

Propuesta

por Ricardo Molina

Fecha de entrega: 29-ago-2019 02:06p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1164935320

Nombre del archivo: propuesta_201981022138.docx (1.08M)

Total de palabras: 6305

Total de caracteres: 34327

CAPÍTULO 1

PROBLEMA

Uno de los factores de mayor relevancia dentro de un entorno globalizado, se encuentra centrado en la necesidad de establecer un análisis de la competitividad empresarial, con el objetivo de fijar la estabilidad de las condiciones que se encuentran prevalentes en el mercado. Por esta razón, el elemento administrativo debe emplear un conjunto de habilidades para generar ingresos y rentabilidad en el negocio a través de la innovación y mejora continua del desempeño empresarial.

Desde estas perspectivas, el dinamismo evolutivo de la sociedad, conlleva al ser humano a desarrollar capacidades para abastecer sus necesidades básicas; por lo que da paso a nuevas formas de subsistencias, entre los que destacan la generación de ideas que propicien fuentes de ingresos, para lo cual debe gestionar un nivel organizacional capaz de posicionar como elemento prioritario la competitividad de las empresas en un sector preestablecido (Sánchez, 2014).

El surgimiento de múltiples empresas, trae consigo la creación de un mecanismo de competitividad para el intercambio de bienes y servicios. Por tanto, este se convierte en un indicador de supervivencia de las empresas directamente proporcional a la gestión requerida para satisfacer las necesidades de sus clientes. A partir de aquello, la productividad se encuentra fijada por un conjunto de estrategias que permiten optimizar el desempeño empresarial en plena concordancia con el éxito organizacional.

Así pues, en el contexto internacional, durante los últimos años los aspectos de competitividad se han convertido en un elemento relevante para el crecimiento de las empresas. En base a aquello, el Foro Económico Mundial (WEF) y el Instituto Mexicano para la competitividad lograron establecer una serie de parámetros relativos a este indicador, los mismos que son contrastados con aquellos que poseen otros países para promover altos niveles de prosperidad en la población (Larios, 2016).

Desde estas perspectivas, dichos organismos consideran a la competitividad como un factor de significancia de los gobiernos para atraer y retener inversiones. Por tal motivo, al trasladarlo al contexto empresarial, la competitividad se ve ajustada a los requerimientos de los usuarios como parte de las estrategias empleadas para mejorar el servicio al cliente.

Por otra parte, Benavides, Corrales y Betancourt (2017) hace énfasis en el modelo benchmarking competitivo (MBC) aplicado en empresas del sector avícola colombiano, con el cual se preveía realizar una aproximación contextual de aquellos factores que podían incidir en el éxito organizacional. En este sentido, el MBC favorece al contraste de las políticas y estrategias empleadas por dichas empresas para evaluar e identificar un punto sobresaliente entre ellas, lo que permitiría evidenciar la magnitud de las brechas existentes.

Entre las diferencias encontradas resaltan aspectos relativos a los productos, servicios o procesos de trabajo, lo que implica asumir como reto la incorporación de aquellas estrategias, métodos y técnicas que hacen más productiva a la competencia, para mejorarlas y adaptarlas al entorno propio. Es así como la gestión de innovación empresarial se sitúa como una necesidad básica en el interior de las organizaciones, por lo que ameritan crear escenarios óptimos para su práctica.

De la misma manera, BARE Internacional Chile (2018) considera que la aplicación del benchmarking competitivo en compañías de telefonía que gozan de popularidad en la población chilena permitió evaluar el servicio al cliente inicial, así como las oportunidades de portabilidad, procesos de bienvenida, atención recibida, orden y limpiezas de las instalaciones en el caso de una atención personalizada. En general, los resultados permitieron a los grupos empresariales intervinientes identificar el margen de competitividad que existe entre cada una de ellas, lo que sirvió como punto de partida para la toma de decisiones enfocadas al mejoramiento continuo.

Por otra parte, Hernandez y Cano (2017) enfatiza en que “las empresas en la actualidad se enfrentan a mercados altamente competitivos y globalizados, lo que incurre en la necesidad de mejorar las metodologías de organización que les permita adaptarse de manera rápida a los cambios” (p.32). Así pues, las organizaciones ameritan afianzarse en el ámbito tecnológico y estratégico que se generan en la economía local y mundial, por lo que el benchmarking (BM) se proyecta como una herramienta que permite detectar y aplicar

aquellos procesos que presentan estándares de calidad idóneos para una productividad eficiente a partir de las experiencias por las que atravesó la competencia.

En esta misma línea, Gisbert (2014) asegura que “el benchmarking pretende la búsqueda de las mejores prácticas en un proceso o servicio específico por medio del cual una organización aprende cómo hacer mejor las cosas” (p.225). Por tanto el BM se encarga de referenciar aquellos parámetros frente al que se va a medir la empresa, sea este los niveles de logros de excelencia que son atribuidos a aspectos comparativos y de medición, destacando que esta herramienta no designa niveles, sino hace referencia a los indicadores que se encuentran asociados a las prácticas que se pretende emular.

Para Arrieta, Botero, y Romano (2014) en su estudio titulado Benchmarking sobre manufactura Esbelta en el sector de la confección en la ciudad de Medellín, Colombia obtuvieron como resultado el detalle completo de las empresas estudiadas, los mismos que fueron comparadas con los ambientes propios. A partir de aquello, se dispuso la réplica de las políticas de producción para llegar a consolidar los objetivos organizacionales planteados antes del BM. Por tanto, la distribución por cuadrante ubica en el IV a las empresas promisorias o que su calificación supere el 60% que hace referencia a las buenas prácticas en el desarrollo productivo y condiciones operativas del trabajo, situación que permite afianzar la relevancia de esta herramienta organizacional.

Solarte y Sánchez (2014) considera que “las empresas tienen el interés enfocado en la medición del desempeño organizacional que se puede alcanzar para la gestión de sus proyectos” (p.6). Es por ello que éstas priorizan las mejoras en sus estrategias y modelos de procesos para consolidar un sistema en base al análisis de la competencia. En efecto, la problemática destaca la necesidad de medir su capacidad productiva o de servicio en relación a la competencia, para de esta manera asumir aquellas que han permitido el crecimiento y concreción de los objetivos, además de estimar la adaptabilidad a su entorno.

Ante lo mencionado, el benchmarking en el panorama internacional es visto más que un análisis de la competencia, por lo que la problemática radica especialmente en asumirlo como un proceso sistemático y continuo que facilite la evaluación de los productos, servicios y trabajos en el interior de las organizaciones que son referentes en las mejores prácticas. En

efecto, el BM constituye la oportunidad de aprender de otros, a través del descubrimiento de métodos innovadores que los conlleve a generar y aprovechar nuevas ideas.

En Ecuador, el contexto de análisis del benchmarking es analizado en diversos ámbitos, muestra de aquello es el estudio de Arellano (2014) quien destaca la problemática que afrontan ciertas empresas ecuatorianas al momento de consolidar sus objetivos, por lo que deben mejorar sus estrategias organizacionales y fijar los indicadores de calidad que les permita optimizar tanto sus capacidades como oportunidades de crecimiento. De la misma manera, Ortiz y Suing (2016) en la revisión de las televisoras del país, demuestran la transición de estos a través del tiempo, quienes han tenido que acoplarse a los cambios y desarrollo de las metodologías y estrategias organizacionales, así como de aquellos modelos que dieron paso a la producción audiovisual nacional; factor elemental que incidió en los aspectos de competitividad entre ellos.

A partir de este análisis, el presente estudio se ubica en la necesidad que tiene la empresa Quality TV-Cana 3 del cantón Naranjito, provincia del Guayas en mejorar el servicio de atención a los clientes, la mismas que a partir del 2006 inició sus operaciones con equipos de comunicación que no eran de su propiedad, además de un grupo de colaboradores reducido, demostrando su capacidad para poder crecer y emprender un modelo de negocio que se adapta al mercado competitivo de la región y el país.

Sin embargo, existen factores que limitan su efectividad, especialmente en el área de atención al cliente derivadas de sus políticas y estrategias organizacionales. El análisis problemático surge a partir de los niveles de insatisfacción de los procedimientos para el manejo de los usuarios insatisfechos. Por otra parte, la carencia de estrategias para conseguir cartera nueva incide en la sostenibilidad económica de la empresa. Debido a ello, existe un mare significativo de proyectos que no pueden ser consolidados.

En efecto, la inestabilidad organizacional derivada de un deficiente proceso de servicio al cliente hace que la competencia distribuida en medios de comunicación en diferente modalidad, acapare un margen significativo en el mercado de consumo. Por lo que la brecha, entre las empresas de éxitos sea prolongada. Debido a ello, se establece la reinención de las políticas y estrategias del servicio al cliente implementado en Quality TV-Cana 3.

Así pues, el objetivo general del proyecto se enfoca en el análisis del Benchmarking competitivo ² como instrumento para la mejora continua de las políticas y estrategias del servicio al cliente en Quality TV del cantón Naranjito, provincia del Guayas.

De la misma manera, se requiere del planteamiento de los objetivos específicos a partir de:

- Evaluar las políticas y estrategias del servicio de atención al cliente que posee Quality TV.
- Identificar las empresas que poseen las mejores prácticas del servicio de atención al cliente en el ámbito de los medios de comunicación.
- Proponer el Benchmarking como una herramienta proactiva que favorezca a la mejora de las políticas y estrategias del servicio al cliente en Quality TV del cantón Naranjito, provincia del Guayas.

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

El desarrollo de la propuesta tecnológica conlleva a determinar un proceso de revisión documental, donde se estima encontrar estudios relativos al tema y que guardan relación con el objetivo propuesto, a la vez que forman parte del fundamento teórico del mismo. Por esta razón, se prevé citar algunos trabajos de importancia ejecutados con antelación, entre los que se encuentran:

El realizado por Martínez (2014) titulado “Propuesta metodológica de un modelo Benchmarking (BM) para centros de investigación y desarrollo tecnológico (I+D) del sector petrolero, que tuvo como objetivo determinar una metodología Benchmarking para la gestión I+D a través de la recogida y análisis de información, modelos metodológicos, factores considerados críticos y mejores prácticas en el sector petrolero. Donde la metodología utilizada se sustentó en el modelo BM de Spendolini. La técnica utilizada en la recogida de información fue la encuesta, y como instrumento el cuestionario que permitió un análisis más rápido y general del problema. Además de técnicas estructural de textos, entrevistas profundas y grupos de discusión. Entre los resultados obtenidos se fija que las actividades del BM en I+D surgen como respuestas a las necesidades de subsanar el bajo desempeño de los procesos de gestión inherentes a la I+D, además de comparar posicionamiento de competitividad en diversas métricas de desempeño organizacional.

Por otra parte, el estudio realizado por Marciniak (2016) titulada “El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual. Ejemplo de una experiencia polaca”, tuvo como objetivo principal demostrar los resultados en el ejercicio del benchmarking aplicado en la Universidad Virtual de Polonia. Para lo cual utilizó una metodología inherente al BM. Los resultados obtenidos demuestran que el centro de estudio superior polaco tiene un margen de mejora de la calidad de su educación virtual. Sin embargo, algunas variables comparativas se encuentran en igual condiciones que la

universidad socia. No obstante existen otros parámetros a mejorar como plan estratégico, agentes educativos y procesos enseñanza-aprendizaje.

2.2 Desarrollo teórico

En la actualidad, los cambios acelerados evidenciados en la sociedad demandan de la versatilidad de las empresas para acoplarse a los mismos, donde los requerimientos de competitividad se ven plasmados en las estrategias, así como en la capacidad para la toma de decisiones. A partir de aquello, los aspectos globalizadores y competitivos de los mercados plasman un conjunto de necesidades y dependencia informativa sobre el desarrollo de las metodologías organizacionales que aportan de manera positiva a la efectividad de la misma.

En este sentido, la problemática de las organizaciones se ve focalizada en la manera de encontrar los fallos, así como las soluciones que se deben dar a las mismas. Es por ello que surge la conceptualización del *benchmarking (BM)*, la misma que es vista como una herramienta indispensable para identificar y aplicar procesos de éxitos a partir de la experiencia de la competencia con la finalidad de promover la calidad y productividad en niveles óptimos.

Desde estas perspectivas, la aplicación del BM en la gestión empresarial se encarga en replicar procesos de relevancia que la competencia lo posee y mejorarlos para establecer un mayor nivel de competitividad. Por tanto, una unidad de comercialización es medida a partir de los que hace otras de similares actividades, contrastando su participación en el mercado y los errores subyacentes en el mismo, a través de una escala valorativa.

A nivel mundial, las empras de gran participación en el mercado son objeto de estudio de las competencias, quienes tratan de replicar su factor de éxito en un entorno de simulación y asimilación proporcionado por el BM. Es así que el benchmarking surge de la necesidad imperiosa por definir los objetivos razonables y alcanzables por conseguir.

Por tanto, los beneficios generados por el BM son múltiples, ya que se presta para generar confianza y expectativas en los clientes. Para aquello, se requiere de una transformación constante, así como una capacidad efectiva de adaptación al medio competitivo, lo que amerita incentivar al personal a través de sus políticas organizacionales, para éstos formen parte de la transformación.

Debido a ello, se debe considerar primero identificar las necesidades y aspectos relevantes del cambio a propiciar, posterior a ello es pertinente establecer y establecer un plan de acción que facilite promover el cambio generado a partir de la experiencia. Por esta razón, se establecen una serie de objetivos que persigue el BM, los mismos que abarcan el análisis de los resultados de éxitos obtenidos por otras compañías; definir cómo se lograría obtener los mismos resultados y hacer una base de datos que permita su constante monitoreo.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Uno de los factores elementales en las empresas, es la mejora continua (MC), la misma que se enfoca en la capacidad que tienen para determinar las herramientas que posibilitan este accionar. En este sentido, es preciso enfatizar en el entorno en que se desenvuelven las organizaciones actualmente, más aún si se tratan de aquellas que incursionan en el ámbito de la comunicación televisiva, donde la atención del servicio al cliente es fundamental para su nivel de competitividad.

Para Marin y Prado (2014), las empresas hoy en día se enfrentan a muchos desafíos, caracterizados especialmente por la competitividad, donde el rol de las nuevas tecnologías permiten la mejora continua de sus procesos, sean estos productivos o de servicios. Sin embargo, la MC puede generarse a través de ideas o propuestas de innovación que provienen de la parte administrativa o general, las mismas que parten de su necesidad de crecimiento o como el resultante de una retroalimentación que permite avizorar su situación actual.

No obstante, el criterio encontrado en diversas literaturas revisadas entre las que destacan el aporte de Esmeralda, Córdova, Valenzuela, y González (2015), así como el de Hernández (2015) concuerdan en el uso de herramienta básicas para establecer la mejora continua en las empresas cimentados en los principios de la gestión de calidad, proceso productivo y de servicio referenciado a altos estándares de normalización y satisfacción de las necesidades de los clientes.

Bajo este contexto, Marin y Prado (2014) consideran que los principales motivos por el cual las empresas deciden implementar una mejora continua, se debe a la eficiencia y productividad referente al servicio, bien o producto que ofertan, además de enfatizar en la reducción de costos y acaparamiento de clientes como elemento principal para el posicionamiento en el mercado que incursiona.

En base a lo expuesto, Quality Tv Canal 3 del cantón Naranjito tiene como misión “Satisfacer las necesidades de entretenimiento y expectativas de información de nuestros televidentes bajo las normas de comunicación con una programación de calidad cumpliendo a la vez con

nuestras exigencias de rentabilidad a través de los más altos estándares de creatividad y responsabilidad”. Sin embargo, sus políticas y estrategias orientadas al servicio al cliente no son atendidas de manera eficiente, enfocándose simplemente en su proceso productivo de programas televisivos, sin considerar que este elemento es relevante para la sustentabilidad económica-financiera de la organización.

Por tanto, el presente estudio propone el análisis de alternativas de solución, exclusivamente en las fases continuas de comparación de productos, procesos y servicios frente a los competidores, entre los que se encuentran:

Alternativa 1: Calidad Total, EFQM e ISO 9001

El EFQM es también conocido como como Modelo Europeo para la Excelencia Empresarial, cuyo objetivo se centra en la búsqueda constante de la competitividad de una organización en el mercado en que incursiona, especialmente en el internacional. Por tanto, este modelo enfatiza en la necesidad de desarrollar una cultura organizacional cimentada en la eficiencia y rentabilidad para alcanzar los objetivos propuestos por éstas, especialmente en el ámbito del servicio al cliente, sin descartar a accionistas, proveedores, trabajadores y comunidad en general (Llarena, Villodre, Pontoriero, y Cattapan, 2014).

Entre las ventajas que proporciona el EFQM, se sitúa en no basarse en la norma que rigen a otros sistemas de gestión de calidad, lo que hace referencia a la implementación de los parámetros de autoevaluación en la que se encuentran inmersos los elementos que conforman la empresa. A partir de aquello, Llarena et al. (2014) enfatizan en el análisis de tipo interno que se realiza al funcionamiento del sistema de gestión organizacional (SGO), donde se estima la evaluación de diversos indicadores, principalmente de las fortalezas y oportunidades relativas a la mejora empresarial, a la vez que facilita el contraste con su situación actual de excelencia.

De la misma manera, Basabe, Aguiar, Suárez, Labrador, y Nazco (2017) asegura que la calidad total se fundamenta en la posibilidad de tangibilizar los principios de la CT, con la finalidad que éstos sean aplicado en los diversos tipos de empresas. Por esta razón, resulta indispensable hacer énfasis en sus características y cómo éstas podrían contribuir al cumplimiento del objetivo del presente estudio:

Entre las características que destacan del EFQM, se encuentran:

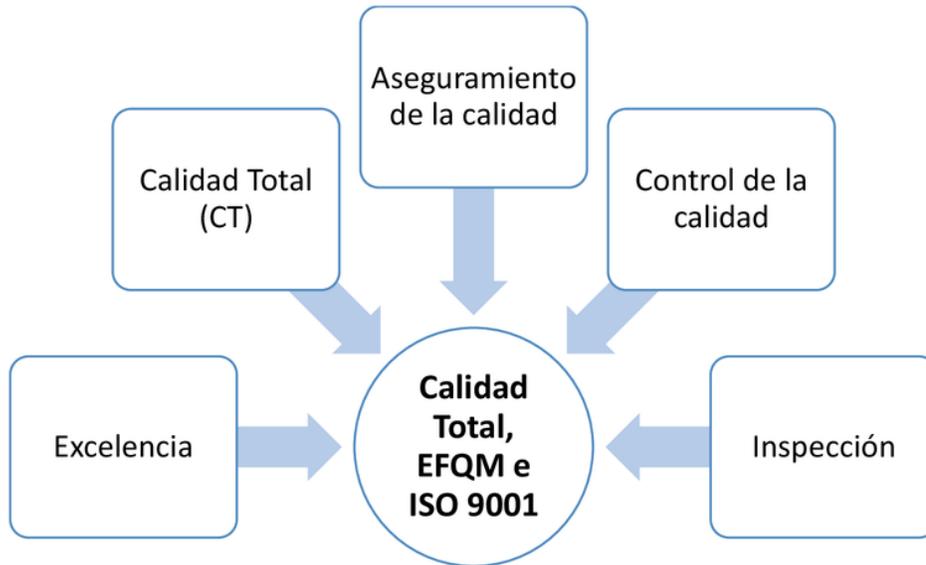
Tabla 1. Características de la Calidad Total, EFQM e ISO 9001

Características	Modelo de gestión de calidad (TQM)
	Valor añadido a clientes
	Avizora un futuro sostenible
	Aprovecha las oportunidades de creatividad e innovación
	Liderazgo con visión
	Alcanza el éxito mediante el talento del personal colaborativo
	Presenta resultados sobresaliente

Fuente: Basabe et al. (2017). Elaboración propia.

Así pues, cabe recalcar que el modelo Calidad Total, EFQM e ISO 9001 surge por la necesidad que tienen las empresas para adaptarse a los requerimientos que demanda una sociedad globalizada, y donde la competitividad prima como un elemento indispensable para la supervivencia de las mismas.

Por esta razón, la TQM debe ser vista como la oportunidad que tienen las empresas para innovar y crear nuevos procesos como parte de la retroalimentación, la misma que le favorece a adelantarse a las amenazas subsistentes por sus debilidades. Ante aquello, este modelo se presenta como una de las alternativas posibles a ser empleadas en la empresa Quality Tv Canal 3 del cantón Naranjito, basándose en el siguiente criterio:



Fuente: Llarena, Villodre, Pontoriero, y Cattapan (2014). Elaboración propia.

Figura 1. Estructura de la Calidad Total, EFQM e ISO 9001.

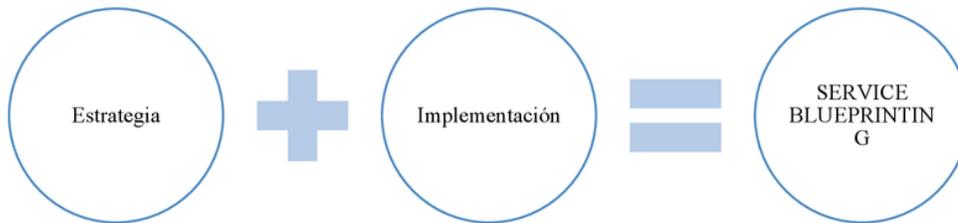
Básicamente, el cambio organizacional propuesto en la empresa se orienta a la mejora de las políticas y estrategias relacionadas al servicio de atención al cliente. De ahí que su implementación es considerada más adelante.

Alternativa 2: Método Blueprinting

El enfoque general de este método hace referencia al análisis, visualización, y optimización de los procesos inherentes a la prestación de servicios. Por tanto, este se describe como una transformación de los mismos, basados en la elaboración de un diagrama de flujo cuyo resultado se sustenta en la representación cronológica de las actividades a realizarse de manera horizontal en la fase a ser intervenida.

Según el método Blueprinting (MB) permite la representación del punto de vista del cliente que es contrastado con la prestación de un servicio. Es por ello que esta metodología centra su implementación en la configuración procesual de los servicios de innovación, con la convicción de mejorar la satisfacción de los clientes, así como el incremento de la efectividad y eficiencia de la organización referente al servicio intervenido.

Así pues, el MB presenta un esquema basado en:



Fuente: Conoscope (2018). Elaboración propia.

Figura 2. Esquema funcional del método Service Blueprinting.

En este sentido, se puede entender que el MB se encuentra compuesto por el desarrollo de las estrategias alternativas y su efectividad en la implementación, por lo que sus resultados son medidos a través de los logros de eficiencia y efectividad adquiridas posterior a la decisión de aplicarla.

Por consiguiente, sus características se encuentran fijadas de la siguiente manera:

Tabla 2. Características del Service Blueprint

Características	Facilita la evidencia física del proceso
	Identifica las acciones del cliente
	Establece las acciones de los empleados frontline
	Establecer las acciones del empleado backstage
	Proporciona soporte a sistemas y procesos diferentes

Fuente: Conoscope (2018). Elaboración propia.

En consecuencia, el MB puede ser aplicado en diversas situaciones, a través del cumplimiento efectivo de sus fases, donde se en primera instancia la fijación del alcance del sistema conocido como E2E (End to End), lo que implica determinar los puntos clave del

sistema a analizar, que vendrían a ser las actividades o procesos de servicio (González, 2015).

Posterior a ello, se determina el diseño de la representación gráfica del proceso, el mismo que es plasmado en un diagrama donde se fijan las intersecciones con el cliente y el personal colaborativo de la empresa, así como la zona de percepción, entre otros. A partir de aquello, se obtiene la visión de los procesos internos que están relacionados con la experiencia del cliente en base al servicio proporcionado (González, 2015).

En este sentido, el mapeo de los procesos, así como del cliente establece de manera cronológicas las pautas a seguir por medio del E2E, además de posibilitar el análisis de aquellos factores que impactan dentro y fuera de la organización por medio del *Customer Journey* (CJ) donde se fijan las experiencias, sean éstas buenas o malas, medibles por medio de los *KPIs* en ambas direcciones (Conoscope, 2018).

Una vez establecido el mapeo de los procesos y el CJ se obtiene un ciclo de vida general del sistema, el mismo que facilita la identificación de los fallos con el objetivo de establecer su prioridad y las mejoras a seguir.

Alternativa 3: Benchmarking

El benchmarking (BM) es considerado como un proceso consecutivo en el cual se toma como referencia aquellos productos, servicios y/o procesos de trabajos que mantiene la empresa líderes en el mercado y son contrastados los propios para posterior plantear las mejoras que más se acoplen a las necesidades de crecimiento de la organización (Espinosa, 2016).

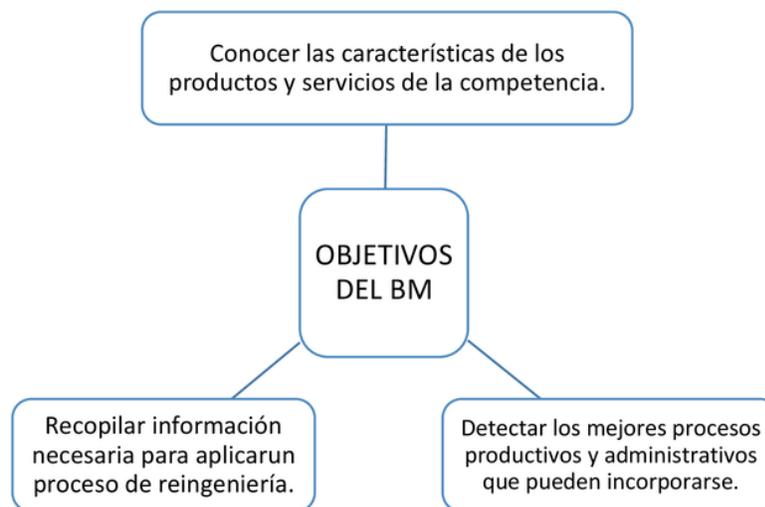
A partir de su conceptualización, el BM se proyecta como la posibilidad relativa de cambio en las estrategias y políticas que lleva actualmente la empresa, lo que no implicaría la manera de ser visto como un estado de copia, si no de aprender de las cosas que está haciendo bien la competencia y asumirlas como propias añadiéndole ciertas mejoras acopladas al contexto en el que se van a desarrollar.

En este sentido, lo expresado por Marciniak (2016) se direcciona a la concepción de aprender de los errores, pero es más eficiente aprender de los errores de los demás que ser parte de

esa experiencia negativa. En efecto, la idea central del BM se basa en la afirmación fundamental de establecer que ningún ser humano u organización ha logrado hacer una actividad de manera óptima, lo que implica que cada uno se encuentra en un aprendizaje continuo.

Por consiguiente, se toma como punto de referencia a aquellas empresas que se destacan en el campo en que incursiona la propia, a la vez que se esclarece el área en la que se desea mejorar con la finalidad de estudiar sus estrategias, métodos y técnicas, las mismas que serán mejoradas y adaptadas al contexto local con la convicción de incrementar el nivel de competitividad de la misma.

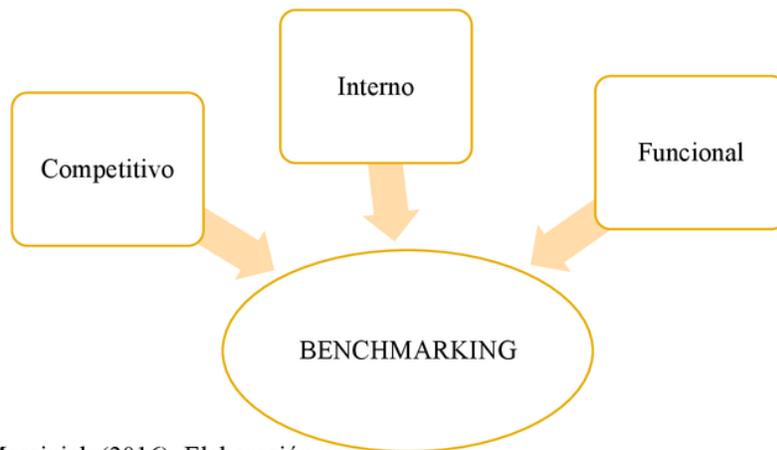
Un factor esencial a considerar son sus objetivos, entre los que destacan:



Fuente: Marciniak (2016). Elaboración propia.

Figura 3. Características del Benchmarking

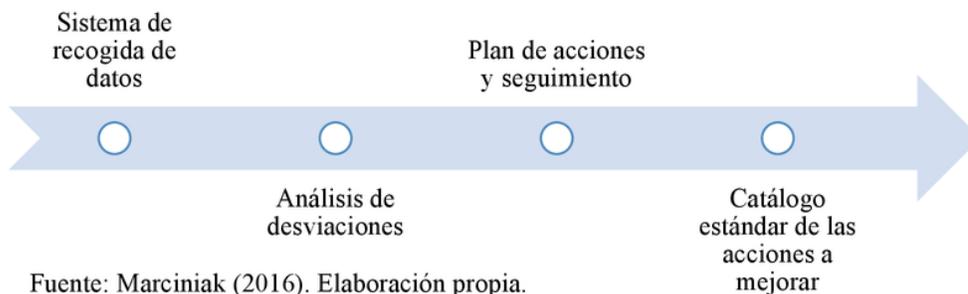
Bajo este contexto, el BM se ajusta a una serie de características que lo hacen fundamental para contrastar estrategias y políticas de éxito resultantes en la competencia, la misma que puede ser asumida como propia a través de un proceso de reingeniería. Por tanto, es pertinente hacer énfasis en su clasificación, la misma que se encuentra establecida de la siguiente manera:



Fuente: Marciniak (2016). Elaboración propia.

Figura 4. Clasificación del Benchmarking

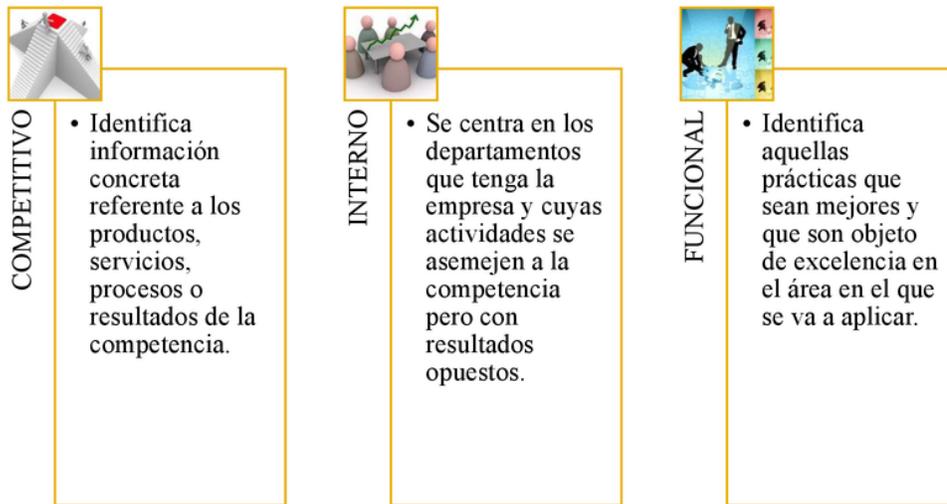
En lo referente a la aplicación del BM en la empresa, es pertinente seguir una serie de pasos que se enfoca inicialmente en la recogida de información, donde se identifica las empresas referentes en el ámbito a comparar. Posterior a ello, se realiza un contraste de las diferencias encontradas entre dichas empresas y la propia, mediante un proceso de análisis de desviaciones, y como resultante de ello se procede a efectuar las mejoras inmersas en un plan de acción, es decir se asumen las oportunidades de cambios para intentar ser más competitivo. El proceso del benchmarking se evidencia a través del siguiente esquema:



Fuente: Marciniak (2016). Elaboración propia.

Figura 5. Procesos del Benchmarking

Por tanto, su clasificación es pertinente según al ámbito en el que se quiere aplicar, por lo que su estructura se ajusta en:



Fuente: Ruíz (2018). Elaboración propia.

Figura 6. Clasificación del Benchmarking.

De manera general, los diversos tipos de benchmarking mantienen las mismas características. Sin embargo, estas son aplicadas independientemente del campo o tiempo de aplicación, entre las que se encuentran:

Tabla 3. Características del Benchmarking

Características	Método basado en la investigación.
	Proceso de búsqueda y alcance de la información.
	Identificación de oportunidades de aprendizaje.
	Permite elaborar un proceso de gestión estratégica de manera longitudinal y continua.
	Identifica estándares de calidad.

Fuente: Ruíz (2018). Elaboración propia.

Una vez propuestas las alternativas de solución, se procede a la selección de la misma a ser aplicado en base al contexto de la empresa Quality Tv Canal 3 del cantón Naranjito, por lo que se obtiene:



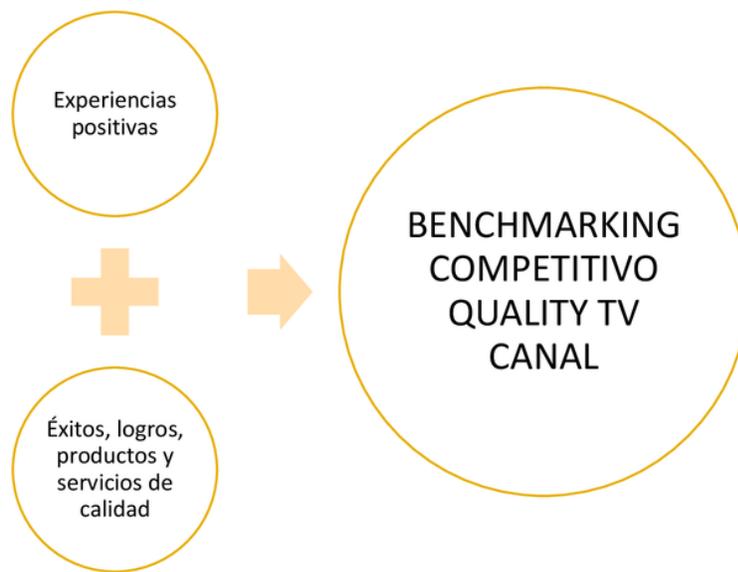
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Análisis de las alternativas de solución.

En base a los objetivos y características principales de las herramientas de mejoras propuestas, se toma en consideración la situación actual de la empresa Quality Tv Canal 3, la misma que tiene la necesidad mejorar las políticas y estrategias del servicio al cliente, por el hecho de incidir negativamente en la percepción de la calidad por parte de los usuarios, sean estos externos e internos, situación que trae consigo una serie de inconvenientes que afecta el clima y la satisfacción laboral de su personal colaborativo.

Bajo este contexto, se descarta la primera alternativa referente a la Calidad Total, EFQM e ISO 9001 por centrarse en actividades generalizadas de la organización, mientras que la segunda cimentada en el Service Método Blueprinting analiza el accionar de los clientes y colaboradores en puntos específicos a través de un diagrama de flujo establecido de manera cronológica.

En efecto, la tercera alternativa correspondiente al Benchmarking competitivo se enfoca en experiencias de éxitos de la competencia para ser asumidas y mejoradas en el contexto organizacional de la empresa que presenta la problemática, es decir, el aporte de la misma establece la oportunidad de innovar y fijar una reingeniería a partir de los errores o logros de otros con el interés de incrementar su competitividad productiva y de servicio. Por esta razón, se considera como una herramienta de mejoras a ser implementada en el presente estudio.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Elección de alternativa de solución.

CAPÍTULO 4

DESARROLLO DE LA PROPUESTA TECNOLÓGICA

Al considerarse que Quality Tv Canal 3 es una organización inmersa en el ámbito de los medios de comunicación de carácter televisivo, y éstos se sustentan económicamente a través del servicio directo con los clientes, quienes solicitan publicidad y diversos tipos de servicios relativos a este ámbito.

Por tanto, al ser un medio de comunicación privado tiene la necesidad de buscar fuentes de financiación que cubran los gastos operativos y administrativos, a la vez que se enfoca en posicionarse como uno de los referentes de la región, brindando un servicio de entretenimiento que cubran las expectativas de los televidentes y acapare un mayor número de adeptos donde la publicidad tiene centrado su interés, y por ende, los clientes que optaron por este medio para socializar sus productos y servicios se sientan satisfechos.

Sin embargo, el análisis previo situacional realizado a la empresa determina que: La evolución constante de la sociedad ha provocado que el consumo de la información sea más rápido, por lo que las redes sociales se han convertido en uno de los elementos que suplanta la clásica transmisión televisiva.

Sin embargo, Quality TV abrió sus puertas en el 2006 mediante la señal proporcionada por la empresa Star Tv a los diferentes televidentes del Cantón Naranjito y Marcelino Maridueña, que a más de brindar servicio a la familia en general logró obtener contrato con los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de ambos cantones, donde los ingresos eran mínimos. Sin embargo, con el pasar del tiempo logra consolidar una suma mensual significativa proveniente de estas entidades públicas.

Los programas con los que inicio este medio de comunicación televisivo fueron:

Tv Noticias.- Orientado a brindar información a la comunidad proveniente del cantón y recintos aledaños con el nombre “La Noticia del 3” convirtiéndose en unos de los programas más vistos por los televidentes naranjiteños y marcelinences; En este sentido, muchos de los clientes de la empresa prefieren que sus publicidades sean transmitidas dentro del noticiero.

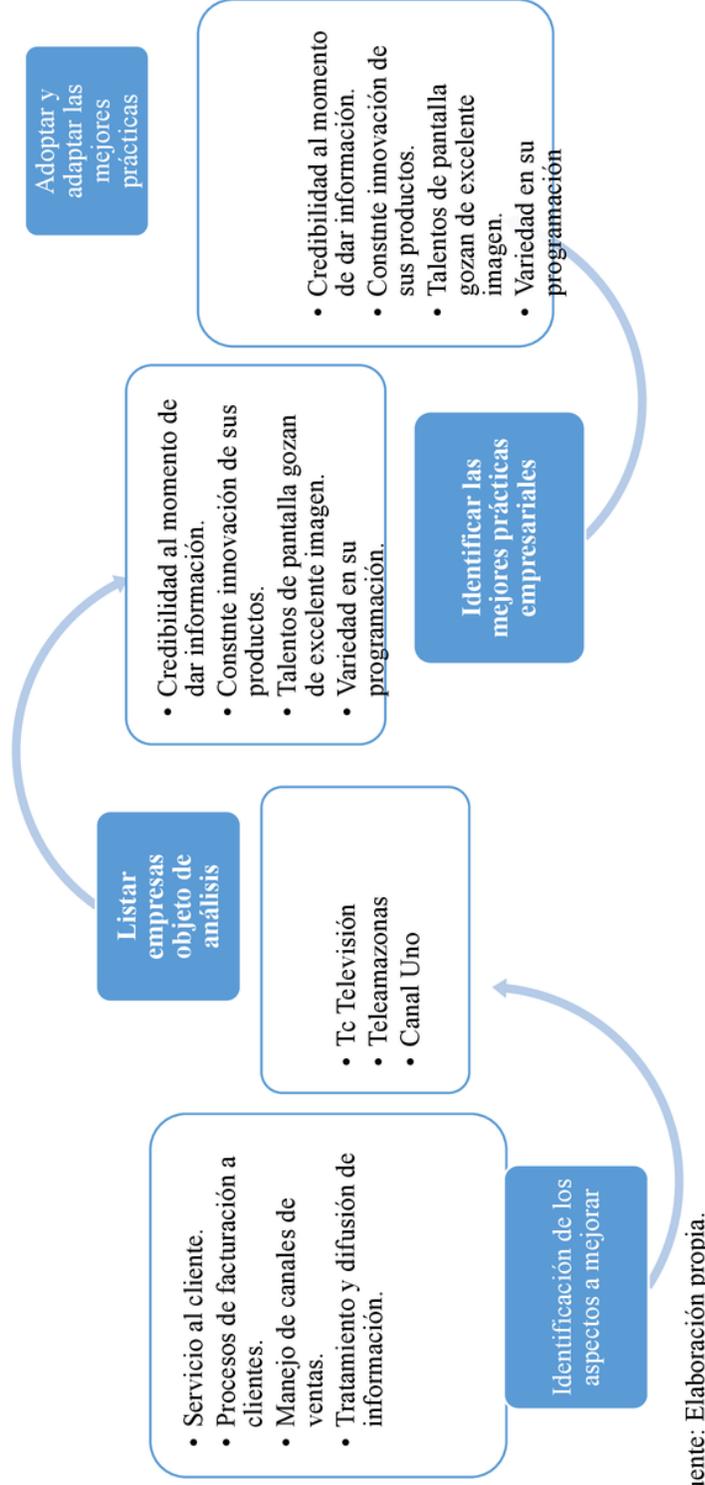
Otro de los programas es Tv deportes, encargado de difundir encuentros deportivos que se realizan en diversos complejos deportivos de los cantones antes mencionados. La programación del mismo se realizaba en un espacio de 30 minutos. En la actualidad, éste se encuentra incluido en el noticiero con un lapso de 10 minutos con el nombre de “Pasa la bola”. De la misma manera, otro de los programas televisivos es “The Stop” enfocado a la transmisión de videos musicales actualizados y con la visita de artistas. Además de información referente a la farándula internacional.

Bajo este contexto, la empresa consolidaba con el pasar del tiempo grandes ingresos, convirtiéndose en un medio de comunicación sostenible y sustentable, por el hecho de trabajar en conjunto con las grandes empresas aliadas. Muestra de aquello fue el 2007, donde Quality tv contaba con ingresos significativos mensuales. Sin embargo, al final del período contable no lograba percibir los mismos, sin que se supiera en que fueron invertidos o distribuido, factor que representa un problema de tipo organizacional que se ha ido acrecentando, sin que se hiciera nada por solucionarlo.

Actualmente, la empresa enfrenta problemas similares, a pesar de que existen ingresos superiores a los años anteriores gracias al convenio que lleva con empresas de significancia, entre ellas la Sociedad Agrícola Industrial San Carlos S.A.” cuyos ingresos se ubican en los \$ 5.000,00 mensuales que representan al año \$ 60.000,00. Sin embargo el deficiente servicio que se presta a la atención del cliente incide en que esta compañía, así como otros usuarios tengan una percepción negativa de la organización, lo que afecta en la estabilidad económica, financiera, así como en el posicionamiento dentro del mercado competitivo al considerarse que existen otros medios de comunicación que pueden suplantar lo ofertado por Quality TV.

A partir de aquello, se pone en evidencia la propuesta tecnológica derivada en la implementación del Benchmarking competitivo ² como instrumento para la mejora continuada de las políticas y estrategias del servicio al cliente en Quality TV del cantón Naranjito, provincia del Guayas.

Fase de planificación

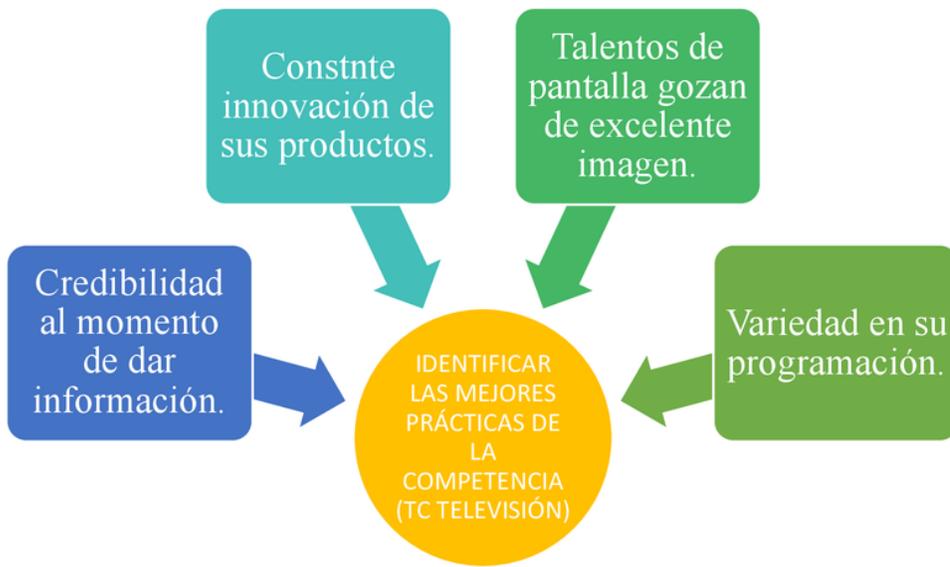


Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Estructura de la fase de planificación.

Fase de análisis

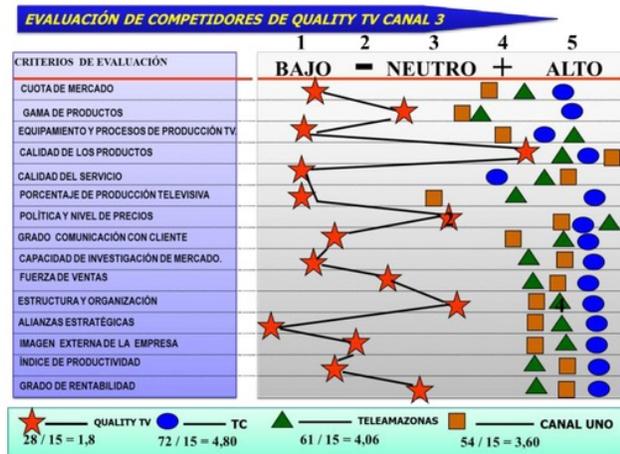
Como parte del análisis del Benchmarking competitivo, el estudio determina la fase del análisis, donde se toma en consideración aspectos básicos a contrastar en relación a una empresa como referente (Tc Televisión), la misma que se proyecta como una empresa que proyecta a sus televidentes una imagen fresca, renovada, diversas y con nivel aceptable de conciencia social, situación que favorece a la satisfacción de sus clientes, quienes ven la oportunidad de mejorar sus ventas gracias al aporte que brinda dicho medio de comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Identificación de las mejores prácticas de la competencia.

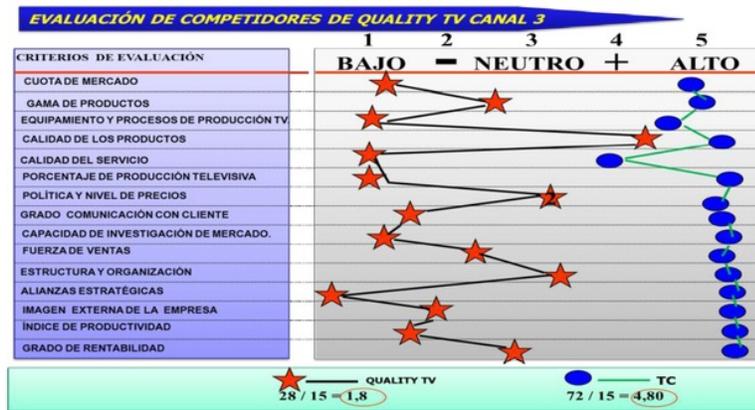
En base a lo expuesto, es pertinente que la implementación del Benchmarking Competitivo (BMC) se base en un análisis previo de la situación actual de Quality TV en relación con las otras empresas, para lo cual se estiman los siguientes resultados:



Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Evaluación de los competidores.

Los resultados del análisis en relación a la competencia de manera grupal demuestra la situación actual de Quality TV (QTV) canal 3 en relación a los canales televisivos TC Televisión, Teleamazonas y Canal Uno de la ciudad de Guayaquil, los mismos que fueron considerados por el objetivo centrado en QTV en su Misión y Visión donde se avizora una expansión significativa que la posiciones como un referente de la región.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. Evaluación de Quality Tv y TC Televisión.

Fase de integración

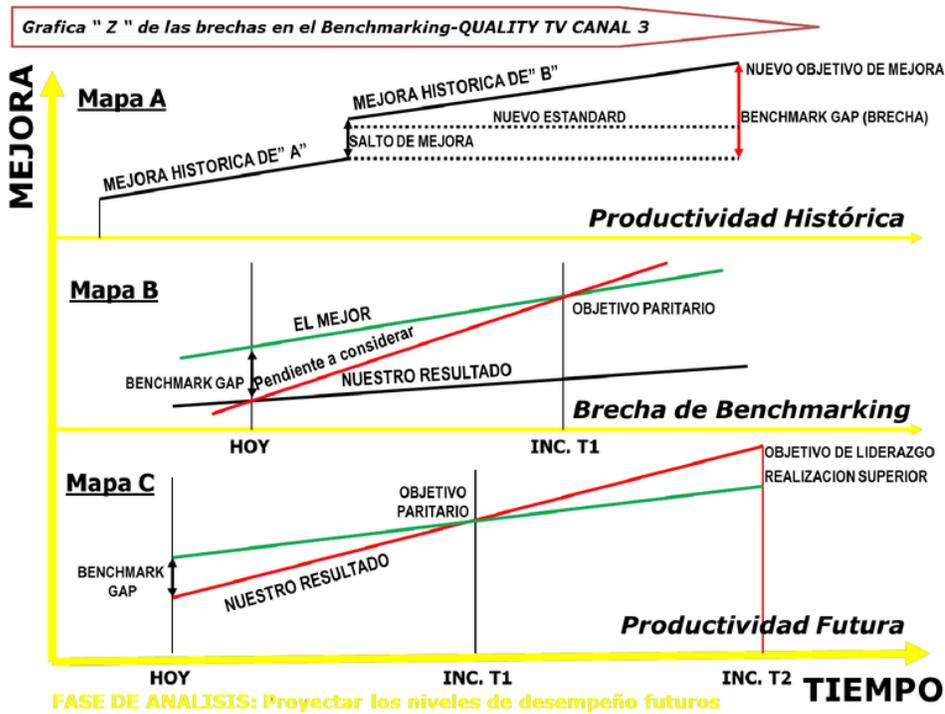
Una vez obtenidos los resultados se procede a evidenciar aquellas estrategias que ameritan ser integradas al proceso actual de Quality TV, entre las que se encuentran:



Fuente: Elaboración propia.

Figura 13. Estructura fase de integración.

Como se puede prever en la gráfica, al contrastar las prácticas estratégicas orientadas a las políticas y estrategias del servicio de atención al cliente por parte de Quality TV y TC Televisión se determina un listado de criterios que marcan la diferencia entre el posicionamiento de la competencia y la brecha existente con la empresa en cuestión. Por tanto, éstas se convierten en las metas funcionales con respecto a los hallazgos encontrados por el benchmarking competitivo que direcciona a un cambio de los métodos y prácticas de manera que se logre acortar la el margen de productividad y eficiencia existente, la misma que se dispone en la siguiente gráfica:



Fuente: Elaboración propia.

Figura 14. Gráfica "Z" de la propuesta de mejora de Benchmarking.

Fase de Acción

Como resultante de las fases anteriores el BM establece dentro de ellas la fase de acción, donde una vez contrastadas las estrategias y buenas prácticas de las competencia (TC Televisión) con la empresa objeto de estudio (Quality TV) se establece que dichos hallazgos y principios operacionales deben ser asumidos a través de un Plan de Acción, donde se tenga especificado una serie de aspectos que deben ser considerados, entre los que se encuentran: el qué, cómo, quién y cuándo se las van a realizar, basándose en el siguiente esquema:

Plan de mejoras para Quality TV canal 3 del cantón Naranjito

De manera general, el plan de mejoras se desarrolla con la finalidad de generar un cambio sustancial en la cultura de servicio al cliente, además de obtener un impacto positivo en éstos a fin de incrementar la eficiencia, calidad, operatividad de dicha área, lo que representa un posicionamiento sostenible en el mercado comercial a gran escala.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 15. Estrategias de mejoras.

Objetivos del plan de mejoras

Tabla 4. Objetivos del plan de mejora

Objetivos	Acciones	Indicadores
OG: Mejorar el servicio al cliente de la empresa Quality TV para consolidar su crecimiento económico y posicionamiento estratégico en el mercado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una visión de servicio al cliente. 2. Evaluar las necesidades del cliente. 3. Contratar a los empleados adecuados 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de satisfacción del cliente (CSAT). - Índice de recomendación Net Promoter Score (NPS). - Tiempo de respuesta inicial.

	<p>1</p> <p>4. Una meta para servicio al cliente.</p> <p>5. Entrenamiento sobre las capacidades de servicio.</p> <p>6. Mantener a tu equipo informado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de retención de clientes. - SERVQUAL. - Compromiso de los empleados.
OE1: Mejorar la gama de los productos con la finalidad de incrementar el nivel de audiencia y la oportunidad de venta de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Innovar los programas que se transmiten actualmente. - Fortalecer los atributos atractivos de los productos televisivos. - Identificar el interés de la audiencia. - Mejorar la imagen corporativa de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rating de sintonía. - Nivel de pauta publicitaria. - Nivel de satisfacción de los clientes. - Posicionamiento de la imagen corporativa en el constructo social.
OE2: Fortalecer los canales de comercialización de la empresa a través de la investigación de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación del equipo de venta y comercialización de Quality TV. - Proveer de herramientas y equipos digitales para la investigación de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de ventas de productos publicitarios. - Índice de ingreso promedio mensual y anual. - Índice de captación de clientes. - Nivel de mercadeo.
OE3: Establecer políticas de calidad para la contratación del talento humano encargado de la atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación del área de Talento Humano para la selección del personal de ventas y comercialización. - Conformación de equipos de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de trabajo en atención al cliente. - Eficiencia en la atención al cliente. - Satisfacción de los clientes.

A partir de la propuesta del plan de mejoras de Quality TV se prevé una optimización gradual de los niveles de atención del servicio al cliente, considerado como un factor determinante en la sustentabilidad económica, financiera y productiva de la misma.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS TÉCNICO ECONÓMICO DE LA PROPUESTA TECNOLÓGICA

La propuesta tecnológica basada en la implementación del Benchmarking competitivo ² como instrumento para la mejora continuada de las políticas y estrategias del servicio al cliente en Quality TV requiere de la fijación de un proceso debidamente planificado, el mismo que incurre en diversos aspectos, entre los que se encuentran:



Fuente: Elaboración propia.

Figura 16. Análisis técnico de la propuesta.

Bajo el esquema propuesto como resultante del plan de mejoras se establecen una serie de factores que deben considerarse para la implementación del mismo, especialmente en el área económica financiera que determina la viabilidad y consideración del mismo:

Tabla 5. Análisis de costos

Descripción de rubros	Responsables	Costos
Equipo de Benchmarking	Thomas Consultor (Guayaquil-Ecuador) Av. Jorge Pérez Concha No. 316, Urdesa Central. Tel: 04-510-5760	\$ 5.000,00
Talleres de socialización de las mejoras estratégicas: Directivos, Administrativos, Área de Talento Humano, Ventas y comercialización, Marketing y publicidad, Producción televisiva, Directores de área.	Thomas Consultor (Guayaquil-Ecuador) Costos incluidos en la asesoría como parte del análisis de Benchmarking Competitivo a Quality TV.	\$ 00,00
Total	-----	\$ 5.000,00

Propuesta

INFORME DE ORIGINALIDAD

2%

INDICE DE SIMILITUD

2%

FUENTES DE
INTERNET

0%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

marketerosdehoy.com

Fuente de Internet

1%

2

www.buscadores-alta.com

Fuente de Internet

1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

< 40 words

Excluir bibliografía

Activo