



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ANÁLISIS CUANTITATIVO PARA LA MINIMIZACIÓN DE COSTOS EN LA
CAPTACIÓN DE CLIENTES EN UNA EMPRESA DE PUBLICIDAD
TELEVISIVA**

Josué David Escobar Cacatzún

Asesorado por el Ing. Antonio Oswin Melgar Hernández

Guatemala, enero de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ANÁLISIS CUANTITATIVO PARA LA MINIMIZACIÓN DE COSTOS EN LA
CAPTACIÓN DE CLIENTES EN UNA EMPRESA DE PUBLICIDAD
TELEVISIVA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

JOSUE DAVID ESCOBAR CACATZUN

ASESORADO POR EL ING. ANTONIO OSWIN MELGAR HERNÁNDEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ENERO DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Inga. Aurelia Anabela Córdova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Christian Moisés de la Cruz Leal
VOCAL V	Br. Kevin Armando Cruz Lorente
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor Elizabeth García Tobar
EXAMINADOR	Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

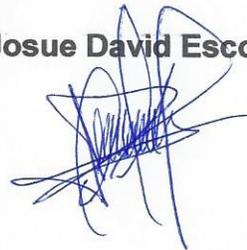
HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

ANÁLISIS CUANTITATIVO PARA LA MINIMIZACIÓN DE COSTOS EN LA CAPTACIÓN DE CLIENTES EN UNA EMPRESA DE PUBLICIDAD TELEVISIVA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 6 de septiembre de 2016.

Josue David Escobar Cacatzún



Guatemala, octubre de 2019

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Director Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Estimado Señor director:

Por este medio me permito dar aprobación al trabajo de graduación titulado:
**“ANÁLISIS CUANTITATIVO PARA LA MINIMIZACION DE COSTOS EN LA
CAPTACION DE CLIENTES EN UNA EMPRESA DE PUBLICIDAD TELEVISIVA.”**
Desarrollado por el **estudiante Josue David Escobar Cacatzún, Carnet 201020922,**
ya que considero que cumple con los requisitos establecidos, por lo que el autor y mi
persona somos responsables del contenido y conclusiones del mismo.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para saludarlo.

Atentamente,



Oswin Antonio Melgar H.
INGENIERO INDUSTRIAL
Cól. 9443.

Ing. Oswin Antonio Melgar Hernández,
ASESOR
Colegiado 9443

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

REF.REV.EMI.113.019

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ANÁLISIS CUANTITATIVO PARA LA MINIMIZACIÓN DE COSTOS EN LA CAPTACIÓN DE CLIENTES EN UNA EMPRESA DE PUBLICIDAD TELEVISIVA**, presentado por el estudiante universitario **Josué David Escobar Cacatzun**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. José Rolando Chávez Salazar
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 4,317

Ing. José Rolando Chávez Salazar
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2019.

/mgp



REF.DIR.EMI.010.020

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ANÁLISIS CUANTITATIVO PARA LA MINIMIZACIÓN DE COSTOS EN LA CAPTACIÓN DE CLIENTES EN UNA EMPRESA DE PUBLICIDAD TELEVISIVA**, presentado por el estudiante universitario **Josué David Escobar Cacatzún**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Cesar Ernesto Urquizu Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, enero de 2020.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 030.2020

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **ANÁLISIS CUANTITATIVO PARA LA MINIMIZACIÓN DE COSTOS EN LA CAPTACIÓN DE CLIENTES EN UNA EMPRESA DE PUBLICIDAD TELEVISIVA**, presentado por el estudiante universitario: **Josué David Escobar Cacatzún**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Inga Anabela Cordova Estrada
Decana

Guatemala, enero de 2,020

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por darme las fuerzas necesarias y la sabiduría para avanzar día con día y así poder culminar una meta más de mi vida.
- Mis padres** César Augusto Escobar Marroquín, por su motivación, orientación y ejemplo de superación, a mi madre Elsa Marina de Escobar por su amor, esfuerzo, sacrificio y apoyo para impulsarme a terminar mi carrera profesional.
- Mis hermanos** Carlos, Pablo y Aarón Escobar por confiar en que alcanzaría esta meta y ser parte de mi felicidad en mi vida diaria.
- Mis tíos** Por ser parte de mi vida y darme su apoyo cuando lo necesito.
- Mis compañeros** Por los momentos compartidos llenos de alegrías y la ayuda brindada para orientarme en este proceso académico.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por el orgullo de permitirme pertenecer a ella y darme la oportunidad de poder lograr uno de mis grandes sueños: ser una persona profesional.

Facultad de Ingeniería

Por brindarme todos los conocimientos que adquirí gracias a sus catedráticos y así poder desempeñarme de manera correcta en el campo que se me confiera.

Mi asesor

Ing. Oswin Antonio Melgar Hernández por brindarme su orientación y motivarme a continuar.

Canal TVS

Por darme la oportunidad de realizar los estudios necesarios para este proyecto de investigación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Descripción de la empresa	1
1.1.1. Ubicación	1
1.1.2. Historia	3
1.1.3. Misión	3
1.1.4. Visión.....	4
1.2. Tipo de organización	4
1.2.1. Organigrama.....	4
1.3. Área de ventas	8
1.3.1. Definición del área de ventas.....	9
1.3.1.1. Planeación de ventas	9
1.3.1.2. Estrategia de ventas	10
1.3.2. Proceso de ventas	13
1.3.2.1. Prospección	13
1.3.2.2. Presentación.....	16
1.3.2.3. Venta	17
1.3.2.4. Proceso posventa	18

2.	DESCRIPCIÓN ACTUAL DE COSTOS	21
2.1.	Estadísticas de costos actuales	21
2.1.1.	Divulgación y promoción	21
2.1.2.	Inventario.....	22
2.1.3.	Colocación de anuncios	23
2.1.4.	Tiempo publicitario	23
2.2.	Control de clientes.....	24
2.2.1.	Regulares	25
2.2.2.	Nuevos	26
2.2.3.	Potenciales.....	28
3.	ESTRATEGIA PARA LA CAPTACIÓN DE CLIENTES	33
3.1.	Comunicación del servicio.....	33
3.1.1.	Amoldamiento a necesidades del cliente	33
3.1.2.	Servicio y comunicación.....	40
3.2.	Motivación del personal.....	46
3.2.1.	Teoría de la fijación de metas	47
3.3.	Normas de calidad en servicio	49
3.3.1.	Resultado esperado por el cliente	50
3.3.2.	Ponderación de la calidad	54
3.3.3.	Satisfacción de clientes	57
3.3.4.	Autoevaluación.....	59
3.3.4.1.	Encuestas de satisfacción	60
3.3.4.2.	Medición de aceptación de clientes.....	62
3.3.4.3.	Propuesta de reducción de errores	66
4.	ANÁLISIS DE MINIMIZACIÓN DE COSTOS.....	73
4.1.	Recurso humano.....	73
4.1.1.	Redistribución del recurso humano	73

4.1.2.	Tercerizar operaciones no estratégicas	77
4.2.	Evaluación del uso y conveniencia de herramientas de comunicación.....	78
4.2.1.	Medios alternativos para la publicidad.....	84
4.3.	Revisión de históricos.....	89
4.3.1.	Balance general.....	89
4.3.2.	Pérdidas y ganancias	90
4.4.	Análisis costo-eficiencia.....	91
4.5.	Análisis del factor externo.....	92
4.5.1.	Oportunidades y amenazas	92
4.5.2.	Recursos de la organización.....	93
4.5.3.	Fortalezas y debilidades	96
4.5.4.	Planificación impositiva.....	97
4.5.5.	Planificación productiva	98
4.6.	Cambio más significativo	99
4.6.1.	Tendencias	99
4.6.2.	Proyecciones futuras	100
4.7.	Análisis EBITDA	100
5.	SEGUIMIENTO A LA MEJORA CONTINUA	105
5.1.	Resultados obtenidos	105
5.1.1.	Interpretaciones	105
5.1.2.	Aplicaciones.....	106
5.2.	Indicadores	106
5.3.	Objetivos operativos	107
5.4.	Optimización de recursos	108
5.4.1.	Análisis de beneficios	109
5.4.2.	Oportunidades de mejora	110
5.5.	Análisis de históricos	111

5.5.1. Sistema de facturación 112

5.5.2. Altas nuevas 112

CONCLUSIONES..... 115

RECOMENDACIONES 117

BIBLIOGRAFÍA..... 119

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Ubicación de la empresa.....	2
2.	Organigrama	5
3.	Análisis FODA.....	31

TABLAS

I.	Generación de inventario	22
II.	Costo por <i>spot</i>	23
III.	Resultados de encuesta a clientes potenciales.....	36
IV.	Costo por <i>spot</i> de empresa 1	37
V.	Costo por <i>spot</i> de empresa 2, lunes a viernes	38
VI.	Costo por <i>spot</i> de empresa 2, fin de semana.....	38
VII.	Costo por <i>spot</i> de empresa 3, lunes a viernes	38
VIII.	Costo por <i>spot</i> empresa 3, fin de semana.....	39
IX.	Encuesta de conciencia de marca	41
X.	Balance general canal TVS.....	90
XI.	Estado de pérdidas y ganancias	91
XII.	Análisis de reducción de costos	110

GLOSARIO

Comunicación	Es un proceso que implica la emisión de señales (sonidos, gestos, señas, entre otros) con la finalidad de transmitir un mensaje.
Encuesta (satisfacción)	son preguntas para recopilar información sobre la opinión de las personas con relación a uno o varios temas, uno de los enfoques puede ser la satisfacción del cliente.
Estrategia	Se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.
Indicadores	Un indicador es algo que indica o que sirve para indicar, dependiendo del contexto así pueden ser clasificados los indicadores. Ej. Indicadores económicos, de gestión, entre otros.
Mejora continua	Es un fundamento que tiene como objetivo certificar o asegurar la estabilidad de un proceso y de ser posible el perfeccionamiento de este mismo.

Planeación	Tiene como principal objetivo desarrollar un método o una serie de pasos ordenados de manera que una persona u organización pueda a través de ellos alcanzar objetivos o metas previamente establecidos.
Prospección	Búsqueda y análisis de oportunidades de negocio o de clientes potenciales basados en el aprovechamiento de técnicas de recolección de datos.
Publicidad	Es la acción de propagar o transmitir anuncios con el fin de informar las características y beneficios de determinado producto o servicio a una población de espectadores buscando motivar un mayor consumo.
Servicio al cliente	Son actividades que los negocios brindan en las fases de preventa y posventa con el fin de alcanzar una mejor calidad en el trato de los clientes de manera que estos se encuentren satisfechos con el servicio o producto ofrecido.
Tercerizar	Es la práctica de contratar los servicios de una persona o compañía para que preste un servicio a otra empresa, pero estas actividades inicialmente eran llevadas a cabo por esta última. El objetivo de realizar este proceso es la reducción de costos.
Venta	Es un proceso a través del cual se realiza una transferencia de un objeto o se realiza un servicio a

cambio de una cantidad monetaria como precio pactado. La venta muchas veces es pactada y bajo contrato previo, esto quiere decir que el producto aún está en proceso de producción o que solo se realiza bajo pedido, pues cuenta con especificaciones diferentes para cada cliente a diferencia de otros productos que se fabrican en masa y mayormente cuentan con características idénticas, por lo tanto, su venta se concreta con mayor facilidad.

RESUMEN

Este trabajo de graduación incluye cinco capítulos. En el primer capítulo se describen los antecedentes generales de la empresa, así como el tipo de organización, describe el área de ventas y el proceso de ventas propiamente dicho, se menciona también el proceso posventa que se ve involucrado en dicho intercambio comercial.

El capítulo dos es una descripción de los costos actuales, se mencionarán algunas estadísticas, se aborda la divulgación y promoción, inventario y la colocación de anuncios. También se describe el control y clasificación de los clientes del canal, mencionando los clientes regulares, nuevos y potenciales.

En el capítulo tres se elabora y presenta la propuesta para la comunicación del servicio, la motivación del personal, así como las normas de calidad en el servicio prestado y lo que los clientes esperan del mismo. Esto incluye una ponderación de la calidad y satisfacción de clientes.

En el cuarto capítulo se describe el análisis de minimización de costos en el recurso humano, evaluación del uso y ventajas de las herramientas para la comunicación, así como el análisis de costo y del factor externo que está involucrado directamente con la operación del canal, se trata también el tema de la planificación, tanto impositiva como productiva que se maneja y las tendencias y proyecciones futuras del negocio.

En el último capítulo se describe el seguimiento a la mejora continua, incluye los resultados obtenidos, indicadores operativos y la optimización de recursos, las oportunidades de mejora que se observan y el análisis de históricos enfocado a niveles de facturación y clientes nuevos.

OBJETIVOS

General

Realizar un análisis cuantitativo que permita determinar acciones para la minimización de costos en la captación de clientes durante el proceso de expansión de servicios de una empresa de publicidad televisiva.

Específicos

1. Cuantificar la información que permitan dilucidar la factibilidad de expandir la empresa televisiva.
2. Contabilizar los resultados obtenidos a partir de encuestas para determinar las medidas correspondientes a llevar a cabo.
3. Llevar a cabo un estudio de mercado para marcar las opciones ofrecidas por la competencia y proporcionar unas mejores.
4. Hacer un análisis de la demanda potencial de clientes interesados en publicitarse en la empresa.
5. Definir clientes fijos que permitan iniciar con el proceso de captación de expansión y que aporten cierto capital pero que además sean beneficiados por la empresa.

6. Realizar estudios de factibilidad para la expansión de la empresa.
7. Especificar las acciones que se llevarán a cabo en el proceso de reducción de costos.

INTRODUCCIÓN

Crear un canal de televisión por cable es una de las empresas más difíciles, pero viable y lucrativa.

Las compañías de cable ofrecen los canales de cable más populares a sus abonados porque el ancho de la banda es limitado y depende del costo de los derechos de licencia.

Un análisis cuantitativo efectivo para reducir costos en la captación de clientes durante el proceso de expansión de servicios de una empresa de publicidad televisiva, permitirá que el canal mediático se vaya posicionando como uno de los más fuertes en audiencia, se quedara más tiempo en la mente de los espectadores y captara cada vez más clientes que vean al canal como la mejor opción para publicitar sus negocios.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Descripción de la empresa

TVS es un canal dirigido al servicio de su público en general. Ofrece contenidos de entretenimiento sano por medio de una programación retro. Desde su creación, en el año dos mil nueve, TVS se ha afianzado y establecido como una alternativa de programación de calidad. Además, se ha comprometido con la transmisión de los valores y la ambición de progreso, justicia y fortuna del país. El éxito de TVS radica en la satisfacción de sus usuarios o clientes a través de la solidez de contenidos, propuestas creativas eficientes, calidad de producción y audiencias cautivas en la programación.

TVS se creó con el propósito de atraer, encantar y enamorar a la audiencia a través de una propuesta fresca, diversa y muy al estilo retro.

1.1.1. Ubicación

La sede del canal televisivo TVS está en la 4ª. Avenida 27-30 apartamento "A" zona 3, municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

En la figura 1 se observa la ubicación de la empresa.

Figura 1. Ubicación de la empresa



Fuente: Google Maps. *Ubicación de la empresa*. <https://www.google.com/maps>. Consulta: 11 de octubre de 2017.

1.1.2. Historia

TVS es un canal guatemalteco de televisión fundado el uno de mayo del año dos mil nueve. Se caracteriza porque ofrece una programación retro en la cual se transmiten programas de las décadas de los sesenta, setenta, ochenta y noventa.

Su finalidad es recordarle a la sociedad guatemalteca los programas que veían en su infancia y mientras los ven recuerdan momentos especiales de su vida. La audiencia se manifiesta receptiva porque la programación que ofrece el canal los transporta a una época a la cual quisieran regresar.

De acuerdo con su slogan "Gente como tú", resalta la importancia de expresarle a la sociedad guatemalteca que no es necesario ser grandes estrellas internacionalmente conocidas para pertenecer a un programa de televisión, ya que en el país existen personas empáticas con los espectadores cuyo sueño es verse en tv.

TVS brinda la oportunidad para que las personas tengan acceso a la tv como anunciantes, conductores o como expositores de su talento en los programas y, a todos, a tener en la tv, una programación pensada en ellos y su entretenimiento sano¹.

1.1.3. Misión

La Misión que la empresa se propone, como principal interés social es enfocarse en los retos como canal televisivo que motiven firmemente el desarrollo del país.

"Entregar a los clientes soluciones integrales, confiables e innovadoras en telecomunicaciones, tecnología y entretenimiento, comprometidos con brindarles un servicio superior en cada experiencia".²

¹ Canal TVS. *Historia de la empresa*. <http://directostv.teleame.com/canaltvsenvivo/>.

² Canal TVS. *Misión y visión*. <http://directostv.teleame.com/canaltvsenvivo/>.

1.1.4. Visión

Posicionarse como una empresa asociativa de telecomunicaciones, líder, competitiva y reconocida por proveer señales análoga y digital de televisión, además de producción propia de alta calidad a través del canal comunitario a sus asociados.

De igual forma, fortalecer la estructura organizacional con el fin de consolidarse en una empresa autónoma, solidaria y comprometida con el progreso de la región en el ámbito de las comunicaciones, nuevas tecnologías y la información.

Desea que su programación llegue a todos los hogares tanto en el área metropolitana como en el interior del país, y en el área centroamericana mediante la televisión abierta y los canales de distribución que ofrezcan las nuevas tecnologías.

Lograr que sus producciones se mantengan de la mano con las constantes actualizaciones en contenidos y formatos; con un espacio libre para la discusión y reflexión en el que los espectadores dialoguen y desarrollen una conciencia crítica, en conjunto con el fortalecimiento de la empresa a nivel financiero y tecnológico.³

1.2. Tipo de organización

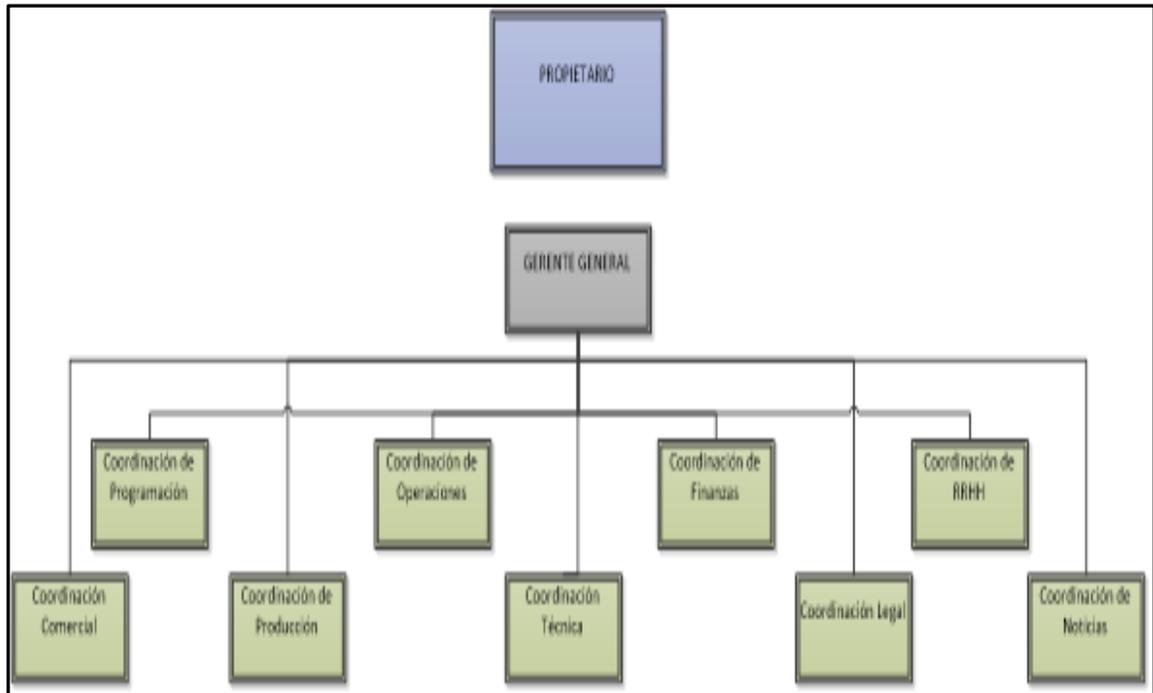
En el Canal TVS, existe una organización encabezada por un Gerente General a su vez subdividido en coordinaciones. Estas coordinaciones trabajan en forma articulada para ofrecer una mejor calidad en el servicio a los televidentes.

1.2.1. Organigrama

En la figura 2, se presenta el organigrama del canal TVS.

³ Canal TVS. *Misión y visión*. <http://directostv.teleame.com/canaltvsenvivo/>.

Figura 2. Organigrama



Fuente: elaboración propia.

- Propietario: es la persona establecida legalmente como dueña del canal que ha aportado los recursos necesarios para la formación de este.
- Gerente general: administra el funcionamiento óptimo de las coordinaciones a su cargo.
- Coordinación comercial: establece los precios o tarifas de venta de la empresa, la manera como se comercializará la programación, la rotación de la programación de los *spots* y sus horarios, establece los precios de los comerciales y los cintillos, así como la elaboración de los paquetes

publicitarios y promociones correspondientes a la época (Semana Santa, bono 14, san Valentín, navidad, entre otros).

Este departamento también cuida que las relaciones públicas sean bien estructuradas entre las organizaciones y público para crear una relación comercial excelente por medio de la amistad y el respeto mutuo entre el canal y las instituciones públicas y privadas, así como con los usuarios.

Realiza intercambios, maneja las empresas de publicidad y paquetes publicitarios a clientes fijos.

- Coordinación de programación: en esta área se realiza la planeación, el montaje, el diseño gráfico y la preedición de los *spots* publicitarios, así como la preproducción de los programas transmitidos y su correcto funcionamiento, entre otros. Entre el software utilizado en esta área se pueden mencionar; adobe premier, adobe Photoshop cs6, CorelDraw, illustrator, animación en 2D y 3D, camtasia9, y además se utiliza un sistema interno que permite la reproducción de los programas televisivo y facilita la coordinación de la programación que se transmitirá.
- Coordinación de producción: administra el contenido enviado por el área de preproducción o programación y se encarga de la programación, de revisar los comerciales y programas saldrán al aire y los que no deben transmitirse sin falla alguna, además, evalúa el estado de la programación y si es necesario mejorarla de manera que no existan fallas ni cortes técnicos.

Debe conocer las carencias, necesidades y preferencias de los espectadores y estructurar la programación para que cumpla con estas. Es un área muy dinámica y compleja.

- Coordinación de operaciones: establece y controla al personal y equipo de camarógrafos, escenógrafos, utileros, operadores de audio, directores, operadores de máster, y el resto de personal responsable del funcionamiento correcto de la programación que estará al aire desde el estudio de televisión.

Además, conjuntamente con la gerencia de ingeniería se encarga de la logística de los eventos y pregiras de medios que se organizan en lugares externos a la empresa, pues es un trabajo técnico y estratégico. Por lo tanto, esta área es mayor parte táctica y estratégica.

- Coordinación técnica: organizan las señales y equipos de transmisión y todo lo que se relaciona con ellos. También verifican el funcionamiento correcto de la señal pues TVS trabaja con UHF y VHF.

También coordinan la calibración de la repetidora y mantienen alineadas sus microondas, pues es la que absorbe o recibe la señal principal y la transmite a otras estaciones de ser el caso.

Este departamento se encarga de las programaciones o transmisiones que se llevan a cabo fuera del estudio y, si es necesario transmitir en vivo desde estos eventos, la ejecutarán correctamente desde el punto hasta el canal de televisión.

- Coordinación de finanzas: este departamento tiene a su cargo el área financiera entre cuyas funciones están la facturación del área de ventas, el flujo de efectivo en caja y caja chica, pagos a proveedores y servicios, controlar al área contable, en resumen, de todos los ingresos y egresos.
- Coordinación legal: verifica que se cumpla con los deberes y responsabilidades ante las leyes que regulan a los medios de comunicación, por ejemplo, verifica el pago de los impuestos y aranceles de la Ley de Telecomunicaciones, vela porque los departamentos de contabilidad y RRHH cumplan con el pago puntual de los salarios, sueldos y reivindicaciones para el personal.
- Coordinación de RRHH: abarca las funciones de recursos humanos y contabilidad, verifica los pagos de salarios del personal o las recepciones de quejas o solicitudes del personal.
- Coordinación de noticias: el canal carece de un segmento de noticias o un noticiero, pero informa por medio de cintillos o cortes informativos. Por esta razón deben conocer las noticias nacionales actuales y redactar la información para transmitirla en horarios matutino, vespertino y nocturno.

1.3. Área de ventas

Su objetivo principal es consolidar las ventas y formular estrategias para ampliar la cartera de clientes que incrementen el volumen de ventas e ingresos.

1.3.1. Definición del área de ventas

Plantea, ejecuta y controla las acciones en este campo de manera que se alcance un mayor número de ingresos.

Debido a que durante el desarrollo de los planes de venta ocurren ciertos imprevistos, el departamento de ventas debe dar seguimiento y control continuo a las actividades de venta. En TVS, las funciones primordiales del área de ventas son finanzas, contabilidad y operaciones.

1.3.1.1. Planeación de ventas

El Canal Televisivo TVS deberá elaborar un método o pasos de mercadeo como un valor agregado dentro de su actividad para impulsar las ventas de derechos en televisoras.

Los integrantes del equipo responsable de contenidos, compras y de la programación establecerá los televidentes objetivo, de manera que todos los esfuerzos realizados en el *marketing* influyan positivamente en los usuarios y en las estructuras que dirigen estas áreas.

Al realizar la planeación de ventas debe considerarse que esta misma deberá arrojar la información más relevante que será clave para que los operadores puedan dirigirse con mayor eficiencia al espectador.

Como vendedor el canal TVS tiene por objetivo que el comprador se sienta estimulado a dos cosas:

- Que tener como proveedor publicitario al canal TVS sea una opción beneficiosa en el plan estratégico de su negocio.
- Que TVS cuenta con las características y beneficios fundamentales para la publicidad dirigida a todos los públicos pues se divide en franjas de programación elaboradas para todos los públicos.

El *marketing* procura que los usuarios se sientan beneficiados por el canal y que reciben el trato privilegiado que no les brinda otra empresa. De esta forma se garantiza la lealtad de los clientes y una cartera de clientes amplia para cumplir con los objetivos económicos de la empresa.

Para este fin, deberá estructurar acciones que resalten la imagen de la empresa de otras empresas que se dedican a lo mismo, esto se logra entre otras acciones, al mejorar el área de servicio al cliente y de elaborar estratégicamente la cartera de productos para cada tipo de cliente.

1.3.1.2. Estrategia de ventas

El presupuesto que se dedica al mercadeo en televisión es menor que el que se emplea en la distribución comercial o de vídeo doméstico en todas sus modalidades, además se reparte entre una serie de procesos que a regularmente no se aplican a una propiedad en concreto.

- Posicionamiento y plan estratégico
 - No importa si solo se es un productor o es una cadena de televisión en el extranjero, es importante para el plan estratégico que puedan aportar a la expansión del canal, incluso con su experiencia de emisión.

- Es arriesgado plantear una visión a corto plazo pues muchas empresas al buscar ampliar el volumen de ingresos en corto tiempo desprecian clientes pequeños, esta acción es nociva para las metas de expansión futuras teniendo en cuenta que esto limita el catálogo de clientes.
- Los históricos del canal deben reflejar que sus servicios y productos llegan al espectador de la manera más eficiente y en óptimas condiciones, de manera que arroje los mejores resultados para el cliente después de una trayectoria comercial exitosa con la audiencia. Con esto, se demuestra su conocimiento y destreza en las diferentes ramas y ámbitos que condicionan el resultado de las campañas publicitarias.

TVS centra su interés en demostrar que las películas de cine, series y videos de categoría retro conforman una programación atractiva para el telespectador, pues al realizar un mal trabajo como distribuidor arruinaría las posibilidades de atraer audiencia y los comerciales no serían rentables.

La capacidad y las habilidades del personal administrativo y técnico conjuntamente con el equipo utilizado permiten segmentar la programación para todas las audiencias sin dejar de aprovechar las ventajas posibles. De esta forma se logra una alta calidad en el servicio y un valor agregado sobre la competencia. Por ejemplo, cuando se abordan campañas dirigidas a la audiencia que nació en los años 90, inmediatamente se incluye material con contenidos para la audiencia de esa generación, adelantándose al hecho de que una televisora de la competencia destroe la oportunidad de llegar a este público emitiendo una programación de temática retro como la de TVS.

Es importante que la relación comercial entre TVS y sus proveedores sea fluida, condición que debe cumplirse obligatoriamente cuando en el mercado existen más oferentes que compradores, de lo contrario se pone en peligro la supervivencia del canal.

- TVS no puede permitirse asumir el riesgo de desprestigiar compradores pequeños, pues con frecuencia, las grandes industrias de publicidad televisiva cubren sus necesidades esenciales con profesionales de mercados pequeños.
- Plan de publicidad y medios

Entre las acciones más comunes de marketing para la adquisición de derechos televisivos están las acciones que procuran reforzar las relaciones de la empresa, las que incrementan su credibilidad, y las que dan a conocer sus servicios.

- Los boletines son una buena estrategia para hacer eco de los diferentes aspectos del contenido: su éxito en otro país o en otra época, sus críticas favorables, los logros y reconocimientos de sus autores en otros trabajos previos, entre otros.
- Estas son la base para el diseño y elaboración de los paquetes que posiblemente se aprobaran y se colocaran en el catálogo de servicios del canal.
- El catálogo se elabora en un formato que se pueda actualizar constantemente por parte del distribuidor, debido que siempre se presentan nuevos acontecimientos; un ejemplo claro es, un alto volumen de espectadores hacia un canal generalista.

Se debe brindar adicionalmente a los consumidores de televisión de los elementos que se crean para distribuir la obra, aun así, estos no se diseñen especialmente para ser utilizados.

1.3.2. Proceso de ventas

Desde el punto de vista del canal TVS, las ventas de derechos televisivos son mucho más similar a la renta de videos que a la venta directa de video o a la venta para distribución comercial.

El objetivo del departamento de ventas del canal, al igual que en el negocio de alquiler, es convencer al consumidor que los servicios que se ofrecen le servirán de plataforma para alcanzar sus objetivos económicos, por lo regular estos están ligados a la consecución de niveles altos de usuarios.

La confianza que el usuario tenga con el canal tendrá gran influencia en las posibilidades de desarrollar el negocio y deberá ser estimada por ambos.

Normalmente, el canal no obtiene ingresos adicionales a los se pactaron previamente por los buenos resultados obtenidos del servicio en emisión y, aun así, éxito de este reforzará su relación de futuro.

Los elementos clave del mercadeo en el canal, radican en combinar procesos que influyen en la venta del prestigio de las empresas ante sus clientes con acciones que se centran en promover el producto.

1.3.2.1. Prospección

La prospección es fundamental para incrementar la cartera de clientes, puesto que funciona como motor de retroalimentación para cualquier vendedor.

Si no existe prospección, no habrá distribución. Por ende, al prospectar nuevos clientes, es fundamental iniciar con la identificación de empresas o negocios que tengan necesidades que el canal TVS pueda cubrir específicamente con los servicios que ofrece.

TVS toma en cuenta ciertos aspectos al momento de realizar una prospección de clientes:

- Deben ser empresas o negocios con la disponibilidad y solvencia para comprar: sería contraproducente y un gasto innecesario de recursos prospectar un cliente que no tiene la capacidad para tomar disposiciones de comprar. En casos como este, el canal deberá buscar a la persona que toma la decisión final.
- Necesidad de compra: se dividen en dos tipos: necesidad real o directa y necesidad genérica. La real o directa, es aquella en la que el cliente al ser visitado por el canal ya posee la necesidad del servicio.

La genérica es cuando el cliente ya utiliza servicios similares al que el canal ofrece, por lo que se intenta persuadirlo a adquirir el servicio de TVS resaltándole las virtudes y beneficios (precio, servicio o calidad).

Existen una gran cantidad de técnicas o métodos eficientes en el proceso de captación de clientes.

Con base en los históricos de la cartera de clientes del Canal TVS, se determina que el método de observación directa le ha sido efectivo para encontrar vacíos y nichos que la competencia aún no ha identificado y aprovechar la oportunidad.

Es importante prestar atención a la relación con el cliente. Si se le ofrece a los clientes atención de primera calidad, ellos hablarán bien del canal y de los servicios ofrecidos a otros. Es una excelente carta de presentación, visitar a cliente nuevo (potencia) y poseer la referencia “de parte de alguien”.

Al prospectar es importante tomar nota de la mayor cantidad de información posible de cada prospecto.

Es necesario dar seguimiento continuo, y tomar en cuenta si el prospecto interesa como futuro cliente. Elaborar una base de datos con la mayor cantidad de los contactos prospectados posibles es pieza clave para mantener una comunicación asertiva y funcional con ellos, incluso si son prospectos conseguidos a través de promocionales.

La captación de clientes nuevos es una labor difícil y complicada que implica una planeación inicial donde se desarrolle un método que, mediante un análisis, arroje información relevante de cada prospecto por aparte.

Existen factores como el nivel cultural o social del cliente que deben conocerse porque será más sencillo al prospecto si se adapta la presentación de los servicios de manera que este pueda comprenderlos.

Como se mencionó, la solvencia del prospecto debe tenerse en cuenta, TVS no se interesa en prospectos que no cuentan con solvencia económica, porque esto significa que después de un tiempo no se les prestara el servicio por falta de pago y representarían una pérdida de tiempo y recursos.

También es importante para el canal el proceso de fidelización de clientes. Un proceso que debe ser constante ya que debe mantenerse viva la necesidad

del usuario por los servicios que el TVS ofrece, así como el interés por el mismo.

Para que exista una fidelidad óptima, se debe tomar en cuenta que los clientes basan su fidelidad en ciertos elementos, como atención posventa, precios, servicio y calidad.

Se debe evitar que los vendedores trabajen con un número limitado de clientes para evitar que se presenten con clientes que ya están saturados de los servicios del canal, y mucho menos presionar al cliente a cambiar el servicio que ya ha adquirido en un periodo de tiempo relativamente corto.

Por tanto, no se debe descuidar la prospección, de esta manera no se contará con una cartera de clientes limitada y no se dependerá únicamente de los servicios adquiridos por esto mismo, tratando de fidelizar a todos los clientes posibles con los servicios del canal y de recuperar clientes que se encuentren inactivos.

1.3.2.2. Presentación

La experiencia del canal con las campañas publicitarias relacionadas con el producto que se está anunciando a los espectadores es valiosa en la estructuración de un mercadeo que es ejecutado completamente por TVS, pues sirve como principal referencia a presentar en la venta del producto.

Los ingresos de publicidad dependen de la capacidad del vendedor para hacer contacto y convencer al cliente de que la programación del canal, sus habilidades y su experiencia son los que logran vender el producto que se

está promocionando, motivo por el cual la programación se ve condicionada a responder a las cualidades necesarias para atraer al cliente.

La labor del canal TVS no concluye con vender el producto a un cliente y con transmitirlo en televisión, TVS contribuye también con el éxito del producto que está en pantalla trabajando en conjunto con un equipo de mercadeo que asesora tanto a los programadores como a los clientes de manera que el material este bien elaborado y enfocado, además de ser transmitido en el mejor horario para el tipo de cliente al que va dirigido.

La cooperación de TVS en ciertas fases de la promoción del servicio o del producto, la solidaridad con el cliente en su aspiración de conseguir los resultados más óptimos favorecerá también a reforzar la unidad entre el canal y el cliente de cara a futuras colaboraciones.

1.3.2.3. Venta

Dependerá de la clase de campañas publicitarias, productos que se promocionarán y las ramas que mejor domine en mercadeo, el canal TVS se enfrentará a diversos obstáculos en el camino.

El factor común entre todos los operadores de televisión al programar y promocionar un producto o servicio es la ambición de alcanzar a la máxima audiencia posible.

Al estrenar un nuevo producto en televisión, este se deberá enfrentar a productos que ya se encuentran establecidos en la misma rama, las televisoras rivales querrán ser los líderes. Lo anterior es similar a cuando se estrena una película en cines, debe enfrentarse a películas que ya han marcado las bases.

El canal es consciente de los gustos de los espectadores, además cree que es conveniente conocer las opciones ofrecidas por su competencia en todo momento, y muy cerrados a alterar lo que ya les da buenos resultados, sin embargo, están dispuestos a realizar cambios en aquellas franjas que no les generan mucho éxito.

Además, el canal no adquiere contenido que no haya tenido un análisis de programación previamente, puesto que la programación se vincula directamente al plan de negocio y representa ingresos publicitarios que proceden de la audiencia pronosticada o de la contribución generada por captación y mantenimientos en caso sean canales de pago.

Muchas veces la adquisición se realiza tomando en cuenta horarios que tendrán un consumo televisivo óptimo, buscando estimular la fidelidad del espectador, ejemplo: horario en que se transmite una serie, o bien sea en horarios donde se conoce que existirá una afluencia de televidentes grande, por ejemplo: transmisión de un largometraje que fue éxito en taquilla, el equipo de mercadeo del canal TVS es el encargado de realizar este tipo de estrategias.

El canal TVS le hace ver a sus clientes que tenerlo como distribuidor publicitario es la mejor opción estratégica para su negocio, pues sus servicios son los más competentes y le serán de beneficio para competir en el mercado.

1.3.2.4. Proceso posventa

La actividad o el servicio posventa tiene como fin, asegurar las ventas actuales e incrementar las operaciones futuras, asegurando mantener un volumen de ingresos económicos estables e inclusive con un crecimiento exponencial. Para este fin TVS se plantea perseguir los siguientes objetivos:

- Los directivos del área de ventas en conjunto con profesionales del área comercial deberán estructurar planes y programas y participar en la planeación estratégica del departamento de ventas.
- El departamento de ventas debe dirigir y controlar la elaboración de la propuesta de los pronósticos de ventas anuales y que estos sean revisados y autorizados por la dirección del área comercial.
- Dirigir, controlar y analizar la propuesta de presupuesto por cada programa en el área de ventas.
- Analizar y preparar propuestas para que la cartera de clientes se mantenga actualizada y en constante crecimiento. Para ello, se prestará atención especial a la constante capacitación del personal de servicio al cliente, de manera que se pueda ir perfeccionando el proceso post venta.
- Proponer y establecer estrategias que fomenten el fortalecimiento de la coordinación del equipo de ventas, de manera que mejore las condiciones de venta de los espacios publicitarios en pantalla.
- El personal de servicio al cliente debe supervisar la retroalimentación de los datos o registros sobre los clientes directos o fijos, de los clientes inactivos y de los clientes nuevos, para que constantemente se puedan innovar nuevos canales de venta.
- Proponer y ejecutar una política comercial creativa y dinámica que se oriente en el cliente, de manera que se favorezca las ventas de los espacios publicitarios que se transmitirán en Canal TVS.

- Analizar y establecer las tarifas de publicidad y las maneras de incentivar a los anunciantes, apoyándose en las opciones ofrecidas en el mercado actualmente, para captar más clientes.

2. DESCRIPCIÓN ACTUAL DE COSTOS

2.1. Estadísticas de costos actuales

A diferencia de los medios de comunicación escritos y de la misma radio, la televisión estimula de múltiples maneras los sentidos de los espectadores, es decir, 'los atrapa'; puesto que la televisión posee características visuales y sonoras.

Tiene un gran impacto, es un medio que permite usar una cantidad muy grande de efectos especiales. Los comerciales llegan a la mayoría de hogares por medio de la televisión, a causa de que su cobertura es muy amplia.

Mantener un canal televisivo genera costos que, generalmente, se cubren cuando se obtienen utilidades, como vender espacios publicitarios, aun así, existe una minoría que no logra alcanzar este objetivo y fracasa como resultado de una estrategia financiera y de ventas deficiente.

2.1.1. Divulgación y promoción

TVS tiene una política de constante innovación, genera múltiples opciones publicitarias para sus anunciantes para que los clientes cuenten con diversidad en los servicios publicitarios adquiridos. De esta manera satisface las necesidades de los negocios, productos o servicios de los clientes.

TVS ofrece los siguientes servicios publicitarios a sus consumidores.

- Anuncios publicitarios
- Eventos no recurrentes
- Proyectos especiales para cada tipo de negocio o anunciante
- Paquetes para diversos eventos deportivos

De momento TVS ofrece espacios publicitarios con una duración mínima de 20” los cuales se calculan basándose en tarifas de referencia. Estas tarifas se expresan en costos por spot fijo, se expresa en moneda nacional y sujeto a ajustes por las variables que puedan ser aplicables.

2.1.2. Inventario

Actualmente, el inventario que muestra el Canal TVS el período del año 2016-2017 es el siguiente:

Tabla I. **Generación de inventario**

	31/12/2017	31/12/2016
Activos		
Corrientes	Q 3 920 793,00	Q 2 537 240,00
Propiedad, vehículo, planta y equipos	Q 3 214 415,00	Q 3 235 116,00
Otros activos no corrientes	Q 2 570 920,00	Q 1 378 581,00
Total activos	Q 9 706 128,00	Q 7 150 937,00
Pasivos y patrimonio		
Pasivos Corrientes	Q 3 108 000 ,00	Q 2 371 926,00
Pasivos No Corrientes	Q 2 547 085,00	Q 922 697,00
Patrimonio atribuible a los Propietarios de TVS	Q 4 051 043,00	Q 3 856 314,00
Participaciones no controladas	Q 0,00	Q 0,00
Patrimonio total	Q 4 051 043,00	Q 3 856 314,00
Total pasivos y patrimonio	Q 9 706 128,00	Q 7 150 937,00

Fuente: elaboración propia.

2.1.3. Colocación de anuncios

Como se mencionó, muchos de los costos en los que incurre la mantención de un canal televisivo, son cubiertos por la prestación de servicios publicitarios que este medio ofrece.

Para TVS, la colocación de anuncios de clientes genera gran rentabilidad debido al costo que esto implica.

A continuación, en la tabla II se muestra el costo por spot publicitario:

Tabla II. **Costo por spot**

Franja	Horario	SPOTS 10"	SPOTS 20"	SPOTS 30"
Mañana	6:00 a 11:59 Hrs	Q 350,00	Q 500,00	Q 650,00
Tarde	12:00 a 17:59 Hrs	Q 500,00	Q 800,00	Q 1 000,00
Prime Time	18:00 a 21:59 Hrs	Q 800,00	Q 1 250,00	Q 1 600,00
Prime Late	22:00 a 23:59 Hrs	Q 650,00	Q 1 000,00	Q 1 200,00

Fuente: elaboración propia.

2.1.4. Tiempo publicitario

El tiempo en televisión tiene un precio más elevado que en otros medios publicitarios. Estadísticamente, el tiempo que se utiliza en la transmisión de spots publicitarios de anunciantes, es el que genera lo más altos ingresos para el canal TVS.

Las estadísticas revelan que cuatro de cada diez personas a las que tiene alcance el canal TVS lo sintonizan, el anunciarse en este medio televisivo, garantiza una mayor captación de clientes que otros medios de comunicación existentes como la radio o los periódicos.

2.2. Control de clientes

Tener un servicio al cliente eficiente es un factor promocional para las ventas, tan efectivo como los descuentos, la venta personal o la publicidad en una todas las empresas y eso incluye a TVS.

TVS como otras empresas ha puesto por escrito la estrategia del canal frente a los clientes, pues es bien sabido que atraer un cliente nuevo es alrededor de seis veces más costoso que mantener uno.

Todos los miembros del personal que se relacionan con el cliente proyectan características y actitudes que lo afectan. Por eso, es importante identificar las cualidades que cada uno ellos presenta para implementar métodos y estrategias que promuevan el mejoramiento en la atención hacia los mismos.

El consumidor evalúa inconscientemente o conscientemente, la manera como la empresa realiza sus negocios, qué clase de trato tiene con los otros consumidores y la atención que él espera recibir.

Para clasificar los clientes de la organización se deben tomar en cuenta características tales como: volumen de compras en un lapso o periodo de tiempo, productos que compra según su clase o línea, la frecuencia con que consumen un producto o servicio y por la fidelidad o antigüedad que tienen con la empresa entre otros factores. Para efectos de este trabajo de graduación se clasifican por la frecuencia con la que adquieren los servicios por parte de la empresa y por su volumen de compra en un periodo o ciclo de tiempo determinado (anual, mensual, semanal, entre otros) pues es el factor determinante para la capitalización indispensable para la implementación de las mejoras.

Sobre la base anterior, se clasifican los clientes probables, que nunca han reflejado interés en la empresa ni en sus servicios, se toman en cuenta solamente por sus características las cuales indican que en el futuro estos se pueden transformar en ingresos para la organización. Los tipos de clientes más relevantes para este documento son los siguientes.

2.2.1. Regulares

Para TVS, los clientes regulares (40 % del total de sus clientes) son los que optan por la fiel audiencia de la programación ofrecida de manera periódica y que lo hicieron recientemente.

Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe el canal en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

Los clientes no regulares poseen un volumen de adquisición de servicios bajo y su frecuencia de compra esta fuera del periodo de tiempo que la empresa establece. A diferencia de estos, el volumen de compra de los clientes regulares es alto. Con frecuencia adquieren los servicios o están dentro del periodo de tiempo establecido, ellos sostienen la empresa e interesan a este trabajo de investigación porque representan el porcentaje de ingresos más alto de la organización.

Luego de definir la clasificación de clientes de TVS y realizar una revisión de históricos se encontró que, entre los clientes que representan el mayor flujo de ingresos están.

- Hotel Royal Palace

- Calzado Cobán
- Best Western Plus Hotel Stofella
- Hotel Barceló de Guatemala
- Carnitas y chicharrones San Sebastián
- Restaurante Los Churrascos, entre otros.

Además, les interesa brindar aportes económicos a la empresa por concepto de membresía a cambio de beneficios que la empresa pueda brindarles, como descuentos, atención privilegiada, asesoría sobre comerciales, entre otros. Estos ingresos constituyen un eslabón importante en el proceso de expansión de la empresa.

2.2.2. Nuevos

Según las estadísticas manejadas por TVS, al menos un 30 % de sus clientes actuales se consideran nuevos.

Para TVS, la captación de este tipo de clientes representa una fuente viable para el aumento de la audiencia del canal, por lo cual se propone una política de captación de nuevos clientes que incluye:

- Política sobre el valor añadido. El error más frecuente en las empresas y que el canal considera el más letal para sus aspiraciones es no comunicarle al cliente del valor añadido de los servicios que presta en su catálogo. Cuanto más conocimiento de los usos del servicio posee el cliente, mejor es la comunicación este durante el proceso de servicio.
- Establecimiento de objetivos concretos. Los recursos en términos de tiempo, de presupuesto y de equipo humano son limitados, esto le da

sentido de urgencia a concretar la venta del espacio publicitario de manera que lo haga más rentable.

Existen ciertos métodos para captar clientes nuevos que son favorables a la clase de servicio que TVS ofrece, entre estos se puede mencionar los siguientes:

- El aprovechamiento de nuevos mercados geográficos para comercializar sus servicios. Esto se logra ampliando la zona de actuación con otros mercados vecinos realizando campañas de comunicación. Actualmente, TVS cubre todas las zonas de la capital a excepción de la zona 15, además, municipios como Mixco casi en su totalidad, un gran porcentaje de Villa Nueva, San Pedro Ayampuc, Chinautla, Palencia, Santa Catarina Pinula, Boca de el Monte, San Juan y San Pedro Sacatepéquez, Ciudad Quetzal, Ciudad San Cristóbal y Aguas Calientes.
- *Ventas online*. Si hasta el momento se vendía en forma física, vender online permite expandir la zona geográfica.
- *Venta directa*. Si los clientes no buscan al canal, que es muy común en esta industria, TVS debe ir en busca de los clientes. Luego de realizar un estudio sobre el perfil del cliente se conocerán las características que poseen y dónde encontrarlos.
- *Con networking*: funciona como una red de contactos con otras empresas que ayudan a vender el producto ofreciendo alianzas.

- Ampliación de beneficios del producto. Al ampliar los usos del producto conjuntamente se amplía el tipo de clientes que pueden mostrar interés en adquirirlo.
- Pidiéndole a los clientes actuales que traigan a sus conocidos. Las marcas cada vez más utilizan la fórmula de “amigo” o “apadrinamiento”.
- Vendiendo a profesionales. Se puede empezar a vender al profesional ofertando nuevas prestaciones, se puede ampliar la cartera al venderle a los clientes finales también.

2.2.3. Potenciales

TVS enfoca como clientes potenciales al 30 % del total global de los clientes con los que cuenta y los clasifica así:

- Su frecuencia posible de audiencia.
- su posible volumen de adquisición del servicio.
- El nivel de influencia que asumen en su grupo social o en la sociedad.
- Potenciales clientes según su frecuencia posible de audiencia: para identificar este tipo de clientes se realiza una investigación de mercados que revela su posible conducta o frecuencia de compras al convertirse en cliente fijos; debido a ello, se los clasifica de manera similar en los siguientes tipos:

- Clientes potenciales con consumo frecuente
 - Clientes potenciales de consumo habitual
 - Clientes potenciales con consumos ocasionales
- Según su volumen posible de adquisición. Este tipo de clasificación se realiza por medio de una investigación de mercado que ayuda a identificar volúmenes de compra de probables consumidores en caso se conviertan en clientes activos; por ello, se clasifican de la siguiente manera:
 - Clientes potenciales con un alto volumen de consumo
 - Clientes potenciales con volumen de consumo promedio
 - Clientes potenciales con volumen bajo de consumo
- Clientes potenciales según el nivel de influencia. Para identificar este tipo de clientes también se utiliza un método de investigación de mercados que permita identificar personas que influyen en los clientes meta, para convertirlos en clientes del canal para que en un futuro cercano estos atraigan más clientes, este tipo de clientes se clasifican de la siguiente manera:
 - Clientes potenciales con influencia alta
 - Clientes potenciales regularmente influyentes
 - Clientes potenciales con influencia baja o familiar

La importancia de realizar un buen análisis de la demanda potencial radica en que nos brindará la información necesaria del tipo de clientes en que la empresa se deberá enfocar y las decisiones o acciones correspondientes a llevar a cabo de manera que podamos obtener los resultados óptimos.

Para recabar información sobre este tema es importante apoyarse en las siguientes fuentes de información; los consumidores o clientes, la competencia y estudios previamente realizados por otros negocios. Entre los métodos que se utilizarán para la obtención y ordenamiento de información están los cuestionarios y entrevistas directas, observación directa del mercado y de las organizaciones que se encuentran presentes en él en la actualidad, entre otros.

Para el análisis de la demanda es necesario obtener información del poder de compra de los clientes potenciales, qué volumen de compra y con qué frecuencia están dispuestos a solicitar el servicio, qué precio están dispuestos a pagar y qué calidad de servicio esperan recibir a cambio. También interesa conocer, para este trabajo, los hábitos, gustos, preferencias, tendencias y comportamientos de los clientes. De esta forma se ofrecerá un servicio de mejor calidad, los recursos se distribuirán de manera más eficiente y se mantendrá a los clientes satisfechos.

Los datos recopilados de las visitas y entrevistas a las principales empresas dedicadas a la publicidad televisiva en el mercado demuestran que estas se enfocan en el servicio para las grandes empresas por representar el mayor porcentaje en peso económico en el ámbito nacional, esto propicia la discriminación de las empresas de menor peso.

Según la información obtenida del ministerio de economía a través de su Sistema Nacional de Información Mipyme Guatemala, solamente en el departamento de Guatemala existen 327 836 microempresas, las cuales representan el 88,73 % de las empresas registradas activas, con 27 061 y un 9,76 % de las empresas registradas activas lo constituye la pequeña empresa y, finalmente, la mediana empresa que cuenta con 3 336 negocios y una representación del 1,08 % de las empresas registradas y activas. En conjunto

estas tres industrias representan un peso económico nacional del 45,02 % lo cual lo hace un mercado objetivo atractivo.

Figura 3. **Análisis FODA**



Fuente: elaboración propia.

3. ESTRATEGIA PARA LA CAPTACIÓN DE CLIENTES

3.1. Comunicación del servicio

El objetivo principal de toda empresa es el aumento en los ingresos, esto se logra por medio del incremento de las ventas.

La comunicación es una herramienta básica y fundamental para el incremento de ventas de las empresas, existen diversos métodos y acciones que pueden ser implementados para conseguir el aumento de ventas basado en una comunicación efectiva del servicio.

Una buena estrategia de comunicación debe incluir objetivos a corto plazo. Estos marcan un aumento de las ventas y deben responder al cumplimiento de unos objetivos generales y a largo plazo.

Dichos objetivos deben estar establecidos en la estrategia de negocio, así como un control del cumplimiento de estos mismos objetivos, debido a que es un error muy frecuente no medir los resultados obtenidos luego de cada acción emprendida.

3.1.1. Amoldamiento a necesidades del cliente

Cuando se promociona la marca de la compañía, se deben conocer las preferencias o necesidades de los clientes de manera que esta información indique las estrategias para vender sus servicios.

El tipo de usuario al que se dirige la empresa no siempre será el mismo para todas las acciones, de modo que es necesario definir los clientes meta u objetivo y segmentarlos por el beneficio que obtendrá la empresa de cada uno de ellos.

Cada una de las acciones tomadas deben ser concretas y estar dirigidas a cada tipo de consumidores, el estudio de mercado es una herramienta efectiva para conocer las necesidades de cada una de las clases de cliente a los que se desea orientar.

Luego de identificar las características más importantes y las preferencias de los potenciales usuarios, el estudio de mercado indicará las acciones y herramientas que se deben utilizar para determinar el nivel de demanda y el grado de aceptación aproximados con que contara la empresa.

Un estudio de mercado arroja unos resultados que simplifican la toma de decisiones respecto a las estrategias que se tomarán para que el canal se posicione en la memoria de los potenciales clientes.

Un estudio de mercado, para recopilar la información se vale de herramientas tales como: encuestas, entrevistas, perfiles geográficos de potenciales clientes, observación y enfoques cualitativos o cuantitativos. Cuando se lleva a cabo el estudio de mercado debe tenerse en cuenta que los clientes son la pieza fundamental en el proceso de ventas y se desea que la empresa ofrezca a los usuarios lo que ellos buscan.

Entre los objetivos para realizar un estudio de mercado se encuentran: identificar el modelo de consumidores al que estará dirigido el producto o servicio y el precio que están dispuestos a pagar por el producto, también indica

los productos que ya están posicionados en el mercado y las características que poseen. Esta información permite identificar las necesidades que la competencia no está cubriendo y preparar mejores opciones de servicio para el cliente.

Por tanto, es necesario estructurar la investigación de manera que proporcione información sobre el comportamiento de los clientes, así como sus expectativas y sobre todo sus necesidades, para que la empresa comercialice de la manera más efectiva.

La individualización de las necesidades y preferencias de los potenciales usuarios permitirá a la organización adaptar estrategias para establecer el mejor precio para sus servicios, atraer más clientes, crear estrategias para la fidelización de los mismos, mejorar su sección de servicio al cliente, aumentar sus ventas y disminuir sus costos.

Además de los mencionados, el estudio de mercado puede arrojar datos sobre la población de clientes analizados, como:

- Género
- Industria a la que pertenece
- Presupuesto disponible
- Lugar de residencia o ubicación del negocio
- Imagen que los asiduos tienen del canal

En la tabla III se muestran los resultados de una encuesta aplicada a un grupo de negocios y empresas.

Tabla III. **Resultados de encuesta a clientes potenciales**

Preguntas	Respuestas	Valores
Pregunta núm. 1: ¿Está dispuesto a invertir en publicidad?	Si	36
	No	54
Pregunta núm. 2: Si su respuesta en la pregunta núm. 1 fue NO, explique el motivo:	Precios elevados	52
	No es de utilidad para el negocio	4
	Paquetes no satisfactorios	32
	Sin respuesta	2
Pregunta núm. 3: De adquirir los servicios de publicidad, ¿cómo le gustaría que fueran los contratos?	Día	36
	Semana	44
	Mes	10
Pregunta núm. 4: ¿Cuántos y cuáles días le interesaría transmitir su anuncio?	De lunes a viernes	16
	Solo fines de semana	46
	4 días por semana	20
	Toda la semana (lunes a domingo)	8
Pregunta núm. 5: ¿Qué beneficios le gustaría recibir de un contrato?	Precios accesibles	20
	Contratos diarios a precios razonables	56
	Elección de la forma de transmisión	14

Fuente: elaboración propia.

De estos resultados se concluye:

- Pregunta 1: el 40,0 % de los negocios encuestados respondieron que, Sí estarían dispuestos a invertir en publicidad, el restante 60,0 % respondieron no estar dispuestos a invertir en publicidad.
- Pregunta 2: el 57,8 % de los negocios encuestados respondieron que las tarifas y precios de este servicio son muy altos; el 4,44 % de los negocios respondió que no sería útil para su negocio, el 35,6 % indicó que los paquetes que ofrecen no son satisfactorios y el 2,22 % no explicaron el motivo de su respuesta en la pregunta núm. 1.

- El 40,0 % de los negocios indicaron que preferirían contratos diarios, el 48,9 % de los negocios contratos semanales y el 11,1 % de los negocios indicaron que prefieren contratos mensuales.
- El 17,8 % de los negocios indicaron que les interesaría que su anuncio sea transmitido de lunes-viernes, 51,1 % preferirían solo fines de semana, 22,2 % de los negocios optan por 4 días a la semana y el 8,90 % preferirían la transmisión toda la semana.
- El 22,2 % de los negocios prefieren precios accesibles, el 62,2 % de los negocios podrían contratar el servicio si hubiese contratos diarios a precios razonables y 15,6 % contratarían el servicio si les dieran el beneficio de elegir la forma de transmisión (horario, cuantas veces, entre otros).

Para este trabajo de investigación es importante recopilar información sobre las opciones de servicio que ya existen en el mercado. Las marcas presentes en la industria presentan opciones de publicidad con las siguientes características.

Tabla IV. **Costo por spot de empresa 1**

Horario	Spot 30"	Spot 20"	Cintillo 10"
24:00 a 6:00	Q 780,00	Q 520,00	Q 460,00
6:00 a 12:00	Q 900,00	Q 840,00	Q 700,00
12:00 a 18:00	Q 1 375,00	Q 1040,00	Q 950,00
18:00 a 24:00	Q 1 900,00	Q 1 520,00	Q 1 150,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla V. **Costo por spot de empresa 2, lunes a viernes**

Horario	Spot 30"	Cintillo 10"
5:45 a 10:00	Q 2 295,00	Q 1 435,00
10:00 a 13:00	Q 1 495,00	Q 585,00
13:00 a 16:00	Q 1 825,00	Q 667,00
16:00 a 18:00	Q 1 795,00	Q 855,00
18:00 a 19:00	Q 4 975,00	Q 837,00
19:00 a 21:00	Q 5 447,00	Q 1 825,00
21:00 a 23:00	Q 8 277,00	Q 1 900,00
23:00 a 24:00	Q 1 495,00	Q 585,00
24:00 a 5:45	Q 825,00	Q 427,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla VI. **Costo por spot de empresa 2, fin de semana**

Horario	Spot 30"	Cintillo 10"
8:00 a 12:00	Q 877,00	Q 445,00
12:00 a 20:00	Q 1 495,00	Q 745,00
20:00 a 21:00	Q 8 277,00	Q 865,00
21:00 a 23:00	Q 2 475,00	Q 847,00
23:00 a 8:00	Q 825,00	Q 427,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla VII. **Costo por spot de empresa 3, lunes a viernes**

Horario	Spot 30"	Cintillo 10"
24:00 A 5:45	Q 850,00	Q 545,00
5:45 a 7:00	Q 1 575,00	Q 485,00
7:00 a 10:00	Q 1 575,00	Q 485,00
10:00 a 13:00	Q 690,00	Q 345,00
13:00 a 14:00	Q 1 575,00	Q 485,00
14:00 a 19:00	Q 850,00	Q 545,00
19:00 a 20:00	Q 3 150,00	Q 675,00
20:00 a 20:45	Q 1 815,00	Q 485,00
20:45	Q 5 950,00	Q 1,050,00
22:00	Q 3 435,00	Q 720,00
22:00 a 24:00	Q 1 575,00	Q 485,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. **Costo por spot empresa 3, fin de semana**

Horario	Spot 30"	Cintillo 10"
24:00 a 7:00	Q 545,00	Q 250,00
7:00 a 12:00	Q 545,00	Q 250,00
12:00 a 19:00	Q 795,00	Q 300,00
20:45	Q 5 950,00	Q 1 050,00
19:00 a 24:00 (excepto 20:45)	Q 1 035,00	Q 250,00

Fuente: elaboración propia.

En las tres empresas, el periodo de contrato está limitado a una semana como mínimo, a pesar de que la empresa 2 tiene más opciones de horario el número de transmisiones del *spot* es limitado igual que en las otras dos. Además, las tarifas son muy grandes o elevadas haciendo este un servicio exclusivo para empresas grandes que pueden invertir cantidades grandes de dinero en este tipo de publicidad.

Las principales necesidades insatisfechas identificadas son las siguientes:

- No existen precios accesibles para otras empresas más pequeñas por lo que es un mercado no aprovechado.
- Además, a las empresas les interesa más una opción que les permita mostrar su marca con un número de transmisiones menos limitado.
- No hay una opción de adquisición menor a una semana.

El mercado de las MiPymes está libre o con muy poca competencia en publicidad, de las tres, la mediana empresa es la rama donde las empresas de publicidad existentes enfocan más su interés, sin embargo, se contará con limitaciones para brindar este servicio debido que es un mercado con mayor flexibilidad..

La demanda del servicio puede ser saturada como no saturada es necesario ofrecer mejoras en la prestación del servicio para que las necesidades que no fueron solventadas anteriormente queden satisfechas en un mayor porcentaje, debe realizarse un estudio en el futuro nuevamente para medir la calidad del servicio o saber si surgieron nuevas necesidades en el mercado luego de cierto tiempo.

3.1.2. Servicio y comunicación

La imagen o la reputación que proyecta una organización a sus seguidores se transforma en un activo indispensable que impacta directamente tanto en el crecimiento de la organización, como en su permanencia en el mercado.

Comunicarse eficazmente con los usuarios objetivo es un reto muy grande con el que combaten las organizaciones, buscando un espacio entre los miles de mensajes que diariamente son dirigidos hacia los potenciales usuarios en general, sumado al surgimiento de nuevas estrategias y formatos que apresuran el ritmo de la comunicación y sus procesos.

Es crucial tomar en cuenta que el liderazgo corporativo, complementado del liderazgo comunicacional encaminara a la administración a encontrar la estrategia que más convenga a la empresa.

Por esto la administración debe tener en consideración que su organización requiere y exige contar con herramientas de comunicación que impulsen el crecimiento del negocio y transmitan efectivamente el valor de su empresa.

La IV muestra los resultados de una encuesta de conciencia de marca.

Tabla IX. **Encuesta de conciencia de marca**

Preguntas	Respuestas	Valores
Pregunta núm. 1: ¿Conoce usted o ha escuchado del canal TVS?	Nunca he escuchado sobre él	187
	He escuchado sobre el canal, pero nunca lo he visto	115
	A veces lo veo	87
	Lo veo a menudo	42
Pregunta núm. 2: ¿Dónde ha visto la publicidad de TVS?	TV o Radio	89
	Periódico / revistas	0
	Internet / Redes sociales	46
	Transporte público	0
	Volantes o afiches	0
	Nunca he visto nada de publicidad sobre la compañía	296
Pregunta núm. 3: por favor, marque las características que asocia con el canal TVS:	Moderno	65
	De confianza	43
	Divertido	189
	Popular	30
	Inteligente	107
	Aburrido	2
	Prescindible	0
	sin estilo	0
	Otro	3
Pregunta núm. 4: ¿Cómo evaluaría la calidad de la programación de TVS?	Excelente, es divertida	144
	Buena, es entretenida	68
	Regular, sirve para pasar el rato	32
	Mala, es aburrida y no me llama la atención	0
Pregunta núm. 5: ¿Considera a TVS como una opción para publicitarse?	Si, es una opción confiable	78
	Lo tendría en cuenta	157
	No, no me parece una opción segura	9

Fuente: elaboración propia.

Según los resultados de las encuestas, la mayoría de la población desconoce la existencia de TVS. Eso se debe a que la publicidad de la empresa es insuficiente, pues también un gran porcentaje de las personas encuestadas afirman no haber visto nunca publicidad del canal.

Sin embargo, un alto porcentaje de las personas que conocen TVS y creen que su contenido es de buena calidad, confiarían la publicidad de su empresa o negocio a este canal, otro porcentaje aún más grande lo tendría en cuenta, es decir, son clientes potenciales. Sin embargo, esa cantidad de personas es aún menor a la mitad de la población evaluada y por ello, la cantidad de compradores del canal está condicionada. La razón principal es que la publicidad de TVS está limitada a la TV/radio y a las redes sociales. En estas últimas está mal aprovechada porque es escasa. Por ello, entre las medidas que se considerarán será aumentar la publicidad para tener un mayor alcance en la población en general y aumentar la cantidad de clientes.

Existen diversas propuestas que deben incluirse en la estrategia de comunicación, entre las cuales se encuentran:

- *Marketing* digital: esta comunicación por internet es una herramienta que incluye diversas técnicas y destrezas para la promoción de productos y servicios por medios digitales para atraer, de una manera eficaz y acertada, clientes potenciales hacia la empresa.

El *marketing* digital es una forma rentable, eficiente y sencilla de plasmar en la memoria de la población la imagen de una empresa y así incrementar el número de clientes. No importa en qué medio o industria esté dirigida la empresa, siempre habrá una técnica de comunicación digital ayudará al crecimiento del negocio.

- *Marketing* a través de medios impresos. Esta es una herramienta tradicional e infaltable en una estrategia de comunicación y promoción de una empresa que busca la ampliación de su cartera de clientes.

La publicidad a través de medios impresos provee una oportunidad para las organizaciones de dirigirse a diferentes clases de clientes potenciales.

Se utilizan medios como periódicos y afiches, los cuales son medios generalizados para una gran mayoría de posibles clientes, o revistas y el servicio postal que son medios con los cuales se obtiene una comunicación más directa con la población de clientes objetivo de la empresa.

- Manejo de Crisis: en tiempos de crisis la comunicación es vital, ninguna empresa está exenta de caer en tiempos de adversidad, las empresas deben anticipar el verse en una situación desventajosa y elaborar un plan de comunicación en tiempo de crisis.

Esta acción le permitirá a la organización reaccionar de manera eficiente en la búsqueda de nuevos clientes, además de mantener la comunicación con sus usuarios actuales, esto con el fin de proteger la buena imagen de la empresa y estos sigan siendo fieles a ella.

La importancia de un plan de comunicación en tiempo de crisis radica en que las más grandes oportunidades suelen venir de una adversidad y la organización al salir positivamente de una situación así, estará preparada para futuras dificultades.

Ninguna compañía se somete de forma voluntaria a los riesgos inherentes de una crisis; sin embargo, las organizaciones que superan positivamente una situación así, entienden que las oportunidades pueden venir de una adversidad.

Es indispensable medir la efectividad de todas de las acciones que se efectúan dentro de una estrategia de comunicación, esto en función de los

objetivos y metas generales de la empresa, de esta manera, se tiene discernimiento de los avances resultantes de la estrategia de comunicación y se expone el aporte de cada una de las acciones realizadas.

Medir correctamente los aportes proporcionados por cada acción permite una ejecución adecuada de la estrategia de comunicación o ajustes en ella para optimizar el impacto que esta tendrá en el progreso de la empresa.

Una buena estrategia de comunicación es vital para las empresas pequeñas, puesto que mediante ella pueden comenzar a posicionarse en la memoria de la población de clientes potenciales en general, no se puede depender únicamente de la difusión verbal para que el negocio crezca, es fundamental planear las acciones a tomar para difundir la imagen de la empresa de manera que pueda optimizar sus recursos.

A continuación, se presentan algunas acciones recomendables para una estrategia de comunicación efectiva.

- **Página web.** Las personas suelen buscar información de las empresas que les interesa, el internet es la herramienta predeterminada para este fin, en esto recae la importancia de contar con una página web institucional. A través de la página web las empresas facilitan la información, además transmite una imagen de profesionalismo y formalidad de la organización.

Es recomendable que la página web de la empresa sea un elemento dinámico que permita la interacción de la organización con los usuarios.

- Redes sociales. En la actualidad, las redes sociales se convirtieron en la vía principal de comunicación y difusión de imagen para las pequeñas organizaciones debido a su costo cero y la elevada cantidad de usuarios con que cuentan.

Además de la facilidad de interacción que permiten con los actuales o potenciales clientes, debe tomarse en cuenta el tipo de red social que se utilizara, pues no de todas se puede sacar el mismo provecho, es fundamental conocerla muy bien y así poder obtener el máximo beneficio de ella.

- Apadrinamiento: consiste en solicitarle a los clientes actuales llevar un cliente nuevo para la organización, comúnmente de su entorno, esto a cambio de beneficios y premios que sean de su interés.
- Correo electrónico: es una herramienta eficaz si se sabe explotar, es importante conocer el perfil del cliente objetivo, además de transmitir en el asunto y contenido del mail, de forma dinámica, el beneficio esperado del servicio que se brinda, buscando que al usuario le resulte interesante y logre captar su atención.
- Publicidad en el lugar de venta: comprende pancartas, afiches, carteles, expositores y cualquier elemento que comunique la imagen de la organización, por supuesto, que estén colocados en el punto de venta, la imagen y el discurso del personal de ventas del local son parte fundamental del éxito de la estrategia de comunicación.

Con la publicidad en el lugar de venta se busca impulsar a la población a adquirir los servicios de la empresa o darlos a conocer, además de grabar en la

memoria de las personas la ubicación del punto de venta y que estas lo tengan presente para futuras compras.

- Lealtad del cliente: Una de las principales claves para que una empresa tenga éxito es alcanzar la lealtad de los clientes.

Mantener los clientes existentes es igual de significativo como la captación de nuevos clientes.

La lealtad de los clientes es un componente fundamental para que los negocios pequeños alcancen el crecimiento y desarrollo continuo, debido a que los clientes que son leales producen solvencia y estabilidad económica a la organización gracias a que estos representan un ingreso constante.

La fidelidad de los clientes se basa en la calidad del servicio que se les proporciona y la atención con que se les trata, las empresas suelen apoyarse en tarjetas de regalo, descuentos y otras acciones que lleven al cliente a sentirse beneficiado por su lealtad a la organización.

- Publicidad tradicional: no es muy utilizada por empresas pequeñas debido a sus costos que en ocasiones son demasiado elevados, pero si es recomendado incluirla en una estrategia de comunicación y utilizarla de manera moderada.

3.2. Motivación del personal

Para una organización en desarrollo, es vital retener a los empleados más eficientes y con mayores aptitudes en la empresa, de manera que estos se encuentren motivados para asegurar que el personal, principalmente los

empleados de alto rendimiento se encuentren moral, física y psicológicamente satisfechos con su empleo y respondan de la manera más eficiente a las exigencias y necesidades de la empresa.

Una empresa que comprende la importancia de satisfacer las necesidades morales de sus empleados y cumple con ellas, obtiene, a cambio, que el personal este comprometido con la empresa de manera que quiera mejorar continuamente en el cumplimiento de sus funciones, buscando el beneficio para la organización, incluso yendo más allá de sus obligaciones, de esta manera se crea un ambiente laboral en el cual es posible alcanzar el desarrollo profesional de todo el personal que integra la organización.

3.2.1. Teoría de la fijación de metas

Edwin Locke, en los años sesenta, planteo que una de las bases de motivación en el lugar de trabajo es tener como propósito alcanzar una meta, esto quiere decir que cuando al personal se le establecen objetivos y metas ambiciosos o específicos, mejora el desempeño, por ejemplo: la empresa establece que su personal tiene que hacerse con x cantidad de clientes nuevos durante el mes, con esto se lograra un mejor nivel de rendimiento que cuando se establece un objetivo más general como: la empresa establece que su personal tiene que hacerse con más clientes al mes.

Cuando se establecen metas complicadas, se consigue como resultado un mayor nivel productivo que cuando se tienen metas fáciles.

Es necesario aclarar que para que la propuesta anterior se cumpla, factores clave como la capacidad del personal y la aceptación de metas tienen que mantenerse constantes, este último es el más difícil de mantener debido a

que las metas complejas tienen pocas probabilidades de ser aceptadas, aun cuando son aceptadas tienen una probabilidad alta de ser abandonadas.

Es en este punto donde cobra importancia la motivación del personal, un empleado que es premiado por sus logros se ve estimulado a asumir desafíos difíciles y pondrá su dedicación al máximo para alcanzarlos.

Cuando una empresa establece las metas para su personal debe tener en cuenta que estas no deben entrar en conflicto unas con otras, si esto llega a ocurrir algunas metas pueden quedar abandonadas y la eficiencia del personal se verá comprometida, como consecuencia la motivación de los empleados tiende a menguar.

Esta situación es demasiado perjudicial para las empresas que desean alcanzar metas complejas pues para poder alcanzarlas hacen falta estrategias demasiado riesgosas en las cuales se necesita que los empleados tengan un desempeño muy alto.

Otros factores que se deben tomar en cuenta al establecer una meta son:

- Cuando se especifican las metas, la administración de la empresa debe obviar todas aquellas actividades que no se relacionan con dichas metas, es decir el enfoque de la organización debe estar fijado en los procesos necesarios para alcanzar esas metas.
- Cuando se establece una meta, inicialmente el personal se siente suficientemente motivado, con deseo de alcanzar el objetivo pues tiene la certeza de lograrlo, pero conforme los días pasan la motivación ya no es

tan grande, el impulso que se tenía al inicio se va desvaneciendo, y las dudas empiezan a surgir.

Por eso, la administración debe contar siempre con un plan estratégico que detalle todo el proceso para la obtención de las metas establecidas de manera que el personal no se sienta sin rumbo en ningún momento durante el camino hacia alcanzar estas metas.

- Las metas pretenciosas, involuntariamente guían al personal a encontrar caminos más fáciles para alcanzar objetivos, de manera que los procesos involucrados en alcanzar metas difíciles se ven optimizados. Estos, a su vez, producen condiciones beneficiosas para la empresa tales como reducción de tiempos y de costos.

3.3. Normas de calidad en servicio

Satisfacer a los compradores para que estos sean fieles a la marca, es una de las prioridades de las empresas, para conseguir esto es necesario ofrecer servicios con altos estándares de calidad y que esta sea constante.

En esto reside la importancia de las normas de calidad debido a que estas ofrecen herramientas y estrategias de apoyo para que de manera eficiente se alcance la constancia en la calidad.

Las normas sirven para ejecutar de manera adecuada un proceso determinado y las operaciones que este conlleva, con la aplicación de este principio a una empresa que presta un servicio, se logra hacer más eficientes todos los procesos que integran la prestación de este, además de alcanzar un aumento en los estándares de calidad del mencionado servicio.

El funcionamiento de las normas consiste en proporcionar las bases que ayuden a los administradores a definir los requisitos para brindar servicios, captar las necesidades y expectativas de los clientes, reducir riesgos que puedan afectar a las ventas, reducir tiempos en los procesos o garantizar la seguridad de la operación y la calidad en la prestación del servicio.

Las normas pueden ser:

- Especificaciones
- Metodologías escritas para operaciones específicas
- Guías diseñadas para ayudar a implantar procesos y procedimientos

La Norma ISO 9001 en su revisión 2015 es la más recomendada para aplicar en una empresa que presta servicios.

Esta norma es la base de todo sistema de gestión de la calidad (SGC), enfoca los elementos necesarios para tener un sistema efectivo para que las empresas mejoren la calidad de sus servicios.

Además, es la más adecuada porque cuenta con enfoques, como lenguaje sencillo, técnico y comprensible, consideración de la gestión de riesgos, acciones preventivas, enfoque en los procesos, competencia del personal, entre otros.

3.3.1. Resultado esperado por el cliente

Se deben establecer los trabajos que debe llevar a cabo cada empleado dentro de la organización, de manera que en conjunto estos se encaminen al cumplimiento del objetivo principal de la empresa, el cual es lograr la satisfacción del cliente.

Una vez se han especificado los trabajos, se concretarán los métodos para llevarlos a cabo. Indagar en las expectativas del consumidor es el primer paso para fijar estándares de calidad para un servicio.

Cualquier norma de calidad de servicio debe estar respaldada por las necesidades del cliente. Es un respaldo de congruencia, gracias a esto cada uno de los empleados del canal sabe lo que deben hacer, y tienen claro con qué objeto lo hacen.

Todos los clientes desean tener un trato individual.

Para poder alcanzar los resultados esperados es necesario conocer a los clientes, basándonos en los siguientes aspectos:

- Segmentar. Clasificar a los clientes por los elementos y las características que tienen en común. Con esta acción deben quedar pocos grupos de clientes en los cuales se trabajará, esto se realizará de esta manera para centralizar esfuerzos.
- Humanizar. Con esto se pretende conocer dónde vive, cuáles son sus pasatiempos, a qué se dedica, a qué gremios o grupos pertenece. Luego, se formulan preguntas para comprender sus motivaciones y criterios de compra.

Existen puntos de referencia del desempeño en los cuales se comparan las prácticas del servicio y, a menudo, proponen en términos de lo que el cliente cree que debería suceder o espera que suceda. Por ello, existen dos niveles de servicio que son:

- Servicio deseado. Es lo que el cliente tiene pensado recibir, es decir, lo que puede ser y lo que considera el cliente que debe ser del servicio.
- Servicio adecuado. Se refiere a lo que el cliente puede aprobar.

Esto significa que el cliente es consciente de que, aunque tenga en mente que el servicio satisfaga todos sus deseos, siempre existen factores que impiden que se reciba del servicio todo lo pensado, por lo mismo, los clientes están dispuestos a aceptar un cierto nivel mínimo de desempeño.

El cliente espera que el servicio que adquiere cumpla con sus expectativas, esto obliga a las empresas a hacer uso de métodos y técnicas fiables que estiman las preferencias de los clientes a la hora de la adquisición de un servicio.

Estos métodos y técnicas sirven para identificar las expectativas actuales de los clientes, estas además ayudan a anticipar expectativas futuras, gracias a la observación en la variación natural de las expectativas de los clientes y en la observación de una realidad que está condicionada a la aparición de un servicio nuevo o a los cambios en uno que ya existe.

Para el mejoramiento de un producto, o para darle un valor añadido, se requiere evaluar las múltiples preferencias de los usuarios, lo cual se logra con técnicas cuyo objetivo es manifestar las tendencias de compra de las personas.

Existen dos tipos de herramientas efectivas para observar el comportamiento de los clientes, utilizadas por las grandes industrias:

- Métodos de preferencia revelada. se fundamentan en acciones y datos históricos de los clientes, esto quiere decir que las preferencias de los usuarios pueden ser expuestas gracias a sus hábitos de compra.
- Métodos de preferencia declarada. Dependen de cómo los clientes responden a situaciones hipotéticas.

Es decir, las preferencias de selección de los usuarios están enfocadas en productos o servicios que no existen.

En esencia estos métodos están diseñados para revelar las preferencias de los clientes sobre productos o servicios relativamente nuevos, basándose en la utilidad que ellos encuentran en productos o servicios con los que nunca han interactuado.

En conclusión, es más factible elegir un método de preferencia revelada sobre los de preferencia declarada, debido a que los métodos de preferencia revelada están fundamentados en las preferencias reales e históricas de los usuarios, esto reduce el riesgo de trabajar con datos erróneos, o imparciales, o con respuestas oportunistas.

En cambio, los métodos de preferencia declarada hacen más difícil medir la reacción de los clientes hacia un servicio, pues ni siquiera los propios encargados de realizar el estudio saben cuáles son las principales características que afectaran la aceptación del servicio, y aun cuando están convencidos de conocerlas, estas tienden a cambiar de la teoría a la realidad.

3.3.2. Ponderación de la calidad

La calidad puede ser ponderada en función de varias categorías, las mismas se describen a continuación:

- Calidad entendida como aprobación a ciertas especificaciones

Según este criterio, la calidad está medida en función de la aprobación de las especificaciones de diseño del producto o servicio.

Se puede utilizar cuando:

- Las especificaciones son fáciles de identificar de manera correcta.
- Existe un grado de estabilidad de las especificaciones a través del tiempo.
- Son productos y procesos estandarizados.

Presenta las siguientes ventajas:

- Permite reducir los altos costos de inspección
- Es posible aplicar este concepto a procesos, productos y servicios.

Esta categoría implica crecimiento en la eficiencia cuando:

- No hay mucha incertidumbre
- Es sencillo delimitar las especificaciones

A su vez tiene algunos inconvenientes o limitaciones:

- Se enfoca en la eficiencia mas no en la eficacia
- La estandarización puede afectar la adaptabilidad a los cambios

La perspectiva interna se enfoca de la siguiente forma:

- Calidad como satisfacción a las expectativas del consumidor
 - Calidad como valor en relación con el precio
 - Calidad como excelencia
- Calidad como satisfacción a las expectativas del cliente

Un producto o servicio que satisface y excede o sobrepasa las expectativas del cliente es considerado un producto de buena calidad.

Esta categoría presenta las siguientes ventajas:

- Se aplica a productos y servicios
- Es perceptiva o sensible respecto a los cambios en el mercado

Tiene también algunos inconvenientes o limitaciones:

- Es difícil detectar, medir y ponderar las expectativas.
- Presencia de diversos elementos circunstanciales influyentes en el consumo y varían en el tiempo.
- Dificultad para determinar si la satisfacción es producida por la prestación satisfactoria del producto o servicio.

- Calidad como valor con relación al precio

El precio conjuntamente con la calidad deberá ser tomado en cuenta en un mercado altamente competitivo. En otras palabras, la calidad de un producto se encuentra ligada a su costo y a su precio.

En esta categorización, la calidad se concibe como un concepto dependiente y relativo, esto implica que se procura obtener la máxima calidad posible por un precio dado (valor obtenido por el dinero que se paga).

Se presentan algunas de las ventajas que posee:

- Se aplica a productos y servicios.
- Se enfoca en la eficiencia de la gestión económica interna y en la eficacia con respecto al mercado.

Como toda categorización, presenta algunos inconvenientes:

- Es difícil identificar los componentes del valor, esencialmente los que constituyen las preferencias del consumidor.
- Valor variable en función del mercado.

- Calidad como concepto de excelencia

Un producto o servicio es excelente si en su realización, se utilizan los componentes óptimos, la mejor gestión y una fina realización de los procesos.

Algunas de las ventajas de esta ponderación se presentan a continuación:

- Es el más simple y genérico de los conceptos de calidad.

- Es aplicable a procesos, productos, servicios y en todo su conjunto, a la empresa.
- Es aplicable también para calificar al personal (alta calidad humana).

Entre los inconvenientes se tienen los siguientes:

- Es la forma más abstracta de entender la calidad por tanto es la más difícil de sistematizar.
- Estandariza los modelos de excelencia.

3.3.3. Satisfacción de clientes

Existen varios aspectos una empresa debe desarrollar, en este caso TVS, para cumplir con las normas de calidad en servicio.

La satisfacción de clientes se basa principalmente en cubrir las necesidades o expectativas que dichos clientes tienen sobre un servicio que les será prestado, con el fin de abarcar la mayoría de las exigencias de estas.

Cuando las expectativas de los clientes son bajas, se puede percibir que el número de consumidores no aumenta, aunque las expectativas altas tampoco son una ventaja para la organización ya que el nivel de necesidades va en aumento y pese a que se brinde el mejor servicio, los usuarios pueden llegar a sentirse decepcionados luego de haberlo adquirido, esto se vincula con la insatisfacción del cliente.

Se debe tomar en cuenta la existencia de quejas por parte de los clientes, debido a que esto refleja un grado de insatisfacción por parte de los mismos, por otro lado, la inexistencia de quejas por parte del cliente no siempre procura

que el servicio sea satisfactorio, puede significar que las quejas no están siendo bien estructuradas o comunicadas a la organización, incluso puede advertir que el cliente piensa en cambiar de empresa prestadora del servicio.

Sin embargo, no puede tener el conocimiento de las necesidades o requisitos de un cliente a primera vista, por lo cual se señala una serie de pasos a seguir para poder prestar un mejor servicio:

- Fijar a una persona para la investigación de los aspectos más relevantes que debe englobar la satisfacción de los clientes.
- Definir el método más adecuado, para que gracias a éste se logre cumplir con las exigencias de los clientes.
- Identificar de una manera clara los requisitos, progresar periódicamente y así cumplir con ellos.
- Disponer de metodologías que hagan de los requisitos y necesidades de los clientes, metas y resultados para el crecimiento de la organización.
- Evaluar los resultados de las necesidades de los clientes, y concluir si fue un servicio satisfactorio o insatisfactorio.

El cliente tiene un grado de satisfacción, el cual se consigue con el valor percibido, refiriéndose al valor que le dará al desempeño con el que fue adquirido el servicio mediante el contrato respectivo.

Para medir dicho desempeño se toman en cuenta las siguientes metodologías:

- Cualitativas: estas no toman en cuenta una gran muestra de población (clientes), los resultados son más complicados de representar de forma estadística.
- Cuantitativas: estas toman en cuenta una mayor muestra de población que pueden ser encuestadas, esos resultados tabularlos y así representarlas de forma estadística.

3.3.4. Autoevaluación

Un error muy común y grave que cometen muchas empresas es darle poca importancia a la autoevaluación o peor aún, creer que esta ni siquiera toma parte en el rendimiento organizacional; sin embargo, la autoevaluación es uno de los pilares fundamentales para garantizar un rendimiento alto y la prestación de un servicio de primera calidad, ya que pondera el estado en que se encuentran los empleados y la organización en general.

La autoevaluación en una empresa ayuda a conocer la opinión del personal sobre cómo funciona esta internamente, los fallos que hay en los procesos, los niveles de seguridad laboral e inclusive el momento de realizar una capacitación y el tipo de capacitación más conveniente.

Comúnmente se efectúa por medio de cuestionarios donde los trabajadores plasman su opinión sobre las cualidades y defectos en el funcionamiento interno de la organización, y las ideas que ellos pueden aportar para la corrección y mejoramiento del sistema.

Según cuando se realice una autoevaluación puede ser:

- Periódica. Se lleva a cabo cada cierto tiempo, regularmente, cada año.
- Puntual: se realiza en situaciones particulares o especiales, como el cambio de un proceso o en la implantación de un proceso nuevo, y se desea conocer la opinión de los empleados sobre la situación en cuestión.
- Continua: se realiza cotidianamente, por medio de la observación del comportamiento del personal, de los indicadores de rendimiento en los procesos y a través de entrevistas informales o indirectas.

La Norma ISO 9001 recomienda la ejecución de autoevaluaciones para garantizar mejores resultados en otros requisitos de esta misma norma, como la gestión de no conformidades y acciones de mejora, seguimiento de los procesos, así como instituir un sistema de mejora continua, entre otros.

3.3.4.1. Encuestas de satisfacción

Las empresas utilizan las encuestas de satisfacción del empleado para evaluar el grado de entusiasmo y comodidad que estos tienen con su empleo.

Una buena relación con el resto del personal y sobre todo con los clientes, deseos de contribuir al crecimiento de la organización, actitud positiva en el desempeño de sus funciones, estas son algunas de las ventajas que un empleado satisfecho brinda a la empresa.

Aquí reside la importancia de la realización de encuestas internas al personal, pues con esto se descubre que aspectos del ambiente laboral de la empresa afectan negativamente a la moral de los trabajadores, ya que un grado de comodidad laboral negativo ocasiona problemas más graves como lo son:

- Clientes insatisfechos
- Baja captación de clientes o
- Número de renuncias demasiado alto

Estos son algunos criterios a considerar en la elaboración de una encuesta de satisfacción laboral:

- Que sea comprensible: no se debe adoptar un perfil corporativo; la encuesta debe ser entendible para todo el personal, con preguntas específicas, de manera que las respuestas sean específicas y los comentarios acertados.
- Debe ser de carácter anónimo: el personal responde con más sinceridad cuando la encuesta es anónima y el número de encuestas completadas es más alto, debido que de esta manera no existe temor en los trabajadores de dar respuestas que les ocasionen problemas o represalias.
- Debe permitir aportes: una encuesta que solicita a los empleados ideas de mejoras en los procesos y en el ambiente laboral de la empresa motiva a que estos se involucren más, ya que los hace partícipes, al grado de sentir que su opinión es importante para la organización, e incrementa su lealtad hacia ella.

- No suponer o dar por sentado algo: al realizar una encuesta jamás se debe asumir que los aspectos correctos para los directivos, lo son para los empleados.
- Saber a dónde se quiere llegar: la encuesta debe estar dirigida a obtener datos definidos con anticipación. Si se ha identificado el objetivo, la encuesta se redactará fácilmente para que cumpla con su cometido.

Luego de recopilar la información, se le debe dar seguimiento y utilizarla en favor de la empresa tomando las acciones necesarias por medio de un plan de mejoras, las cuales pueden ser: aumentar la higiene en el área de trabajo, un mejor sistema de ventilación, un sistema de iluminación más funcional o hasta la adquisición de equipo que haga más eficientes los procesos.

3.3.4.2. Medición de aceptación de clientes

Antes de realizar la medición de aceptación de clientes, se determinan las características de satisfacción que el cliente posee, para evitar medir características que el cliente no tiene en cuenta al evaluar su satisfacción.

También se debe saber cuándo pasar la encuesta a los clientes.

Deben obtenerse los aspectos principales del servicio desde el punto de vista de los usuarios, se tendrá en cuenta que el lenguaje y la terminología para cada cliente será distinta. Una misma palabra expresada por dos clientes diferentes pueden tener significados contrariados, por ejemplo, “calidad” para unos puede significar eficacia en la transmisión del mensaje, para otros, la imagen y sonido que se está transmitiendo.

Es importante que la medición se realice de forma regular y periódica, también es importante llevar a cabo una evaluación continua sobre la capacidad de las herramientas utilizadas para descifrar las necesidades de la organización y las prioridades del cliente.

Si estas son inadecuadas, ineficientes o sus resultados son insignificantes, la empresa deberá revisar el acondicionamiento y la ejecución de los planes de mejora y promover en el menor tiempo posible un nuevo método de evaluación.

Los usuarios pueden llevar a cabo una medición de aceptación de la empresa aplicando herramientas como las que se mencionan a continuación.

- Encuestas: evalúan el nivel de satisfacción con el servicio ofrecido y no se deben considerar como una medición exacta o del todo confiable.

El cliente puede valorar bajo la influencia de factores externos, como las condiciones del entorno de la persona encuestada, las características de los servicios de otras organizaciones y la calidad de otros productos y servicios en general. Estos son algunos tipos de encuestas:

- Encuestas de estatus general. Normalmente, evalúan la satisfacción general y el rendimiento funcional de áreas muy generales.

Este tipo de encuestas suelen realizarse de manera regular, por un muestreo o censo de clientes. Se reparte una encuesta con el fin de evaluar la satisfacción general de los clientes y la rentabilidad de determinadas variables de rendimiento claves.

Estas encuestas miden la firmeza de la organización en su compromiso por medir la satisfacción del cliente. No le podrán indicar los cambios o mejoras a realizar debido a que esta encuesta se presenta de manera generalizada para la respuesta de algún servicio, pero al menos conseguirá importantes pautas orientadoras a intervalos de tiempo regulares.

- Encuestas motivadas por transacciones. Se basan en la manera en que la organización realiza un acuerdo o interacción específica.

El propósito de estas encuestas consiste en medir la satisfacción de una interacción y transacción específica.

- Satisfacción del cliente al visitar a un asesor en una determinada área de la organización prestadora del servicio. La opinión de los clientes sobre los trámites requeridos para evaluar la garantía del servicio.
- Encuestas de fiabilidad. Se crean para delimitar los resultados de un producto o servicio tras un determinado período de tiempo.

Se suelen distribuir al cumplirse el tiempo definido de lanzamiento del producto o fecha conmemorativa similar, por ejemplo; Un año después del lanzamiento de un producto o servicio nuevo.

- Encuestas de seguimiento o diagnóstico. Suelen venir motivadas por respuestas que han aparecido en una encuesta anterior, es decir, que éstas se realizan por causa de los resultados obtenidos de una encuesta previa.

El objetivo de este tipo de cuestionarios consiste en aprender, mediante el análisis de temas específicos, más sobre la satisfacción o insatisfacción que han reflejado las encuestas anteriores y de esta forma se obtiene un mejor resultado de lo esperado por el cliente.

Si una organización tiene en mente un determinado número de soluciones, una encuesta de este tipo puede ayudar a la organización a conocer de mejor forma al consumidor y lo que espera del servicio.

- Entrevistas personales: las empresas la utilizan porque es más directa que una encuesta y permite conocer de manera más exacta las necesidades de los clientes o cómo perciben la marca, es más efectiva porque las respuestas son espontaneas.

Es recomendable elaborar una guía o método en el cual se dicte las pautas de la entrevista para evitar que se omita algún aspecto importante. Las entrevistas personales pueden realizarse por los siguientes medios:

- Visita domiciliar: en este tipo de entrevista deben tomarse en cuenta factores como, los costos que se tiene para visitar a los clientes en su domicilio o empresa, la disponibilidad de horario de los mismos, la cantidad de personal disponible, etc., sin embargo, los clientes están motivados a responder a la entrevista gracias a que notan el interés de la empresa de interactuar con ellos y sienten que su opinión es importante para la organización.

- Llamada telefónica: este método es mucho más fácil y rápido de ejecutar, minimiza recursos y aumenta la cantidad de entrevistas a realizarse en cierto periodo de tiempo, además de evitar situaciones incómodas ocasionadas por estar en presencia de otra persona, de esta manera, el entrevistado se encuentra desinhibido y las respuestas son más sinceras.
- Chat: tiene características similares a las entrevistas por llamada telefónica, con la diferencia de que se realizan a través de mensajes de texto en los diversos medios de comunicación digitales.
- Percepción de los empleados: para ello es importante contar con un servicio de atención al cliente profesional.

Los empleados que tienen contacto directo con los clientes, dentro o fuera de las instalaciones de la empresa, obtienen información de primera mano muy útil para evaluar el desempeño de la empresa, toda consulta, queja o comentario en todos los canales son importantes y necesarios para conocer cuan satisfechos se encuentran los clientes.

El empleado puede brindar una opinión basándose en las quejas más frecuentes y aportar propuestas de mejora.

3.3.4.3. Propuesta de reducción de errores

Cuando se cometen errores porque el trabajador no es adecuado para la actividad, el reclutamiento de personal para esa área se realizó de manera

errónea el error se cometió en la asignación del trabajo o los sistemas de información, capacitación y entrenamiento fallaron .

Por otro lado, si el producto, el servicio o el elemento no cumplen con los requisitos de los clientes, probablemente, será porque fue diseñado, seleccionado, elaborado, inspeccionado, aceptado y usado o mantenido erróneamente.

Sin embargo, el empleado es la parte del sistema productivo, que ha sido asignado a la tarea o actividad de un manera consciente y deliberada, lo que enfatiza la razón de que quienes han diseñado el sistema productivo son los principales responsables de cualquier deficiencia del mismo.

Los errores procedentes de un diseño inadecuado o deficiente no podrán ser reparados ni evitados con un rediseño.

Otro factor importante en los fallos en las empresas es la variabilidad humana, no existe nada más variable e impreciso que el ser humano; nadie repite el mismo procedimiento más de una vez, es decir, que se toma en cuenta que se tiene una fuente de errores.

A pesar de la imposibilidad de eliminar totalmente los errores, aquellos que provengan de situaciones laborales inadecuadas pueden reducirse. Cuando los errores se generan aleatoriamente, los esfuerzos deberán enfocarse en información, capacitación y entrenamiento, así como en el proceso de reclutamiento de personal.

Por el contrario, cuando son sistemáticos, existe algún aspecto en el entorno laboral que los está provocando. Los esfuerzos se enfocarán en identificar este aspecto y así poder corregirlo.

Tipos de errores que comete una empresa:

- Querer expandir el negocio antes de tiempo: las cuentas pueden ir bien, pero hay que recordar que se debe tener en cuenta los riesgos e inconvenientes que puedan ocurrir.

No adelantarse a contratar más personal antes de tiempo o ampliar el espacio de trabajo. Ir paso a paso, para revisar el modelo del negocio y realizar una táctica de expansión, ayudará a saber cómo actuar cuando sea el momento de crecer.

- Endeudarse demasiado: se sabe que para crecer hay que invertir, pero, se debe tener en cuenta los riesgos que se asumen y sobre todo si se es un empresario único. Recordar que, al ser un empresario individual, se expone a las deudas con el patrimonio personal.
- No cuidar las relaciones con los clientes: muchas veces se suele creer que el trato que se da es apto y no existe necesidad o preocupación por mejorar las relaciones con los clientes.

Al contrario, no solo es importante la calidad del producto o servicio, también hay que saber cómo obtener la satisfacción o resultados esperados por el cliente a través de reuniones o estrategias de *marketing*.

- Contratar personal inadecuado: los empleados son una parte imprescindible de una empresa. Pero se corre peligro a equivocarse a la hora de elegir, ya sea por la falta de tiempo o capacitar adecuadamente al potencial empleado.

Es importante tomarse tiempo en valorar la calidad del personal, y esto se puede llevar acabo de forma temporal o como colaboración externa.

- Tomar decisiones equivocadas: cuando se prioriza mal, como por ejemplo dedicarle el tiempo más a unos objetivos que a otros, se produce una toma de decisiones importantes de forma impulsiva.

Esto repercute en el crecimiento de la empresa. Para lograr un buen crecimiento hay que analizar bien cada movimiento y eso requiere tiempo.

Hay dos clases de errores con relación a su causa:

- Errores provenientes de la situación. Enlazados al diseño del sistema y ambiente laboral en un sentido más amplio.
-
- Errores idiosincráticos. Los factores por los cuales son producidos pueden ser internos o externos a la actividad laboral (familia, relaciones, emociones, entre otros), en resumen, estos son propios de los empleados.

Los errores generados por causa del sistema laboral son responsabilidad de la administración ya que estos son quienes diseñan la situación de trabajo.

Sin embargo, la dirección no tiene control en situaciones personales del trabajador, de modo que deberá centrar sus esfuerzos en menguar los errores ocasionados por la situación.

Esto quiere decir que las vías tradicionales para la reducción de errores probablemente no serán las óptimas debido a la complejidad para controlar las actitudes del personal.

Recomendaciones para la prevención y reducción de errores en una empresa:

- Compartir la visión: para que no se generen confrontaciones entre miembros del personal es importante que cada empleado tenga claros los conceptos de misión y visión de la empresa desde el principio.

Conocer los objetivos establecidos a corto y largo plazo beneficiara la motivación del personal de cumplir con sus responsabilidades de manera satisfactoria.

- Proporcionar entrenamiento: la comunicación es una competencia que debe ser aprendida. Si existen problemas de comunicación dentro de la empresa es importante proporcionar oportunidades de capacitación o formación para el personal.
- Fomentar el trabajo en grupo: para mejorar la comunicación entre los miembros del personal de la empresa es una eficiente estrategia el fomento de iniciativas que promuevan el trabajo en equipo. Puede ser de mucha ayuda realizar actividades fuera del área de trabajo de manera que se genere mayor confianza entre el personal.

- Organizar reuniones de empleados regularmente: una estrategia fundamental para la comunicación efectiva es provocarla de forma regular.
- Organizar al menos una reunión a la semana para ponerse al día con los empleados, sobre sus dificultades y logros alcanzados, estos deben estar bien monitoreados para que los objetivos del canal se alcancen, satisfaciendo así, las expectativas de un cliente.

4. ANÁLISIS DE MINIMIZACIÓN DE COSTOS

4.1. Recurso humano

La expresión recurso humano se refiere al trabajo que realiza el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Con frecuencia se denomina de esta manera a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Una persona o un departamento puede realizar esta actividad, por ejemplo, los profesionales de recursos humanos, en conjunto con los directivos del canal.

4.1.1. Redistribución del recurso humano

Para brindar el servicio debe tenerse en cuenta la cantidad de personal, de acuerdo con el tamaño de la empresa, y que el personal necesario para el correcto funcionamiento de la empresa es tanto administrativo como técnico.

El personal administrativo incluye al gerente general, secretarias, contadores, conserjes, vendedores y asesores comerciales entre otros.

Recursos humanos selecciona, capacita, recluta y despide a los empleados de las áreas o departamentos de la empresa.

Por lo tanto, se debe realizar un seguimiento del mercado laboral, al mismo tiempo de establecer una coordinación con las otras áreas para evaluar las exigencias en reclutamiento y entrenamiento de los empleados.

También es fundamental definir una política salarial atractiva de modo que el personal se sienta motivado y sea productivo.

El objetivo de un plan integral de recursos humanos es analizar, seleccionar y controlar los recursos humanos de la empresa.

Para esto, se debe realizar un organigrama y precisar las funciones, responsabilidades, actividades y perfil de cada uno de los puestos de trabajo, asimismo con las políticas selección, reclutamiento, contratación, entrenamiento y motivación de los empleados.

Igualmente, se establecen vías de comunicación con el personal, de manera que sea más fácil detectar conflictos y solucionarlos. También se recomienda la elaboración de un procedimiento de salud y seguridad ocupacional en el área laboral.

- Funciones, tareas y responsabilidades

Es necesario especificar para cada puesto de trabajo las funciones, el área y/o el departamento al que corresponde, las actividades (se refiere a un conjunto de tareas o acciones), las tareas (son acciones en concreto) y las obligaciones o responsabilidades que le corresponden a los individuos del personal involucrado.

- Nivel de conocimientos técnicos

Entre el personal técnico se encuentran: jefes de sección, técnicos de mantenimiento y técnicos de programación entre otros. Este personal se encarga del funcionamiento de los equipos y programas necesarios para la elaboración de la publicidad y la correcta transmisión de la programación del canal, además del mantenimiento de las instalaciones para que todo funcione de manera óptima.

Es preciso detallar para cada puesto, el grado de formación y los conocimientos técnicos requeridos, al igual que la experiencia profesional y el entrenamiento necesario.

- Importancia

Cada actividad reviste un grado de importancia diferente en la empresa.

Cada puesto de trabajo posee actividades simples o básicas y también tiene actividades adicionales con menor importancia. Se da prioridad a las actividades que tienen como objetivo determinar la efectividad del puesto.

- Dimensión y estructura de la plantilla

También es necesario cuantificar la cantidad de personal para cubrir el número de puestos de trabajo que se especifican en las estructuras de la plantilla y del organigrama.

- Factibilidad operacional

Dada la diversidad de paquetes disponibles para iniciar con la expansión del canal y para que los procesos se realicen y funcionen con normalidad, se brinda capacitación periódica al personal para ofrecer un mejor servicio al mercado establecido como muestra. De esta manera, el personal involucrado en la prestación del servicio identificará su función y se comprometerá con la misma, para que prevalezca el objetivo general sobre los clientes se realiza una evaluación de rendimiento.

Es posible que se cambien procesos que ya están siendo desarrollados dentro del canal, esto quiere decir que, el desarrollo de los estudios de factibilidad operacional y técnica no son lineales en el tiempo, por el contrario, son procesos cíclicos con un avance continuo, donde el resultado de la ejecución de un paso, se revisa y se optimiza con la finalidad de satisfacer las necesidades de las personas que adquieran el servicio.

Dado a que, los niveles técnicos, de mercado y de recursos son factibles para el servicio que se brinda, la estructura operacional también se ajusta a los requerimientos del proyecto de expansión y convenientemente la hace óptima para poder cumplir las necesidades de los clientes. Esta estructura facilita la comunicación directa con los usuarios por lo que la resolución de los problemas y la cobertura de las necesidades de estos mismos es más acertada además de brindar una retroalimentación periódica al canal, gracias a esto los procesos y técnicas para brindar un mejor servicio se mantienen en constante actualización, en esto último reside la importancia de que la capacitación del personal sea un tema de insistencia pues se vuelve una necesidad prioritaria para TVS.

4.1.2. Tercerizar operaciones no estratégicas

La intensa competencia global ha obligado a las empresas a prestar a sus actividades de negocios y a las de sus proveedores clave, ya que la calidad y precio de los productos finales que una empresa fabrica dependen de los suministros de múltiples proveedores.

En consecuencia, muchas compañías han puesto un esfuerzo particular en la selección de una base reducida y confiable de proveedores con quienes se busca establecer relaciones de asociación, caracterizadas por la colaboración, la confianza, la responsabilidad compartida y un enfoque de largo plazo.

Contar con una base de proveedores compacta y selecta tiene muchas ventajas, entre las cuales podemos destacar un mejor control en la calidad de insumos y componentes básicos del producto; la eliminación de procesos redundantes como dobles inspecciones; la reducción de costos ocultos y desarrollo de proyectos de mejora conjuntos para productos y procesos.

La disminución de la base de proveedores es además una medida estratégica que concede a las empresas una mejor capacidad de respuesta ante nuevas oportunidades o demandas del mercado.

Por este motivo, algunas empresas en sectores muy dinámicos, como el de las tecnologías de información y comunicación, se han dado a la tarea de integrar proveedores estratégicos a sus cadenas de suministro.

La reducción de la base de proveedores se aplica al sector de alta tecnología y al sector industrial donde la capacidad de respuesta y de innovación sea un factor que pueda brindar una ventaja competitiva.

En este caso, se tercerizarán las actividades delegables, como funciones contables, conserjería o mantenimiento del local, capacitadores y reclutadores para reducir costos ya que estos puestos permanecen ociosos durante largo tiempo y constituyen un gasto fijo al final del mes. Es más económico pagar a profesionales o empresas externas por estos servicios.

Es una decisión complicada y que significará para el canal, un ahorro importante a nivel de recurso económico ya que se reducirá incluso el tema de pasivo laboral en el que se incide al momento de que las actividades se realizan al 100 % con trabajadores de canal.

4.2. Evaluación del uso y conveniencia de herramientas de comunicación

La comunicación es importante para el éxito de cualquier empresa y el canal de televisión, no es la excepción.

A continuación, se presentan las herramientas, así como las vías más básicas de comunicación y los dispositivos disponibles para la empresa.

- Herramientas y canales básicos para la comunicación
 - Correo
 - Teléfonos móviles o celulares
 - Teléfonos de línea o fijos

- Teléfonos inteligentes
- Fax
- Videoconferencias y conferencias en línea
- Redes sociales
- Computadoras
 - Computadoras portátiles o *laptops*
 - Computadoras de escritorio
 - Notebooks
 - Tabletas
 - Netbooks
 - Software
- Tipos de comunicación

La comunicación es fundamental para el éxito de cualquier empresa, a menos de que los clientes sepan que, en este caso, el canal de televisión existe, no tendrán disponible la información necesaria para entrar en contacto con él y contratar sus servicios, el contacto es más fácil al conocerlo.

Hay dos clases de comunicación que son fundamentales: externa e interna.

- Comunicación externa: está dirigida a los clientes para darle a conocer el servicio e incitarlo a comprarlo. La comunicación externa incluye folletos, varias formas de publicidad, llamadas telefónicas, correspondencia personal, páginas web y todos los medios que contribuyan para que el cliente lo conozca.

- Es muy importante la imagen para la comunicación externa, por motivo de esto el logotipo del canal deberá reflejar quien es la empresa, el membrete en su papelería debe ser un arma de ventas, el mensaje en su máquina contestadora debe manifestar profesionalismo, entre otros.
- Comunicación interna su esencia consiste en atraer personal con talento y conservarlo. Es camino a tomar es determinado a través de la transmisión de ese mensaje de forma constante; además de incentivar al empleado por medio de diferentes vías de comunicación, por ejemplo; con boletines informativos, llamadas telefónicas, reuniones o pláticas formales e informales.
- Herramientas simples o básicas para la comunicación

Entre las múltiples herramientas que se pueden mencionar para utilizarse en la comunicación están: los teléfonos de línea fija, teléfonos móviles o celulares, teléfonos inteligentes y el fax.

Un teléfono inteligente, actualmente, incluye muchas de las funciones que en el pasado eran exclusivas de una computadora, por ejemplo; Internet, correo electrónico, videoconferencia, fax, proceso y almacenamiento de datos y archivos, y más.

- Correo

El correo tradicional, a pesar de la existencia de toda una variedad de herramientas de comunicación, es todavía una herramienta muy poderosa para un negocio. Confiere un matiz personal y

profesional indispensable para el envío y recepción de documentos importantes o artículos.

- Teléfonos fijos

Hay una variedad bastante amplia de teléfonos disponibles en el mercado, el canal TVS deberá decidir cuál es el modelo más adecuado o que combinación es la más acertada para sus actividades.

Se recomienda que la línea del canal incluya la opción de contestadora automática y grabadora de mensajes en el caso que nadie responda. Se deben considerar las siguientes recomendaciones:

- Es importante considerar al teléfono como un instrumento importante del negocio. Se sugiere grabar un mensaje en la contestadora que indique cuándo será devuelta la llamada y que se revise el buzón de mensajes de manera continua.
- Se debe contar con líneas telefónicas separadas para la empresa exclusivamente.
- Se recomienda usar un sistema remoto de correo de voz, de ser posible, en lugar de una contestadora automática. El correo de voz cuesta poco, es accesible incluso desde fuera de la oficina lo que lo hace muy confiable y transmite profesionalismo.
- Al dejar mensajes telefónicos, es necesario decir el nombre de forma clara y el número telefónico al principio y al finalizar el mensaje.

- Teléfonos móviles

El teléfono móvil o teléfono celular se utiliza para una comunicación más eficiente en lugares externos a la empresa, haciéndola más dinámica, por medio de una red de telefonía celular. Existen diversos proveedores que cuentan con una amplia variedad de planes y paquetes.

Los proveedores cuentan con paquetes diseñados especialmente para empresas, ya sean grandes o pequeñas, que incluyen aplicaciones y funciones populares o que son tendencia en la actualidad, haciéndolos más convenientes.

- Teléfonos inteligentes

Los dispositivos móviles con gran capacidad de almacenamiento, con sistemas operativos más dinámicos o con pantallas más amplias, han acaparado el mercado de los teléfonos móviles desde hace varios años.

Los dispositivos móviles inteligentes poseen aplicaciones avanzadas con capacidades y funciones similares a las de una computadora.

Un *smartphone* puede incluir aplicaciones tales internet, correo electrónico, lector y editor de documentos digitales, así como un teclado completo para estas funciones, actualmente se desarrollan múltiples accesorios que sirven como complementos para estas funciones.

- Videoconferencias y conferencias en línea

A través de una videoconferencia se puede transmitir y recibir imagen y audio en tiempo real, dependiendo de la plataforma utilizada será posible compartir documentos y aplicaciones en el instante.

Se recomienda en el canal de televisión, implementar una sala de juntas de videoconferencia, que incluya cámaras con alta definición, grandes pantallas que muestren imágenes de buena calidad y un audio apto para el entorno de manera que permita una experiencia “humana”.

Con estas funciones el canal podrá comunicarse con clientes en cualquier parte de la región como si estuvieran frente a frente, sobre todo en lo casos que se precise una reunión con poca anticipación.

- Sitios de redes sociales

Las redes sociales son plataformas comunitarias que se componen de individuos u organizaciones unidos por intereses comunes, generalmente se les conoce como comunidades.

Las redes sociales permiten a los usuarios interactuar entre ellos y compartir contenido en torno a intereses similares. Como recomendación importante se suplica a las empresas y a los miembros del personal de esta, el uso adecuado y responsable de las redes sociales, así como de la información que se comparte pues es difícil retractarse de las publicaciones realizadas.

- Herramientas de *chat*

Esta herramienta puntualmente se refiere a todo tipo de comunicación por medio de internet que se llevan a cabo entre una o más personas a través de mensajes de texto de envío instantáneo.

Se utiliza frecuentemente para sustituir el correo electrónico en situaciones que es necesario comunicarse en tiempo real y de manera instantánea.

Las plataformas de chat se pueden ocupar para comunicarse interna y externamente en la empresa, también es posible implementarlas en las páginas web para que los clientes se comuniquen de manera más fácil y rápida con un agente de atención al cliente.

- Fax

Existen en el mercado diferentes modelos y están disponibles para que sean adquiridos por la empresa, los modelos “todo en uno” tienen la función de impresión, fotocopidora y escáner.

Si la empresa y el negocio dependen mucho del fax, se recomienda contar con los equipos más actualizados de manera que permita una impresión y transferencia más rápida y con mejor resolución. Actualmente existen máquinas de fax que trabajan en conjunto con el sistema de correo electrónico.

Luego de revisar la información proporcionada en este documento y evaluar las recomendaciones efectuadas, TVS deberá implementar las medidas correspondientes y que mejor se ajusten en cuanto a las necesidades de mejora del sistema de comunicación del canal.

4.2.1. Medios alternativos para la publicidad

En la actualidad los costos de publicidad se han incrementado de manera exponencial. Publicitarse hoy en día es un recurso extremadamente caro al que no todos los negocios pueden optar.

Los anunciantes por lo regular no cuentan con presupuestos grandes para impulsar sus campañas, comprar un spot televisivo, un anuncio en la radio o en algún medio impreso demanda contar con un presupuesto alto para la campaña publicitaria, esto trae como resultado que muchos negocios no quieran gastar en publicidad y opten por alternativas que impliquen costos menores.

Los publicistas buscan constantemente nuevos y diferentes medios para publicitarse, que sustituyan o complementen a los habituales, tratando que estos sean más económicos y precisos, a estos se les conoce como medios alternos.

Gracias a la implementación de estos recursos, cada día surgen anuncios publicitarios en lugares no muy habituales, más coloridos, más impactantes y diseñados con más ingenio.

Estos medios alternativos brindan varias ventajas por encima de los medios tradicionales, por mencionar ejemplos tenemos; que subrayan una mayor accesibilidad, poseen un mayor alcance, flexibilidad geográfica, flexibilidad demográfica, flexibilidad creativa, ubicación, menores costos y mayor impacto, llegando a ser funcionales en un grado óptimo.

Si bien es cierto que son muy eficientes, también presentan desventajas ligadas a; un mensaje fugaz, su influencia ambiental, la medición de la audiencia, el control y la planeación, los costos, disponibilidad de sitios para la colocación y a la contaminación visual.

Gracias a estas alternativas de publicidad muchos medios se han beneficiado de forma considerable, se puede mencionar entre otros a la televisión por cable y satelital, vallas, publicidad en unidades de transporte

público, espectaculares móviles, letreros electrónicos, cabinas telefónicas, tableros de exhibición, medios de exhibición, empaques y embalajes de productos, exhibidores y stands en exposiciones industriales, directorios y sección comercial de catálogos y revistas, agendas y medios emergentes como; publicidad en salas cinematográficas, cajeros automáticos, uniformes y equipo de clubes deportivos, entre otros.

La publicidad exterior es uno de los medios que más se explota, actualmente encontramos diversidad de tipos de anuncios, y es evidente que generan ingresos de millones de quetzales anualmente, además poseen una gran ventaja al transmitir el mensaje 24 horas al día, los siete días de la semana, sin ninguna interrupción. Esta variedad de publicidad tiene diferentes ramas ellas están:

Boletines: estos ofrecen una gran visibilidad.

- Panel de 30 hojas tipo poster: se le conoce popularmente como espectacular estándar, tiene un costo menor por unidad, cada 30 días se renuevan las hojas y en ellas se indican los tamaños disponibles.
- Posters prefabricados: constan de la colocación del logotipo y nombre de la empresa en un punto apropiado.
- Posters de 8 hojas: la mejor alternativa para anunciantes locales, funcionan como estrategia para abarcar las áreas cercanas del punto de venta.

- Espectaculares: letreros grandes y electrónicos que incorporan animación, color y gráficas intermitentes, actualmente las calles de la ciudad se encuentran abarrotadas de este tipo de publicidad.

En esta clase de publicidad se utiliza la tecnología (GPS), *Global positioning System*, a través de este software satelital se muestra la altura y longitud exacta de los letreros.

La publicidad en medios de transporte públicos también pertenece a la clase de medios exteriores y abarca la que se coloca en taxis, paradas de bus, terminales y autobuses.

Esta clase de anuncios se ajustan para llegar a los clientes potenciales urbanos con ingresos medianos y medio bajos. Esta publicidad se subdivide de la siguiente manera:

- Paradas de autobuses: llega a todos los usuarios del transporte público y a quienes transiten alrededor de ellas.
- Pósteres en terminales: abarca los anuncios en el piso, escaparates en islas, dioramas, tarjetas de iluminación y mensajes móviles. Las tarjetas son las que se colocan en un estante de pared arriba de las ventanas del vehículo
- Posters exteriores: puede haber dos clases, los que se colocan los interiores de los compartimientos y los que se colocan en el exterior del vehículo.

- Letreros electrónicos: transmiten mensajes comerciales en lugares estratégicos de tiendas para que el público los vea.
- Parquímetros y teléfonos públicos: es muy común y utilizada para que promocionen hoteles, aeropuertos, restaurantes y universidades.
- Entre los medios de exhibición se encuentran los empaques, los cuales cumplen con cuatro funciones: conservación, protección, información y promoción. El empaque muestra el aspecto físico del producto, forma, diseño y color.
- Publicidad de promocionales: generalmente se distribuyen de forma gratuita en programas de comunicación. Consta de dos categorías, promocionales para consumidores y promocionales institucionales.
- Directorios: esta publicidad de tipo especializado, es donde se le dirige al consumidor cómo realizar una compra y no el por qué efectuarla.

Por último, los medios emergentes son los que se encuentran en:

- Películas y videos: así se anuncia el producto y se envía a los clientes y prospectos.
- Publicidad en teatro y salas de cine: según estudios realizados por expertos, el anuncio es recordado por un 77 % de los espectadores al día siguiente, la televisión solo cuenta con un 20 %.
- Cajero automático: este ofrece muchos medios de presentación de forma completa que incluye: premios y promocionales.

Estas alternativas se consideran como el futuro de la publicidad ya que han mostrado un mayor impacto y una destreza singular para llegar al público objetivo a diferencia de los medios tradicionales, estos combinan estrategias online y offline con las cuales se desempeña de manera directa con los espectadores, y los clientes se vuelven embajadores de la marca.

Además de desarrollar y mejorar el *branding*, confiriendo un mercadeo directo y original, al mismo tiempo que alcanza una mayor fidelidad de los clientes.

4.3. Revisión de históricos

Parte importante del análisis que se realiza, es la revisión de los datos históricos de costo que se han presentado, ya que de esta forma se podrán evaluar decisiones y alternativas, para finalmente elegir la que más se adecúe a los intereses del canal.

4.3.1. Balance general

Se presenta el balance general del canal TVS, se puede observar en detalle la situación contable del canal, previo a la implementación de actividades tercerizadas y al análisis de reducción de costos que es el objetivo principal de este trabajo de graduación.

En la tabla X se observa el balance general correspondiente a dos años de operación del Canal TVS:

Tabla X. **Balance general canal TVS**

	31/12/2017	31/12/2016
Activos		
Corrientes	Q 3 920 793,00	Q 2 537 240,00
Propiedad, planta y equipos	Q 3 214 415,00	Q 3 235 116,00
Otros activos no corrientes	Q 2 570 920,00	Q 1 378 581,00
	Q 9 706 128,00	Q 7 150 937,00
Total Activos		
Pasivos y patrimonio		
Pasivos Corrientes	Q 3 108 000,00	Q 2 371 926,00
Pasivos No Corrientes	Q 2 547 085,00	Q 922 697,00
Patrimonio atribuible a los Propietarios de TVS	Q 4 051 043,00	Q 3 856 314,00
Participaciones no controladas	Q0,00	Q0,00
Patrimonio total	Q 4 051 043,00	Q 3 856 314,00
Total pasivos y patrimonio	Q 9 706 128,00	Q 7 150 937,00

Fuente: elaboración propia.

4.3.2. Pérdidas y ganancias

El observar el estado de resultados del canal TVS es útil no solo para el análisis correspondiente, sino para ver cuál es la estructura de gastos comparada con los ingresos que el canal está obteniendo por concepto de ventas.

En la figura se observa el estado de pérdidas y ganancias del canal TVS.

Tabla XI. Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE RESULTADOS				
DESCRIPCION DEL CUADRO DE RESULTADO	2017	2016	VARIACION	PORCENTAJE
Ventas	Q 2,236,000.00	Q 2,180,000.00	Q 56,000.00	2.57%
menos				
Costo de ventas	Q 975,500.00	Q 998,000.00	-Q 22,500.00	-2.25%
Resultado Bruto Sobre Ventas	Q 1,260,500.00	Q 1,182,000.00	Q 78,500.00	6.64%
Menos				
DESCRIPCION DEL CUADRO DE RESULTADO	2017	2016	VARIACION	PORCENTAJE
Gastos Operativos	Q 194,000.00	Q 170,000.00	Q 24,000.00	14.12%
Gastos de Comercializacion	Q 98,000.00	Q 95,000.00	Q 3,000.00	3.16%
Gastos de Administracion	Q 302,000.00	Q 352,000.00	-Q 50,000.00	-14.20%
Resultado Operativo sin Carga Financiera	Q 666,500.00	Q 565,000.00	Q 101,500.00	17.96%
Menos				
Gastos Financieros	Q 45,600.00	Q 48,600.00	-Q 3,000.00	-6.17%
Resultado Operativo con Carga Financiera	Q 620,900.00	Q 516,400.00	Q 104,500.00	20.24%
Mas				
Ingresos no Operativos	Q 60,000.00	Q 58,000.00	Q 2,000.00	3.45%
Menos				
Egresos no Operativos	Q 12,000.00	Q 10,000.00	Q 2,000.00	20.00%
Resultado del Ejercicio	Q 692,900.00	Q 584,400.00	Q 108,500.00	18.57%

Fuente: elaboración propia.

4.4. Análisis costo-eficiencia

El análisis de costo-eficiencia (ACE) o “cost-effectiveness análisis” (CEA) en inglés, es una metodología para análisis con un enfoque económico, los costos con los resultados obtenidos de dos o más estrategias implementadas. El análisis de costo-eficiencia no es igual al análisis de costo-beneficio, ya que no se asignan valores monetarios a los efectos obtenidos.

El análisis costo-eficiencia es utilizado, especialmente, en casos donde resulta inapropiado monetizar el resultado sobre la salud.

Normalmente, se formula en términos de una relación donde el denominador es un provecho en cierta medida y el numerador es el costo que se asocia con el aumento de esa variable.

El análisis de costo-eficiencia se visualiza en cuatro cuadrantes. Los resultados figurados en el cuadrante I son más costosos, pero también más efectivos, los del cuadrante II son menos costosos y más efectivos, los que se muestran en el cuadrante III son menos costosos y menos efectivos, y por último, los del cuadrante IV más costosos y menos efectivos.

4.5. Análisis del factor externo

Es importante el analizar y comprender la forma en que el factor externo afecta directa o indirectamente la operación del canal TVS. A continuación, se presenta información relacionada con el tema específico que permitirá la toma de decisiones oportuna y acertada a la alta gerencia, considerado lo que sucede a lo interno y a lo externo del canal.

4.5.1. Oportunidades y amenazas

A continuación, se presentan tanto las oportunidades como las amenazas existentes en el entorno del canal TVS.

- **Oportunidades**

Las oportunidades pertenecen a los factores externos que encontramos en el entorno de la organización. Son referidas a la identificación de circunstancias en el mercado que son favorables para el crecimiento del negocio.

Entre los ejemplos de oportunidades para el canal TVS están las decisiones políticas favorables, el retiro del mercado de algún competidor, recibir una opción de compra de insumos a menor costo o tendencias nuevas en el consumo.

Las oportunidades son factores que no pueden ser controladas ya que no dependen de la empresa, pero si pueden ser identificadas para maximizar la utilidad.

- Amenazas

Son parte de los factores externos que afectan al canal TVS, aunque no se pueda controlarlos directamente, es necesario identificarlos oportunamente.

Las amenazas son circunstancias que pueden afectar el normal desarrollo de las operaciones y que pueden alterar desfavorablemente el desempeño en el mercado.

El ingreso de una nueva empresa competidora, condiciones climáticas desfavorables o fusiones entre competidores para ampliar su presencia en el mercado y disminuir la del canal TVS, son ejemplos claros de amenazas que se presentan actualmente; identificarlas a tiempo es un factor clave para estar prevenidos.

4.5.2. Recursos de la organización

Para el análisis se considera que los recursos de la organización son limitados, debe buscarse la manera de optimizarlos y de esta forma ser más eficientes en un medio tan competitivo como es el de medios de comunicación y televisión.

Por lo anterior se evaluó la factibilidad de recursos o la eficiencia que estos tienen actualmente en la organización y se han realizado algunas acciones que permiten obtener el mayor aprovechamiento de estos recursos.

El personal administrativo de la empresa es adecuado para la etapa inicial del crecimiento del canal, todos los puestos necesarios están cubiertos y solo se necesitará capacitar al personal existente sobre el nuevo mercado al que se dirigirá la empresa, sin embargo, se planifico depurar algunos puestos que generan egresos innecesarios y que es mucho más conveniente tercerizar las actividades que estos desempeñan.

A medida que la empresa crezca y la demanda también aumente será necesario crear nuevos puestos de trabajo, mientras tanto la carga laboral de los empleados del canal es muy probable que se vea aumentada en la etapa de preparación y al principio de la puesta en marcha del proyecto de expansión de la empresa, al pasar los primeros meses esta se normalizara.

Otro factor determinante es que en etapa inicial se deberá contratar vendedores que hagan visitas a las empresas las cuales necesiten tomar el servicio de publicidad para impulsar sus productos y los servicios que brinde y que estos mismos nos ayuden a retroalimentar el cómo movernos en este segmento de mercado.

Para este proyecto no es necesario crear nuevas plazas o puestos de trabajo en el área técnica, los empleados actuales son los necesarios y en la etapa inicial serán suficientes para la elaboración de la publicidad y la transmisión de esta misma.

Otro recurso importante para el correcto desempeño del proyecto es la infraestructura, la correcta distribución de las instalaciones es fundamental debido a la necesidad de un buen ambiente laboral para que los empleados actúen de manera óptima y poder transmitir un ambiente agradable y profesional a los usuarios al momento de visitar las instalaciones.

Las instalaciones actuales de TVS son suficientes para continuar ejerciendo de manera correcta sin embargo es indispensable que conforme la empresa continúe creciendo también amplíe sus instalaciones pues necesitara más estaciones de trabajo para cubrir todos los espacios requeridos para un correcto desempeño de la misma.

Es indispensable disponer de los equipos, tecnologías y especificaciones necesarias, para el desempeño correcto de las funciones y labores de la empresa tomando en cuenta las exigencias del mercado que en este caso es la micro, pequeña y mediana empresa, de no contar con los recursos suficientes se deberá cuantificar el monto de la inversiones y costos de operación pertinentes, pues esta área es un pilar fundamental para el canal.

En este servicio existen diversos procesos que pueden ser automatizados o manuales. Cada proceso se escoge cuidadosamente para hacerlos más eficientes y tener un porcentaje bajo de errores, esto permite tener un mejor control en la secuencia entre las diferentes etapas al prestar el servicio y del tiempo que se tarda en realizar un proceso.

TVS se encuentra en forma óptima para operar gracias a que el personal se mantiene en constante capacitación sobre nuevos métodos, procesos y programas poder realizar su trabajo y de la misma forma el equipo y el software que se utiliza es el apto para realizarlo. La empresa cuenta con lo suficiente para laborar y trasmitir la nueva publicidad para el mercado en el que se enfoca el proyecto debido que no se cambia el proceso de transmisión de anuncios ni de como elaborarlos, por tanto, se requiere el mismo equipo que ya se utiliza para el funcionamiento del canal, sin embargo será necesario realizar un análisis periódico para determinar si han surgido nuevas tecnologías para mantener actualizados los procesos y que sean rentables para la el canal.

4.5.3. Fortalezas y debilidades

A continuación, se presentan las fortalezas y las debilidades que se podrían presentar en el canal TVS.

- **Fortalezas**

Constituyen un aspecto interno de la empresa y se refiere a todos aquellos puntos a favor o fuertes que posee la empresa y que le permiten lograr diferenciarse de la competencia.

TVS posee experiencia en la industria, una estructura financiera sólida, un equipo de trabajo cohesionado o el desarrollo de servicios altamente demandados, entre otras estas son algunas de las fortalezas que se pueden encontrar en el canal.

Es importante identificar los puntos fuertes que tiene el canal TVS para potenciarlos y sacarles el máximo provecho ante cualquier amenaza externa. Por lo general, las fortalezas pueden ser controladas y mejoradas por la propia empresa, ya que es un factor que depende de la misma.

- **Debilidades**

Las debilidades también son factores que se encuentran dentro de la organización, y se refieren a los puntos que deben mejorarse.

En este rubro se pueden mencionar la falta de conocimientos en algunos miembros del personal, equipos de trabajo con baja motivación y procesos

deficientes para atender clientes, son algunas de las debilidades encontradas en el canal TVS.

Es necesario identificar las debilidades en nuestra la organización ya que esto permite definir qué áreas deben ser trabajadas para la mejora y en qué áreas o zonas el canal TVS es vulnerable ante la competencia con la finalidad convertir esas falencias en fortalezas.

4.5.4. Planificación impositiva

La planificación fiscal o impositiva es el conjunto de destrezas de índole, mercantil, financiera, tributaria y contable, entre otras. Están elaboradas con el objetivo de reducir, o diferir la carga tributaria de los actos en lo que sea posible, negocios y contratos, cuya ejecución constituye un hecho imponible de cualquier impuesto, tasa o contribución especial, tanto para nacionales como para extranjeros.

Por tal razón, en el concepto de planificación impositiva, la previsión o anticipación es un componente fundamental.

Se debe considerar que las medidas deben ser adoptadas con anterioridad a la ejecución del hecho imponible del cual su realización produce la obligación tributaria. En estas situaciones la efectividad tributaria (diferimiento o rebaja de la carga tributaria) de las medidas decididas es limitada necesariamente.

En definitiva, la planificación impositiva debe cubrir tres grandes áreas:

- Debe permitir medir la incidencia de los impuestos en múltiples situaciones.
- Debe seleccionar la alternativa que consiente maximizar los resultados de una actividad posterior al pago de impuestos.
- Debe permitir elegir el momento más pertinente para realizar el pago de los impuestos.

4.5.5. Planificación productiva

Se refiere a que la producción está planificada a largo o mediano plazo.

La visión de largo plazo se concentra en las decisiones más relevantes que un negocio toma y que influyen en su capacidad, a diferencia del corto plazo que se enfoca más en usar de manera eficiente los recursos que una empresa ya posee.

La visión a mediano plazo se enfoca en ajustes, como la contratación, despido y el aumento de inventarios o la expectativa de los encargos.

Por lo general, las empresas planean su producción por separado para las diferentes situaciones temporales, este es el caso del canal TVS

Aunque el canal pueda centrar sus esfuerzos en un objetivo determinado, incluso descartando los demás, es mucho más beneficioso que el enfoque a largo plazo se mantenga, incluso cuando éste sea amplio.

4.6. Cambio más significativo

Dentro del esquema de operación actual del canal TVS, el cambio más significativo va orientado a tercerizar las operaciones y actividades que incrementan los costos operativos y le restan competitividad a la operación.

Con esta reducción de costos, las posibilidades de captación de clientes se incrementan considerablemente, la propuesta está proyectando un ahorro o reducción de costos de entre un 12 y un 15 %, valores que definitivamente impactan positivamente el negocio, permitiendo ser más competitivos y de esta forma, ofrecer más y mejores opciones para clientes potenciales.

Es importante tomar en consideración también los cambios frecuentes que está teniendo el mercado actualmente, en muchas zonas la competencia ha aumentado y se ha intensificado desde el momento en que empresas multinacionales han tomado el control y se han asociado o absorbido a empresas de cable pequeñas, esto en la ciudad capital como en los departamentos del país.

4.6.1. Tendencias

Las tendencias en el negocio de la televisión están dirigidas a innovar la tecnología para abaratar los costos de producción e incrementar la cobertura.

Hacia esas tendencias se debe orientar la estrategia del canal TVS, es decir, lograr una mayor cobertura mediante la alianza estratégica con empresas que brindan servicios similares, y de esta manera ofrecer al mercado potencial, precios más competitivos.

En la ciudad capital, la tendencia ha sido a que la mayoría de empresas de cable se han aliado estratégicamente con los líderes del mercado de cable, reduciendo aún más el mercado disponible para que empresas con el canal TVS puedan ofrecer sus servicios y expandirse.

4.6.2. Proyecciones futuras

El canal TVS tiene una proyección optimista sobre el volumen de ventas que puede captar, esto está condicionado y directamente relacionado al proyecto de reducción de costos que se está planteando en este trabajo de graduación.

El canal está considerando la alianza estratégica con una de las empresas más grandes y que están actualmente como líderes del mercado, una vez acepten la propuesta del canal TVS y lo incluyan en los paquetes y opciones que ofrecen a los clientes, considerando que el nivel de exigencia y competitividad del mercado, va en aumento.

4.7. Análisis EBITDA

El EBITDA no pertenece al estado de resultados, sin embargo, conserva una relación estrecha con él, de un modo muy sencillo hace referencia a la caja operativa de una compañía.

Los resultados son el fundamento del balance financiero de una empresa. Se inicia con el volumen de facturación del negocio y luego de deducir todos los gastos y costos, se obtiene el resultado operativo de la empresa misma, no dependiendo de resultados secundarios, de los impuestos que paga o de sus resultados financieros.

La función de este análisis es observar si el negocio del canal TVS es rentable o no, esto sencillamente tiene que ser suficiente para la compensación de los costes debajo de la línea de operación y así ofrecer una utilidad:

Ingresos/ventas

- - Costo de producto vendido
- - Depreciaciones y amortizaciones
- = Resultado bruto de la operación
- - Gastos de administración
- - Gastos de comercialización o planeación
- = Resultado de la operación (ganancias antes de impuestos e intereses, EBIT)

Específicamente, EBITDA proviene de las siglas en inglés que se refieren a las ganancias antes de los intereses, los impuestos, las depreciaciones y amortizaciones.

Este dato proviene de sumar las depreciaciones y amortizaciones que fueron restadas del balance, al resultado operativo obtenido previamente, pues representan una pérdida contable solamente que debe ser registrada por el paso del tiempo de los activos fijos adquiridos en determinado momento.

De esta forma, se presenta de la mejor manera posible los valores de los activos fijos que se tienen realmente (planta, propiedades y equipos).

Resultado operativo (EBIT)

- + depreciaciones + amortizaciones

- = Utilidades antes de intereses, de impuestos, de depreciaciones y de amortizaciones (EBITDA)

El EBITDA se utiliza para evaluar el desempeño en la operación de una empresa, este indica la dimensión del importe que generan los negocios de la empresa (es decir, los resultados de sus operaciones normales) por medio de una aproximación de generación de caja.

El EBITDA se asemeja a la definición de flujo de caja operativo debido a que se adicionan las depreciaciones y amortizaciones. este indicador permite realizar una comparación más confiable entre diferentes empresas, al perfeccionar los efectos de distintos sistemas impositivos de depreciación y amortización contable, y también del apalancamiento económico entre empresas, pues se trata de identificar bien las utilidades antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

El margen EBITDA se obtiene como resultado de dividir el EBITDA por la cifra de facturación.

EBITDA / Ventas

- = Margen EBITDA

Si el margen EBITDA se reduce de la operación trimestral o anual, de forma secuencial o interanual, es posible que la empresa se encuentre satisfecha porque generó más atracción de mercado o mejor conocido con el termino en inglés, *market share*, o puede que haya logrado mayor penetración en algún mercado, siendo esa su meta, de forma que se vean incrementados sus costos más que proporcionalmente.

Si la estrategia se enfoca en la incursión o fidelización sería mucho más positivo a que se enfocara en generación de rentabilidad, si es que se encontrara favorecida por el mediano y largo plazo.

El EBITDA es muy útil cuando se analiza la producción operativa de negocios en una empresa y que requieren inversiones importantes, pues es cuando más amortizaciones se deben registrar. Cuando se registran las grandes cantidades de pérdidas ficticias, dado que solo son registros contables, se subvalúa el resultado de operación real o el concepto de caja al que se le prestó atención.

Este análisis es útil para el canal TVS porque con él determinará clara y directamente, si las reducciones de costo propuestas e implementadas, reducen el gasto y esto se refleja en un valor EBITDA mucho mayor, reflejando así un incremento en la utilidad operativa del canal.

5. SEGUIMIENTO A LA MEJORA CONTINUA

5.1. Resultados obtenidos

La obtención de resultados para realizar un comparativo e interpretación de datos para la toma de decisiones oportunas es la parte fundamental de este trabajo.

En los siguientes numerales se presenta un extracto de la información recolectada y luego se procede a su interpretación.

5.1.1. Interpretaciones

El objetivo de la tercerización de procesos y actividades delegables, era el de reducir los costos operativos del canal TVS, al realizar una revisión trimestral de los resultados obtenidos a nivel de costos operativos, se puede concluir que la tendencia es a la baja, es decir, el rubro de costos presenta una reducción que puede ser proyectada para todo el año fiscal.

Esto significa que la selección de las actividades y procesos que fueron tercerizados fue acertada, el canal TVS obtiene un beneficio directo a nivel de reducción de gastos y costos, al delegar en otra empresa las actividades que anteriormente eran ejecutadas por áreas y trabajadores del canal.

Será necesario incluir en el análisis a final de período fiscal y revisar el estado de pérdidas y ganancias con el que el canal TVS cierra operaciones, esto para contar con información suficiente para tomar una decisión

contundente respecto a la continuidad del proyecto de tercerización de actividades, según la tendencia actual, el proyecto es viable y definitivamente deberá continuar.

5.1.2. Aplicaciones

Las aplicaciones derivadas del análisis deben ser variadas, el enfoque principal debe ir al área financiera, todas las actividades y procesos que sean tercerizados deberán de ser monitoreados en base semanal durante los primeros tres meses y luego cambiar a quincenal para los siguientes tres meses.

De tal manera que, a partir del sexto mes, el monitoreo del resultado se vea reflejado directamente en el estado de resultados mensual que se presenta a la Alta Gerencia del canal TVS.

Esta es la base que se empleará para la toma de decisión de la continuidad o no de la propuesta planteada en este trabajo de graduación.

5.2. Indicadores

Se refiere a los elementos cuyo objetivo es apuntar o señalar algo, pueden ser datos abstractos que contengan información que ayuda a realizar valoraciones sobre un hecho concreto.

Un indicador es un instrumento diseñado para proveer información y la fiabilidad de la misma está definida según la precisión del mismo indicador. Mientras mejor sea el indicador que se esté utilizando, más fiable será la información que se obtenga.

Los atributos que debe tener un indicador son los siguientes:

- Deben ser de fácil elaboración.
- Deben utilizar datos fácilmente accesibles, sin restricciones.
- Deben aportar información útil sobre el evento que se está midiendo.
- Deben ser específicos y objetivos.
- Deben ser globales, deben tener un alcance que incluya el mayor número posible de factores y condicionantes y que tengan influencia directa en el evento analizado.

5.3. Objetivos operativos

Son los puntos referenciales en los proyectos diarios y actividades que tiene el canal TVS y que sirven para la implementación de objetivos estratégicos.

Algunas veces, se denominan objetivos tácticos, mentalmente se establecen los objetivos estratégicos y estos a su vez proporcionan la forma en la que se gestionará tanto el personal como el objetivo estratégico y de esta forma conseguirlo.

En el caso del canal TVS se tiene definido el objetivo estratégico de aumentar en un 18 % el volumen de ingresos, para el efecto es necesario desarrollar y ejecutar estrategias publicitarias para que los objetivos operativos puedan ser ejecutados satisfactoriamente, se debe considerar también que los objetivos operativos también deben ser medibles y específicos, a pesar de que el enfoque de los mismos es más estrecho y de corto plazo.

5.4. Optimización de recursos

La reducción de costos mediante la optimización de recursos disponibles es lo que le permitirá al canal TVS aumentar sus beneficios en un 5 %, sin que esto genere impactos negativos en el entorno, para el efecto de optimizar recursos se deben considerar las siguientes acciones:

- Inversión en innovación. Es encontrar formas más eficientes de realizar las actividades, esto es una buena práctica que permite la optimización de los costos en las empresas.
- Promoción del teletrabajo. Es una modalidad laboral que está cobrando auge, se basa en el aprovechamiento de la tecnología para reducir los costos operativos ya que en muchos casos aumenta considerablemente la productividad.
- Inversión en capacitación y entrenamiento de los trabajadores. Es una forma de potencializar las competencias de ellos y aumentar la productividad.
- Tercerización de procesos y actividades no esenciales. Es una de las propuestas específicas de este trabajo de graduación, la tercerización de actividades delegables, luego de realizar el análisis financiero, puedan asignarse a otras empresas que tengan el conocimiento y la experiencia para ejecutarlas.
- Adaptación de nuevas tecnologías de información y comunicaciones. Esto se refiere a que canal TVS adquiera e implemente de una manera gradual las herramientas disponibles en el mercado que permiten

mediante nuevas tecnologías, la optimización de procesos productivos y de comunicación televisiva.

- Implementación de herramientas para una gestión documental. Se enfoca en el ahorro de recursos evitando impresión de documentos que en muchos casos es innecesaria, adicionalmente transmiten un importante mensaje de conciencia ecológica al mercado y a los competidores.

5.4.1. Análisis de beneficios

Es el proceso de analizar las decisiones de un negocio, al realizarlo es posible que la empresa confirme si la inversión que se realiza vale o no la pena para el rol del negocio.

Este análisis debe tomar en cuenta todos los beneficios, así como los costos que estén involucrados en la operación, es importante también que todos los elementos que vayan a ser utilizados en el análisis sean representados en unidades monetarias.

Dicho resultado debe decirle a la alta Gerencia que el proyecto propuesto vale la pena para darle continuidad o bien, rechazarlo. Adicionalmente, debe proveer información sobre los costos de operación actuales comparados con los costos luego de la implementación de cambios, es decir, la tercerización de actividades del Canal TVS.

La tabla XII muestra el análisis luego de la implementación de cambios.

Tabla XII. **Análisis de reducción de costos**

Salarios costo de ventas anuales		Q975 500,00
	Salario (mes)	Salario (año)
Mantenimiento	Q5 000,00	Q 70 000,00
Supervisor de ventas	Q8 600,00	Q 120 400,00
Capacitador	Q6 500,00	Q 91 000,00
Reclutadores	Q5 500,00	Q 77 000,00
	Q25 600,00	Q 358 400,00
Capacitación externa		Q 35 000,00
Mantenimiento		Q 24 000,00
Reclutadores		Q 24 000,00
Jefe de ventas		Q 28 000,00
Asistente jefe de ventas		Q 56 000,00
Costos varios		Q 14 000,00
Costos resultantes de tercerización		Q 181 000,00
Costo de ventas total proyectado		Q 798 100,00
Ahorro total		Q 177 400,00
Porcentaje		18,19 %

Fuente: elaboración propia.

5.4.2. Oportunidades de mejora

Definen si el proyecto está impactando positivamente la operación o todo lo contrario, se debe asegurar que la oportunidad detectada tiene lo que se requiere para que la implementación de la propuesta sea exitosa.

Para que el proyecto propuesto sea un éxito se requiere que:

- Se creen límites y metas medibles.
- La oportunidad se alinea con el tema crítico para el negocio del canal TVS.
- El cliente debe ver como reales las mejoras propuestas.

Con frecuencias, la alta gerencia se pregunta en qué momento se puede considerar o encontrar una oportunidad de mejora. La respuesta se puede basar en los segmentos interno y externo.

Las oportunidades de mejora internas pueden identificarse de la siguiente manera:

- Analizando los procesos claves del negocio, comparando históricos o realizando el mapeo respectivo.
- Realizando una lluvia de ideas con el equipo multifuncional y multidisciplinario del canal TVS.
- Analizando financieramente la operación del negocio.
- Identificar las metas que no han sido alcanzadas por bajo desempeño o factores internos.

Las mejoras externas están determinadas por los clientes, auditores, candidatos a clientes, y pueden ser identificadas de la siguiente forma:

- Realizar encuestas de servicio y satisfacción
- Realizar análisis de retroalimentación del cliente
- Realizar *focus group* y diálogo directo con los clientes.

5.5. Análisis de históricos

Se relaciona con el análisis de los resultados obtenidos de la implementación de la propuesta contra lo que normalmente se ha obtenido con la operación del canal TVS.

Es importante que, para el análisis, se consideren condiciones similares y equivalentes para que la alta gerencia decida sobre la continuidad de la propuesta. O bien, determine las áreas de oportunidad de mejora que deben incluirse en el proceso para que el canal TVS se asegure que las áreas débiles detectadas se corrijan en un corto plazo.

5.5.1. Sistema de facturación

Este sistema no sufrirá cambio, se mantiene el esquema de factura electrónica emitida a los clientes, y se maneja la política de 15 días de crédito para la cancelación de la factura. Es necesario que el área financiera y contable estén atentas al período de cobro y recuperación de efectivo, considerando que la cartera de cuentas por cobrar, con fecha de pago vencida, no puede exceder el 3 % del volumen facturado mensualmente.

Este indicador debe ser observado y analizado mensualmente, de la misma forma debe solicitarse al área financiera y contable, que envíe el reporte de cartera a la alta Gerencia para que sea monitoreado oportunamente y que las decisiones en cuanto a extender los días crédito de un cliente o bien, de cancelarlo tenga fundamento comprobable.

5.5.2. Altas nuevas

El proceso de control de altas nuevas o compradores nuevos se realizará por medio de un tablero de control donde la administración verá los factores, elementos y características críticas del cliente nuevo para darle el seguimiento respectivo. De esta forma se asegura que el cliente mantendrá la relación comercial con el canal TVS por un tiempo indefinido.

También se promueve un programa de lealtad para clientes nuevos que le permita a ellos obtener beneficios de la relación comercial que tienen con el canal, esto mantendrá la cartera de clientes y aumentará con altas nuevas, asegurando un incremento a nivel de ventas que puede ser transformado en un aumento de la rentabilidad en la operación del negocio.

CONCLUSIONES

1. La factibilidad del canal TVS para expandirse es media en este momento, los resultados del análisis demuestran que posee los recursos necesarios a niveles de personal, técnico y de recursos, pero sus costos de operación actualmente son altos.
2. La cartera de clientes actualmente considera que los servicios prestados por el canal TVS son los básicos y que el canal está listo para ampliarse, pero debe reducir costos para ser más competitivo.
3. El canal TVS es desconocido por un porcentaje bastante considerable de la población entrevistada, el principal problema es la escasa publicidad que poseen.
4. La propuesta de integración de clientes a nivel de socios que puedan aportar capital de trabajo al canal TVS no es viable en las condiciones actuales, sin embargo, la mayor parte de los clientes fijos del canal están dispuestos a obtener una membresía en TVS a cambio de beneficios por parte de este.
5. Es necesario tercerizar actividades con el fin de reducir costos pues existen puestos que durante gran parte del tiempo son ociosos y constituyen un gasto fijo al final del mes siendo un resultado mucho más económico pagar a profesionales o empresas externas por estos servicios, la reducción de costos se estima entre un 18 % y 19 %.

RECOMENDACIONES

1. Se debe continuar con el análisis de factibilidad de expansión del canal TVS en función de los resultados que se obtengan luego de la implementación de la propuesta de tercerización de operaciones.
2. Preparar nuevos paquetes que respondan a las necesidades no satisfechas que demostró el estudio de mercado, con el fin de incrementar la cartera de clientes, mientras tanto se debe continuar con los paquetes que la empresa tiene a la disposición para que no exista ningún declive en la demanda por factores como paquetes mal estructurados o mala atención al cliente, entre otros.
3. Monitorear los niveles de altas nuevas durante un período de 52 semanas como mínimo para definir tendencias y establecer estrategias para implementación, en caso ser necesarias.
4. Evaluar fuentes de financiamiento externos para inyectar capital de trabajo al canal TVS.
5. Continuar con el análisis de actividades y procesos delegables en otras áreas del canal TVS para que, en una fase posterior, puedan ser también tercerizados considerando los resultados obtenidos de la propuesta actual.

BIBLIOGRAFÍA

1. DE TORO, Juan Manuel; RAMOS, Santiago. *Mejorar la eficacia de la publicidad en TV*. Madrid, España: Iberica, Gestión 2000. 138 p.
2. Deloitte. *Modelos e indicadores de gestión*. Colombia: Tendencias globales, 2015. 73 p.
3. DEMING, Willians Edwards. *Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis*. España: Díaz de Santos, 2012. 115 p.
4. KOSUTIC, Dejan. *Auditoría interna ISO, una guía en un lenguaje sencillo*. Portugal: Advisera Expert Solutions Ltd., 2006. 65 p.
5. MENDIVIL ESCALANTE, Víctor Manuel. *Elementos de auditoria*. [en línea]. <https://issuu.com/cengagelatam/docs/elementos_de_auditor__a_mend__vil_i>. [Consulta: 22 de junio de 2017].
6. ORTEGA MARTÍNEZ, Enrique. *La publicidad en la TV*. España: Delphi, 2010. 201 p.
7. PAIN, Abraham. *Como realizar un proyecto de capacitación y comunicación, un enfoque a la ingeniería de la capacitación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, 2012. 205 p.

