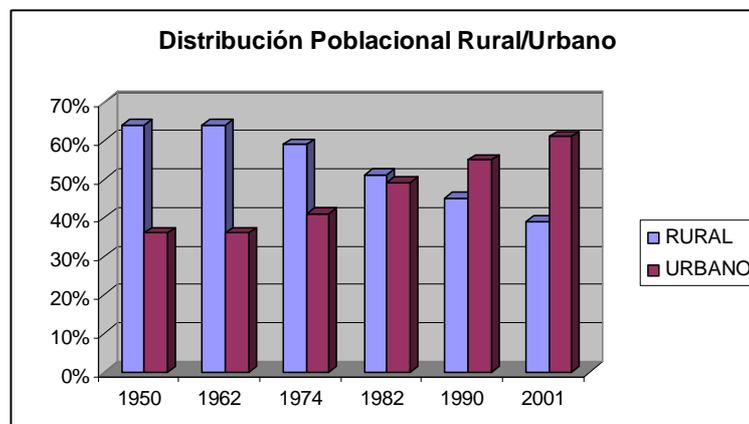
La variación de la tasa de interés en los últimos años influye negativamente para la realización de nuevos proyectos. Es una **amenaza de alto impacto** desde el punto de vista de que se requerirá comprar nuevos equipos a crédito.

El Gobierno, por otra parte, en su afán de contribuir al desarrollo de la nación financia proyectos innovadores a bajas tasa de interés, a través de instituciones como la CFN, u otras que trabajan en coordinación con el empresario, tal el es caso de Bolsas de Valores, Casas de Valores, Administradoras de Fondos, Negocios Fiduciarios, Fundaciones, etc. con quienes se podría llegar a acuerdos para buscar el financiamiento de la nueva empresa

#### 4.2.1.3 Factores sociales

##### 4.2.1.3.1 Distribución de la población

**Grafico 4.4 Distribución de la población**



AÑO	RURAL	URBANO
1950	64%	36%
1962	64%	36%
1974	59%	41%
1982	51%	49%
1990	45%	55%
2001	39%	61%

FUENTE: [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)  
 ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

En 1950 la población urbana/rural fue del 64% para la una y 36% para la otra, y en el 2001 fue del 36% rural y 61% urbano<sup>34</sup>.

Para el desarrollo del nuevo proyecto esto es una **oportunidad de medio impacto**, ya que el mercado de radioescuchas está ubicado en áreas urbanas densamente pobladas, como también nuestros clientes (empresas) se alojan cerca de las principales ciudades.

#### 4.2.1.3.2 Moda y modelos a seguir

Como el trabajo conjunto entre la estación de radio y los músicos será masivo y sin ningún tipo de discriminación por género musical, se pretenderá implantar una moda y modelo a seguir por todos los medios de comunicación y especialmente por el resto de empresas radiales, propiciando a la dinamización del mercado musical, esto es una **oportunidad de bajo impacto**.

#### 4.2.1.3.3 Grandes eventos e influencias

Desde el de punto de vista social, en la actualidad, el apoyo a nuevos talentos nacionales es reducido, ya que las estaciones de radio consideran que esto no es negocio ni mucho menos rentable. La nueva estación contará con la política de pasar música ecuatoriana, buscando involucrar cada vez a más a la gente al consumo de radio, siendo esto una **oportunidad de alto impacto**.

---

<sup>34</sup> [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

#### **4.2.1.4 Factores tecnológicos**

##### **4.2.1.4.1 Acceso a tecnología/licenciamiento/patentes**

Para la inversión en consolas, computadores, micrófonos, reproductores musicales, antenas, inventario de cd's originales, etc., se requiere acceso a tecnología, licencias de uso y patentes de nivel medio, por lo que este aspecto podría considerarse como una **amenaza de bajo impacto**, ya que la adquisición de estos involucrará costos elevados al inicio del proyecto. Empresas relacionadas con el medio radial están obligadas a manejar cierto tipo licencias y patentes musicales.

##### **4.2.1.4.2 Globalización tecnológica**

La globalización y la expansión tecnológica a nivel mundial hacen que cada vez más público tenga acceso a una señal de radio, bien sea en reproductores caseros, en sus automóviles, Internet, celulares, reproductores tipo Ipod, mp3/mp4, etc., esto representa una **oportunidad de alto impacto**, ya que se utilizará este fenómeno a manera favorable para la empresa.

##### **4.2.1.4.3 Asuntos de propiedad intelectual**

Para un correcto funcionamiento en lo que a propiedad intelectual se refiere la empresa adquirirá cd's originales a las diferentes casas disqueras y, toda relación que se entable con los diferentes artistas estará en coordinación y bajo la supervisión del IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual). Las cosas bien echas desde el principio generarán valor a la empresa, una **oportunidad de bajo impacto**.

## 4.2.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO EXTERNO (POAM)

Esta metodología nos permitirá localizar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la futura empresa, dependiendo de su impacto e importancia<sup>35</sup>.

### 4.2.2.1 Diagnostico externo POAM

Para la matriz POAM, se ha procederá a analizar el imparto (alto, medio, bajo) y la importancia de los factores macro ambientales, que se reviso anteriormente.

Se tomará únicamente los aspectos más relevantes y de mayor impacto, los cuales serán utilizados más adelante para la matriz FODA, así:

**Tabla 4.1 Análisis externo POAM**

ANÁLISIS EXTERNO POAM									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>POLÍTICO</b>									
Crisis Política					x		x		
Regulación del gobierno				x				x	
Procesos y entidades regulatorias		x					x		
<b>ECONÓMICO</b>									
Baja Inflación		x						x	
Crecimiento demográfico		x					x		
Sector empresarial	x							x	
Tasas de Interés				x			x		
<b>SOCIALES</b>									
Distribución de la Población	x							x	
Moda y Modelos a seguir	x							x	
Grandes Eventos e Influencias		x					x		
<b>TECNOLÓGICOS</b>									
Acceso a Tecnología/Licenciamiento/Patentes					x				x
Globalización tecnológica		x					x		
Asuntos de propiedad intelectual			x						x

FUENTE: GERENCIA ESTRATÉGICA – HUMBERTO SERNA  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

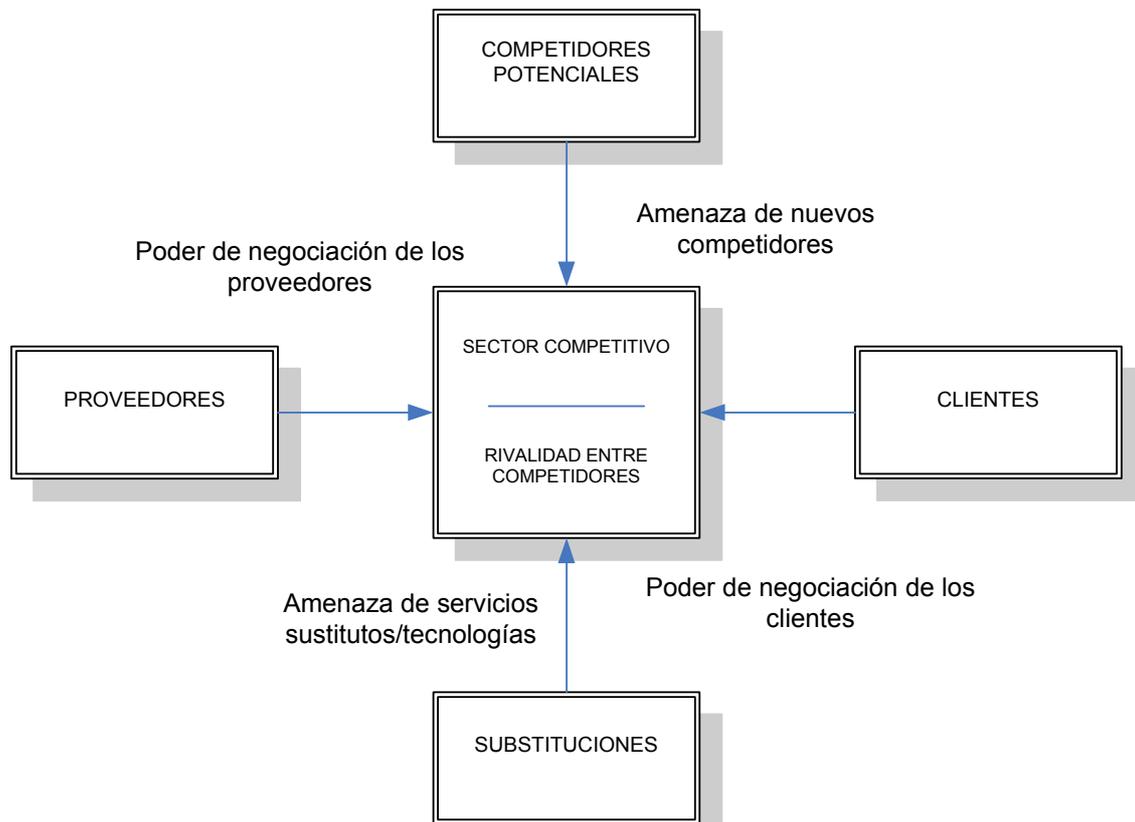
<sup>35</sup> Serna, Humberto; “Gerencia Estratégica”; Panamericana Ed. 8ª edición; Bogotá Colombia; Pág. 125;2003

### 4.2.3 SECTOR INDUSTRIAL

Para el análisis del sector industrial se tomará en cuenta el modelo planteado por Michael Porter<sup>36</sup>.

Este autor plantea las 5 fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo en un mercado o segmento. La base es evaluar sus objetivos y recursos versus las fuerzas que rigen la competencia industrial.

**Gráfico 4.5 Fuerzas de Porter**



FUENTE: ESTRATEGIA COMPETITIVA DE PORTER  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

<sup>36</sup> Porter, Michael; "Estrategia Competitiva"; Pág. 20; Ed. Continental; México-México; 2002

### **4.2.3.1 Proveedores**

Los proveedores se elegirán tomando en cuenta su constancia, variedad, calidad de productos, precios competitivos y la antigüedad de estos en el mercado.

#### **4.2.3.1.1 Proveedores de equipos**

Los equipos se importarán de Europa con ayuda de Ecuatronic (empresa ecuatoriana proveedora de equipos para las telecomunicaciones), quienes serán los encargados del proceso de compra desde de la cotización hasta la instalación de la radio en el lugar determinado.

#### **4.2.3.1.2 Proveedores de material musical**

Se adquirirá discos originales a las diferentes disqueras alrededor del mundo como: Universal, Sony Music, Emi, Recopilatorios Billboard, Gramys, etc. (estos llegan una vez por semana) y también, directamente a los diferentes artistas.

#### **4.2.3.1.3 Proveedores de material impreso para publicidad**

Para los afiches, volantes, trípticos, entradas a conciertos, etc. se trabajará directamente con las diversas imprentas ubicadas en la ciudad de Quito. Se efectúa el arte en nuestras instalaciones o se envía la información a la imprenta para que la haga; luego, se negocia con ellos el precio y tiempo de entrega (por lo general de 3 a 5 días laborables).

#### **4.2.3.1.4 Poder de negociación de los proveedores**

- 1. No compite con sustitutos:** Es bajo, ya que la futura empresa tiene el control de los productos que se adquiriría y con que proveedores tratar.

2. **La empresa sería un cliente importante:** Es medio, ya no se requerirá grandes cantidades de materia prima. Además, dependerá de la temporada en la que se encuentre la empresa.
3. **Insumos importantes para el cliente:** Es bajo, debido a la sobreoferta en este sector la empresa puede optar por adquirir los productos a otros proveedores.
4. **Productos poco diferenciados:** Es alto, debido a que los productos ofrecidos por los proveedores no presentan mayor diferencia entre si.
5. **Amenaza de integración hacia delante:** Es baja, por la fuerte inversión que el proyecto contempla y las diferencias en el tipo de negocio.

**Tabla 4.2 El poder de negociación de los proveedores**

Razón	Alto	Medio	Bajo
No compite con substitutos			X
La empresa seria un cliente importante		X	
Insumos importantes para el cliente			X
Productos poco diferenciados	X		
Amenaza de integración hacia delante			X
<b>Poder de Negociación de los Proveedores</b>			X

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Los proveedores en la industria ejercen un poder de negociación bajo, ya que la nueva estación de radio estaría en libertad de elegir con quien de ellos tratar, como también la empresa no requerirá grande cantidades de materia prima y de ser así, esto dependerá de la temporada, a su vez los insumos se necesite estarían siempre a la mano por la variedad de proveedores y, no existiría en lo mas mínimo una posibilidad de integración por la fuerte inversión que se requiere en este tipo de negocio y la diferenciación del mismo.

## **4.2.3.2 Clientes**

### **4.2.3.2.1 Clientes primarios (las empresas)**

Para los clientes (empresas) se ofrecerá precios justos en función a los servicios prestados.

Las grandes corporaciones son los principales clientes potenciales, ya que estos están en capacidad de invertir publicidad en medios; pero también, empresas medianas que ocupan esporádicamente pequeños auspicios y menciones dentro una determinada programación.

#### **4.2.3.2.1.1 Poder de negociación de los clientes primarios (las empresas)**

Los clientes primarios constituyen las empresas que contratan publicidad en las diferentes programaciones diarias.

- 1. Contrataciones por volumen:** Es alto, ya que las empresas muchas veces adquieren paquetes publicitarios por largas temporadas y exigen descuentos o promociones. Además, nuestra competencia estaría en capacidad de propiciar un trato especial a sus clientes, ya que ellos se encuentran más tiempo en el negocio.
- 2. Servicios estándar o poco diferenciados:** Es media, debido a que el servicio a comprar es similar a otras estaciones de radio; como también está la TV, Prensa, Revistas, E-mailing, Vallas, Buses, etc., que realizan un mismo trabajo publicitario.
- 3. Amenaza de integración hacia atrás:** Es bajo, por la razón de que las empresas que buscan publicidad no necesitan estrictamente instalar una radio

para sus respectivas campañas. Sería un absurdo de parte de las empresas que fabrican bienes y ofrecen servicios integrarse hacia atrás instalando una estación de radio para aumentar sus ventas con publicidad.

**Tabla 4.3 El poder de negociación de los clientes primarios (las empresas)**

Razón	Alto	Medio	Bajo
Compras por volumen o paquetes	X		
Productos estándar o poco diferenciados		X	
Amenaza de integración hacia atrás			X
<b>Poder de negociación de los Clientes</b>			X

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Luego de analizar el poder de negociación de nuestros potenciales compradores, se concluyó que este es bajo, lo que se justifica claramente debido a que las empresas que están en busca de publicidad optan por todos los medios posibles para conseguir sus objetivos de ventas.

#### **4.2.3.2.2 Clientes secundarios (los radioescuchas)**

El mercado al que se dirige “Tu Radio Mamera” es muy amplio, ya que 4 de 5 familias tiene un receptor radial de cualquier tipo<sup>37</sup>, a su vez la tecnología a propiciado que cada vez más jóvenes estén acompañados de algún tipo de reproductor; bien sea, mientras viajan en un transporte, realizan sus tareas, por simple esparcimiento, o por moda.

##### **4.2.3.2.2.1 Poder de negociación de los clientes secundarios (los radioescuchas)**

- 1. Contrataciones por volumen:** Es bajo, ya que al momento del entretenimiento los individuos buscan cualquier modo para distraerse, la radio y por ende la música, es uno más de la gran variedad de medios que existen.

---

<sup>37</sup> Investigación de Campo

2. **Servicios estándar o poco diferenciados:** Es alta, debido a que cuando los consumidores buscan distraerse o informarse tienen diversas opciones como la TV, Prensa, Revistas, Internet, otras estaciones de radio, etc., que podría causar la misma o mayor satisfacción personal.
  
3. **Amenaza de integración hacia atrás:** Es baja, debido a que no todos los radioescuchas están en capacidad tanto técnica como económica de instalar su propia estación de radio.

**Tabla 4.4 El poder de negociación de los clientes secundarios (los radioescuchas)**

Razón	Alto	Medio	Bajo
Compras por volumen o paquetes			X
Productos estándar o poco diferenciados	X		
Amenaza de integración hacia atrás			X
<b>Poder de negociación de los clientes</b>			X

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Los radioescuchas ejercen un poder de negociación bajo para la futura empresa, debido a que a la hora del entretenimiento no existen muchas alternativas destacables de esparcimiento.

#### 4.2.3.3 Competencia

Todas y cada una de las empresas enfrentan una amplia gama de competidores. El concepto de marketing establece que para lograr el éxito, la empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que sus competidores<sup>38</sup>.

El futuro proyecto tiene como competidor a las siguientes empresas:

---

<sup>38</sup> Porter, Michael; "Estrategia Competitiva"; pag. 22; Ed. Continental; México-México; 2002

**Tabla 4.5 Los competidores del sector**

<b>EMPRESA</b>	<b>AÑOS DE SERVICIO (aprox.)</b>	<b>PREFERENCIA RADIAL<sup>39</sup></b>
RADIO DISNEY	4	14%
JOYA STEREO	9	14%
ONDA CERO	10	13%
METRO STEREO	9	12%
JC RADIO LA BRUJA	30	11%
ALFA SÚPER STEREO	8	11%
HOT 106 FUEGO	30	7%
MAS CANDELA	4	7%
LOS 40 PRINCIPALES	30	5%
EXA FM	3	3%
LA MEGA	4	3%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

La principal competencia no viene dada por empresas nacionales sino por corporaciones extranjeras, ya que es allí donde existe más especialización y organización en el sector radial que dentro del Ecuador. Queda claro que en este tipo de negocio no ha existido preocupación alguna por parte de las empresas nacionales antiguas en mejorar su gestión.

Aunque las estaciones nacionales tienen más tiempo en el mercado, como es el caso de Hot 106 Fuego y JC Radio la Bruja; las empresas extranjeras han sabido ganarse los primeros lugares en posicionamiento de marca dentro de la nación, como es caso de Radio Disney (principal competencia).

Existen estaciones de radio nacionales que han sabido realizar alianzas estratégicas para reforzar su presencia, como es la estación Los 40 Principales, que mantienen convenio desde España.

La incursión extranjera podría generar dificultad al momento de invertir en el nuevo proyecto, pero a la vez, esto facilita a la obtención de más datos empresariales al comparar el proyecto con dichas empresas.

---

<sup>39</sup> Investigación de campo

#### 4.2.3.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Este nuevo negocio formará parte de los nuevos competidores, por lo que se verá desde el punto de vista de amenaza para los que entran, entre los cuales estará la futura empresa.

#### Barreras contra la entrada

1. **Requisitos de capital:** Es alto, debido a una apreciable inversión que se requiere para su instalación.
2. **Costo de cambio de clientes:** Es medio, ya que las diferentes empresas que pautan en radio pueden escoger a una o varias estaciones del sector, bien sea tomando en cuenta sus bajos costos, nivel de cobertura de la estación, nivel de audiencia, etc.
3. **Barreras tecnológicas:** Es alta, debido a que la globalización tecnológica hace más fácil el uso de equipos menos complejos.
4. **Barreras gubernamentales:** Es alta, por la posibilidad de no contar con muchas frecuencia al momento de una concesión por parte del estado, consecuencia de los intereses políticos que involucraron en el pasado dotarse de un medio de comunicación.

**Tabla 4.6 La amenaza de nuevos competidores**

Razón	Alto	Medio	Bajo
Requisitos de capital	X		
Costo de Cambio		X	
Barreras Tecnológicas	X		
Barreras Gubernamentales	X		
<b>Amenaza de entrada nuevos competidores</b>	X		

FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Luego del analizar los diferentes factores, se puede concluir que la amenaza de entrada a nuevos competidos es alta, debido a que existen sucesos principalmente gubernamentales que ejercen dificultad, un claro ejemplo de esto es el echo de no contar con frecuencias en FM. En administraciones de gobiernos pasados se concedieron privilegios a personas que han venido haciendo negocio a costa del arrendamiento de frecuencias. La barrera es alta tanto para el nuevo proyecto como para otros proyectos similares.

#### **4.2.3.3.2 Rivalidad entre los competidores**

- 1. Gran numero de competidores o igualmente equilibrados:** Es alta, debido a que la competencia fuerte es internacional; además, por los volúmenes de ventas altos, ningún competidor va a dar ventaja en lo posible.
- 2. Crecimiento del sector radial:** Es alta, debido a que existe un crecimiento promedio de un 7% en el sector<sup>40</sup>, las empresas desean expandirse con mejores resultados y especializarse cada vez mas.
- 3. Costo de cambio y diferenciación:** Es medio, ya que el grado de diferenciación de los competidores no es muy marcado, debido a que las necesidades de los clientes pueden ser satisfechas por cualquiera de los competidores.
- 4. Incrementos importantes en las capacidades:** Es baja, porque en la industria la mayoría de los competidores empieza sus actividades con una determinada capacidad, por ende, el incremento en esta es bajo.
- 5. Competidores diversos:** Es alta, no hay mayores diferencias entre servicios brindados por parte de las diferentes estaciones de radio.

---

<sup>40</sup> [www.conatel.gov.ec](http://www.conatel.gov.ec)

**6. Intereses estratégicos:** Es alta, cada empresa quiere conseguir el éxito a como de lugar, por lo que están pendientes del nuevo producto que lanza al mercado la competencia, ante esto, la empresa que se ve afectada intenta igualar el éxito lanzando nuevos beneficios a fin de superar en el tiempo a sus competidores.

**Tabla 4.7 La intensidad de la rivalidad entre competidores**

Razón	Alto	Medio	Bajo
Gran número de competidores o igualmente equilibrados	X		
Crecimiento del sector radial	X		
Costo de Cambio y diferenciación		X	
Incrementos importantes en las capacidades			X
Competidores diversos	X		
Intereses estratégicos	X		
<b>Intensidad de rivalidad entre competidores</b>	X		

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Existe una clara pelea por ubicarse en los primeros lugares del sector, al estar el crecimiento en un 7% es lógico concluir que este negocio es lucrativo y hay cada vez más interesados en ingresar. Por otro lado, no existen incrementos importantes en las capacidades. Algo para tomar mucho en cuenta es que cada empresa de radiodifusión quiere conseguir el éxito a como de lugar, por lo que siempre están pendientes de cada paso que da su competencia.

#### 4.2.3.3.3 Barreras de salida

- 1. Activos especializados:** Es alta, ya que los equipos son especializados porque están diseñados para la actividad radial. Por lo tanto es una barrera alta.
- 2. Altos costos fijos de salida:** Es bajo, por ser este un proyecto nuevo no tiene ligadura alguna en este tipo de costo fijo.

3. **Barreras emocionales:** Es medio, debido a que cualquier empresa al momento de empezar sus actividades va a necesitar un costo a nivel de esfuerzo constante, dedicatoria diaria y expectativas.
  
4. **Barreras de regulación estatal:** Es baja, ya que no existen este tipo de barreras.

**Tabla 4.8 Las barreras de salida**

Razón	Alto	Medio	Bajo
Activos especializados	X		
Altos costos fijos de salida			X
Barreras emocionales		X	
Barreras gubernamentales			X
<b>Barreras para la salida</b>			X

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Las barreras para la salida del negocio son bajas, ya que no existe algún tipo de bloqueo para este tipo negocio, tampoco se tiene algún compromiso con entidades privadas o públicas.

#### 4.2.3.4 Productos sustitutos

**Tabla 4. 9 Productos sustitutos**

<b>PRODUCTOS SUBSTITUTOS (para el entretenimiento)</b>
TELEVISIÓN EN VHF
TELEVISIÓN EN UHF
TELEVISIÓN POR CABLE
RADIO POR INTERNET
PRENSA
PRENSA POR INTERNET
INTERNET

CD'S DE MÚSICA
REPRODUCTORES DIGITALES DE MÚSICA
COMPUTADORES

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

El concepto expresa que un producto sustituto cumple con la misma función para un mismo grupo de compradores. Aunque su origen en tecnología sea diferente.

Considerando que este tipo de negocio esta enmarcado dentro del grupo de entretenimiento/esparcimiento/diversión, se ha tomado en cuenta una amplísima lista de productos sustitutos, sin que estos represente un peligro mayor, ya que como en el caso de los reproductores digitales estos cuentan con su complemento de reproducción radial.

El sustituto más importante seria la TV pero, los consumidores no podría pasar todo el tiempo contemplando un aparato de este tipo, ya que sus actividades diarias no lo permitirían.

En contraste, debido a la gran cantidad de productos sustitutos que satisfacen a los mismos clientes, el fácil acceso a estos, y la variedad de productos disponibles, el costo de cambio es bajo.

Por otro lado, la señal de radio del presente proyecto podría adquirir mayor valor agregado al complementarse con una señal emitida por Internet. Si bien la tecnología hace que cada vez existan más opciones o competidores (sustitutos) en este tipo de sector, también se puede considerar como una oportunidad de que cada vez más público acceda a una señal de radio.

#### **4.2.3.4.1 Amenaza de entrada de servicios sustitutos**

1. **Disponibilidad:** Es media, ya que existen muchas otras empresas que satisfacen una misma necesidad.
  
2. **Costo de cambio de clientes:** Es bajo, por la disponibilidad de servicios sustitutos que satisfacen a un mismo grupo de clientes, como también el fácil acceso a estos y la variedad de productos disponibles.
  
3. **Elasticidad del precio:** Es baja, ya que en lo concerniente a las empresas que pautan en radio existe un estándar de precios por publicidad, que se ha mantenido por los últimos 3 años<sup>41</sup>, y más bien estos tienden al alza.

**Tabla 4.10 Para los productos sustitutos**

Razón	Alto	Medio	Bajo
Disponibilidad		X	
Costo de Cambio y Diferenciación			X
Elasticidad del precio			X
<b>Amenaza de entrada de productos sustitutos</b>			X

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Aunque existe gran variedad de productos sustitutos que se pueden encontrar en el mercado, el bajo costo de diferenciación y la baja elasticidad del precio, hacen que la presión de productos sustitutos sea baja. La tecnología crea cada vez más la necesidad de un receptor de radio.

## 4.2.4 DIAGNOSTICO DE LA INDUSTRIA

### 4.2.4.1 Cuadro resumen para el sector industrial

---

<sup>41</sup> Radio Hot 106 Fuego.

**Tabla 4.11 La industria del medio radial**

Razón	Alto	Medio	Bajo
Poder de negociación de los proveedores			X
Poder de negociación de los clientes (empresas)			X
Poder de negociación de los clientes (radioescuchas)			X
Amenaza de entrada nuevos competidores	X		
Intensidad de rivalidad entre competidores	X		
Barreras de salida			X
Amenaza de entrada de productos sustitutos			X
<b>La industria</b>			X

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

A pesar de que existe la amenaza de ingreso por parte de nuevos competidores y que la intensidad de la rivalidad es alta; se debe resaltar, que se tendrá gran ventaja al momento de tratar con los proveedores y principalmente con los compradores, quienes son los que nutrirán de ventas a la empresa; además, aunque existe gran variedad de productos sustitutos para este medio, y poca especialización de sus procesos, la industria ejerce un bajo interés para nuevas inversiones.

#### 4.2.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Luego de haber realizado la herramienta POAM se puede resumir y evaluar las principales oportunidades y amenazas dentro de las áreas funcionales del negocio, y además se ofrecerá una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

**Tabla 4.12 Desarrollo matriz EFE**

Matriz EFE				
	Factores	Peso	Calific.	P. Ponderado
<b>OPORTUNIDAD</b>				
O 1	Procesos y entidades regulatorias	0,08	3	0,24
O 2	Baja Inflación	0,03	2	0,06
O 3	Crecimiento demográfico	0,09	4	0,36
O 4	Sector empresarial	0,04	3	0,12
O 5	Distribución de la Población	0,11	3	0,33
O 6	Moda y Modelos a seguir	0,02	2	0,04
O 7	Grandes Eventos e Influencias	0,06	2	0,12

O 8	Globalización tecnológica	0,09	4	0,36
O 9	Asuntos de propiedad intelectual	0,06	2	0,12
<b>AMENAZA</b>				
A 1	Crisis Política	0,12	4	0,48
A 2	Regulación del gobierno	0,11	3	0,33
A 3	Tasas de Interés	0,11	3	0,34
A 4	Acceso a Tecnología/Licenciamiento/Patentes	0,08	1	0,08
<b>SUMA</b>				
		1,00		2,98

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

El total ponderado de 2.98 indica que la situación de la futura empresa está por encima de la media, en su esfuerzo por capitalizar las oportunidades externas y evitar las amenazas. Se debe tomar en cuenta las amenazas a fin de que estas puedan disminuir.

#### **4.2.6 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DE LA FUTURA COMPAÑÍA**

En el perfil de capacidad interna para la futura empresa (PCI) se puede analizar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo<sup>42</sup>.

A continuación se examinan las 5 categorías de este modelo.

- Capacidad Directiva
- Capacidad Financiera
- Capacidad del Talento Humano
- Capacidad Competitiva (o de mercado)
- Capacidad Tecnológica

##### **4.2.6.1 Capacidad directiva**

<sup>42</sup> Serna, Humberto; "Gerencia Estratégica"; Panamericana Editorial; 8ª Ed.; Pág., 104; Bogotá Colombia; 2003

**Tabla 4.13 Con respecto a la capacidad directiva**

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Uso de planes estratégicos		x					x		
Evaluación y pronóstico del medio		x						x	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		x					x		
Flexibilidad de estructura organizacional	x						x		
Comunicación y control gerencial			x					x	
Atracción de gente altamente creativa	x						x		
Comunicación confiable entre áreas		x						x	
Agresividad ante la competencia					x		x		
Sistemas de control	x						x		
Sistemas de toma de decisiones	x						x		
Sistema de coordinación		x						x	

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

#### 4.2.6.2 Capacidad financiera

**Tabla 4.14 Con respecto a la capacidad financiera**

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Acceso a capital				x			x		
Capacidad de endeudamiento				x			x		
Facilidad para salir del mercado					x		x		
Rentabilidad			x				x		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos				x				x	
Habilidad para competir con precios			x				x		
Capacidad para cubrir la demanda		x						x	
Economías de escala			x					x	
Actividad operacional			x				x		
Elasticidad de la demanda con respecto a precios		x						x	
Relación entre capacidad tecnológica y financiera		x					x		

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

#### 4.2.6.3 Capacidad del talento humano

**Tabla 4.15 Con respecto a la capacidad del talento humano**

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel académico	x							x	
Experiencia técnica				x			x		
Estabilidad económica y laboral		x						x	
Rotación		x						x	
Absentismo			x						x
Pertenencia			x						x
Participación y colaboración		x						x	
Nivel de remuneración		x						x	
Retiros			x						x
Capacidad de desempeño			x					x	

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

#### 4.2.6.4 Capacidad competitiva (o de mercado)

**Tabla 4.16 Con respecto a la capacidad competitiva**

CAPACIDAD COMPETITIVA (O DE MERCADO)	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Fuerza de producto y calidad			x				x		
Lealtad y satisfacción del cliente			x					x	
Participación del mercado				x			x		
Sistemas de distribución						x			x
Bajos costos de distribución y venta						x		x	
Uso de experiencia				x			x		
Eficiencia en procesos productivos	x							x	
Precios competitivos		x					x		
Diferenciación de los productos						x		x	
Productos sustitutos				x				x	
Inversión en I&D		x					x		
Manejo de calidad de insumos	x							x	
Elaboración casera de productos						x		x	
Disponibilidad de cd's originales	x							x	
Disponibilidad de cd's en blanco	x							x	
Disponibilidad de imprentas		x						x	
Portafolio de productos			x						x

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

#### 4.2.6.5 Capacidad tecnológica

**Tabla 4.17 Con respecto a la capacidad tecnológica**

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Maquinaria e infraestructura propia				x				x	
Versatilidad de la maquinaria					x			x	
Habilidad técnica					x		x		
Capacidad de innovación			x					x	
Nivel de tecnología utilizado	x						x		
Uso de medios de comunicación		x					x		
Actitud del gerente ante la tecnología	x							x	
Valor agregado del producto		x						x	
Intensidad de Mano de Obra en el producto			x					x	
Manejo de sistemas informático			x					x	
Flexibilidad de la producción		x						x	

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

#### 4.2.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Luego del diagnóstico PCI, se procederá a evaluar la Matriz EFI que resume y evalúa las principales fuerzas y debilidades dentro de las áreas funcionales del negocio, y además nos ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

**Tabla 4.18 Desarrollo matriz EFI<sup>43</sup>**

Matriz EFI				
	Factores	Peso	Calific.	P. Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
F 1	Flexibilidad de estructura organizacional	0,07	3	0,21
F 2	Atracción de gente altamente creativa	0,09	4	0,36
F 3	Sistemas de control	0,04	3	0,12
F 4	Sistemas de toma de decisiones	0,04	3	0,12
F 5	Nivel académico	0,06	4	0,24
F 6	Eficiencia en procesos productivos	0,06	4	0,24
F 7	Nivel de tecnología utilizado	0,07	4	0,28
F 8	Actitud del gerente ante la tecnología	0,06	3	0,18
<b>DEBILIDADES</b>				
D 1	Agresividad ante la competencia	0,07	2	0,14
D 2	Acceso a capital	0,07	1	0,07
D 3	Capacidad de endeudamiento	0,06	1	0,06
D 4	Facilidad para salir del mercado	0,05	2	0,10
D 5	Experiencia técnica	0,07	1	0,07
D 6	Participación del mercado	0,07	1	0,07
D 7	Uso de experiencia	0,06	2	0,12
D 8	Productos sustitutos	0,06	1	0,06
	SUMA	1,00		2,44

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

El total ponderado de 2.44, muestra que la posición interna general de la futura empresa está en la media de su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

#### **4.2.8 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

Muestra y evalúa las principales empresas competidoras de la futura compañía y además, se ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

<sup>43</sup> David, FREC; “Conceptos de Administración Estratégica; Ed. Perdón Education: 9ª Ed; Pág. 150; México; 2003

Para tener una mejor apreciación de los posibles competidores del futuro negocio, se procedió a entrevistar a personas que ya se encuentran en interacción con una o varias estaciones de radio (**investigación de mercados, pregunta 5 para los radioescuchas**). El resultado fue que las frecuencias más escuchadas en orden de preferencia son: Radio Disney, JC Radio La Bruja, Hot 106 Fuego, Metro Stereo, Joya Stereo, La Mega, Más Candela, Onda Cero, Los 40 Principales, Gitana, entre otras.

En base a la Matriz del Perfil Competitivo (**ver anexo 4**), se procedió a la comparación de las empresas ya existentes en el mercado, de lo cual se puede destacar que, el mayor peso viene representado a través de Radio Disney (3.10), Hot 106 Fuego (3.04), JC Radio La Bruja (2.72), Los 40 Principales (2.60), Metro Stereo (2.53), La Mega (2.53), Exa FM (2.46), Mas Candela (2.36), Joya Stereo (2.08), Onda Cero (2.05) y Alfa Súper Stereo (2.00). La que implica que la principal competencia para el futuro proyecto vendrá dada una empresa del extranjero (R. Disney), por ser esta la que ya se encuentra utilizando directrices similares a las que se aplicará en el futuro negocio. Cabe recalcar que las empresas más antiguas en el Ecuador son las que se encuentran en puestos inmediatos al primero.

“Tu Radio Mamera” luego de ser comparada con las diferentes empresas ya existentes, arrojó una calificación de 2.30, lo que no esta nada mal, ya que no se encontraría muy por debajo de la media para alcanzar a sus futuro competidores.

Tanto lo expresado en la investigación de mercados, como los datos arrojados por la Matriz del Perfil Competitivo, muestran una similitud de competidores en los primeros lugares, tal es el caso que las empresas con las que se tendrá que encontrar el proyecto son: Radio Disney, Hot 106 Radio fuego, JC Radio La Bruja, Metro Stereo y Los 40 Principales. Se sugiere tomar muy en cuenta a estas empresas por cualquier reacción que presenten al futuro con respecto a este proyecto.

#### 4.2.9 MATRICES DE PRIORIZACIÓN

Aquí se procederá a priorizar en filas y columnas las diversas alternativas de solución, en función a la ponderación de criterios para dichas alternativas. Esta matriz nos servirá para tomar decisiones más objetivas y también, para tomar decisiones con base a criterios múltiples (ver anexo 5).

Luego del análisis de las respectivas matrices, se procederá a enumerar por orden de importancia cada una de los componentes de la FODA.

- Orden para la priorización de nuestra **oportunidades**

1. Crecimiento demográfico
2. Distribución de la Población
3. Procesos y entidades regulatorias
4. Grandes Eventos e Influencias

- Orden para la priorización de **amenazas**

1. Tasas de Interés
2. Crisis Política
3. Regulación del gobierno
4. Acceso a Tecnología/Licenciamiento/Patentes

- Orden para la priorización de **fortalezas**

1. Atracción de gente altamente creativa
2. Nivel de tecnología utilizado
3. Nivel académico
4. Eficiencia en procesos productivos

- Orden para la priorización de **debilidades**.

1. Capacidad de endeudamiento
2. Acceso a capital
3. Experiencia técnica
4. Agresividad ante la competencia

#### **4.2.10 MATRIZ FODA ESTRATÉGICO**

La Matriz FODA Estratégica, ayudará a desarrollar cuatro tipos de estrategias para la futura empresa, así:

Estrategias de fuerzas y oportunidades (FO)

Estrategias de debilidades y oportunidades (DO)

Estrategias de fuerzas y amenazas (FA)

Estrategias de debilidades y amenazas (DA)

Para lo cual, se procedió a enlistar los factores claves del éxito, como también se realizó el cruce respectivo para dicha matriz.

**Tabla 4.19 Desarrollo Matriz FODA Estratégico**

Matriz FODA Estratégico		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F 1	Atracción de gente altamente creativa	D 1	Capacidad de endeudamiento
		F 2	Nivel de tecnología utilizado	D 2	Acceso a capital
		F 3	Nivel académico	D 3	Experiencia técnica
		F 4	Eficiencia en procesos productivos	D 4	Agresividad ante la competencia
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO (Ofensivas)		ESTRATEGIAS DO (Adaptativas)	
O 1	Crecimiento demográfico	F 1, F3, O 1	Plan de selección de gente altamente creativa con estudios formales, de preferencia que vivan en Quito.	D 2, O 4	Gestionar el financiamiento del capital utilizando entidades financieras como CFN, leasing bancario, Bolsa de Valores, Casas de Valores Negocios fiduciarios, apoyo del exterior, etc.
O 2	Distribución de la Población	F 3, O 3	Utilizar el sentimiento de pertenencia del ecuatoriano a favor de la empresa nacional en campañas de marketing. (*)	D 3, O 1	Plan de beneficios para atraer gente experimentada en el segmento radial, de otras estaciones de radio.
O 3	Procesos y entidades regulatorias	F 4, O 3	Programación radial diferenciada, que incluya a los músicos nacionales sin ninguna discriminación por tipo de música. (*)	D 1, O 3, O 4	Establecer políticas de endeudamiento en función de los bienes físicos de la empresa.
O 4	Grandes Eventos e Influencias	F1, O4	Establecer un plan de ubicación preferencial de personalidades del medio artístico, televisivo o radial, dentro las programaciones de la estación. (*)	D 4, O 1, O 2	Diseñar y ejecutar un plan de captura de clientes y radio escuchas, aprovechando la distribución de la población en las diferentes regiones. (*)
		F4, O4	Elaborar un programa de patrocinios para eventos de cobertura nacional relacionados con el entretenimiento (*).		
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA (Reactivas)		ESTRATEGIAS DA (Defensivas)	
A 1	Tasas de Interés	F2, A 1	Plan de ajuste financiero: ceñirse en la etapa inicial de proyecto al mínimo recomendado, y a la tasa de interés más baja posible del mercado.	D 2, A 1	Estructurar un sistema de precios diversificado considerando la cobertura, temporada y calidad de servicio ofrecido (*).
A 2	Crisis Política	F4, A2	Realizar la inversión en el momento mas idóneo, fuera de crisis políticas o similares.	D 1, A 1	Como política de recursos humanos, establecer el aprendizaje continuo, destinando fondos para la capacitación, como anticipos a cambios de preferencias.
A 3	Regulación del gobierno	F 1, A 3	Establecer un procedimiento de trabajo en conjunto con gente que ya tenga experiencia en el trato a entidades gubernamentales, a fin de obtener los permisos y otras licencias.		
A 4	Acceso a Tecnología/Licenciamiento/Patentes	F2, A4	Adquirir tecnología de última generación en los equipos.		

(\*) Son estrategias relativas al mercadeo

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

## **4.2.11 ESTRATEGIAS**

Aquí se presenta el resultado de la Matriz FODA estratégico, expresado en las diferentes estrategias.

### **4.2.11.1 Estrategias de fuerzas y oportunidades (FO), ofensivas**

- Plan de selección de gente altamente creativa con estudios formales, de preferencia que vivan en Quito.
- Utilizar el sentimiento de pertenencia del ecuatoriano a favor de la empresa nacional en campañas de marketing. (\*)
- Programación radial diferenciada, que incluya a los músicos nacionales sin ninguna discriminación por tipo de música. (\*)
- Establecer un plan de de ubicación preferencial de personalidades del medio artístico, televisivo o radial, dentro las programaciones de la estación. (\*)

### **4.2.11.2 Estrategias de debilidades y oportunidades (DO), adaptativas**

- Gestionar el financiamiento del capital utilizando entidades financieras como CFN, leasing bancario, Bolsa de Valores, Casas de Valores Negocios fiduciarios, apoyo del exterior, etc.
- Plan de beneficios para atraer gente experimentada en el segmento radial, de otras estaciones de radio.
- Establecer políticas de endeudamiento en función de los bienes físicos de la empresa.
- Diseñar y ejecutar un plan de captura de clientes y radio escuchas, aprovechando la distribución de la población en las diferentes regiones.  
(\*)

(\*) Son estrategias relativas al mercadeo

#### **4.2.11.3 Estrategias de fuerzas y amenazas (FA), reactivas**

- Plan de ajuste financiero: ceñirse en la etapa inicial de proyecto al mínimo recomendado, y a la tasa de interés más baja posible del mercado
- Realizar la inversión en el momento más idóneo, fuera de crisis políticas o similares.
- Establecer un procedimiento de trabajo en conjunto con gente que ya tenga experiencia en el trato a entidades gubernamentales, a fin de obtener los permisos y otras licencias.
- Adquirir tecnología de última generación en los equipos.

#### **4.2.11.4 Estrategias de debilidades y amenazas (DA), defensivas**

- Como política de recursos humanos, establecer el aprendizaje continuo, destinando fondos para la capacitación, como anticipos a cambios de preferencias.

#### **4.2.11.5 Estrategia general corporativa**

De las estrategias vistas anteriormente, se procederá a plantear la estrategia general corporativa a corto y mediano plazo, considerando las estrategias genéricas de Porter.

En dependencia de la naturaleza y características del negocio, y del grado de lealtad del segmento seleccionado de los radio-escuchas, lealtad que determinará igualmente la fidelidad de las empresas-clientes que contratarán los espacios –aire, lo que es crítico para el éxito del negocio, para este tipo de actividad, la estrategia adecuada será la de *diferenciación del producto*.

Explicando: El producto en este caso es el servicio de *entretenimiento* por medio de ondas sonoras; la diferenciación por lo tanto, se ha considerado en la creación de espacios - aire, cuidadosamente seleccionados y programados para evitar que los radioescuchas se confundan con los de la competencia; en este sentido la programación contemplará la emisión de música variada, pero con los ritmos modernos y combinados de pop/rock/baladas; en dicha programación se introducirán de manera dosificada, nueva música de compositores o intérpretes nacionales “pegados” a los cantantes internacionales de prestigio, con la intervención mínima de locutores, con algo de noticias “rosas” de la farándula nacional e internacional y muy poco de informes de otro tipo.

## CAPITULO 5

### 5. DISEÑO TÉCNICO Y PLAN DE OPERACIONES

#### 5.1 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

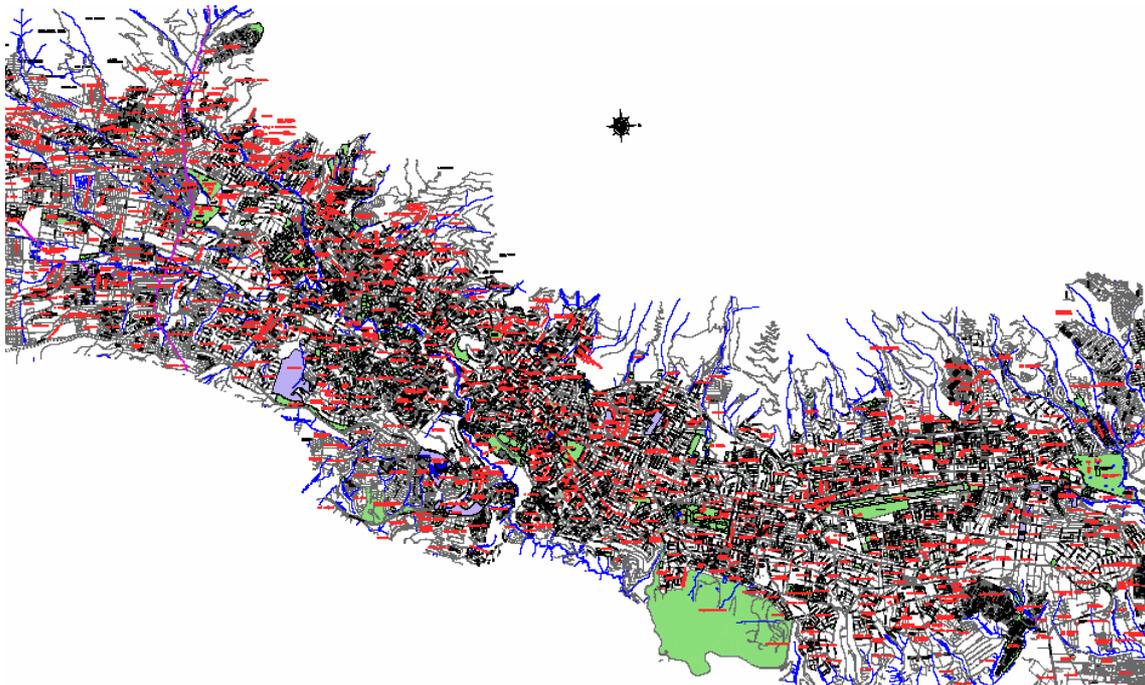
##### 5.1.1 LOCALIZACIÓN A NIVEL MACRO

Gráfico 5.1 Dentro del Ecuador



FUENTE: ENCARTA 2007  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Gráfico 5.2 Dentro de Quito



Vista aérea de Quito

FUENTE: [www.quito.gov.ec](http://www.quito.gov.ec)  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

El proyecto estará ubicado en la ciudad de Quito, capital del Ecuador, que cuenta con una población de 1.839.853 y es considerada la segunda ciudad más poblada de la nación<sup>44</sup>.

#### 5.1.1.1 Geografía

La ciudad de Quito se encuentra en las faldas orientales del estratovolcán activo Pichincha, que está en la Cordillera Occidental de los Andes septentrionales de Ecuador, a 2800 metros sobre el nivel del mar, ocupando una meseta de 12.000 km<sup>2</sup>. Su temperatura ambiental oscila entre 10 y 25 °C, con grandes contrastes climáticos que se presentan durante el transcurso de un mismo día que permiten gozar a los quiteños y a sus huéspedes de las cuatro estaciones del año las veinticuatro horas, como si se tratase de una eterna primavera.

---

<sup>44</sup> Encarta 2007

La ciudad está en el centro de la provincia de Pichincha, en el suroeste de la hoya del río Guayllabamba, la cual está rodeada por varios volcanes altos de las cordilleras Occidental y Central (también llamada Real). Los volcanes de la Cordillera Occidental que bordean la hoya incluyen, de norte a sur, el Pululahua, el Casitagua, el Pichincha, el Atacazo, el Corazón y el Illiniza. Los de la Cordillera Central incluyen el Cusinurcu, Cayambe, Saraurcu, Pambamarca, Puntas, Filocorralles, Antisana, Sincholagua y Cotopaxi. Entre las dos cordilleras hay varios volcanes como el Mojanda, Ilaló, Paschoa y Rumiñahui.

Quito es una ciudad de altos contrastes y diversidades. Está colmada de significados que la identifican y definen, ocupa laderas o baja a los valles, serpentea a través de callejones y se abre en amplias avenidas; zigzaguea, sorteando colinas y quebradas. La ciudad está dividida en tres zonas definidas por su intrincada geografía y que se caracterizan por sus contrastes arquitectónicos y particularidades culturales: norte, centro y sur. En el norte se ubica el Quito moderno, donde se erigen grandes estructuras urbanas y comerciales. El centro o Quito antiguo reúne el legado colonial y artístico y ofrece un ambiente cautivador cuando se desarrollan procesiones religiosas y eventos culturales. En el sector sur se puede ubicar núcleos de expresión juvenil, que impulsan nuevas formas de cultura e interacción social. Además, Quito está atravesada de norte a sur en el imaginario urbano, por nuevas vías que la caracteriza: el Trole (Sistema Integrado de Transporte Trolebús), La Ecovia y El Metro Bus que han modificado y agilizado todo el sistema de comunicación que tiene el distrito.

La ciudad en los últimos años, ha estado sujeta a un gran cambio urbanístico que la extendió hacia el norte, sur, los Valles de Tumbaco (hacia el norte oriente) y Los Chillos (en el sur oriente). Esto ha permitido un notable crecimiento económico y poblacional que ha generado avances en la industria, economía, comercio y hotelería, pero además ha configurado nuevos actores y nuevas demandas

sociales. Esto exigió del gobierno local una reorganización geográfica, administrativa y de conducción gubernamental de la ciudad.<sup>45</sup>

### **5.1.1.2 Extensión territorial**

127,2 Km<sup>2</sup><sup>46</sup>

### **5.1.1.3 Toponimia**

Algunos lingüistas especulan que su nombre significa en tsafiqui, lengua de la etnia Tsáchila o Indios Colorados, centro (Quitsa) del mundo (To). Otros autores refieren el origen del vocablo a los Quitus o descendientes de Quitumbe, quienes poblaron la actual meseta urbana desde el siglo XVI A.C.

El personaje típico es el chulla, cuya canción emblemática y segundo himno para los quiteños es "El Chulla Quiteño" dicho y conocido ejemplo lo es Raúl Gualoto Salazar, con melodía de Alfredo Carpio y texto escrito por Alberto Valencia.<sup>47</sup>

### **5.1.1.4 Clima**

Su temperatura diaria oscila entre los 5 y 25 °C.<sup>48</sup>

### **5.1.1.5 Población**

La ciudad de Quito es la segunda más poblada del país con 1.873.458 habitantes<sup>49</sup>; esta población corresponde únicamente al valle principal donde se asienta la ciudad.

---

<sup>45</sup> <http://gl.wikipedia.org/wiki/Quito>

<sup>46</sup> Idem

<sup>47</sup> Idem

<sup>48</sup> <http://gl.wikipedia.org/wiki/Quito>

<sup>49</sup> Siise v. 4.5

### 5.1.1.6 Actividades económicas

Según las estadísticas de 2001<sup>50</sup>, los siguientes son los datos de la actividad económica de la capital de Ecuador:

**Tabla 5.1 Empleo subempleo e ingreso mensual**

Tasa de desempleo:	8.9%
Tasa de subempleo:	43.8%
Ingreso mensual medio:	387 USD

FUENTE: Siise v 4.5  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

La actividad económica es variada, destacándose principalmente el comercio, sobre todo informal. En la Plaza Ipiales, en el centro de Quito se encuentra uno de los principales mercados de la ciudad, dónde prolifera el comercio de textiles, sobre todo. Por otro lado, están sus principales centros comerciales como son: CCI, Quicentro Shopping, Mall El Jardín y Condado Shopping (al norte de la ciudad) y, Centro Comercial El Recreo (al sur)<sup>51</sup>.

### 5.1.1.7 Empleo oferta laboral

**Tabla 5.2 Acerca de lo laboral en la ciudad de Quito**

Población en edad de trabajar (PET)	Número	1.089.808,0
Población económicamente activa (PEA)	Número	606.614,0
Tasa bruta de participación laboral	Porcentaje	42,9
Tasa global de participación laboral	Porcentaje	55,7

FUENTE: Siise v 4.5  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

### 5.1.1.8 Servicios públicos

---

<sup>50</sup> [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

<sup>51</sup> Investigación de Campo

**Tabla 5.3 Acerca de los servicios públicos en la ciudad de Quito**

Red de alcantarillado	%(viviendas)	91,0
Servicio eléctrico	%(viviendas)	98,3
Servicio telefónico	%(viviendas)	61,6
Servicio de recolección de basura	%(viviendas)	94,7
Déficit de servicios residenciales básicos	%(viviendas)	22,7

FUENTE: Siise v 4.5  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

#### **5.1.1.9 Medios de comunicación<sup>52</sup>**

**Tabla 5.4 Los principales medios de comunicación**

Medio escritos	8
Medios televisivos	18
Medios radiales	100

FUENTE: CIESPAL  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

#### **5.1.1.10 Vías de comunicación**

Vías de importancia constituyen la Autopista General Rumiñahui, que une a Quito con el Valle de los Chillos, la Autopista Manuel Córdova Galarza que se dirige a la Ciudad Mitad del Mundo, la carretera que va hacia el Oriente uniendo a Pifo, Papallacta, Baeza y Nueva Loja (Panamericana Norte) y hacia el sur se encuentra la Panamericana Sur, que une a Quito con el cantón Mejía. La red ferroviaria actualmente esta en proceso de rehabilitación, para el servicio aéreo Quito cuenta con el aeropuerto internacional "Mariscal Sucre".<sup>53</sup>

<sup>52</sup> CIESPAL, Ecuador Comunicaciones, Imprenta Mariscal, Quito- Ecuador, 2006

<sup>53</sup> Consejo Provincial de Pichincha, Atlas de la Provincia de Pichincha, editorial 5559732-35, Quito-Ecuador, 2002

**Tabla 5.5 Las principales vías de comunicación**

<b>NORTE</b> Panamericana Norte	<b>SUR</b> Panamericana Sur
<b>ESTE</b> Autopista General Rumiñahui Av. Interoceánica	<b>OESTE</b> Volcán Guagua Pichincha

FUENTE: CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

## 5.1.2 LOCALIZACIÓN A NIVEL MICRO

### 5.1.2.1 Análisis por el método de centro de masas<sup>54</sup>

Basados en esta metodología se procederá a realizar los siguientes cálculos.

Se tienen treinta y dos parroquias con un número determinado de habitantes, así:

**Tabla 5.6 Parroquias de Quito con su número de habitantes**

Nº	ZONAS	HABITANTES	Nº	ZONAS	HABITANTES
1	EL CONDADO	55.787	17	PUENGASÍ	48.438
2	CARCELEN	39.178	18	CENTRO HISTÓRICO	50.145
3	COMITÉ DEL PUEBLO	39.293	19	LA LIBERTAD	29.387
4	PONCEANO	52.137	20	CHILIBULO	47.059
5	COTOCOLLAO	32.384	21	SAN BARTOLO	60.358
6	COCHAPAMBA	44.869	22	LA MAGDALENA	32.176
7	CONCEPCIÓN	37.050	23	CHIMBACALLE	44.607
8	KENEDY	70.603	24	LA FERROVIARIA	65.220
9	SAN ISIDRO DEL INCA	34.521	25	LA ARGELIA	46.708
10	JIPIJAPA	34.991	26	SOLANDA	77.747
11	IÑAQUITO	43.851	27	LA MENA	36.464
12	RUMIPAMBA	31.351	28	CHILLOGALLO	41.777
13	BELISARIO QUEVEDO	46.713	29	LA ECUATORIANA	41.858
14	MARISCAL SUCRE	16.059	30	QUITUMBE	39.458
15	SAN JUAN	60.639	31	TURUBAMBA	31.695
16	ITQUIMBIA	35.409	32	GUAMANÍ	35.737

FUENTE: INEC  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

<sup>54</sup> WILSON, Jerry D, FISICA, Prentice Hall, Segunda Edición, Tomo 1, México, 194-198. 260-261.  
BLATT, Frank J. "FUNDAMENTOS DE FISICA", 3ra edición, Prentice Hall, México, 129-136.

Luego, están localizadas en posiciones de acuerdo a (x,y),

**Tabla 5.7 Puntos de acuerdo a (x,y)**

Nº	X	Y	Nº	X	Y
1	22,5	5	17	9,5	4,5
2	25	3	18	13	5
3	22	2,5	19	12,5	6,5
4	23	4,5	20	11	7
5	21,5	5	21	9	6
6	18,5	5	22	11	6,5
7	19	4,5	23	10,5	5,5
8	20,5	3,5	24	9	5,5
9	19,5	2,5	25	8,5	5
10	18	3,5	26	8,5	7
11	17,5	3,5	27	9	8
12	16,5	4	28	7	8,5
13	16	4,5	29	4,5	8,5
14	15,5	3,5	30	6,5	7,5
15	14,5	5	31	7,5	7
16	13,5	4	32	3	8

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Seguindo, están ubicadas en kilómetros a partir del origen (**ver anexo 6**).

Entonces,

Dados:

$$m_1 = 55.787 \text{habi tan tes}$$

$$m_2 = 39.178 \text{habi tan tes}$$

.....

.....

$$m_n = n \text{habi tan tes}$$

$$x_1 = 22.5 \text{kilómetros}$$

$$x_2 = 5 \text{kilómetros}$$

.....

.....

$$x_n = nk$$

Encontrar:  $X_{cm}$  (coordenadas CM)

Dados

$$m_1 = 55.787 \text{ habitan tes}$$

$$m_2 = 39.178 \text{ habitan tes}$$

.....

.....

$$m_n = n \text{ habitan tes}$$

$$y_1 = 5 \text{ kil6metros}$$

$$y_2 = 3 \text{ kil6metros}$$

.....

.....

$$y_n = nk$$

Encontrar:  $Y_{cm}$  (coordenadas CM)

Luego,

Para x

$$X_{cm} = \frac{\sum m_i x_i}{M}$$

$$X_{cm} = \frac{18.967.640}{1.403.669}$$

$$X_{cm} = 14$$

Para y

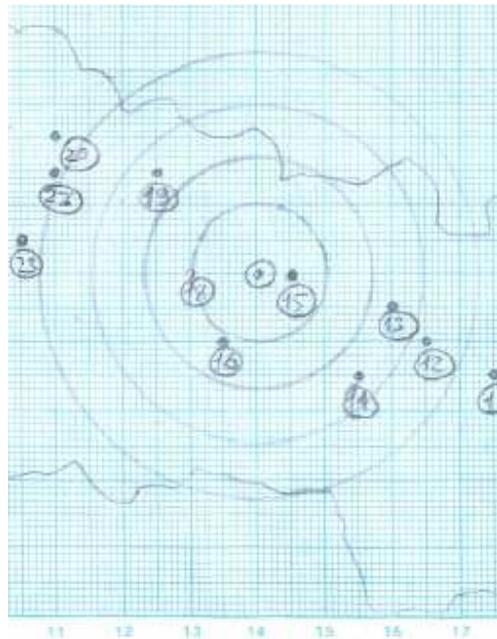
$$Y_{cm} = \frac{\sum m_i x_i}{M}$$

$$Y_{cm} = \frac{7.476.858}{1.403.669}$$

$$Y_{cm} = 5$$

En conclusión, el centro de masas  $(x,y) = (14,5)$ , que representa la parroquia Belisario Quevedo (Las Casas Bajo), así:

**Gráfico 5.3 Resultado centro de masas en el plano**



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Gráfico 5.4 Resultado centro de masas en el mapa



FUENTE: [www.quito.gov.ec](http://www.quito.gov.ec)  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Según el Método Centro de Masas, la localización óptima para la empresa es en el sector Las Casas Bajo (Belisario Quevedo), por ser este un sitio céntrico entre los habitantes de la ciudad de Quito.

#### 5.1.2.2 Análisis por el método multicriterios (análisis de expertos)

#### Mejores parroquias para hacer negocios en Quito

Con ayuda de esta metodología, se procedió a entrevistar a un grupo de expertos nativos conocedores de la ciudad de Quito, quienes dieron su opinión con respecto a diversas variables que se consideraron importantes para la localización óptima del presente proyecto (ver anexo 7), así:

**Tabla 5.8 Parroquias versus criterios usados para la metodología multicriterios**

Escoger entre				Criterios
1	EL CONDADO	17	PUENGASI	vías de acceso
2	CARCELEN	18	CENTRO HISTORICO	cercanía zonas financieras
3	COMITÉ DEL PUEBLO	19	LA LIBERTAD	clima
4	PONCEANO	20	CHILIBULO	transporte público
5	COTOCOLLAO	21	SAN BARTOLO	seguridad
6	COCHAPAMBA	22	LA MAGDALENA	cercanía zonas comerciales
7	CONCEPCION	23	CHIMBACALLE	
8	KENEDY	24	LA FERROVIARIA	
9	SAN ISIDRO DEL INCA	25	LA ARGELIA	
10	JIPIJAPA	26	SOLANDA	
11	IÑAQUITO	27	LA MENA	
12	RUMIPAMBA	28	CHILLOGALLO	
13	BELISARIO QUEVEDO	29	LA ECUATORIANA	
14	MARISCAL SUCRE	30	QUITUMBE	
15	SAN JUAN	31	TURUBAMBA	
16	ITQUIMBIA	32	GUAMANI	

FUENTE: INEC  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Luego, se entrevistó a cada experto, comparando los criterios escogidos versus sus opiniones, de los cuales se obtuvieron pesos ponderados a fin de seleccionar las calificaciones más altas, así:

**Tabla 5.9 Mejores parroquias para hacer negocios en la ciudad de Quito según experto 1**

N	PARROQUIA	CRITERIO						Total
		Vías de acceso	Cercanía zonas financieras	Clima	Transporte público	Seguridad	Cercanía zonas comerciales	
1	IÑAQUITO	0,80	0,76	0,36	0,64	0,6	0,52	3,68
2	JIPIJAPA	0,80	0,57	0,36	0,48	0,4	0,39	3,00
3	MARISCAL SUCRE	0,80	0,57	0,36	0,48	0,4	0,39	3,00
4	EL CONDADO	0,80	0,38	0,48	0,48	0,4	0,39	2,93
5	CENTRO HISTORICO	0,60	0,57	0,36	0,48	0,4	0,39	2,80
6	BELISARIO QUEVEDO	0,80	0,57	0,24	0,48	0,4	0,26	2,75

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

**Tabla 5.10 Mejores parroquias para hacer negocios en la ciudad de Quito según experto 2**

N	PARROQUIA	CRITERIO						Total
		Vías de acceso	Cercanía zonas financieras	Clima	Transporte público	Seguridad	Cercanía zonas comerciales	
1	IÑAQUITO	0,80	0,57	0,36	0,48	0,6	0,39	3,20
2	COTOCOLLAO	0,60	0,57	0,36	0,48	0,6	0,39	3,00
3	CONCEPCION	0,60	0,57	0,36	0,48	0,6	0,39	3,00
4	KENEDY	0,60	0,57	0,36	0,48	0,6	0,39	3,00
5	SAN ISIDRO DEL INCA	0,60	0,57	0,36	0,48	0,6	0,39	3,00
6	JIPIJAPA	0,60	0,57	0,36	0,48	0,6	0,39	3,00

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

**Tabla 5.11 Mejores parroquias para hacer negocios en la ciudad de Quito según experto 3**

N	PARROQUIA	CRITERIO						Total
		Vías de acceso	Cercanía zonas financieras	Clima	Transporte público	Seguridad	Cercanía zonas comerciales	
1	IÑAQUITO	0,80	0,76	0,48	0,64	0,80	0,52	4,00
2	JIPIJAPA	0,60	0,76	0,36	0,64	0,60	0,52	3,48
3	RUMIPAMBA	0,80	0,57	0,48	0,64	0,60	0,39	3,48
4	EL CONDADO	0,80	0,57	0,48	0,48	0,60	0,39	3,32
5	MARISCAL SUCRE	0,80	0,57	0,36	0,64	0,40	0,52	3,29
6	COTOCOLLAO	0,80	0,57	0,36	0,48	0,60	0,39	3,20

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

**Tabla 5.12 Mejores parroquias para hacer negocios en la ciudad de Quito según experto 4**

N	PARROQUIA	CRITERIO						Total
		Vías de acceso	Cercanía zonas financieras	Clima	Transporte público	Seguridad	Cercanía zonas comerciales	
1	EL CONDADO	0,80	0,76	0,36	0,64	0,80	0,52	3,88
2	PONCEANO	0,80	0,57	0,48	0,64	0,80	0,39	3,68
3	IÑAQUITO	0,80	0,76	0,36	0,64	0,60	0,52	3,68
4	JIPIJAPA	0,80	0,76	0,48	0,64	0,40	0,52	3,60
5	SAN ISIDRO DEL INCA	0,80	0,57	0,48	0,64	0,40	0,39	3,28
6	RUMIPAMBA	0,60	0,57	0,36	0,48	0,60	0,52	3,13

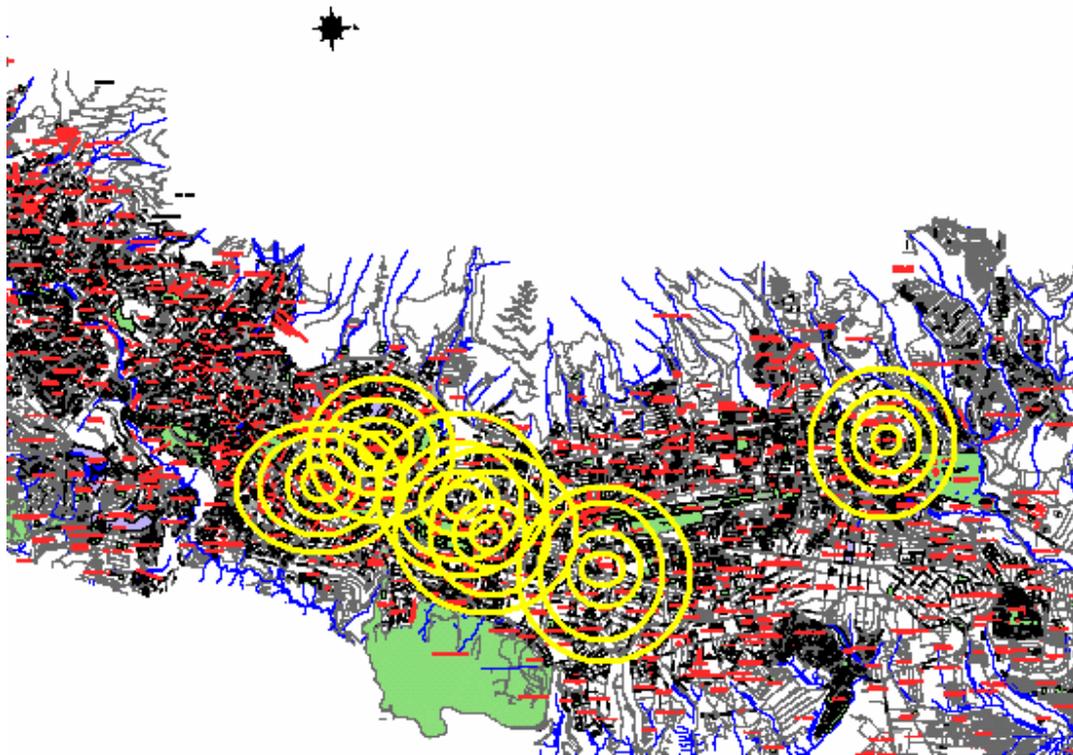
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

**Tabla 5.13 Resultado del método multicriterios**

IÑAQUITO
JIPIJAPA
RUMIPAMBA
MARISCAL SUCRE
EL CONDADO
BELISARIO QUEVEDO

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

**Gráfico 5.5 Mejores parroquias para hacer negocios en el mapa**



FUENTE: [www.quito.gov.ec](http://www.quito.gov.ec)  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

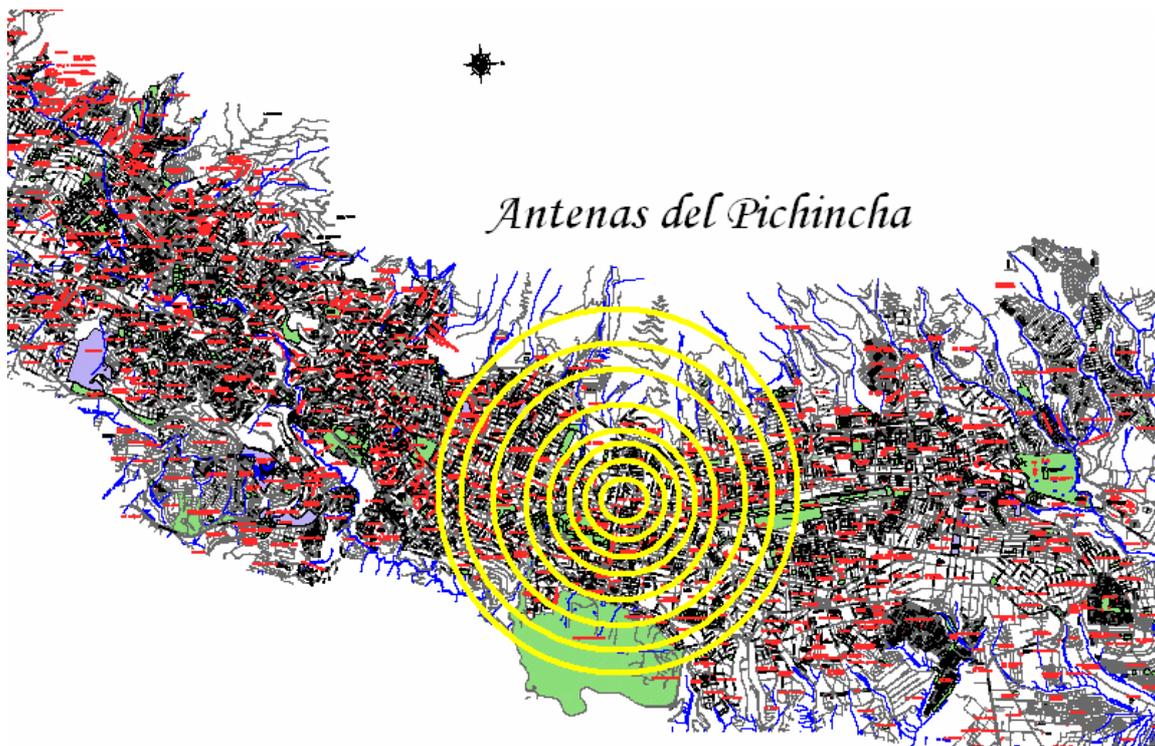
Según este método, las parroquias que más se destaca por ser favorables para los negocios son: Iñaquito, Jipijapa, Rumipamba, Mariscal Sucre, El Condado y Belisario Quevedo (Las Casas Bajo).

El desarrollo que tienen las parroquias antes mencionadas en diversas áreas como: vías de acceso, zonas financieras, clima, transporte público, seguridad y zonas comerciales; las convierten en lugares con conectividad hacia el mundo, y por ende, favorables para la localización de la futura estación.

### 5.1.2.3 Análisis según Conartel

Según expertos en la rama de las telecomunicaciones del Conartel (Órgano regulador de Radio y TV de Ecuador), las parroquias que más condiciones favorables brindan para establecer un estudio de radiodifusión, son las que se encuentran ubicadas frente con frente a las Antenas del Pichincha (ver gráfico 5.7), por ser estas zonas las que menos interferencia causarían a las ondas de línea de vista de la antena emisora hacia la antena receptora. Cabe recalcar que es posible colocar la empresa radiodifusora en sitios que no tengan frente directa con dichas antenas pero, se incurriría en costos adicionales.<sup>55</sup>

**Gráfico 5.6 Según Conartel mejor zona para establecer la empresa**



FUENTE: [www.quito.gov.ec](http://www.quito.gov.ec)  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

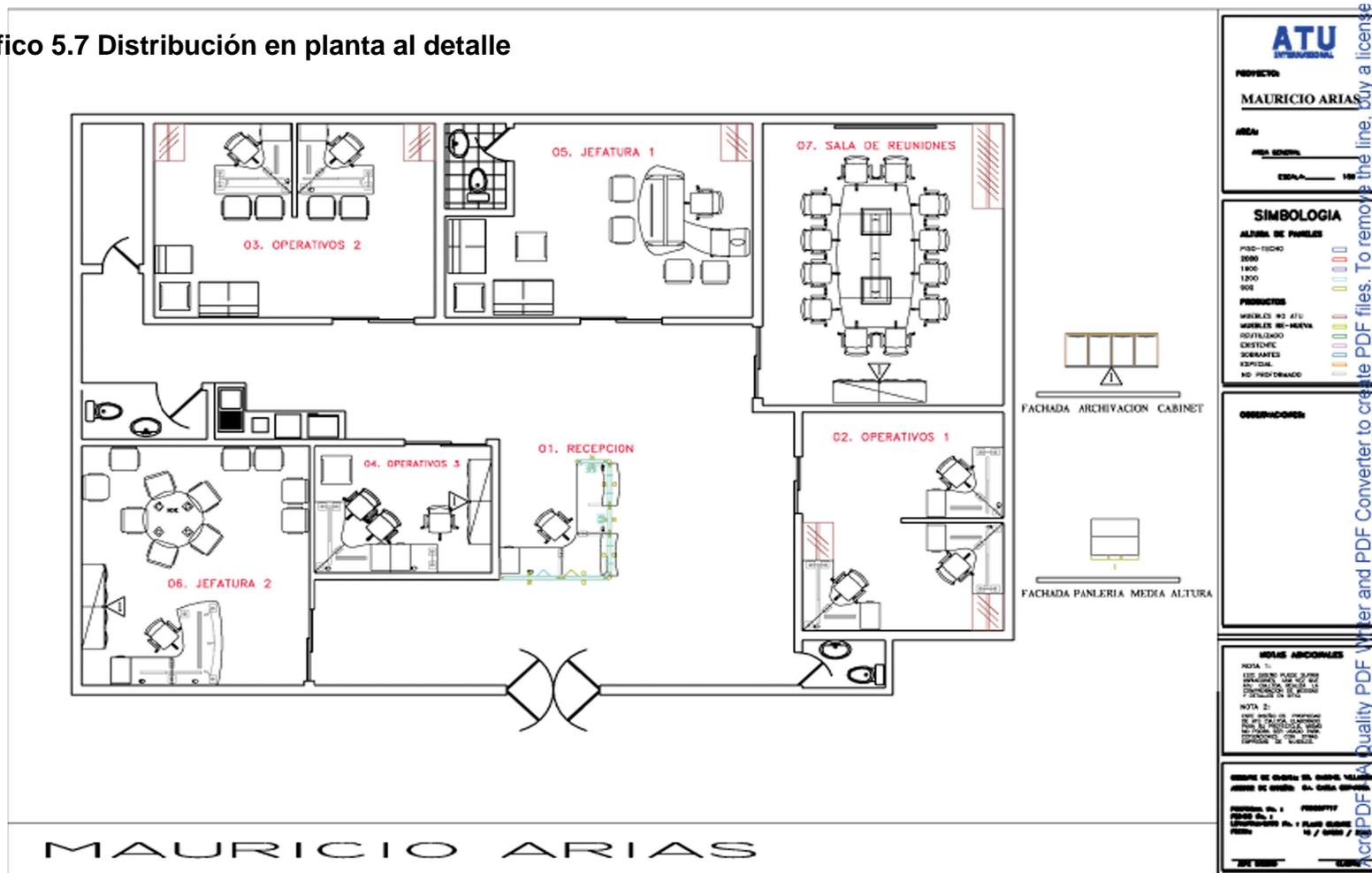
En conclusión, según todos los métodos antes mencionados, las posibles parroquias a ser elegidas para la ubicación de la empresa son: Iñaquito, Belisario

<sup>55</sup> Conartel

Quevedo, Jipijapa, Rumipamba, Mariscal Sucre y El Condado. Lo que significa dedicar esfuerzos a buscar un edificio para la instalación de la estación en las parroquias antes mencionadas.

### 5.1.3 Propuesta de distribución espacial

Gráfico 5.7 Distribución en planta al detalle

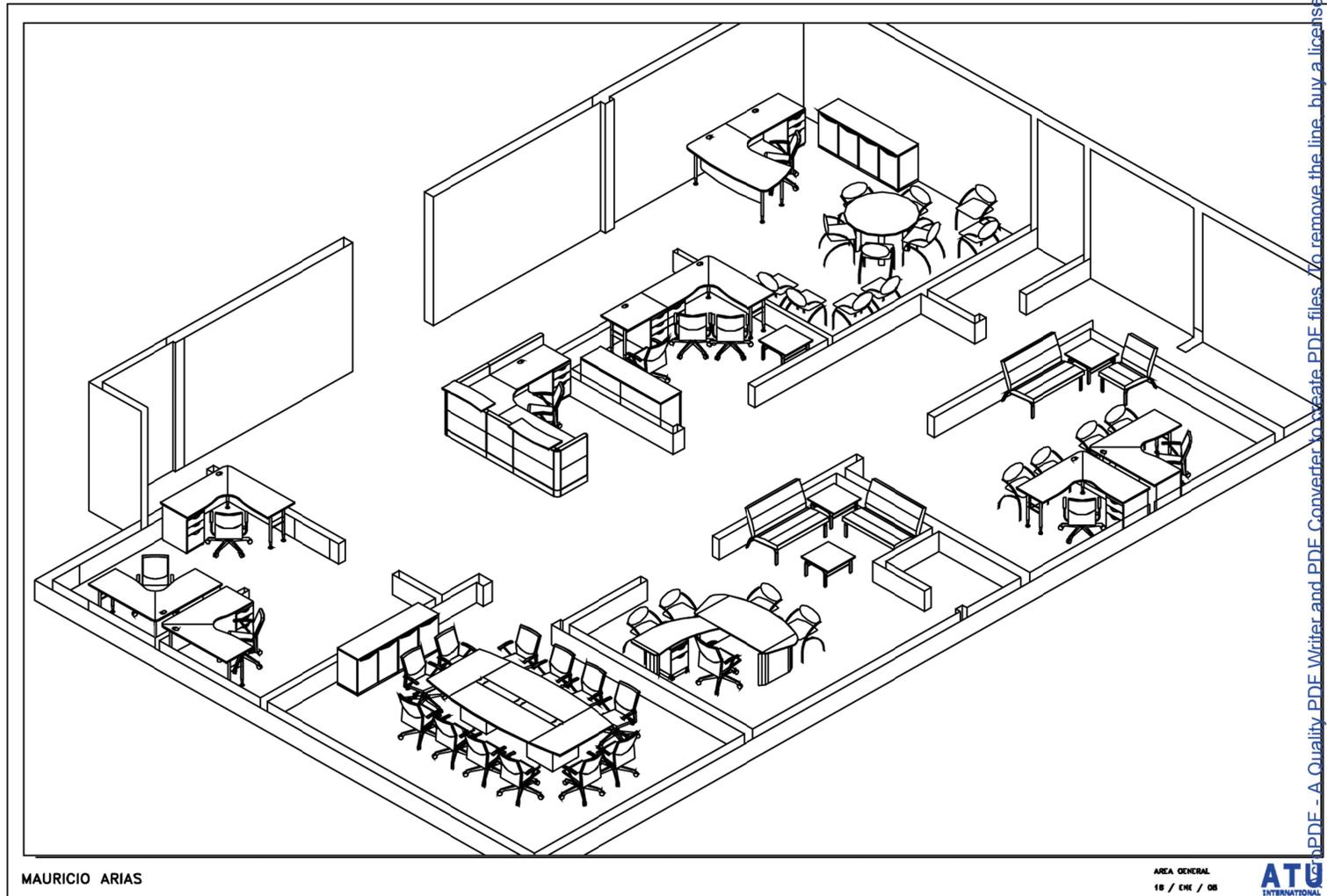


FUENTE: ATU INTERNACIONAL Y MAURICIO ARIAS  
ELABORADO POR: ATU INTERNACIONAL Y MAURICIO ARIAS

## **Espacios**

1. Sala de juntas (sala de reuniones)
2. Dirección General y/o Departamento Financiero Administrativo (jefatura 1)
3. Departamento de Marketing y Ventas (operarios 2)
4. Producción (operarios 3)
5. Cabina de locución (jefatura 2)
6. Departamento de Manejo Artístico (operarios 1)
7. Secretaría (recepción)
8. Cafetería
9. Baños

**Gráfico 5.8 Distribución espacial y necesidades en cada departamento**



FUENTE: ATU INTERNACIONAL Y MAURICIO ARIAS  
ELABORADO POR: ATU INTERNACIONAL Y MAURICIO ARIAS

**Tabla 5.14 Recurso material sistema de transmisión**

1 TRANSMISOR FM 1 KW , RVR para operar banda 88-108 Mhz totalmente en ESTADO SÓLIDO Mod.:TEX 1000-SS/V3 compuesto por: <ul style="list-style-type: none"><li>• Excitador TEX 30 LCD</li><li>• PJ 1000 AMPLIFIER</li><li>• 1 12HE RACK</li></ul> OPCIÓN : TRANSMISOR FM 1 KW , RVR para operar banda 88-108 Mhz totalmente en ESTADO SÓLIDO compacto Mod.:TEX1000LCD-PFC: <ul style="list-style-type: none"><li>• CONTROLADO POR MICROPROCESADOR</li><li>• MONO/MPX ESTEREO</li><li>• PANTALLA CRISTAL LIQUIDO / 0-1000 watts</li><li>• 3 HE 1 RACK</li></ul>
55 Mts. de CABLE COAXIAL 1/2" con 2 conectores en sus extremos
1 SISTEMA RADIANTE de FM para operar en la banda 88-108 MHz compuesto por 4 radiadores nuevo diseño mecánico y eléctrico para soportar 400W c/u. polarización circular de alta penetración de cobre tratado, un distribuidor de potencia coaxial de una entrada y 4 salidas simétricas 50 Ohms, 4 arneses, con inclinación electrónica apropiada para el lugar , relación de ondas estacionarias menor a 1.2 capacidad del arreglo de 1.6 KW, ganancia 5.1 dB, con herrajes de sujeción galvanizados.
1 DIRECCIÓN TÉCNICA, transportes e instalación de los equipos descritos en el lugar de operación.

FUENTE: PROFORMA ECUATRONIX  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

**Tabla 5.15 Recurso material sistemas de enlace estudios—ito cruz**

1 RADIO-ENLACE RVR para operar en la freq. 940-960 Mhz compuesto: TX PTRL-LCD RP RXRL-LCD
2 ANTENAS KHATEREIN SCALA DE 7 ELEMENTOS para la banda 940 -960 Mhz., incluye MOUNTING KIT.
40 mt. de CABLE RG 9913 con sus respectivos conectores en sus extremos.
2 Herrajes fabricados en tubo de 1 ¼" con interfase a torre y galvanizados por inmersión.

FUENTE: PROFORMA ECUATRONIX  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

**Tabla 5.16 Recurso material procesamiento de audio**

OPCIÓN RECOMENDADA:
1 DIGITAL PROCESSOR OPTIMOD FM ORBAN 8300
1 DIGITAL AUDIO PROCESSOR OPTIMOD FM ORBAN 5300

FUENTE: PROFORMA ECUATRONIX  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

**Tabla 5.17 Recurso material equipos básicos de estudio (master)**

1 CONSOLA DE AUDIO AEQ mod. BC-312 (12 CANALES) compuesto de los siguientes módulos: 2 Módulos (4 canales de Entrada Micro/ Línea Mono. 2 Módulos ( 8 Canales de Entrada Línea Doble Stereo), con un total de 11 Entradas Mono, 17 Entradas Stereo, 3 salidas Mono y 8 salidas Stéreo 1Híbrido Telefónico 1 línea
1 HIBRIDO TELEFÓNICO 2 LÍNEAS RADIO SYSTEMS Mod. DI - 2000
2 MICRÓFONOS SHURE Mod. SM 58
2 AUDIFONOS SENNHEISER HD 202
2 PEDESTALES TIPO BRAZO
2 PARLANTES DE ESTUDIO AUTO- AMPLIFICADO Mod. M-AUDIO BX-5ª
1 CD PLAYER NUMARK Mod. MP-102 MP3/PLAYER
1 SOFTWARE/PAQUETE de programación DINESAT 8 XP Incluye opción de pauta para comerciales. (Tiene incorporado una herramienta de ayuda para el pauta de publicidades).
1 TARJETA DE SONIDO
1 COMPUTADOR PARA SISTEMA DE AUTOMATIZACION DE AUDIO, incluye: - Procesador Intel PENTIUM IV de 3.0 GHz - Disco Duro 160 Samsung - 1 GB DE RAM, FAX MODEM - MAINBOARD Intel 915 - CD WRITER 52 x /32x752 X FLOPPY DISK - Monitor de 17 "Pantalla Plana. Mouse Óptico y teclado - Con PUERTO PARALELO (o más avanzado).
100 mts. de cable de audio BELDEN con Conectores de instalación.
Misceláneos para instalación.
INSTALACIÓN Y, TRANSPORTE de los equipos mencionados.

FUENTE: PROFORMA ECUATRONIX  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

**Tabla 5.18 Recurso material equipos básicos de estudio (producción)**

1 CONSOLA SOUNDCRAFT mod. EPM8
2 MICROFONOS SENNHEISER Mod. E358
2 AUDIFONOS SENNHEISER
2 PEDESTALES TIPO BRAZO
2 PARES PARLANTES DE ESTUDIO AUTO- AMPLIFICADO Mod. M-AUDIO BX-5A
1 PROCESADOR DE VOZ LEXICOM MX 200
1 DISTRIBUIDOR DE AUDIFONOS ROLLS 5 channel
1 SOFTWARE/PAQUETE de programación DINESAT 8 XP Incluye opción de pauta para comerciales. (Tiene incorporado una herramienta de ayuda para el pauta de publicidades).
1 TARJETA DE SONIDO
1 COMPUTADOR PARA SISTEMA DE AUTOMATIZACION DE AUDIO, incluye: - Procesador Intel PENTIUM IV de 3.0 GHz - Disco Duro 160 Samsung - 1 GB DE RAM, FAX MODEM - MAINBOARD Intel 915 (o más avanzado)
- CD WRITER 52 x /32x752 X FLOPPY DISK - Monitor de 17 "Pantalla Plana. Mouse Óptico y teclado - Con PUERTO PARALELO

FUENTE: PROFORMA ECUATRONIX  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

## **5.2 PRODUCCIÓN**

### **5.2.1 DEFINICIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS**

Para efectos de este proyecto solo se trabajará detalladamente en el proceso del departamento de producción (donde se producen cuñas y/o jingles).

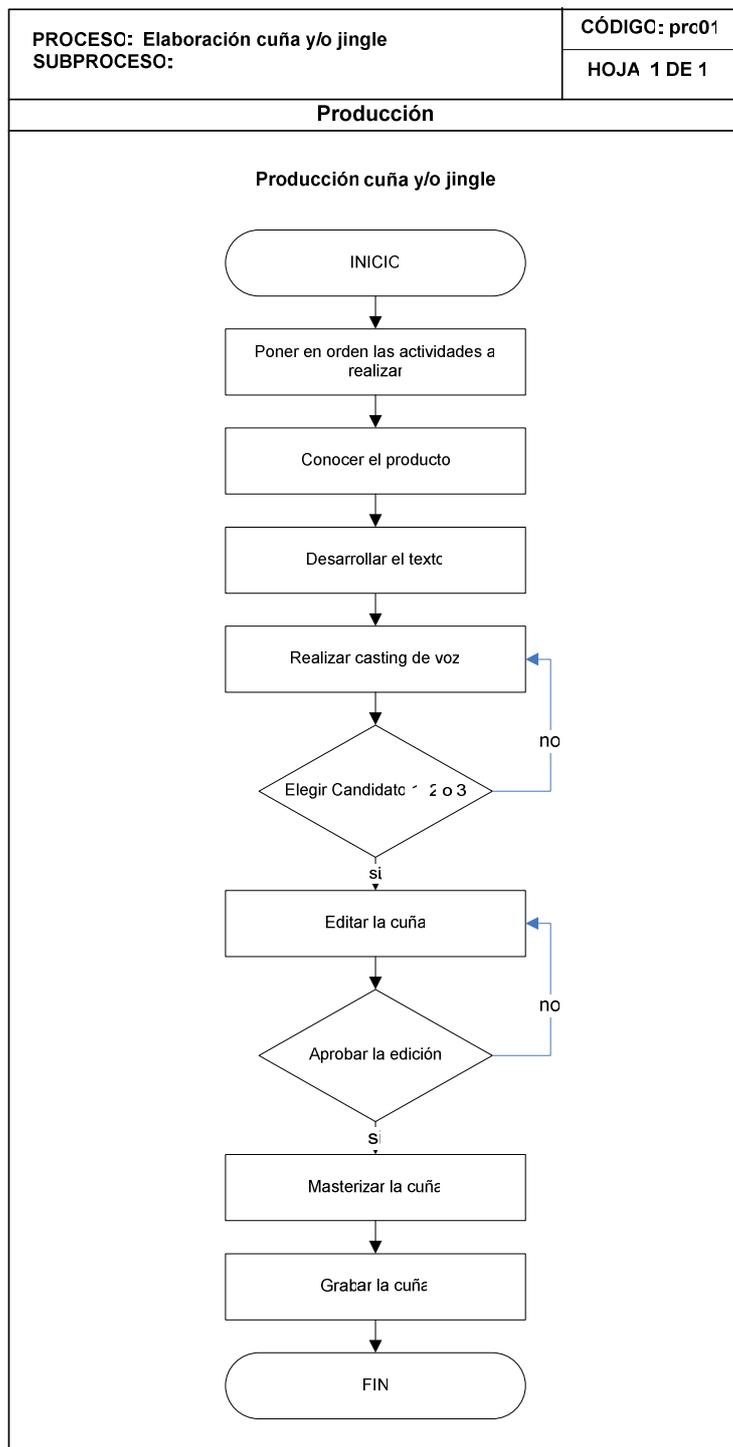
A continuación se define los procesos productivos para la realización de una cuña y/o jingle, así:

- 1. Poner en orden las actividades a realizar:** consiste en la organización de las tareas asignadas.

2. **Conocer el producto:** informarse de manera profunda acerca de las características del producto.
3. **Desarrollar el texto:** realizar el guión que involucrará el futuro comercial.
4. **Realizar casting de voz:** selección de la mejor alternativa de voz.
5. **Elegir candidato 1, 2 o 3:** escoger al candidato más idóneo, que de acuerdo con el tipo de producto a vender será el (los) indicado (s) para prestar su voz.
6. **Editar la cuña:** poner, quitar, etc. los diferentes efectos que personalizan un cuña.
7. **Aprobar la edición:** coordinar con el cliente si la cuña está acorde a las necesidades de este.
8. **Mazterizado:** realzar sonidos bajos.
9. **Grabación:** convertir los archivos editados y mazterizados en producto terminado.

#### **5.2.1.1 Proceso productivo de una cuña y/o jingle**

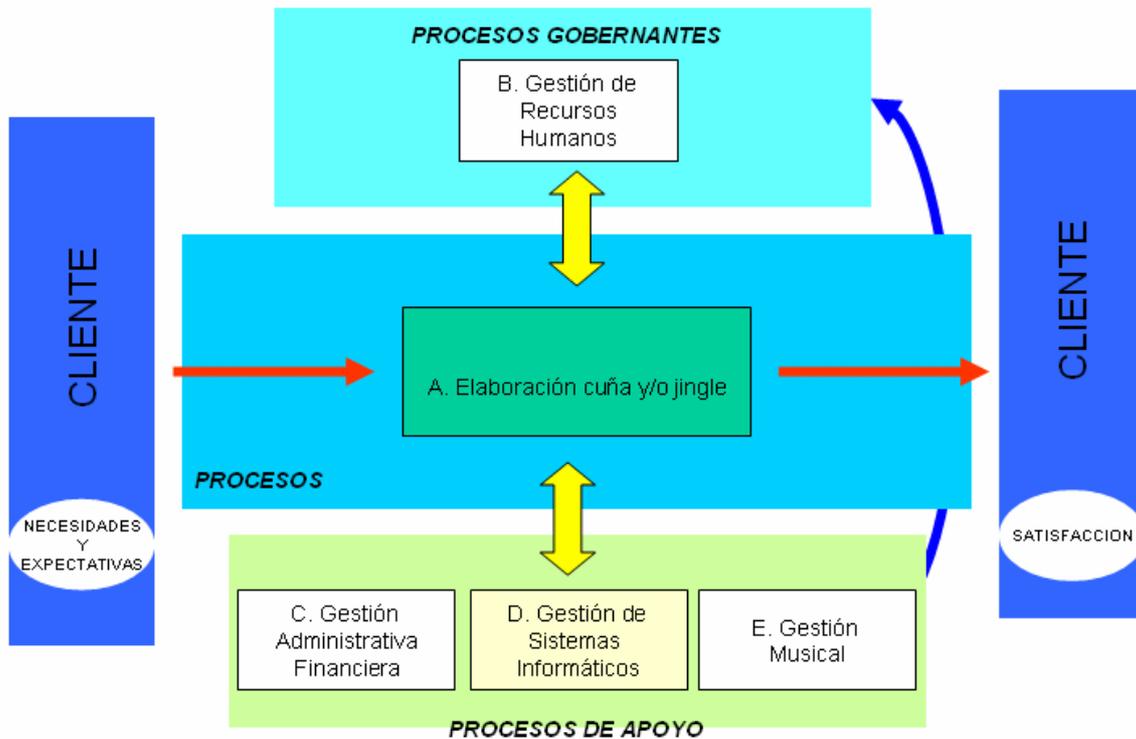
**Gráfico 5.9 Diagrama de flujo del proceso productivo para cuñas y/o jingles**



FUENTE: INSTITUTO AER – CURSO LOCUCIÓN, PRODUCCIÓN Y CREATIVIDAD RADIAL  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

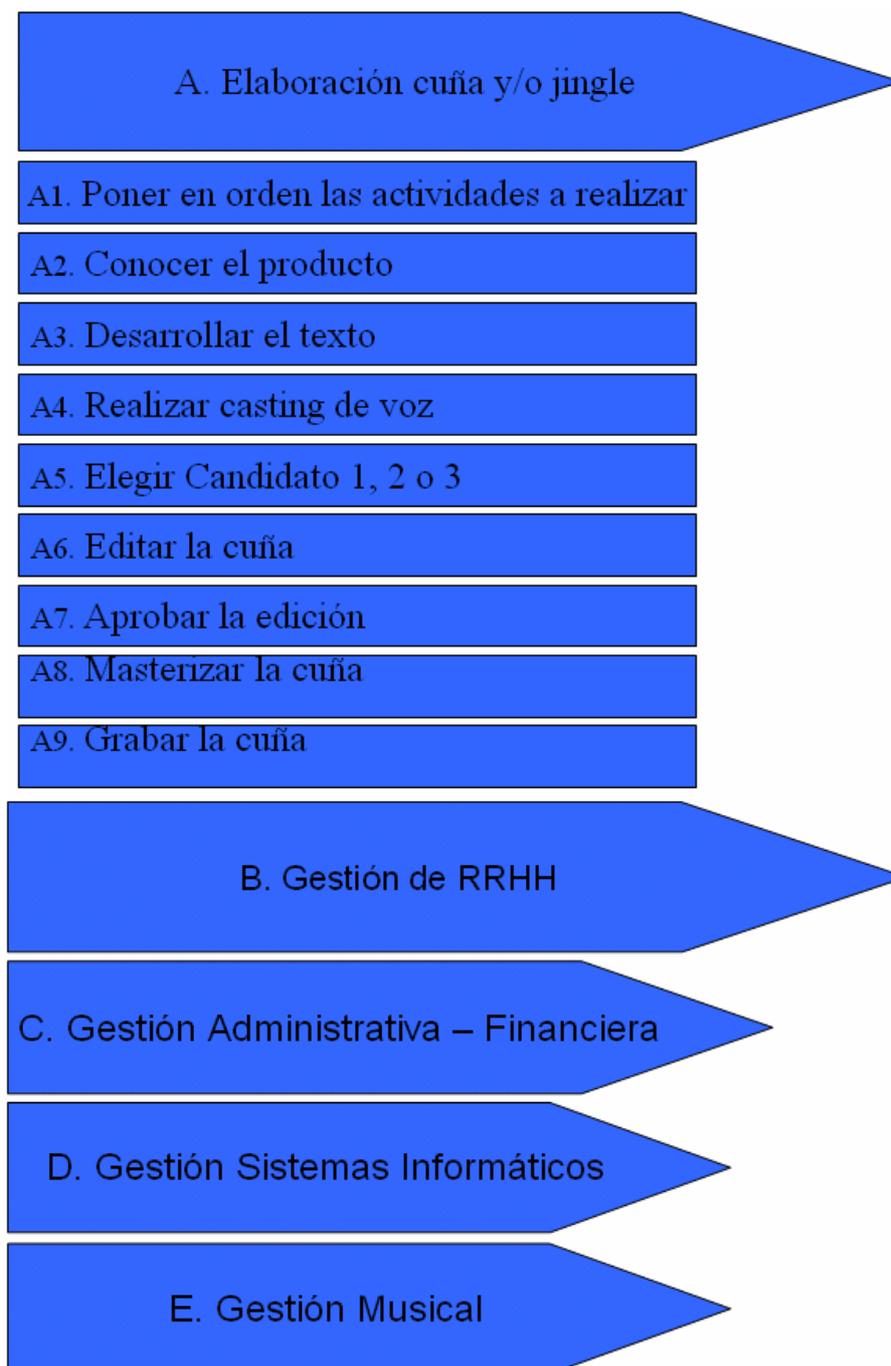
Gráfico 5.10 Mapeo de producción cuñas y/o jingles, primera parte

**MAPA DE PROCESOS “Tu Radio Mamera”**



FUENTE: INSTITUTO AER – CURSO LOCUCIÓN, PRODUCCIÓN Y CREATIVIDAD RADIAL  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

**Gráfico 5.11 Mapeo de producción cuñas y/o jingles, segunda parte**



FUENTE: INSTITUTO AER – CURSO LOCUCIÓN, PRODUCCIÓN Y CREATIVIDAD RADIAL  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

**Tabla 5.19 Análisis de valor del proceso productivo de una cuña y/o jingle**

<b>ANALISIS DE VALOR</b>									
PRODUCTO: <u>                    Cuña y/o jingle                    </u>					FECHA: _____				
No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)
1			1					Poner en orden las actividades a realizar	15
2						1		Conocer el producto	20
3			1					Desarrollar el texto	60
4						1		Realizar casting de voz	60
5		1						Elegir candidato 1, 2 o 3	10
6			1					Editar la cuña	120
7						1		Aprobar la edición	10
8		1						Masterizar de la cuña	30
9	1							Grabar de la cuña	5
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>		
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									330
COMPOSICION DE ACTIVIDADES			Método Actual			TIEMPO TOTAL EN DIAS                      0,69  * TIEMPOS ESTIMADOS			
			No.	Tiempo	%				
VAC	VALOR AGREGADO	CLIENTE (dispuesto a pagar)	1	5	1,52%				
VAE	VALOR AGREGADO	EMPRESA	2	40	12,12%				
P	PREPARACION		3	195	59,09%				
E	ESPERA		0	0	0,00%				
M	MOVIMIENTO		0	0	0,00%				
I	INSPECCION		3	90	27,27%				
A	ARCHIVO		0	0	0,00%				
<b>TT</b>	<b>TOTAL</b>		<b>9</b>	<b>330</b>	<b>100,00%</b>				
<b>TVA</b>	<b>TIEMPO DE VALOR AGREGADO</b>		<b>45</b>						
<b>IVA</b>	<b>INDICE DE VALOR AGREGADO</b>		<b>13,64%</b>						

FUENTE: INSTITUTO AER – CURSO LOCUCIÓN, PRODUCCIÓN Y CREATIVIDAD RADIAL  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

**Tabla 5.20 Análisis de procesos para una cuña y/o jingle**

ANÁLISIS DE PROCESOS																
VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA																
Unidad: Producción										Proceso: Elaboración cuña y/o jingle						
Elaborado por: Mauricio Arias										Fecha:		Actualizado por:				
VA (real)			NVA (sin Valor agregado)									EJECUTORES				
N°	VACI	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control	Archivo	ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total al mes (minutos) (A*B*C)	Productor	Personas Casting de Voz	Cliente	
1			1					Poner en orden las actividades a realizar	diaria	22	2	15	660	1		
2						1		Conocer el producto	diaria	22	2	20	880	1		
3			1					Desarrollar el texto	diaria	22	2	60	2.640	1		
4						1		realizar casting de voz	diaria	22	2	60	2.640	0,5	0,5	
5		1						Elegir candidato 1, 2 o 3	diaria	22	4	10	880	1		
6			1					editar la cuña	diaria	22	2	120	5.280	1		
7						1		aprobar la edición	diaria	22	2	10	440	0,5		0,5
8		1						masterización de la cuña	diaria	22	2	30	1.320	1		
9	1							grabación de la cuña	diaria	22	2	5	220	1		
											330	14.960	13.420	1.320	220	

N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
(1)	Valor Agregado al cliente	5	1,52
(2)	Valor agregado ala empresa	40	12,12
(3)	Preparación	195	59,09
(4)	Espera	0	-
(5)	Movimiento	0	-
(6)	Control	90	27,27
(7)	Archivo	0	-
(8)	TOTAL= 1+2+3+4+5+6+7	330	100

1 MES	1 DIA	1 HORA			
22 DÍAS	8 HORAS	60 MIN	0,75	=	7920

1,69	0,17	0,03
169%	17%	3%

FUENTE: INSTITUTO AER – CURSO LOCUCIÓN, PRODUCCIÓN Y CREATIVIDAD RADIAL  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

### 5.2.1.2 Capacidad de producción de la empresa

La empresa contará con el departamento de producción, que se encargará de realizar las diferentes cuñas publicitarias. En producción se hallará el creativo, quien estará dotado del equipo necesario para su respectivo trabajo. Por lo tanto, la empresa estará en condiciones de producir a toda su capacidad, ya que contará con los recursos requeridos en esta área, tanto humanos como materiales.

## 5.3 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### 5.3.1 PERSONAL NECESARIO

Entre el personal de planta y administrativo se contará con 19 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera:

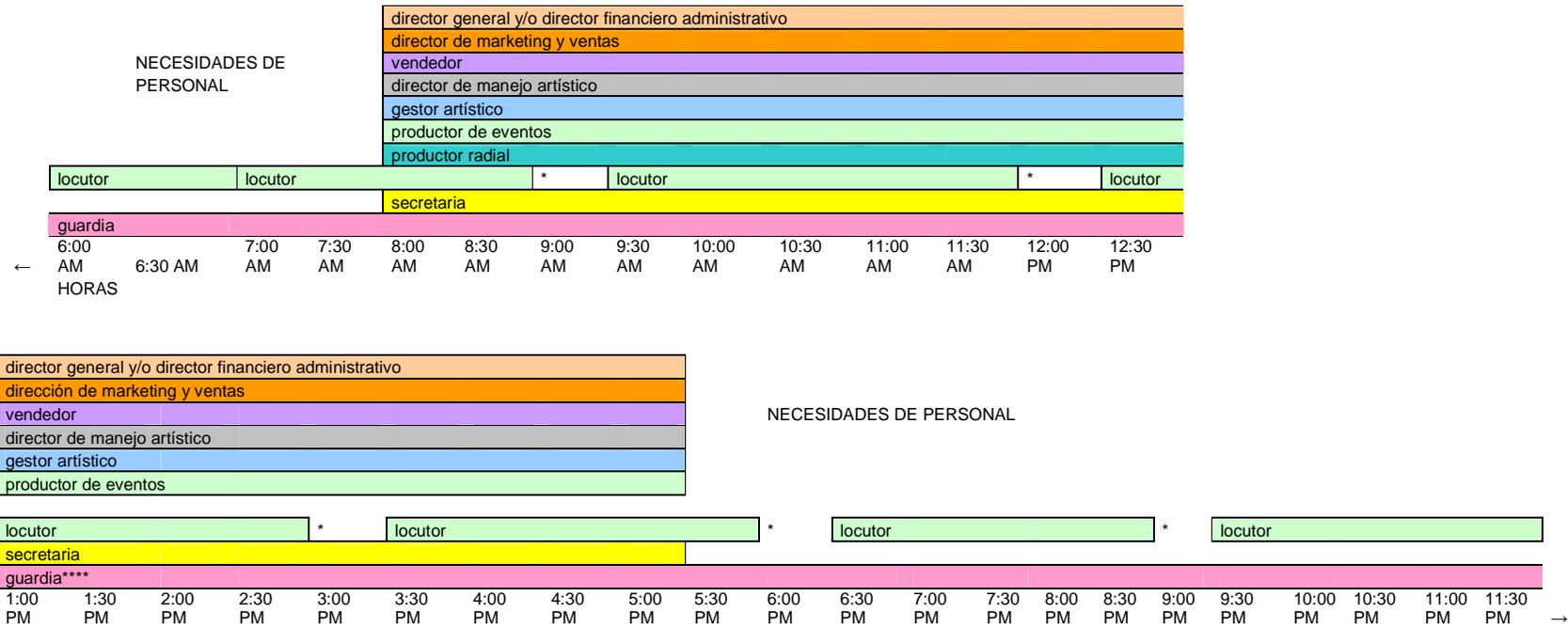
**Tabla 5.21 Distribución de cargos**

DEPARTAMENTO	COLABORADORES
Presidente de Directorio	1
Dirección General y/o Departamento Financiero Administrativo	1
Asesoría Legal (externo)	1
Secretaría General	1
Servicios Generales (externo)	1
Guardianía (externo)	1
Contador (externo)	1
Departamento de Marketing y Ventas	1
Vendedor	1
Departamento de Programación y Producción	1
Locutores	5
Productor Radial	1
Departamento de Manejo Artístico	1
Gestor Artístico	1
Productor de Eventos	1
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Cada colaborador ocupará un puesto clave en la organización, que será asignado bajo el criterio de satisfacer la necesidad de personal responsable en cada área de trabajo y la optimización del talento humano. No es prudente añadir más personal a la organización, debido a que esto podría causar mano de obra ociosa, y por ende desembolsos innecesarios en gastos administrativos.

**Tabla 5.22 Necesidades de personal**



\* solo música, sin locutores

- presidente de directorio (eventual)
- contador (externo y eventual)
- asesoría legal (externo y eventual)
- servicios generales (externo y eventual)
- guardia (externo y permanente)\*\*\*\*

**FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS**

La empresa contará con personal altamente calificado, en las diferentes áreas de trabajo<sup>56</sup>:

**Tabla 5.23 Cargos y sus respectivas funciones**

Nombre del cargo:	Descripción:
PRESIDENTE DE DIRECTORIO	<p data-bbox="801 566 1372 600">P. DIRECTORIO</p> <p data-bbox="801 633 1372 667">Funciones:</p> <ul data-bbox="858 712 1372 1653" style="list-style-type: none"><li data-bbox="858 712 1372 891">• Convocar y presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias del Directorio. Tiene voto dirimente en las votaciones que efectúe el Directorio.</li><li data-bbox="858 925 1372 1037">• Velar por el cumplimiento de los fines y objetivos sociales y comerciales de la institución.</li><li data-bbox="858 1070 1372 1137">• Ejercer la representación oficial del la estación de radio.</li><li data-bbox="858 1171 1372 1283">• Proponer al Directorio, coordinar y supervisar la ejecución de las políticas de la empresa.</li><li data-bbox="858 1317 1372 1496">• Delegar en cualquiera de sus miembros o Gerente General para que realice a nombre y representación del Directorio los actos que acuerde.</li><li data-bbox="858 1529 1372 1653">• Ejercer las demás atribuciones que le confiere el Estatuto, la Junta General y el Directorio</li></ul> <p data-bbox="801 1686 1372 1798">Tareas: Dirección, administración, relaciones comerciales y supervisión en el campo legal.</p>

<sup>56</sup> [www.oficinaempleo.com](http://www.oficinaempleo.com)

<p>Nombre del cargo: DIRECTOR GENERAL Y/O DIRECTOR FINANCIERO ADMINISTRATIVO</p>	<p>Descripción:</p> <p>D. GENERAL</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir y formular la política de la compañía.</li> <li>• Planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento general de la empresa con la asistencia de los demás directores de Departamento, o al menos con dos de ellos.</li> <li>• Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos, y en su caso informar al Consejo Directivo.</li> <li>• Representar a la empresa en su trato con terceros.</li> </ul> <p>Tareas: Dirección, administración, relaciones comerciales, supervisión.</p> <p>D. FINANCIERO ADMINISTRATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa.</li> <li>• Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditora interna y análisis financiero.</li> <li>• Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.</li> <li>• Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.</li> <li>• Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.</li> </ul> <p>Tareas: Contabilidad general y de costes, tesorería, control de gestión, gestión de créditos, análisis financiero, auditoría interna.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Nombre del cargo: DIRECTOR DE MARKETING Y VENTAS</p>	<p>Descripción:</p> <p>Función:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar al personal del departamento comercial.</li> <li>• Motivar al personal del departamento.</li> <li>• Elaborar y valorar los objetivos comerciales.</li> <li>• Elaborar los presupuestos de gastos del departamento comercial.</li> <li>• Definir de política de precios y condiciones comerciales.</li> <li>• Mantener una relación continuada con los clientes para conocer sus necesidades o problemas.</li> <li>• Establecer las líneas generales del Plan de marketing y en concreto el marketing mix:</li> </ul> <p>Tareas: dirigir el conjunto de las estrategias y políticas en las áreas de ventas, marketing, promoción y publicidad.</p>
-------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Nombre del cargo: DIRECTOR DE PROGRAMACIÓN Y PRODUCCIÓN</p>	<p>Descripción:</p> <p>Función:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar al personal para las distintas programaciones diarias</li> <li>• Diseñar los diferentes programas radiales.</li> <li>• Coordinar con los locutores todo lo concerniente a los distintos espacios aire.</li> <li>• Supervisar el funcionamiento adecuado de las distintas cuñas, jingles, etc.</li> </ul> <p>Tareas: planificar, ejecutar, controlar las diferentes programaciones.</p>
--------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Nombre del cargo: DIRECTOR DE MANEJO ARTÍSTICO</p>	<p>Descripción:</p> <p>Función:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar planes de marketing en coordinación con los diferentes artistas.</li> <li>• Ejecutar los objetivos perseguidos por las agrupaciones musicales o solistas.</li> <li>• Evaluar el desempeño y resultados obtenidos e informar a dirección general.</li> <li>• Buscar y mantener la cartera de auspiciantes para cada proyecto.</li> </ul> <p>Tareas: coordinar todo el proceso de los diferentes alzamientos artísticos.</p>
-----------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Nombre del cargo: VENDEDOR</p>	<p>Descripción:</p> <p>Función:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el mercado de clientes.</li> <li>• Organizar, planificar y ejecutar sus objetivos.</li> <li>• Formarse constantemente en las técnicas necesarias para su labor.</li> </ul> <p>Tareas: Venta del servicio, incrementar cartera de clientes.</p>
---------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Nombre del cargo: LOCUTORES</p>	<p>Descripción:</p> <p>Función:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar programas.</li> <li>• Conducir o animar los programas que se emitan a través de la radiodifusora.</li> <li>• Difundir avisos comerciales, mensajes publicitarios o de propaganda, de cualquier naturaleza, promocionales, institucionales y</li> </ul>
----------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>comunicativos.</p> <p>Tareas: animación, locución, pauta de comerciales, menciones, etc.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Nombre del cargo: PRODUCTOR RADIAL</p>	<p>Descripción:</p> <p>Función:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar cuñas para la estación y para nuestros clientes (empresas).</li> <li>• Vigilar el correcto funcionamiento de la emisión de la frecuencia.</li> <li>• Coordinar con cabina el uso de consolas y micrófonos.</li> <li>• Ayudar o auxiliar en cualquier percance que se pudiera presentar en medio de una programación habitual.</li> </ul> <p>Tareas: creación de material (cuñas, jingles), control de equipos, coordinación con quien necesite su ayuda.</p>
-----------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Nombre del cargo: GESTOR ARTÍSTICO</p>	<p>Descripción:</p> <p>Función:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar los lanzamientos artísticos de las agrupaciones o solistas.</li> <li>• Organizar los recursos y actividades para conseguir objetivos.</li> <li>• Dirigir los equipos de trabajo con liderazgo y motivación.</li> <li>• Controlar con estándares para medir el desempeño, corregir desviaciones o discrepancias y garantizar que se realice lo planeado.</li> </ul> <p>Tareas: estar pendiente de los ciclos de lanzamiento al mercado de cada producto musical artístico.</p>
-----------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Nombre del cargo: PRODUCTOR DE EVENTOS</p>	<p>Descripción:</p> <p>Función:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la realización de eventos artísticos en todo el país.</li> <li>• Organizar los medio con que se cuente para conseguir objetivos</li> <li>• Dirigir y motivar cada equipo de trabajo a fin de conseguir un éxito común.</li> <li>• Controlar las actividades realizadas y presentar las respectivas correcciones, garantizando la realización de lo planeado.</li> </ul> <p>Tareas: aplicar con éxito la realización de todo evento artístico, en trabajo conjunto con las empresas auspiciantes.</p>
---------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Nombre del cargo: SECRETARIA</p>	<p>Descripción:</p> <p>Función:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tramitar correspondencia, su entrada y salida.</li> <li>• Receptar de documentos.</li> <li>• Atender llamadas telefónicas.</li> <li>• Atender al público.</li> <li>• Distintos avisos.</li> <li>• Archivar documentos.</li> <li>• Informar sobre todo lo referente al departamento del que depende.</li> <li>• Estar al día de la tramitación de expedientes.</li> <li>• Tener actualizada la agenda, tanto telefónica como de direcciones.</li> </ul> <p>Tareas: coordinación con todos los departamentos.</p>
-----------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Nombre del cargo: CONTADOR</p>	<p>Descripción:</p> <p>Función: CONTADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministrar de manera clara todas las informaciones de relevancias importantes a la administración.</li> <li>• Apoyar a las decisiones de dirección general.</li> <li>• Presentar libros contables, estados financieros y sus similares</li> </ul> <p>Tareas: área contable y tesorería, llevar las finanzas de la empresa.</p>
---------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Nombre del cargo: ASESOR LEGAL</p>	<p>Descripción:</p> <p>Función:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar en defensa de los intereses de la empresa</li> <li>• Asesorar al Director General en la adecuada aplicación de las normas legales vigentes.</li> <li>• Asesorar en todo lo relacionado con las acciones administrativas y judiciales en las que la empresa sea parte.</li> <li>• Asesorar y actuar en defensa de la estación.</li> <li>• Emitir dictámenes y opiniones jurídicas.</li> <li>• Sistematizar y archivar la legislación y como resultado de esa función, proponer las normas que garanticen su constante perfeccionamiento y eficacia, así como su participar en las acciones relacionadas con ese fin.</li> </ul> <p>Tareas: Trabajar en pos de la empresa, suministrar información oportuna.</p>
-------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nombre del cargo: GUARDIA	Descripción:  Función: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar el orden de la empresa.</li> <li>• Precautelar el correcto desenvolvimiento de las tareas diarias de la estación.</li> </ul> Tareas: mantener el orden a cada momento.
------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nombre del cargo: SERVICIOS GENERALES	Descripción:  Función: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpiar y Ordenar las instalaciones de la empresa.</li> </ul> Tareas: mantener las oficinas en completo orden.
------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FUENTE: [www.oficinaempleo.com](http://www.oficinaempleo.com)  
 ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

A continuación, se determina el cargo clave de la empresa y el criterio mediante el cual se lo seleccionará.

**Tabla 5.24 Cargo clave de la empresa**

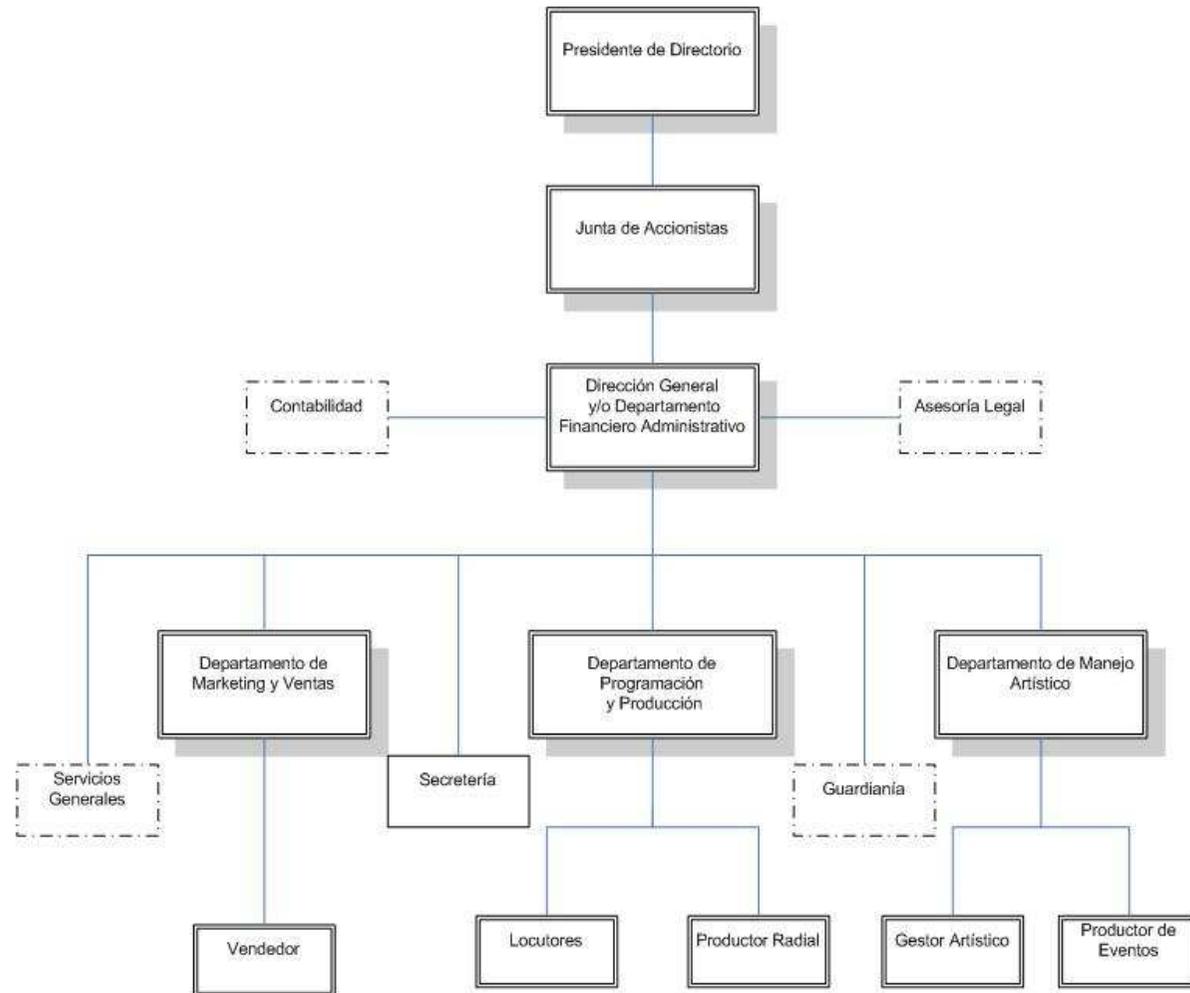
Cargo Clave: Vendedor	Criterio para seleccionarlo: Conocimiento de ventas, vocación comercial, orientada al cliente, trabajo en equipo, conocimiento del negocio.
--------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FUENTE: [www.oficinaempleo.com](http://www.oficinaempleo.com)  
 ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

En el siguiente organigrama se puede apreciar la estructura organizacional y la relación que se establece entre los diversos cargos de la empresa.

### 5.3.2 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA

**Gráfico 5.12 Estructura organizacional – Tu Radio Mamera**



**FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS**

## 5.4 PROPUESTA DE PROGRAMACIÓN DIARIA EN LA EMPRESA

Aquí se describe la idea de programación diaria para la futura estación, propuesta por el autor.

**Tabla 5.25 Programación diaria para la estación**

PROGRAMACIÓN							
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
6:00 AM	SOLO MÚSICA*						
6:30 AM	PROGRAMA EN VIVO				PROGRAMA EN VIVO		PROGRAMA EN VIVO
7:00 AM							
7:30 AM							
8:00 AM							
8:30 AM							
9:00 AM	SOLO MÚSICA*						
9:30 AM	PROGRAMA EN VIVO				PROGRAMA EN VIVO		PROGRAMA EN VIVO
10:00 AM							
10:30 AM							
11:00 AM							
11:30 AM							
12:00 PM	SOLO MÚSICA*						
12:30 PM	PROGRAMA EN VIVO				PROGRAMA EN VIVO		PROGRAMA EN VIVO
1:00 PM							
1:30 PM							
2:00 PM							
2:30 PM							
3:00 PM	SOLO MÚSICA*						
3:30 PM	PROGRAMA EN VIVO				PROGRAMA EN VIVO		PROGRAMA EN VIVO
4:00 PM							
4:30 PM							
5:00 PM							
5:30 PM							
6:00 PM	SOLO MÚSICA						
6:30 PM	PROGRAMA EN VIVO				PROGRAMA EN VIVO		PROGRAMA EN VIVO
7:00 PM							
7:30 PM							
8:00 PM							
8:30 PM							
9:00 PM	SOLO MÚSICA*						
9:30 PM	PROGRAMA EN VIVO				PROGRAMA EN VIVO		PROGRAMA EN VIVO
10:00 PM							
10:30 PM							
11:00 PM							
11:30 PM							
12:00 AM	SOLO MÚSICA*						

\* 50% de música ecuatoriana - en horario de 12:30 AM a 6:30 AM solo música variada sin locutores

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

**Tabla 5.26 Programación diaria con locutores y horas de trabajo**

PROGRAMACIÓN							
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
6:00 AM	SOLO MÚSICA**						
6:30 AM	PROGRAMA EN VIVO, 1 locutor (10 horas a la semana)					PROGRAMA EN VIVO, 1 locutor (2 horas a la semana)	PROGRAMA EN VIVO, 1 locutor (2 horas a la semana)
7:00 AM							
7:30 AM							
8:00 AM							
8:30 AM							
9:00 AM	SOLO MÚSICA**						
9:30 AM	PROGRAMA EN VIVO, 1 locutor (10 horas a la semana)					PROGRAMA EN VIVO, 1 locutor (2 horas a la semana)	PROGRAMA EN VIVO, 1 locutor (2 horas a la semana)
10:00 AM							
10:30 AM							
11:00 AM							
11:30 AM							
12:00 PM	SOLO MÚSICA**						
12:30 PM	PROGRAMA EN VIVO, 1 locutor (10 horas a la semana)					PROGRAMA EN VIVO, 1 locutor (2 horas a la semana)	PROGRAMA EN VIVO, 1 locutor (2 horas a la semana)
1:00 PM							
1:30 PM							
2:00 PM							
2:30 PM							
3:00 PM	SOLO MÚSICA**						
3:30 PM	PROGRAMA EN VIVO, 1 locutor (10 horas a la semana)					PROGRAMA EN VIVO, 1 locutor (2 horas a la semana)	PROGRAMA EN VIVO, 1 locutor (2 horas a la semana)
4:00 PM							
4:30 PM							
5:00 PM							
5:30 PM							
6:00 PM	SOLO MÚSICA**						
6:30 PM	PROGRAMA EN VIVO, 1 locutor ( 8 horas a la semana)				PROGRAMA EN VIVO, 1 locutor 4 horas a la semana)		PROGRAMA EN VIVO, 1 locutor (2 horas a la semana)
7:00 PM							
7:30 PM							
8:00 PM							
8:30 PM							
9:00 PM	SOLO MÚSICA**						
9:30 PM	PROGRAMA EN VIVO, 1 locutor (8 horas a la semana)				PROGRAMA EN VIVO, 1 locutor 4 horas a la semana)		PROGRAMA EN VIVO, 1 locutor (2 horas a la semana)
10:00 PM							
10:30 PM							
11:00 PM							
11:30 PM							
12:00 AM	SOLO MÚSICA**						

\* 50% de música ecuatoriana

- en horario de 12:30 AM a 6:30 AM solo música variada sin locutores

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Aproximadamente se necesita cubrir 84 horas a la semana de locución en vivo, lo que implicará distribuir a los 5 locutores de manera racional y efectiva.

## CAPITULO 6

### 6. PLAN DE MERCADEO

#### 6.1 INTRODUCCIÓN

Para el plan de mercadeo se va a tomar en cuenta consideraciones estratégicas, por lo que este capítulo tiene como objetivo conseguir y asegurar las ventas proyectadas en un plazo determinado, que contribuirán sustancialmente a los objetivos empresariales, estableciendo además las maneras de obtenerlos.

#### 6.2 ANÁLISIS DE MERCADO

##### 6.2.1 DEMANDA

###### 6.2.1.1 Demanda de empresas clientes (compradoras del servicio)

En el Ecuador existen 29 988 empresas<sup>57</sup>, que podrían figurar como potenciales clientes, pero, para este estudio solo se tomará en cuenta a las grandes y medianas industrias, por ser estas las que se encuentran en posibilidades, tanto económicas como de madurez empresarial, como para trabajar en conjunto con la estación de radio del proyecto.

Se estima que la demanda total de empresas en busca de publicidad es de 20 992<sup>58</sup> potenciales clientes (ver anexo 8), de los cuales el 29%, que representa 6 088 empresas, son las que gustan utilizar a un medio de radio para sus campañas de mercadeo, en contraste a sus sustituto la TV, La prensa, etc.

El mercado de clientes para radiodifusión vendría en consecuencia a ser las

---

<sup>57</sup> Anuario, Superintendencia de Compañías, 2005

<sup>58</sup> Superintendencia de Compañías

empresas en el Ecuador que puedan pagar publicidad, por lo que la demanda podría ser manejada de mejor manera, simplemente ofreciendo paquetes atractivos a potenciales empresas clientes.

### 6.2.1.2 Demanda de radioescuchas (usuarios)

El mercado potencial de individuos en el Ecuador es de 6.380.128<sup>59</sup> (ver tabla 3.2), cifra que representa los radioescuchas comprendidos en edades entre los 10-14 años, 15-29 años y 30-39 años.

Luego de haber realizado la investigación de mercados se encontró un mercado potencial de radioescuchas de 1.678.213 jóvenes clientes, que se encuentran en edades de entre 17-20 años, 21-23 años y 24-26 años, por ser estos los que, en un segmento más definido, presentan mayor gusto musical a estaciones semejantes al proyecto.

## 6.2.2 OFERTA

### 6.2.2.1 Oferta de empresas clientes (compradoras del servicio)

Para el cálculo de la oferta de empresas tipo, se procedió a recabar información a cerca del número de spots publicitarios que transmiten los competidores más relevantes (Radio Disney y Hot 106 Radio Fuego), con el propósito de establecer cuantas cuñas en promedio mes pueden ser pasadas o compradas.

**Tabla 6.1 Ventas promedio de una empresa tipo**

Mes	Numero cuñas	Tiempo Promedio Cuña	Precio Promedio	Ingreso por Ventas
1	7.155	30 segundos	\$ 8,00	\$ 57.240,00
2	7.950	30 segundos	\$ 8,00	\$ 63.600,00
3	7.155	30 segundos	\$ 8,00	\$ 57.240,00
4	7.155	30 segundos	\$ 8,00	\$ 57.240,00
5	7.950	30 segundos	\$ 8,00	\$ 63.600,00
6	7.950	30 segundos	\$ 8,00	\$ 63.600,00

<sup>59</sup> Siise v.4.5

7	7.155	30 segundos	\$ 8,00	\$ 57.240,00
8	7.155	30 segundos	\$ 8,00	\$ 57.240,00
9	7.950	30 segundos	\$ 8,00	\$ 63.600,00
10	7.950	30 segundos	\$ 8,00	\$ 63.600,00
11	7.950	30 segundos	\$ 8,00	\$ 63.600,00
12	7.950	30 segundos	\$ 8,00	\$ 63.600,00
TOTAL	91.425			731.400,00

- Los meses 1, 2, 4, 7, 8 son meses que bajan las ventas un 10%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Una empresa similar al futuro negocio, puede ofrecer en promedio 7.619 cuñas (spots publicitarios) por mes, lo que se traduce que los clientes empresas pagan por dichos espacios \$731.400 al año. Como lo que se oferta en este tipo de negocio es tiempo aire de publicidad, este puede variar dependiendo de la gestión de ventas con la que se cuente.

#### 6.2.2.2 Oferta de radioescuchas (usuarios)

Desde el punto de vista de los radioescuchas, las principales empresas ofertantes en el mercado, con características similares al proyecto, son:

**Tabla 6.2 Participación en el mercado de empresas similares**

Empresa ofertantes (competidoras)	Participación de mercado
Radio Disney	17%
Jc Radio La Bruja	9%
Hot 106 Fuego	9%
Metro Stereo	8%
Joya Stereo	7%
La Mega	7%
Mas Candela	7%
Onda Cero	5%
Gitana	4%
Otras	27%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Radio Disney muestra una participación de mercado del 17%, que representa el doble de sus seguidores, lo que quiere decir que esta empresa se encuentra muy bien posicionada en el Ecuador, ya que en solo 4 años de vida ha sabido ganarse muy bien la preferencia del público, por lo que se debería tener mucho cuidado con ellos, ya que representa un peligro potencial fuerte como

competidor. Por otro lado, el resto de empresas seguidoras no representan un mayor peligro, ya que ninguna de ellas se encuentra por encima del 10% de participación, aunque tienen más años de vida como empresas, no han sabido crecer ni ser competitivas en el entorno.

### **6.3 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA DE RADIODIFUSIÓN**

De acuerdo a los parámetros del marketing, las 4p's, se procederá a analizar la situación actual de cada factor en la industria.

#### **6.3.1 PLAZA**

Los principales canales que utilizan estaciones de radio ya establecidas son:

**Tabla 6.3 Principales Canales**

<b>Principales canales</b>
LA MISMA ESTACIÓN DE RADIO
OTRAS ESTACIONES DE RADIO COMPETIDORAS
CANALES DE TV EN VHF
CANALES DE TV EN UHF
PRENSA
INTERNET

FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Lo que implica que la estación de radio en si es una canal, en otras palabras, de esta se distribuyen los diversos productos. También, otros medios de comunicación son usados para el mismo fin.

#### **6.3.2 PRODUCTO (SERVICIO)**

El servicio de una estación de radio se destaca principalmente por la venta de publicidad y promoción de eventos en general, a través de una señal abierta emitida al espectro, de ahí, que los clientes primarios (las empresas) son las que compran tiempo aire, en otras palabras, generan ingresos para la empresa (ventas). Entonces, una estación de radio se caracteriza especialmente por

combinar el entretenimiento, la comunicación y el pautaaje de publicidad.

A continuación se describen los principales productos radiales y de manejo artístico que usualmente se ofrecen en el mercado.

**Tabla 6.4 Principales productos/servicios**

PRODUCTOS	USOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Cuñas <sup>60</sup>	es utilizado para pasar publicidad y/o propaganda	es de bajo costo	en exceso causa molestias al radioescucha
		es de corto tiempo	si es aburrida pasa desapercibida
		se posiciona en la mente del escucha	
		en paquetes suelen bajar de precio	
Auspicios de Programas <sup>61</sup>	es utilizado para pasar publicidad y/o propaganda	financia el presupuesto de determinado programa	en exceso causa molestias al radioescucha
		un auspicio puede incluir menciones en todo el programa	
Representación <sup>62</sup> Artística	ayuda a vender los diversos productos musicales	aplicación de técnicas de marketing	menos ganancia monetaria hacia los músicos
		mayor especialización	
		aumenta el numero de presentaciones artísticas	
		aumentan el número de oportunidades hacia los músicos	
		fomenta a que los músicos se dediquen solo a hacer música	

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y ENTREVISTAS  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

---

<sup>60</sup> Hot 106 Radio Fuego

<sup>61</sup> ídem

<sup>62</sup> Investigación de Campo

### **6.3.3 PRECIO**

En Radio Disney, una cuña en horario rotativo zona norte o zona sur asciende a \$15.00 y a nivel nacional \$21.83; para Hot 106 Radio Fuego, el precio promedio de una cuña en horario rotativo es de \$14.25, en horario fijo es de \$18.50 y por paquetes que van desde 1, 3, 6 y 12 meses en promedio se tiene \$6.24 cada cuña; finalmente, en el caso de JC Radio La Bruja cada jingles en horario rotativo el costo es de \$14.25 y en horario fijo \$16.50 (ver anexo 9).

Para auspicios de programación el costo medio es de \$700 (solo entre Hot 106 Radio Fuego y JC Radio La Bruja), Radio Disney mantiene como política no manejar auspicios.

Para la representación artística se trabaja a través del sistema de porcentajes, las agrupaciones y/o solistas que acceden a atrabajar con un gestor artístico (manager) destinan a este de un 25% a 50% de los ingresos que generen.

### **6.3.4 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

Las diferentes empresas competidoras, en el afán de captar clientes, arman paquetes promocionales, que estos a su vez, pueden contener cuñas por largas temporadas o auspicios que van desde 1 mes, 3 meses, 6 meses y como máximo 1 año. Cada estación de radio maneja sus promociones dependiendo de la cobertura que esta tenga, o en función a sus políticas internas.

Los medios más utilizados para promoción están: otras estaciones de radio, TV, revistas, auspiciar eventos artísticos en todo el país, canjes por publicidad con otros medios similares, etc.

## **6.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

### **6.4.1 ASPECTOS GEOGRÁFICOS**

La estación de radio en su primera etapa dedicará sus esfuerzos a 10 provincias del territorio continental ecuatoriano, por ser estas las que presentan una población urbana importante al proyecto y con poder adquisitivo destacado, las cuales son: PICHINCHA, SANTO DOMINGO DE LOS SÁCHILAS, IMBABURA, TUNGURAHUA, AZUAY, LOJA, GUAYAS, SANTA ELENA, MANABÍ, EL ORO.

## **6.4.2 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS**

### **6.4.2.1 Las empresas clientes (compradoras del servicio)**

Medianas y grandes empresas, que según la investigación de mercados, están ubicadas dentro de Pichincha (35%), Guayas (53%), Azuay (4%) y Manabí (3%). Lo que significa que los esfuerzos por captar clientes estarán apuntados al máximo a estas provincias.

Según la pregunta 8 de la investigación de mercados, los clientes del proyecto prefirieren que sus comerciales pasen al aire, de preferencia, en la mañana y tarde, ya que en estos momentos del día se aprecia una mayor sintonía radial, y por ende, clientes potenciales.

### **6.4.2.2 Los radioescuchas (usuarios)**

Los potenciales radioescuchas para el proyecto estarán comprendidos en edades de entre 17 a 20 años, 21 a 23 años y 24 a 26 años, por ser estos grupos de edades los que representan mayor consumo radial. Lo que implica dedicar esfuerzos a entender y comprender los gustos y preferencias de estos grupos.

En su gran mayoría los radioescuchas están en el rango de estudiantes de tipo colegiales y universitarios, aun sin ocupación laboral.

Serán jóvenes que se encuentren utilizando aparatos tecnológicos variados, como es el caso de: grabadoras medianas, Ipods, MP4, etc. que tengan acceso a la banda en FM (frecuencia modulada) y que escuchen una estación de radio, por lo menos, una vez por semana.

Consumidores que busquen un medio que apoye directamente al talento nacional ecuatoriano, además, que encuentre en la futura estación un espacio para la comunicación y el conocimiento, un espacio de entretenimiento y diversión, alimentado con música variada (romántica/pop/rock) en todas sus programaciones, también, con un toque de contenido noticioso de informes cortos del mundo, del Ecuador y especialmente de farándula.

### **6.4.3 ASPECTOS PSICOGRÁFICOS**

#### **6.4.3.1 Las empresas clientes (compradoras del servicio)**

Empresas nacionales o extranjeras, medianas y grandes con influencia directa en el mercado ecuatoriano, que independiente de su actividad económica, consideren a la publicidad en radio algo redituable.

#### **6.4.3.2 Los radioescuchas (usuarios)**

Jóvenes radioescuchas de un nivel económico medio/alto, con un nivel de educación de tipo secundario y/o universitario, que lleven un estilo de vida apegado a la música como forma de entretenimiento.

### **6.4.4 POR BENEFICIOS BUSCADOS**

Por una parte, las empresas clientes buscan un medio de comunicación que contenga rating elevados de sintonía, bajos costos, con un enfoque bien definido de su mercado meta; en otras palabras una estación de radio que ofrezca calidad de servicio a precios competitivos.

Y por otro lado, los radioescuchas gustan de una estación que contenga música variada, con pocos comercios, con regulada intervención del locutor, con un toque cómico y que a la vez los entretenga y divierta.

#### **6.4.5 ASPECTOS CONDUCTUALES DE COMPRA**

Como ya se vio en investigación de mercados realizada en el capítulo 3, las empresas clientes suelen pautar por lo menos 1 vez por semestre en radio; y los radioescuchas, nuestros clientes secundarios, suelen escuchar en su gran mayoría radio una vez por semana. Lo que significa que necesariamente, tanto las empresas que buscan publicidad, como los radioescuchas que necesitan de un medio para el entretenimiento, se involucrarán con la futura estación de radio de alguna manera.

#### **6.5 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE MERCADEO<sup>63</sup>**

Se formulará los objetivos de comercialización, siguiendo los lineamientos vistos en la planificación estratégica (capítulo 4).

- **Objetivo 1 a corto plazo:** Asegurar un mínimo de ventas de \$20.000 para el primer mes, y continuar creciendo en estas por lo menos un 5% en el transcurso del primer año de vida del proyecto.
- **Objetivo 2 a largo plazo:** Crecer sostenidamente en nuestra cartera de clientes un 20% para cada uno de los siguientes 4 años.

Para efectos de este plan de negocios, solo se considerará y desarrollará el objetivo a corto plazo, por lo que el objetivo a largo plazo solo quedará expresado.

#### **6.5.1 DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE MERCADEO**

---

<sup>63</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Se determinará detalladamente qué se hará para cumplir o alcanzar el objetivo de mercadeo, es decir, macro-actividades para el corto plazo, que conducirán al cumplimiento de ventas de este departamento.

En base a las 4p's del marketing y con ayuda de la Matriz FODA Estratégico (vista en el capítulo 4), se ordenará y clasificará las estrategias, se obtendrá sus respectivas políticas, para luego establecer sus correspondientes planes de acción<sup>64</sup>.

Como estrategia competitiva genérica se utilizará la diferenciación del servicio de radiodifusión. La diferenciación consiste básicamente en destinar gran parte del espacio aire a música ecuatoriana, en otras palabras construir un medio de comunicación que se distinga de sus competidores por propiciar la transmisión de talento nacional. De ahí que las estrategias planteadas a continuación, se fundamentan principalmente en esta estrategia competitiva.

---

64 STANTON W.; "Fundamentos de Marketing"; Editorial Mc Graw Hill, 10ma. Edición; 1996; México

**Tabla 6.5 Estrategias y políticas para el departamento de mercadeo**

MIX	N	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
PRODUCTO/SERVICIO		<b>PARA EL PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>PARA EL PRODUCTO/SERVICIO</b>
	1	Establecer un plan de ubicación preferencial de personalidades del medio artístico, televisivo o radial, dentro las programaciones de la estación.	Rediseñar por lo menos 2 veces al año los espacios destinados para la venta.
			Presentar cuñas solo de tipo rotativas a los clientes.
			Establecer un tiempo de 40 segundos como máximo para un comercial (cuña).
	2	Programación radial diferenciada, que incluya a los músicos nacionales sin ninguna discriminación por tipo de música.	
PRECIO		<b>PARA EL PRECIO</b>	<b>PARA EL PRECIO</b>
	3	Estructurar un sistema de precios diversificado considerando la cobertura, temporada y calidad de servicio ofrecido.	Ofrecer precios de acuerdo a la zona de cobertura.
			Dar precios especiales por temporadas del año.
			Contar con descuentos aleatorios (ofertas).
			Mostrar precios similares a la competencia.
PLAZA		<b>PARA LA PLAZA</b>	<b>PARA LA PLAZA</b>
	4	Diseñar y ejecutar un plan de captura de clientes y radio escuchas, aprovechando la distribución de la población en las diferentes regiones.	Dar prioridad a empresas clientes que ofrezcan productos o servicios a nivel nacional
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD		<b>PARA LA PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b>	<b>PARA LA PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b>
	5	Elaborar un programa de patrocinios para eventos de cobertura nacional relacionados con el	Trabajar en conjunto con una agencia de publicidad

		entretenimiento.	Asignar el presupuesto de auspicios considerando la relación costo-beneficio del evento.
			Realizar canjes publicitarios que permitan minimizar desembolsos de dinero.
		Utilizar el sentimiento de pertenencia del ecuatoriano a favor de la empresa nacional en campañas de marketing.	Auspiciar al departamento de Manejo Artístico*.

\* departamento interno de la empresa

**FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS**

## **6.5.2 DETERMINACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN**

Se determinará el cómo, con qué medios y en que plazo se realizará cada una de las estrategias de mercadeo seleccionadas. Además, se establecerá un presupuesto global para el área de mercadeo, en consideración de los diferentes planes de acción (u operativos) y el monitoreo para el cumplimiento oportuno de estos.

El plazo determinado, para cada plan de acción, empezará a contar a partir de iniciado el proyecto.

**Tabla 6.6 Planes de acción de las estrategias**

	<b>Estrategias</b>	<b>Planes de acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Costo por plan \$</b>	<b>Fecha de inicio de actividades</b>	<b>Indicadores de logro o mecanismos de control</b>
Producto	1 Establecer un plan de ubicación preferencial de personalidades del medio artístico, televisivo o radial, dentro las programaciones de la estación.	1.1 Contratar personalidades artísticas de actualidad como locutores	Director General y/o Adm. Financiero, Director de Marketing y Ventas, y Director de Manejo Artístico	(sin costo)	15 días, contados a partir de iniciado el proyecto	Raitings de sintonía
		1.2 Contratar personalidades de TV como locutores	Director General y/o Adm. Financiero, Director de Marketing y Ventas, y Director de Manejo Artístico	(sin costo)	15 días, contados a partir de iniciado el proyecto	Raitings de sintonía
	2 Programación radial diferenciada, que incluya a los músicos nacionales sin ninguna discriminación por tipo de música.	2.1 Colocar cada 2 horas de programación solo música y dentro de esta que el 50% sea de procedencia nacional	Director de Programación/ Producción y Director de Marketing y Ventas	(sin costo)	22 días, contados a partir de iniciado el proyecto	Raitings de sintonía
Precio	3 Estructurar un sistema de precios diversificado considerando la cobertura, temporada y calidad de servicio ofrecido.	3.1 Realizar tabla de precios anual VIP para las empresas clientes	Director General y/o Adm. Financiero y Director de Marketing y Ventas	(sin costo)	15 días, contados a partir de iniciado el proyecto	Resultados sobre las ventas
		3.2 Realizar tabla de precios anual medios para las empresas clientes	Director General y/o Adm. Financiero y Director de Marketing y Ventas	(sin costo)	15 días, contados a partir de iniciado el proyecto	Resultados sobre las ventas

			3.3	Realizar tabla de precios anual bajos para las empresas clientes	Director General y/o Adm. Financiero y Director de Marketing y Ventas	(sin costo)	15 días, contados a partir de iniciado el proyecto	Resultados sobre las ventas
Plaza (Distribución y Venta)	4	Diseñar y ejecutar un plan de captura de clientes y radio escuchas, aprovechando la distribución de la población en las diferentes regiones.	4.1	Realizar un seguimiento exhaustivo que permita determinar, de forma detallada, los clientes de la competencia.	Director de Marketing y Ventas	(sin costo)	15 días, contados a partir de iniciado el proyecto	Resultados sobre las ventas
Promoción y Publicidad	5	Utilizar el sentimiento de pertenencia del ecuatoriano a favor de la empresa nacional en campañas de marketing.	5.1	4.1 Trabajar en conjunto con una agencia de publicidad (Agencia La Facultad)	Director General y/o Adm. Financiero y Director de Marketing y Ventas	a razón de 26.666 por mes (total 75.000 al año)	1ro, 4do y 7mo mes, contados a partir de iniciado el proyecto (de preferencia Febrero, Mayo Diciembre)	Raitings de sintonía
	6	Elaborar un programa de patrocinios para eventos de cobertura nacional relacionados con el entretenimiento	6.1	4.2 Trabajar en conjunto con empresa de eventos artísticos (Top Shows, Team Producciones) a razón de 2 auspicios por mes.	Director General y/o Adm. Financiero y Director de Marketing y Ventas	a razón de 10.000 por mes (total 50.000 al año)	1ro 4to y 7mo mes, contados a partir de iniciado el proyecto (de preferencia Febrero, Junio, Octubre, Noviembre, Diciembre)	Raitings de sintonía

		6.1	4.3 Auspiciar nuestro departamento de manejo artístico (hasta que genere auspicios por su propia cuenta) a razón de 2 auspicios por mes.	Director General y/o Adm. Financiero, Director de Marketing y Ventas, y Director de Manejo Artístico	a razón de 10.000 por mes (total 50.000 al año)	1ro 4to y 7mo mes, contados a partir de iniciado el proyecto (de preferencia Febrero, Junio, Octubre, Noviembre, Diciembre)	Resultados sobre las ventas
<b>Costo del Plan de Marketing</b>					<b>180.000,00</b>		

\* Departamento interno de la empresa

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

El costo del plan de marketing asciende a \$180.000,00, que es el presupuesto de un año. Es de recalcar que en los primeros meses de empezado el proyecto se invertirá considerables sumas de dinero en publicidad, ya que es en este periodo donde se necesita que los clientes tanto empresas, como radio escuchas, se den por enterados que existe la estación de radio.

## CAPITULO 7

### 7. PLAN FINANCIERO

En este capítulo se detallará las inversiones pre-operacionales, el capital de inversión inicial, la capitalización mínima y alternativas de financiamiento, el presupuesto de ingresos y egresos proyectado, los beneficios proyectados, los estados financieros proyectados, y los respectivos indicadores financieros.

#### 7.1 INVERSIONES PRE-OPERACIONALES

Se determinará con detalle los recursos financieros a emplearse antes del arranque del negocio.

Los costos y gastos pre-operacionales (inversión de trabajo) serán de constitución, de investigación y desarrollo, es decir, inversiones anticipadas al arranque del negocio.

- a. Los **gastos de constitución** se refieren a todos aquellos exigidos para la conformación legal de la empresa, como son en este caso los pagos por la constitución de la empresa, derechos y permisos de funcionamiento municipales, inscripción a la Cámara de Comercio de Quito, inscripción a AER, pago de 10 frecuencias a Conartel, y otros; los cuales ascienden a \$12.486,00 (ver anexo 10).
- b. Los **gastos de I & D** se refieren a todos aquellos generados para asegurar anticipadamente la operatividad normal de la empresa, los cuales son: estudio proyecto técnico de inversión, estudio de ingeniería en telecomunicaciones y otros; por un total de \$6.714,00.

En resumen, el monto total de inversión pre-operacional (inversión de trabajo) es de \$19.200,00, el cual será estrictamente necesario en la etapa inicial del proyecto.

## **7.2 CAPITAL DE INVERSIÓN INICIAL, CAPITALIZACIÓN MÍNIMA Y ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO**

Aquí se describirá el capital necesario para realizar inversión inicial, la capitalización mínima del proyecto y las alternativas de financiamiento.

### **7.2.1 INVERSIÓN INICIAL**

El capital de inversión inicial, estará constituido por la inversión de capital, la inversión en capital de trabajo y la comisión fiduciaria, dichos fondos serán necesarios para las operaciones normales del negocio, a fin de evitar problemas de liquidez en el futuro.

Se considerará que por la naturaleza de la empresa es mejor comenzar con un local propio que con uno arrendado, en razón a que los equipos físicos inherentes al proyecto deben ser empotrados y de elevados costo de instalación

La **inversión de capital** contempla los bienes inmuebles como la adquisición del local, la adecuación del mismo, el acomodamiento de líneas telefónicas, equipos de transmisión, instalación de la red de computadores, etc; y por otro lado los bienes muebles como escritorios, computadores, fax, impresoras, vehículo, etc. para lo cual, se necesita una inversión de \$240.980,00 (ver anexo 11).

Para el **capital de trabajo** se destinará fondos considerando las siguientes áreas: producción, administración, marketing y ventas, manejo artístico y financiamiento (fondo para evitar perdidas), dentro de los cuales se tiene un sinnúmero de ítems, como sueldos y salarios, servicios básicos, etc; pero este será desembolsado en

el mes 1 de funcionamiento, es decir cuando ya se empiece las actividades normales del negocio, para lo cual el monto de inversión en capital de trabajo asciende a \$93.502,00.

La **comisión fiduciaria** es el valor que se pagará al abogado para realizar el trámite respectivo, este depende del monto de la inversión total, en cuyo caso se eleva a \$53 052,30.

En resumen, se necesita una inversión inicial de \$406.734,30, el cual será necesario para la segunda etapa del proyecto, es decir, la instalación y funcionamiento normal de la empresa.

### **7.2.2 CAPITALIZACIÓN MÍNIMA**

Se determinará el primer monto de los fondos necesarios requeridos para la instalación de la empresa, es decir, los desembolsos que se realizarán en el mes cero del proyecto.

Los recurso mínimos (saldo inicial del flujo de caja) que se requieren para asegurar liquidez en el mes cero (período de arranque del proyecto) serán de \$406.734,30 (capital inversión inicial) ([ver flujo de caja, anexo 12](#)).

### **7.2.3 SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO**

Una vez determinado el monto requerido de inversión, se establecerá cuanto se financiará con recursos propios y cuanto con recursos externos ([ver anexo 13](#)).

Se presenta un cuadro resumen de las principales fuentes de financiamiento analizadas.

**Tabla 7.1 Mejores alternativas de financiamiento**

<b>ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO (resumen)</b>			
<b>Alternativa</b>	<b>Monto total</b>	<b>Monto total</b>	<b>% total</b>
1) Fondos propios	Varios	\$ 2.519,00	0,62%
Fondos externos	Fideicomiso	\$ 404.215,30	99,38%
2) Fondos propios	Varios	\$ 2.519,00	0,62%
Fondos externos	Participación minoritaria de otro accionista	\$ 30.000,00	7,38%
	Préstamo familiar a corto plazo (12 meses)	\$ 10.000,00	2,46%
	Fideicomiso	\$ 364.215,30	89,55%
3) Fondos propios	Varios	\$ 2.519,00	0,62%
Fondos externos	Participación minoritaria de otro accionista	\$ 30.000,00	7,38%
	Ayuda del exterior	\$ 90.000,00	22,13%
	Fideicomiso	\$ 284.215,30	69,88%
4) Fondos propios	Varios	\$ 2.519,00	0,62%
Fondos externos	Préstamo familiar a largo plazo (12 meses)	\$ 30.000,00	7,38%
	Fideicomiso	\$ 89.501,29	22,00%
	Préstamo CFN	\$ 284.714,01	70,00%
5) Fondos propios	Varios	\$ 2.519,00	0,62%
Fondos externos	Participación minoritaria de varios accionistas	\$ 90.000,00	22,13%
	Fideicomiso	\$ 314.215,30	77,25%

**FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS**

1) Primera alternativa: es factible en alto grado, ya que los fondos propios, aunque sean mínimos, ayudarían al proyecto, y adicionando los fondos emitidos gracias al fideicomiso, darían al dueño del proyecto el 100% del control de la empresa.

2) Segunda alternativa: es factible en bajo grado, debido a compartir el proyecto con gente ajena a este; pero, desde la perspectiva financiera ayudaría al negocio en su afán de conseguir fondos frescos para su aplicación. El préstamo familiar es una buena manera de obtener fondos temporales, siempre y cuando sean para un año plazo como mínimo y a una tasa de interés inferior al 15%. La diferencia sería financiada a través de un fideicomiso.

3) Tercera alternativa: es factible en mediano grado, como se vio en la alternativa anterior la participación de otro accionista es viable, pero, una ayuda del exterior será favorable siempre y cuando involucre participación en el proyecto no superior al 25% de total invertido, o la inversión sea no reembolsable, o a bajas tasas de

interés. Para acceder a este tipo de financiamiento se debe gestionar al proyecto como un ente de desarrollo social a futuro, ya que existen organismos internacionales que financian proyectos en países del tercer mundo, pero con bases sociales. La diferencia sería financiada a través de un fideicomiso.

4) Cuarta alternativa: es poco factible en alto grado, si bien por una parte un préstamo familiar ayudaría a obtener fondos frescos rápidamente, por otro lado la CFN (Corporación Financiera Nacional) financia proyectos nuevos basándose en la Ley General del Sistema Financiero, lo que implica tener garantías no inferiores al 140% de la obligación, por lo que se descarta esta alternativa de financiamiento.

5) Quinta alternativa: es factible en mediano grado, la participación minoritaria de varios accionistas es una buena opción para iniciar el proyecto, pero, tendría que ser como máximo un 25% del total invertido, ya que el emprendedor no pretende perder para nada el control de la empresa. La diferencia sería financiada a través de un fideicomiso.

En conclusión, en orden, las mejores alternativas de financiamiento son: 1ra, 2ra y 5ta alternativas, por ser estas las que mayores condiciones favorables presentan al emprendedor.

### **7.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADOS**

Se presentará una proyección a corto plazo (mes a mes primer año), y a largo plazo (año a año 5 primeros periodos), de los ingresos que se obtendrán por el giro principal de la empresa, es decir, de la venta de spots publicitarios y el manejo artístico ([ver anexo 14](#)).

A continuación se presenta un resumen de los ingreso mensuales y anuales proyectados.

**Tabla 7.2 Ingresos proyectados mes a mes**

PROYECCIÓN DE INGRESOS MENSUALES POR VENTAS					
	MESES				
	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>	\$ 22.000,00	\$ 23.000,00	\$ 24.550,00	\$ 25.652,50	\$ 27.310,13

PROYECCIÓN DE INGRESOS MENSUALES POR VENTAS					
	MESES				
	6	7	8	9	10
<b>INGRESOS</b>	\$ 29.025,63	\$ 30.301,91	\$ 32.142,01	\$ 33.549,11	\$ 35.526,56

	MESES	
	11	12
<b>INGRESOS</b>	\$ 37.077,89	\$ 38.706,79

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Para la proyección a partir del mes 2, se consideró un incremento del 5% mes a mes. Dato generado como objetivo de mercadeo.

**Tabla 7.3 Ingresos proyectados año a año**

PROYECCIÓN DE INGRESOS ANUALES POR VENTAS					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>	\$ 358.842,53	\$ 430.611,04	\$ 516.733,24	\$ 620.079,89	\$ 744.095,87

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Esta proyección contempla un incremento del 20% a partir del año 2, para cada uno de los siguientes 4 periodos. De la misma manera, este dato viene dado como objetivo de mercadeo.

## **7.4 PRESUPUESTO DE EGRESOS PROYECTADOS**

Se presentará a continuación una proyección a corto plazo (mes a mes primer año), y a largo plazo (año a año 5 primeros periodos), de los egresos que se

generarán por el giro principal de la empresa, es decir, de los respectivos desembolsos dados (ver anexo 15).

A continuación se presenta un resumen de los egresos mensuales y anuales proyectados.

**Tabla 7.4 Egresos proyectados mes a mes**

PROYECCIÓN DE EGRESOS MENSUALES					
	MESES				
	1	2	3	4	5
<b>EGRESOS</b>	\$ 87.678,00	\$ 23.278,00	\$ 23.688,00	\$ 73.278,00	\$ 23.678,00

PROYECCIÓN DE EGRESOS MENSUALES					
	MESES				
	6	7	8	9	10
<b>EGRESOS</b>	\$ 21.638,00	\$ 102.008,00	\$ 29.836,00	\$ 30.231,00	\$ 29.821,00

	MESES	
	11	12
<b>EGRESOS</b>	\$ 30.221,00	\$ 29.851,00

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Los egresos mes a mes para el primer año están planificados en el flujo de caja, por ende no se deberá exceder en estos.

El desembolso en el mes cero no se considera un egreso, debido a que este es la inversión inicial, por consiguiente no se expresa en la tabla anterior.

**Tabla 7.5 Egresos proyectados año a año**

PROYECCIÓN DE EGRESOS ANUALES					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>EGRESOS</b>	\$ 505.206,00	\$ 311.206,00	\$ 311.206,00	\$ 311.206,00	\$ 311.206,00

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Los flujos salientes a partir del año 2 bajan considerablemente, ya que se reducirá el rubro destinado a publicidad y la adquisición del vehículo. Se consideró prudente bajar dichos gastos, debido a que en los años subsiguientes del proyecto se deberá buscar otras formas no tan costosas para ejercer publicidad.

## 7.5 BENEFICIOS PROYECTADOS

A continuación se muestra una proyección a corto plazo (mes a mes primer año), y a largo plazo (año a año 5 primeros periodos), de los beneficios que se generarán por el giro principal de la empresa, es decir, la diferencia entre ingresos y egresos

Por lo tanto, se expondrá las estimaciones de inversión en activos fijo y de todos los costos y gastos que se incurran, además, de la capacidad organizacional de obtener fondos adicionales.

A continuación se presenta un resumen de los beneficios mensuales y anuales proyectados.

**Tabla 7.6 Beneficios proyectados mes a mes**

<b>PROYECCIÓN BENEFICIOS MENSUALES</b>					
	<b>MESES</b>				
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>SALDO INI.</b>	\$ 406.734,30	\$ 149.698,30	\$ 84.020,30	\$ 83.742,30	\$ 84.604,30
<b>INGRESOS</b>	-	\$ 22.000,00	\$ 23.000,00	\$ 24.550,00	\$ 25.652,50
<b>EGRESOS</b>	\$ 257.036,00	\$ 87.678,00	\$ 23.278,00	\$ 23.688,00	\$ 73.278,00
<b>ING-EGRE</b>	\$ 149.698,30	\$ -65.678,00	\$ -278,00	\$ 862,00	\$ -47.625,50
<b>Flujo + Saldo anterior</b>	\$ 149.698,30	\$ 84.020,30	\$ 83.742,30	\$ 84.604,30	\$ 36.978,80
<b>Préstamo</b>	-	-	-	-	-

<b>PROYECCIÓN BENEFICIOS MENSUALES</b>					
	<b>MESES</b>				
	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>SALDO INI.</b>	\$ 36.978,80	\$ 40.610,93	\$ 47.998,56	\$ 16.292,47	\$ 18.598,48
<b>INGRESOS</b>	\$ 27.310,13	\$ 29.025,63	\$ 30.301,91	\$ 32.142,01	\$ 33.549,11
<b>EGRESOS</b>	\$ 23.678,00	\$ 21.638,00	\$ 102.008,00	\$ 29.836,00	\$ 30.231,00
<b>ING-EGRE</b>	\$ 3.632,13	\$ 7.387,63	\$ -71.706,09	\$ 2.306,01	\$ 3.318,11
Flujo + Saldo anterior	\$ 40.610,93	\$ 47.998,56	\$ 16.292,47	\$ 18.598,48	\$ 21.916,59
<b>Préstamo</b>	-	-	\$ 40.000,00	-	-

	<b>MESES</b>		
	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>SALDO INI.</b>	\$ 21.916,59	\$ 27.622,15	\$ 34.479,04
<b>INGRESOS</b>	\$ 35.526,56	\$ 37.077,89	\$ 38.706,79
<b>EGRESOS</b>	\$ 29.821,00	\$ 30.221,00	\$ 29.851,00
<b>ING-EGRE</b>	\$ 5.705,56	\$ 6.856,89	\$ 8.855,79
Flujo + Saldo anterior	\$ 27.622,15	\$ 34.479,04	\$ 43.334,83
<b>Préstamo</b>	-	-	-

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

A manera de estrategia financiera, se consideró importante contar con los flujos de efectivo que se observa en la tabla anterior, ya que es preferible tener un colchón financiero por cualquier eventualidad que se pudiere presentar. Si dichos fondos no se ocuparen mes a mes, se los reinvertirá en la misma empresa.

**Tabla 7.7 Beneficios proyectados año a año**

<b>PROYECCIÓN BENEFICIOS ANUALES \$</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	43.334,83	83.334,83	83.334,83	83.334,83	83.334,83
<b>INGRESOS</b>	358.842,53	430.611,04	516.733,24	620.079,89	744.095,87
<b>EGRESOS</b>	505.206,00	311.206,00	311.206,00	311.206,00	311.206,00
<b>ING-EGRE</b>	-461.871,17	119.405,04	205.527,24	308.873,89	432.889,87
Flujo + Saldo anterior	83.334,83	83.334,83	83.334,83	83.334,83	83.334,83
<b>Préstamo</b>	40.000,00				

En promedio se tendrán en bancos \$83.000 al año, que de manera similar a la proyección mes a mes, si no se los ocupare se lo reinvertirá en el mismo negocio.

## **7.6 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS**

Con la información anteriormente presentada de los presupuestos, de las inversiones en capital y de capital de trabajo, de los ingresos por ventas y de los egresos por costos y gastos operacionales, se procederá a realizar la proyección de sus estados financieros

### **7.6.1 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (ESTADO DE RESULTADOS)**

El estado de resultados proyectado incluye los ingresos por ventas y los costos y gastos efectuados durante los períodos considerados, mes a mes 1er año y los 5 primeros años de vida de la empresa, información que se obtuvo de los presupuestos correspondientes. Se considerará las provisiones requeridas por ley (participación de trabajadores y del estado en las utilidades) ([ver anexo16](#)).

### **7.6.2 BALANCE GENERAL (ESTADO DE SITUACIÓN)**

El estado o balance de situación, refleja la siguiente ecuación contable:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO}$$

Para el proyecto se presenta los estados proyectados detallados del primer año y los acumulados de los 5 primeros años de funcionamiento del negocio ([ver anexo17](#)).

### **7.6.3 FLUJOS DE CAJA**

En el flujo de caja proyectado, se incluirá todos los ingresos y egresos de efectivo que tendrá la empresa en el corto plazo (1er año de vida de la empresa), y el largo plazo (5 años), es decir, se considerará los ingresos por ventas de spots

publicitarios y gestión artística, además de los egresos de efectivo por las actividades normales de la empresa (ver anexo 12).

#### **7.6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO ENTRE INGRESOS Y EGRESOS**

Se determinará la cantidad de servicios mínima para cubrir los costos fijos y los ingresos correspondientes para tal efecto, valores que serán considerados como el límite inferior a controlar por los directivos de la empresa, con el fin de no entrar en problemas financieros (perdidas) y realizar una toma de decisiones oportuna.

El punto de equilibrio de ingresos por ventas determinará la cantidad mínima para no perder y el ingreso correspondiente, los factores que intervienen son los costos y gastos fijos totales, los ingresos por ventas netos y los costos variables totales, de acuerdo a las siguientes ecuaciones financieras:

$$\text{INGRESOS} = \text{EGRESOS}$$

Donde:  $\text{INGRESOS} = \text{PRECIO DE VENTA UNITARIO} * \text{CANTIDAD VENDIDA}$

$$\text{EGRESOS} = \text{COSTOS FIJOS} + \text{COSTOS VARIABLES}$$

$$\text{COSTOS VARIABLES} = \text{COSTO VARIABLE UNITARIO} * \text{CANTIDAD PRODUCIDA}$$

Considerando una cantidad mínima de ventas en spots publicitarios y representación artística, se establece lo siguiente:

**Tabla 7.8 Punto de equilibrio de principales servicios**

PUNTO DE EQUILIBRIO PARA LOS SPOTS PUBLICITARIOS								
Mes	Costo fijo total (f)	Costo variable total (CV)	Cantidad planificada (q)	Precio unitario (p)	Costo variable unit (c) =CV/ q	Margen Contrib. Unitario (MCU) =1-c/ p	Cantidad en equilibrio (qo) = f / (p-c)	Ingreso en equilibrio (Io) = qo * p
1	68.310,40	17.077,60	2.500	\$ 8,00	6,83	0,15	58.437	467.495,21
2	16.790,40	4.197,60	2.625	\$ 8,00	1,60	0,80	2.623	20.985,00
3	17.118,40	4.279,60	2.756	\$ 8,00	1,55	0,81	2.655	21.240,98
4	56.790,40	14.197,60	2.894	\$ 8,00	4,91	0,39	18.354	146.829,08
5	17.110,40	4.277,60	3.039	\$ 8,00	1,41	0,82	2.596	20.764,03
6	15.478,40	3.869,60	3.191	\$ 8,00	1,21	0,85	2.281	18.244,15
7	79.774,40	19.943,60	3.350	\$ 8,00	5,95	0,26	38.969	311.754,01
8	22.036,80	5.509,20	3.518	\$ 8,00	1,57	0,80	3.425	27.400,92
9	22.352,80	5.588,20	3.694	\$ 8,00	1,51	0,81	3.446	27.565,95
10	22.024,80	5.506,20	3.878	\$ 8,00	1,42	0,82	3.347	26.776,81
11	22.344,80	5.586,20	4.072	\$ 8,00	1,37	0,83	3.371	26.969,28
12	22.048,80	5.512,20	4.276	\$ 8,00	1,29	0,84	3.286	26.284,35

PUNTO DE EQUILIBRIO PARA LA REPRESENTACIÓN ARTÍSTICA								
Mes	Costo fijo total (f)	Costo variable total (CV)	Cantidad planificada (q)	Precio unitario (p)	Costo variable unit (c) =CV/ q	Margen Contrib. Unitario (MCU) =1-c/ p	Cantidad en equilibrio (qo) = f / (p-c)	Ingreso en equilibrio (Io) = qo * p
1	1.717,50	572,50	4	\$ 500,00	143,13	0,71	5	2.406,30
2	1.717,50	572,50	4	\$ 500,00	143,13	0,71	5	2.406,30
3	1.717,50	572,50	5	\$ 500,00	114,50	0,77	4	2.227,63
4	1.717,50	572,50	5	\$ 500,00	114,50	0,77	4	2.227,63
5	1.717,50	572,50	6	\$ 500,00	95,42	0,81	4	2.122,55
6	1.717,50	572,50	7	\$ 500,00	81,79	0,84	4	2.053,37
7	1.717,50	572,50	7	\$ 500,00	81,79	0,84	4	2.053,37
8	1.717,50	572,50	8	\$ 500,00	71,56	0,86	4	2.004,38
9	1.717,50	572,50	8	\$ 500,00	71,56	0,86	4	2.004,38
10	1.717,50	572,50	9	\$ 500,00	63,61	0,87	4	1.967,85
11	1.717,50	572,50	9	\$ 500,00	63,61	0,87	4	1.967,85
12	1.717,50	572,50	9	\$ 500,00	63,61	0,87	4	1.967,85

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Con la tabla anterior se puede concluir que el negocio es rentable, aunque sujeto a un esfuerzo de ventas mínimos (en equilibrio), que se encuentran entre los 23.000 y los 26.000 en promedio. Para los meses 1, 4 y 7, los ingresos en equilibrio son altos, debido a las inversiones en publicidad, esto es normal ya que dichas inversiones disparan al alza a estos factores.

Por otro lado, la representación artística (valor agregado del proyecto) no está nada mal, considerando que este es un servicio adicional de la futura empresa y no su producto estrella. Con referencia a los ingresos mínimos en equilibrio, estos se encuentran entre los \$1.900 y 2400.

## **7.7 INDICADORES FINANCIEROS**

Se procederá a determinar mediante indicadores, la valoración financiera del proyecto, permitiendo señalar explícitamente si el proyecto es rentable y en cuanto lo es.

### **7.7.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN)**

Es el valor que se tiene en la actualidad (inicio) , los diferentes flujos de fondos del proyecto; así, para este análisis comparativo se llevará al valor presente cada uno de los ingresos y egresos e inversiones, utilizando la fórmula del valor presente de ellos, a fin de que la diferencia de los ingresos menos los egresos (valor presente) y restado del valor de la inversión inicial, determinen de esta manera si el esfuerzo es positivo o negativo; así, cuanto más positivo resulte este indicador, el proyecto tiene una mejor rentabilidad.

La expresión del VAN, es como sigue, señalando que **las inversiones (en activos fijos) como implican egresos, deben tener signo negativo:**

$$VAN = -INVERSIÓN_0 + (\sum INGRESOS_i - \sum EGRESOS_i) > 0$$

Es decir:

$$VAN = -I_0 + \frac{Ing\ 1}{(1+i)} + \frac{Ing\ 2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{Ing\ t}{(1+i)^t} - \frac{Egr\ 1}{(1+i)} - \frac{Egr\ 2}{(1+i)^2} - \dots - \frac{Egr\ t}{(1+i)^t}$$

Donde, para los flujos de inversión, ingreso y de egreso, su razón es  $1/(1+i)^t$  y se afecta su exponente con mayor valor a medida, que se alejen de la fecha de inicio.

Para el presente proyecto, se utilizará el costo de oportunidad o TMAR (tasa mínima aceptable de rendimiento), que es la ganancia anual que solicita obtener el inversionista para llevar a cabo la instalación y operación de la empresa. Como no se considera inflación, la TMAR es la tasa de crecimiento real de la empresa por arriba de la inflación. Esta tasa también es conocida como **premio al riesgo**, de forma que su valor debe reflejar el riesgo que corre el inversionista de no obtener las ganancias pronosticadas y que eventualmente vaya a la banca rota<sup>65</sup>.

El valor que se le asignará dependerá básicamente de tres parámetros: de la estabilidad de la venta de productos similares (publicidad), de la estabilidad o inestabilidad de las condiciones macroeconómicas del país y de las condiciones competencia en el mercado. A mayor riesgo, mayor ganancia.

En dicho caso, las ventas históricas de publicidad en medios muestran estabilidad aceptable con una tendencia siempre a la alza, con diferentes pendientes alcistas, lo cual, en primera instancia habla de poco riesgo en las ventas.

---

<sup>65</sup>BACA Urbina; "Evaluación de Proyectos", Quinta Edición; Editorial Mc Graw Hill; México DF; 2006

Finalmente esta la fiera competencia en el mercado de la radiodifusión, dominado por cinco marcas que son: Radio Disney, JC Radio La Bruja, Hot 106 Fuego, Metro Stereo y Joya Stereo, abarcando cerca del 50% de participación del mercado. Afortunadamente, estas cinco empresas no se han unido ni han intentado formar un oligopolio, por lo que en el estrato restante del mercado, que es prácticamente otro 50%, existen por lo menos de cinco a siete marcas adicionales de radiodifusoras similares, algunas de las cuales incluso son de importancia, lo cual habla de un riesgo intermedio.

Por todo lo anterior, se considera que la inversión en una empresa radiodifusora tiene un riesgo intermedio y se le asigna un premio al riesgo del 12% anual, o 1% mensual, que equivale a la TMAR sin inflación.

**Tabla 7.9 Cálculo del VAN**

Año	Razón de descuento (r) =	Valor presente de inversiones:	Valor futuro de ingresos :	Valor presente de ingresos:	Valor futuro de egresos :	Valor presente de egresos:
	$1/(1+i)^t$	$I_p = I_f * r$	(VFI)	$VPI = VFI * r$	(VFE)	$VPE = VFE * r$
0		-257.036,00	-	-		
1	0,89		358.842,53	320.410,50	505.206,00	451.098,44
2	0,80		430.611,04	343.283,12	311.206,00	248.093,42
3	0,71		516.733,24	367.810,72	311.206,00	221.516,43
4	0,64		620.079,89	394.060,77	311.206,00	197.771,41
5	0,57		744.095,87	422.200,00	311.206,00	176.578,28
Total		-257.036,00		1.847.765,10		1.295.057,99

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Nota: Como no se considera el proyecto en toda su vida útil, no se ha considerado el valor de rescate o residual que se tendría al final del tiempo el negocio, en cuyo caso se debería llevar al valor presente con signo positivo (por considerarse un futuro ingreso por venta del negocio).

En resumen:

<b>-INVERSIÓN VP</b>	<b>+ INGRESOS VP</b>	<b>- EGRESOS VP</b>	<b>= VAN</b>
-257.036,00	1.847.765,10	- 1.295.057,99	295.671,11

Como se observa, el VAN es positivo, lo que quiere decir que los rendimientos netos están por encima de las inversiones, en otras palabras el proyecto es viable.

### **7.7.2 RELACIÓN BENEFICIO COSTO (RBC)**

La relación Beneficio bruto/ Costo bruto es la convergencia y oportunidad de un proyecto, comparando el valor actualizado de unos u otros, así:

$$RBC = (\text{INGRESOS}_{VP} - \text{EGRESOS}_{VP}) / \text{INVERSIONES}_{VP}$$

$$\text{Con valores: } RBC = (1.847.765,10 - 1.295.057,99) / 257.036,00 = 2,15$$

Que significa que los beneficios son mayores que la inversión empleada, compensando el costo de oportunidad del dinero invertido. Por cada dólar de inversión en valores actuales, se alza una utilidad de 2,15.

### **7.7.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

Es la tasa de descuento o de interés que hace que el VAN sea cero.

El TIR es la tasa de descuento frente a la cual, la decisión de realizar la inversión en el proyecto de negocios, es indiferente respecto de otras alternativas que arrojen iguales rendimientos. En otras palabras, es la tasa de rentabilidad del proyecto, comparando (llevando a un mismo tiempo) los flujos periódicos de fondos (ingresos y egresos) con las inversiones que se requiere.

Entre más alta sea la TIR, el negocio se presenta más redituable.

Para dicho cálculo se usó en EXCEL la función financiera correspondiente, de lo cual el resultado fue:

**Tabla 7.11 Tasa interna de retorno**

<b>TIR</b>	<b>17,8307%</b>
------------	-----------------

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

En conclusión, la tasa de rentabilidad del proyecto es de aproximadamente 18%, que en este caso es mayor a la tasa de descuento con 6 puntos, lo que significa que el negocio es aceptable y ejecutable, con un riesgo razonablemente bajo.

#### **7.7.4 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRC)**

Es el tiempo para el cual se recuperará la inversión, basándose en llevar los flujos de fondos mensuales a valores actuales o presentes.

Recordar que los flujos futuros planificados (de inversión, de ingresos y de egresos), se los descontó a una determinada tasa, que es la que se asume como satisfactoria para el proyecto (para este caso del 12% anual) a fin de compararlos con la inversión tanto inicial como las efectuadas en el desarrollo del negocio.

Se presenta para cada año, los flujos netos (de ingresos y egresos pero llevados a valor presente) y se calcula los flujos acumulados (incluidas las inversiones), así:

**Tabla 7.12 Cálculo del PRC**

Año	Inversiones a VP	Flujo neto (ing – egr) a VP	Flujos a VP acumulados
0	257.036,00		-257.036,00
1		-130.687,94	-387.723,94
2		95.189,70	-292.534,24
3		146.294,29	-146.239,96
4		196.289,36	50.049,40
5		245.621,71	295.671,11

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
ELABORADO POR: MAURICIO ARIAS

Como se observa, el desempeño del negocio hace que al año cuatro, donde ocurre el primer valor de fondos acumulados positivos, se tenga las inversiones recuperadas, lo cual hace atractivo al proyecto.

### 7.7.5 CONCLUSIÓN DE LA MEZCLA DE VAN, TIR Y PRC

La mezcla de los indicadores VAN, TIR y PRC se lo realizará con el fin de evitar las debilidades que presentan cada uno de los indicadores por separado, así se presenta el siguiente resumen:

**Tabla 7.13 Mezcla del VAN, TIR, PRC**

INDICADOR	VALOR	ANÁLISIS
VAN	295.671,11	El VAN calculado como positivo a los primeros 5 años de operaciones, señala una buena rentabilidad, consecuencia que la relación ingresos/costos es mayor a 1.
TIR	18%	El TIR calculado es 1.5 veces la tasa de descuento considerada, lo que señala que el costo de oportunidad aplicado no representa un riesgo exagerado, pues el proyecto soportaría mayor tasa (pero mayor riesgo) que el aplicado como tasa de descuento al negocio.
PRC	Año 4	El PRC de 4 años, implica una relativa recuperación de las inversiones en este periodo, lo cual es deseable para el emprendedor, pero exigiendo un esfuerzo de ventas considerable y en incremento.
MEZCLA		El VAN señala que los réditos netos están por encima de los costos e inversiones, generando recursos adicionales, a una tasa que es algo conservadora

		con respecto a la tasa de riesgo máximo que señala el TIR y con un plazo relativamente rápido de recuperación que señala el PRC.
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

En resumen, el análisis financiero en el tiempo demuestra que se aconseja tomar la decisión de continuar con la ejecución del proyecto.

## **CAPITULO 8**

### **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **8.1 CONCLUSIONES**

- Un crecimiento desmedido de empresas radiodifusoras, ha originado una saturación del dial, especialmente en emisoras de frecuencia modulada, provocando interferencias técnicas y barreras de entrada para nuevos proyectos.
- Es importante para la futura estación definir una estratégica de diferenciación (según Porter), que le permitirá obtener una posición competitiva en el medio, basada en la selección diferenciadora entre sus competidores (apoyo al talento nacional), precisando sus características y estilos, contando con un equipo técnico moderno para emitir una señal de gran fidelidad, operando con mayor efectividad.
- Los formatos de programación definirán el tipo de audiencia para la estación. Las empresas más competitivas que funcionan en la actualidad, se han venido especializando en áreas informativas, deportivas, culturales y de entretenimiento. Pero, este proyecto dedicará sus esfuerzos al entretenimiento musical.
- Los ratings de sintonía, permiten a las estaciones de radio, establecer su nivel de audiencia, viabilizando determinar su posición competitiva. Además, las agencias de publicidad han venido trabajando en coordinación con las empresas radiodifusoras, a fin de obtener un mayor impacto en el público.

- El sector de emisiones de radio debe ser considerado como un medio cultural y no solo desde el punto de vista comercial.
- Existe el código de ética de AER, el mismo que no es debidamente acatado por varios medio de comunicación, violando las disposiciones relativas al contenido de la emisión publicitaria en horarios no permitidos, según se estipula en el Reglamento General de la Ley de Radiodifusión. El sentido netamente comercial de las estaciones puede atentar contra la formación de la audiencia particularmente de la gente joven que no tiene aún su criterio formado.
- Los días más atendidos por parte de los radioescuchas son de lunes a viernes en horarios mañaneros, a medio día se pierde considerablemente el interés a una estación de radio, en la tarde la sintonía es baja, mientras en la noche esta sube.
- El mínimo de ventas que se deberá tener el primer mes es de \$20.000, y continuar creciendo en estas por lo menos un 5% mes a mes para el primer año.
- Las parroquias céntricas de la ciudad de Quito son las que se recomiendan para la instalación de la empresa, ya que estas brindarán facilidades a la misma por estar en conectividad con el mundo.
- Mediante la evaluación financiera se estableció una inversión inicial de \$406.734, la cual deberá ser necesaria para empezar las operaciones normales del negocio.

## 8.2 RECOMENDACIONES

- Como un primer paso para la constitución de la empresa, se deberá gestionar la autorización por parte de CONARTEL, a fin de contar con las respectivas concesiones de radio, o bien sea el traspaso o alquiler de frecuencias.
- La evidente saturación del dial ha limitado las posibilidades de consolidación de varios medio, por lo cual sería recomendable presionar a CONARTEL que efectúe un análisis técnico operativo de las estaciones a nivel nacional, a fin de determinar sus condiciones operativas y el cumplimiento de normas y reglamentos relativos a sector.
- Los contratos de publicidad, constituyen el principal rubro de ingresos de los medio de radiodifusión, por lo que sería adecuado llevar un registro referencial de los convenios publicitarios a ser contratados.
- El análisis de raitings de sintonía, deberá constituirse como un factor clave para diseñar estrategias comerciales modernas a futuro, tendiendo a efectuar una gestión eficiente y rentable.
- Se recomienda que para la inclusión de socios al proyecto, estos sean de carácter capitalistas, es decir, que aporten dinero al mismo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCARAZ RODRÍGUEZ Fernando; **“El emprendedor de éxito – Guía de Planes de Negocios”**; Editorial Mc Graw Hill; 2001; 2da. Edición, México
- MARIÑO TAMAYO Wilson; **“500 Ideas de Negocios no Tradicionales y como ponerlas en practica”**; Editorial Ecuador F.B.T.; 2002; Ecuador
- MALHOTA Naresh, **“Investigación de Mercados”**; Editorial Prentice Hall Hispanoamérica; 4ta Edición; 2004; Latinoamérica
- TAYLOR Kinnear; **“Investigación de Mercados”**; Editorial Lily Solano, Edición 2000; Colombia
- FRED D; **“Conceptos de Administración Estratégica”**; Prentice Hall, 5ta. Edición; 1997; México
- MINTZBERG H., QUINN J.B. y VOYER J; **“El proceso Estratégico. Concepto, contextos y casos”**. Ed. Prentice Hall; 1997; México
- PORTER Michael; **“Estrategias Competitivas”**; Editorial Continental S.A.; 2000; México
- NAGLE T.T; **“Estrategias y Prácticas de Precios”**; Editorial Prentice Hall Inc.; 1989;
- SIMON Schuster; **“Dirección Estratégica”**; Editorial Prentice Hall, 5ta Edición; 1999; España
- STANTON W.; **“Fundamentos de Marketing”**; Editorial Mc Graw Hill, 10ma. Edición; 1996; México
- KOTLER Philip; **“Principles of Marketing”**; Editorial Prentice Hall; 1996; Europe
- KOTLER Philip; **“Marketing Management”**; Millennium Edition Prentice Hall; 2000; USA
- KOTLER Philip; **“Mercadotecnia”**; Primera edición. Editorial PHH; 1984; México
- BRAREALEY R.; **“Principios de finanzas Corporativas”**; Mc Graw Hill, 5ta. Edición; 1998; España

- STEPHEN A. Ross, RANDOLPH W. Westerfield, JEFFREY F. JAFFE; **“Finanzas Corporativas”**; Editorial Mc Graw Hill; 2001; Mexico
- WERTHER W.; **“Administración de Personal y Recursos Humanos”**, Editorial Mc Graw Hill; 4ta. Edición; 1995; México
- MINTZBERG Henry, JAMES Brain; **“El Proceso Estratégico”**; Editorial Prentice Hall; 1997; México

### **Bibliografía Internet**

- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.leadersummaries.com](http://www.leadersummaries.com)
- [www.geocities.com](http://www.geocities.com)
- [www.ceei.es/](http://www.ceei.es/)
- <http://incubadora.ferrolmetropoli.com/creacione/PlanEmpresa/4.htm>
- <http://mask.wikidot.com/plan-de-operaciones>
- [www.supertel.gov.ec/radiodifusion](http://www.supertel.gov.ec/radiodifusion)
- [http://espanol.geocities.com/elradioaficionado/historia/historia\\_radio\\_ecuador.htm](http://espanol.geocities.com/elradioaficionado/historia/historia_radio_ecuador.htm)
- [www.oficiandeempleo.com](http://www.oficiandeempleo.com)

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **ENCUESTAS: PARA CLIENTES, PARA RADIOESCUCHAS**







**ANEXO 2**  
**TABLAS DE CONTINGENCIA**









**ANEXO 3**  
**BRAINSTORM (LLUVIA DE IDEAS)**



**ANEXO 4**  
**MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO**





**ANEXO 5**  
**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN**



**ANEXO 6**  
**CENTRO DE MASAS EN EL PLANO**



## **ANEXO 7**

### **MEJORES PARROQUIAS PARA HACER NEGOCIOS**









**ANEXO 8**  
**TOTAL EMPRESAS**



## **ANEXO 9**

# **ÍNDICE DE PRECIOS REFERENCIALES PROMEDIO**



**ANEXO 10**  
**COSTOS Y GASTOS PRE-OPERACIONALES**



## **ANEXO 11**

# **INVERSIÓN DE CAPITAL E INVERSIÓN DE TRABAJO**







**ANEXO 12**  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

























**ANEXO 13**  
**ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO**









**ANEXO 14**  
**INGRESOS PROYECTADOS**



**ANEXO 15**  
**EGRESOS PROYECTADOS**



















**ANEXO 16**

**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**





**ANEXO 17**  
**BALANCE GENERAL PROYECTADO**