



Facultad de Posgrados

**La Gestión de Clientes y su Impacto en la Satisfacción de los Usuarios de
Radio Olímpica; Baños y Puyo.**

**Customer Management and its Impact on the Satisfaction of Radio Olímpica
Users; Baños and Puyo.**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el Título de Magister en Dirección de Empresas, mención
gestión de Empresas de Servicios**

Profesor Guía

Ing. Roberto Carlos Herrera A. MsC.

Autores

Eliana Tarira y Luis Santillán

Año

2023



FACULTAD DE POSGRADOS

La Gestión de Clientes y su Impacto en la Satisfacción de los Usuarios de Radio Olímpica; Baños y Puyo.

Eliana Tarira y Luis Santillán

Año

2023

Resumen

La correcta gestión del cliente garantiza la satisfacción del usuario y en consecuencia genera lealtad a la marca, lo cual trae consigo, una nueva compra, buena publicidad boca a boca y aumento de clientes. El objetivo principal del presente proyecto de investigación consistió en conocer como la percepción del cliente respecto al servicio que brinda Olímpica Fm afecta o contribuye a su satisfacción. Esta emisora de radio que tiene cobertura en la ciudad de; Baños, Pelileo, Penipe y la región de Pastaza, Napo y Morona Santiago, en el año 2018 registró un importante ingreso en ventas por publicidad, sin embargo, su número de clientes post pandemia se ha ido reduciendo considerablemente a causa de algunos factores, entre ellos; la competencia actual, tradicional y digital y el indudable cambio de la tecnología en la decisión de compra del cliente. A fin de contrarrestar estos efectos, la empresa busca nuevas formas de satisfacer verdaderamente las necesidades del usuario para volver a ser competitivos, aquí la gestión de clientes toma relevancia. Es así que, para conocer las áreas de oportunidad de mejora, usamos el método de investigación mixto, a través de una encuesta medimos atributos de interés como; el ranking del medio de comunicación, la fidelización, el nivel de satisfacción respecto a; la calidad del servicio recibido, el tiempo de entrega, la comunicación existente entre el cliente y personal de la emisora y la efectividad de la publicidad para las marcas que pautan, entre otros. Los resultados reflejan un efecto positivo respecto al ranking, creatividad y calidad del producto comunicacional, pero también resaltan áreas en las que hay que trabajar, entre ellas; tiempos de entrega, servicio post venta y un único producto comunicacional ofertado, para tratar estos puntos críticos, se establece un plan de marketing con estrategias de fidelización, se proponen nuevos servicios y se crea un manual de funciones.

Palabras claves: gestión de clientes, satisfacción, fidelización, procesos, comunicación.

Abstract

Correct customer management guarantees user satisfaction and consequently generates loyalty to the brand, which brings with it a new purchase, good word-of-mouth publicity and an increase in customers. The main objective of this research project is to know how the customer's perception of the service provided by Olímpica Fm affects or contributes to their satisfaction. This radio has coverage in the city of; Baños, Pelileo, Penipe and the region of Pastaza, Napo and Morona Santiago, in 2018 registered a significant income in sales from advertising, however, its number of post-pandemic clients has been reduced considerably due to some factors, among them; the current, traditional and digital competition and the undoubted change of technology in the purchasing decision. In order to counteract these effects, the company seeks new ways to truly satisfy the needs of the user to become competitive again, here customer management becomes relevant. Thus, to know the areas of opportunity for improvement, we used the mixed research method, through a survey we measure attributes of interest such as; the ranking of the communication medium, loyalty, the level of satisfaction regarding; the quality of the service received, the delivery time, the existing communication between the client and the staff of the station and the effectiveness of the advertising for the brands that advertise, amongst others. The results reflect a positive effect regarding the ranking, creativity, and quality of the communication product, but also highlight areas in which work must be done, among them; delivery times, post-sale service and a single communication product offered. To address these critical points, a marketing plan with loyalty strategies is established, new services are proposed, and a function manual is created.

Keywords: customer management, satisfaction, loyalty, processes, communication.

Tabla de Contenido

Resumen.....	ii
Abstract.....	iii
Tabla de Contenido.....	iv
Índice de Figuras	ix
Índice de Tablas.....	xi
Índice de Anexos	xii
Declaración del Profesor Guía.....	xiii
Declaración del Profesor Corrector.....	xiv
Declaración de Autoría del Estudiante.....	xv
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Introducción	1
La Gestión de Clientes y su Impacto en la Satisfacción de los Usuarios de Radio Olímpica; Baños y Puyo.....	3
Objetivos.....	3
Objetivo General	3
Objetivos Específicos.....	3
Justificación	3
Antecedentes.....	4
Identificación de la Problemática	5
Metodología, Técnicas e Instrumentos	10
Tipo y Enfoque de Investigación	10
Investigación Mixta	10
Métodos, Técnicas e Instrumentos.....	11

Investigación Bibliográfica	11
Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	13
Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar)	13
Service Blueprint.....	14
Customer Journey Map.....	15
Las 5 Fuerzas de Porter	16
Siete P del Marketing.....	16
Lean Canvas.....	18
Métodos, Técnicas e Instrumentos.....	18
Estándares de Calidad del Servicio	18
Proceso de Mejora Continua	19
Customer Relationship Management.....	20
Estrategias de Comunicación	20
Planteamiento Hipotético	23
Capítulo I.....	24
Marco Teórico.....	24
Mercado Empresarial.....	24
Teoría de Mercado.....	24
Demanda en el Mercado.....	25
Oferta en el Mercado	26
Estrategias de Marketing	27
Ventas.....	27
Recuperación de Cartera.....	28

Gestión de Clientes.....	28
Empresa.....	29
Calidad.....	29
Servicio al Cliente	30
Satisfacción del cliente	30
Lealtad del Cliente	31
Fidelización del Cliente	33
Estrategias de Fidelización del Cliente	33
Capítulo II.....	35
Desarrollo de los Resultados.....	35
Diagnóstico Situacional de la empresa de radiodifusión Olímpica 96.1 y 96.3	
Fm.....	35
Cronología de la Empresa	35
Ubicación Geográfica.....	36
Planificación Estratégica de Radio Olímpica.....	38
Misión.....	38
Visión	38
Plan de Desarrollo Estratégico de Olímpica FM	38
Estructura Organizacional.....	39
Líneas De Servicios Y Productos Ofertados.....	42
Desarrollo de los Resultados del Objetivo 2	43
Materiales, técnicas e instrumentos	43
Investigación de Mercado	43
Inversión Publicitaria Digital en Ecuador	44

Top Empresas que más Invierten en Publicidad	45
Investigación de Compartición de Mercado	47
Encuesta	48
Cuestionarios	48
Diseño del Cuestionario	49
Población y Muestra	50
Población objetivo	50
Muestra	50
Análisis de Resultados	52
Análisis de Atributos	54
Análisis de Atributos en Relación a la Escala en que Fue Medido	56
Análisis por Pregunta Realizada	57
Mapa Blue Print y las 7Ps del Marketing	65
Capítulo III	66
Plan de Mejora para Resolver los Puntos Críticos que Inciden en la Satisfacción del Cliente	66
Objetivo de la propuesta	66
Objetivos Específicos	66
Planificación Estratégica como Resultado del Análisis FODA - CAME	67
Blueprint y las 7 Ps del Marketing	69
Lean Canvas Visualización del Plan de Mejora	75
Plan Estratégico de Marketing	77
Presupuesto de Marketing	82

Manual de Funciones con Roles y Responsabilidades	83
Discusión	86
Conclusiones	88
Recomendaciones	89
Referencias.....	90
Glosario de Términos.....	98
Anexos	100

Índice de Figuras

Figura N.	Página N.
Figura 1	6
Figura 2	8
Figura 3	9
Figura 4	19
Figura 5	20
Figura 6	31
Figura 7	32
Figura 8	35
Figura 9	37
Figura 10	37
Figura 11	41
Figura 12	42
Figura 13	44
Figura 14	45
Figura 15	46
Figura 16	46
Figura 17	47
Figura 18	48
Figura 19	54
Figura 20	55
Figura 21	56
Figura 22	57
Figura 23	58
Figura 24	59
Figura 25	60

Figura 26	60
Figura 27	61
Figura 28	62
Figura 29	62
Figura 30	63
Figura 31	63
Figura 32	64
Figura 33	70
Figura 34	72
Figura 35	74
Figura 36	76

Índice de Tablas

Tabla N.	Página N.
Tabla 1	7
Tabla 2	8
Tabla 3	39
Tabla 4	40
Tabla 5	40
Tabla 6	42
Tabla 7	49
Tabla 8	53
Tabla 9	65
Tabla 10	67
Tabla 11	68
Tabla 12	82
Tabla 13	83
Tabla 14	84
Tabla 15	85

Índice de Anexos

Anexos N.	Página N.
Anexo 1	101
Anexo 2	102
Anexo 3	103
Anexo 4	104
Anexo 5	105
Anexo 6	106
Anexo 7	107
Anexo 8	108

Declaración del Profesor Guía

"Declaro haber dirigido este trabajo "Gestión de Clientes y su Impacto en la Satisfacción de los Usuarios de Radio Olímpica; Baños y Puyo", a través de reuniones periódicas con los estudiantes Luis Ángel Santillán Galarza y Eliana Nataly Tarira Triviño en el semestre 2023-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

Roberto Carlos Herrera

Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 1002516399

Declaración del Profesor Corrector

"Declaro haber revisado este trabajo, Gestión de Clientes y su Impacto en la Satisfacción de los Usuarios de Radio Olímpica; Baños y Puyo, en la asignatura de Proyecto de Titulación dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

Roberto Carlos Herrera

Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 1002516399

Declaración de Autoría del Estudiante

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Eliana Natal Tarira Triviño

C.I.: 0924112246

Luis Ángel Santillán Galarza

C.I.: 1715366249

Dedicatoria

Eliana Tarira

Dedico este proyecto a mis padres; Colón Tarira y Gladys Triviño por formarme, instruirme en valores y darme todo lo necesario para poder ahora cumplir con este gran reto, gracias Mami por ser mi pilar y motivarme siempre a superarme cada día, a mi hermano y su familia por ser un ejemplo de lucha diaria, a mi esposo, Julián Ríos por ser mi sostén y apoyo incondicional y gracias a Dios, por permitirme alcanzar cada objetivo que me he planteado, siempre de su mano. Este Proyecto de Titulación es un logro personal alcanzado, muestra el conocimiento obtenido de mis tutores, a ellos también un infinito GRACIAS.

Luis Santillán

El presente trabajo está dedicado al sacrificio y esfuerzo de mis padres, quien con todo el cariño y entrega han logrado guiarme por los senderos de la sabiduría, la dedicación y el esfuerzo, que se han convertido en pilares fundamentales en mi vida.

Agradecimiento

Eliana Tarira

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a cada persona que ha contribuido con la realización de este proyecto de titulación. Gracias a mi director de tesis por su valiosa guía, a mi esposo y a mi Creador. Gracias a mi compañero Luis Santillán por ser apoyo en cada avance de este proyecto.

Luis Santillán

Agradecimiento a mi esposa, quien ha sido un apoyo constante para alcanzar esta meta.

Introducción

El presente proyecto de titulación aborda la percepción de los clientes de la emisora Olímpica Fm respecto a la calidad del servicio recibido, mismo que incide en la lealtad y en el cumplimiento del presupuesto de ventas de esta empresa. El título planteado recae sobre dos variables, por un lado, tenemos la gestión del cliente y en el otro extremo, la satisfacción del usuario, siendo esta última variable dependiente de la primera en mención. En consecuencia, este estudio se basa en conocer al medio de comunicación radial, entender su problemática, para luego plantear una metodología de investigación, y una posterior recopilación y análisis de la información que corrobore o contraste la hipótesis planteada y permita finalmente establecer soluciones en el plan de trabajo.

En la literatura inicial de este estudio empezamos sentando los objetivos del proyecto de investigación; en el objetivo general determinamos cómo la gestión del cliente incide en la satisfacción de los usuarios de Olímpica Fm y dentro de los objetivos específicos planteamos elaborar un diagnóstico situacional de la empresa, aquí detallamos los antecedentes, ubicación y valores relevantes que nos permiten conocer cómo funciona la empresa y establecer su problemática, en base a esta información proponemos la metodología y el enfoque de investigación; nos basamos en información bibliográfica y empezamos a usar conceptos como; el Análisis FODA, CAME, Service Blueprint y Customer Journey Map, entre otros procesos de mejora continua y finalmente hacemos el planteamiento hipotético de esta investigación y establecemos su alcance.

Luego pasamos al capítulo I, aquí realizamos una recopilación teórica de las variables dependientes e independientes del título de investigación propuesto. En este orden de ideas conceptualizamos; la satisfacción, el servicio al cliente, calidad, empresa, el mercado empresarial, la teoría de mercado, estrategias de marketing, ventas, gestión del cliente y otros conceptos y teorías que se desprenden de estas primeras definiciones y sustentan esta investigación. Ya en el capítulo II desarrollamos el diagnóstico situacional; ponemos en contexto la cronología de Olímpica Fm, su planificación estratégica y usamos

las matrices conceptualizadas en el marco teórico para conocer la posición de la emisora en el mercado, también hacemos uso de la metodología de la investigación; diseñamos el cuestionario, sacamos la muestra y a través de veinte y tres encuestados medimos atributos como; los tiempos de entrega, el precio, la creatividad, empatía, atención al cliente, la innovación, el ranking de la radio, el nivel de lealtad y recibimos sugerencias de mejora; toda esta información la tabulamos y procedemos a interpretar los resultados.

En el Capítulo III en base a la información obtenida establecemos el plan de mejora para resolver los puntos críticos entre ellos; un único servicio ofertado lo cual reduce en la actualidad significativamente el número de clientes, también evidenciamos que el servicio es excelente pero no hay estrategias de fidelización y que el personal tiene poca claridad de su rol y funciones, los cuales inciden en la satisfacción del cliente. De acuerdo con esta premisa se determinan tres acciones; para incrementar las opciones de publicidad y por ende mayores ingresos se establece un plan de marketing, dentro de este plan se precisa una estrategia de fidelización de clientes y respecto al personal se plantea un manual de funciones con roles y responsabilidades claras.

Finalmente, esta investigación responde al tema planteado, la gestión del cliente y su impacto en la satisfacción del usuario depende de ciertos atributos del servicio y cada cliente lo percibe de forma distinta, como observamos a continuación; en el estudio realizado por Vera, J. (2013) se concluye que “son dos atributos los más relevantes para el logro de satisfacción y lealtad: el precio y la empatía mostrada por parte del personal hacia el cliente” (Vera Martínez, 2013). Otro estudio concluye, que la calidad funcional del servicio, el sentido de confianza y familiaridad ejerce una influencia directa y significativa en la lealtad (Apaolaza Ibanez, 2004), por último, Florián et. al (2022) en su investigación determinó que la gestión por procesos (Florián Castillo et al., 2022) influye significativamente en la satisfacción del cliente en la empresa de servicios y evaluó su impacto económico de forma positiva. En este caso para que Olímpica Fm alcance la satisfacción del cliente se debe trabajar en dos atributos; tiempo de entrega y empatía en el servicio post venta.

La Gestión de Clientes y su Impacto en la Satisfacción de los Usuarios de Radio Olímpica; Baños y Puyo.

Objetivos

Objetivo General

Determinar cómo la gestión de clientes incide en la satisfacción de los usuarios de Radio Olímpica.

Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico situacional de la empresa.
- Analizar el entorno interno y externo de la empresa.
- Diseñar el plan de mejora para resolver los puntos críticos que inciden en la satisfacción del usuario.

Justificación

El presente proyecto de titulación pretende generar un cambio en la gestión de los clientes de la empresa de radiodifusión Olímpica, a fin de mejorar el nivel de satisfacción a través de procesos y estrategias y en consecuencia producir lealtad de los clientes a la empresa, que cree mayor oportunidad de venta y que incremente los ingresos con pagos a tiempo.

La satisfacción del cliente guarda relación directa con la rentabilidad, misma que en este medio de comunicación se ha visto afectada desde el periodo post pandemia. En el 2022 la empresa contaba con 45 usuarios y para el 2023 la empresa disminuye el número de clientes a 39. Cabe señalar que los clientes satisfechos tienden a adquirir más servicios y establecen relaciones comerciales cuyo denominador es la lealtad, lo cual según los indicadores de rentabilidad de Olímpica han ido en descenso. En el 2022 la empresa tenía un valor de facturación de seis mil dólares mensuales aproximadamente, disminuyendo para el 2023 a cuatro mil ochocientos dólares mensuales. Debido al incremento de la oferta de servicios publicitarios en el mercado, actualmente es necesario contar con procesos

flexibles y de alta adaptación al cambio; esto demanda de prácticas de mejora continua y la optimización de procesos orientados a mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

Antecedentes

Sistema Radial Olímpica es un medio de comunicación constituido como Compañía de Responsabilidad Limitada desde el 23 de diciembre del año 2013, a la fecha de este estudio contaba con 26 años al aire y hasta antes de la pandemia estuvo en lo que creía la cima de desempeño, sin embargo en la pandemia y luego de esta, los intereses de los usuarios cambiaron junto con el fortalecimiento de la tecnología, por lo tanto, Olímpica está en una etapa de renovación; de procesos, de formas de trabajo, de gestión del cliente y adaptación a la tecnología, para mantenerse en la mente del oyente que escucha medios tradicionales y del cliente que pauta en radio. Con este antecedente, la gestión de clientes toma relevancia para la empresa ya que se han realizado numerosos estudios en los cuales se define al cliente como el eje central de empresas exitosas, puesto que han tomado como objeto de estudio al cliente para entender sus expectativas y proveerle de un servicio que satisfaga sus necesidades reales. A continuación, citamos los siguientes estudios que destacan la importancia del cliente:

“Comportamiento del proceso consumidor y proceso de compra” de John T. Gourville & Michael Norton, donde se sintetiza el porqué del fracaso de las empresas cuando no invierten tiempo y esfuerzos suficientes en entender el comportamiento del consumidor y el proceso de compra (Gourville & Norton, 2014).

“Poner a trabajar la cadena de utilidades de los servicios” por James L. Heskett; este explica como la cadena de utilidades de los servicios guarda relación entre la rentabilidad, lealtad y su consecuente satisfacción. “Las utilidades y el crecimiento son principalmente impulsados por la lealtad del cliente. La lealtad del cliente es el resultado de la satisfacción del cliente” (E. N. Torres, 2014). Reichheld y Sasser estiman que un aumento de 5% en la lealtad del cliente puede significar un aumento de 25% a 85% en las utilidades (Heskett et al., 2008).

"The Effortless Experience: Conquering the New Battleground for Customer Loyalty" (La experiencia sin esfuerzo: conquistar el nuevo campo de batalla para la lealtad del cliente) - Matthew Dixon, Nick Toman y Rick DeLisi (2013): Este estudio se centra en cómo reducir el esfuerzo del cliente en sus interacciones con la empresa para mejorar la satisfacción y la lealtad (Dixon et al., 2013).

"Fundamentos del marketing" de Clotilde Hernández, libro cuyo objetivo es colaborar en la comprensión de como el marketing debe generar una mayor satisfacción de los clientes de los servicios ofertados (Hernández Garnica & Maubert Viveros, 2009).

Identificación de la Problemática

"Los medios de comunicación atraviesan una profunda crisis: global, porque la difusión de las nuevas tecnologías afecta a la prensa tradicional". La crisis es, en primer lugar, tecnológica, pues la irrupción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (de internet a las tabletas y los celulares inteligentes, de Twitter a los portales de noticias) está cambiando a toda velocidad la forma en que se conciben los medios, su relación con el público y los procesos de construcción de la noticia (Natanson, 2014).

Las nuevas generaciones y el cambio de la percepción del entretenimiento han generado que los medios tradicionales de TV y radio sean desplazados, dando lugar a nuevas formas de escuchar y mirar los programas ya sean auditivos o televisados. La publicidad difundida a través de los medios antes citados también ha ido cambiando y migrando a otras formas de transmitirlo ya sean a través de redes sociales o medios de streaming, esto ha generado un gran cambio para la forma en cómo se crean y transmiten los jingles y spots publicitarios (Natanson, 2014).

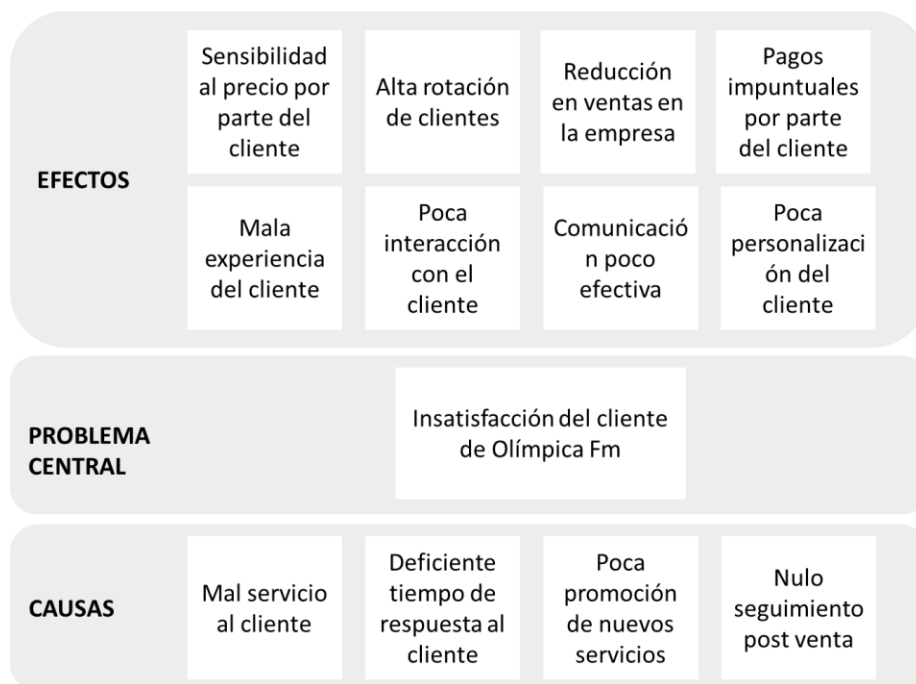
Los medios tradicionales pierden sus activos publicitarios con la implementación de las redes sociales que llegan a imperar en este terreno. Las acciones en las redes sociales llegan a liderar los números publicitarios con aproximadamente un 91%. Aunque lo cierto es que la televisión y el mundo audiovisual se siguen manteniendo, la fórmula para continuar

en el mercado es desarrollar contenidos de calidad con el fin de poder destacar y ser capaz de llamar la atención del público objetivo (García et al., 2022).

De acuerdo con lo antes expuesto, los usuarios cambiaron junto con el fortalecimiento de la tecnología, ahora son más exigentes, razón por la cual se hace necesario el presente proyecto que considera al medio de comunicación radial Olímpica 96.1 y 96.3 Fm, con cabina matriz en Puyo y cabina secundaria en Baños de Agua Santa, misma que brinda el servicio spots publicitarios y jingles, y que registra una reducción en ventas del 62% a partir de mayo 2019 y respectivamente una disminución del 13% en clientes (Ver detalle en Figura 1).

Figura 1

Árbol de problemas del servicio al cliente de Olímpica FM



Nota. Análisis situacional de Olímpica FM.

Uno de los grandes problemas por tener clientes insatisfechos es no poder contar con una gran cartera de consumidores fieles. Se ha demostrado que el 82% de los clientes se pierden por una atención deficiente, lo cual influye en incrementar las tasas de salida en la empresa (ZeroQ, s. f.).

En su columna, Mariano Aguirre Littvik, Founder, CEO en Gett analiza que estamos frente a un consumidor cada vez más exigente. La mala atención y la indiferencia son las razones más recurrentes por las que 7 de cada 10 organizaciones pierden clientes. Sin embargo, los conflictos empresariales, la falta de estrategias alineadas disminuye también la fidelización de los negocios (Aguirre Littvik, 2022).

Por ende, un cliente satisfecho que ha tenido una experiencia única va a generar a través de sus comentarios que más usuarios tengan interés por la marca; sin embargo, cuando un cliente ha tenido una mala experiencia, sus comentarios generan una deserción en picada, dados los medios de difusión de noticias que ahora tenemos, un comentario puede viralizarse en segundos a través de las redes sociales, y podría generar la pérdida de clientes o hasta la quiebra de la empresa. Tal cual vemos en el siguiente cuadro de ventas de Olímpica Fm; del año 2022 al 2023 hemos perdido 6 clientes y un 12% de ganancia en el mes de mayo respectivamente (Ver detalle en Tabla 1 y Figura 2).

Tabla 1

Reducción en ventas (valor vendido y número de clientes)

Recuperación de cartera

Velastedral Cía. Ltda.

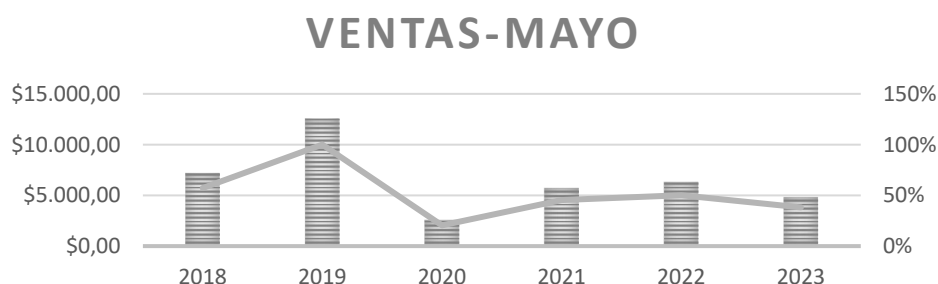
Mes: mayo

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
clientes	30	42	23	33	45	39
Ventas	\$7.200,00	\$12.580,00	\$2.573,00	\$5.700,00	\$6.298,00	\$4.800,00
porcentaje	57%	100%	20%	45%	50%	38%

Nota. Reporte de ventas por año, en el mes de mayo en Olímpica Fm.

Figura 2

Representación gráfica de las ventas por año de Olímpica Fm en el mes de mayo



Nota. Gráfica de ventas por año, en el mes de mayo en Olímpica Fm.

Respecto a la recuperación de cartera, Olímpica Fm en el mes de Mayo 2021 vendió a 33 clientes publicidad y logró cobrar a 27 usuarios en dicho período, mientras que en el 2022 su gestión de cobranzas mejoró notablemente por diversos factores; uno de ellos el posicionamiento, la gestión de clientes por parte del departamento de ventas y una notable mejoría en la economía de la localidad, sin embargo para el mes de Mayo 2023, la gestión de cobranzas llegó a un 90% con 4 clientes por cobrar (Ver detalle en Tabla 2 y Figura 3).

Tabla 2

Recuperación de cartera vencida

Velastedral Cía. Ltda.

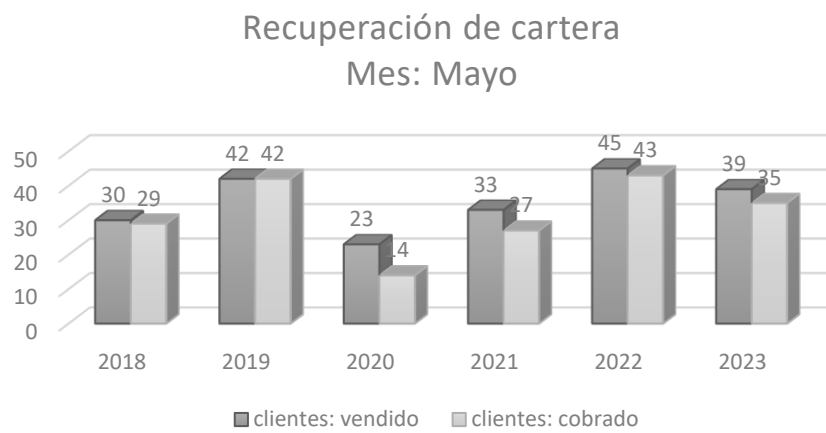
Mes: mayo

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CLIENTES: VENDIDO	30	42	23	33	45	39
CLIENTES: COBRADO	29	42	14	27	43	35
PORCENTAJE	97%	100%	61%	82%	96%	90%

Nota. Recuperación de cartera por año efectuado en el mes de mayo en Olímpica Fm.

Figura 3

Recuperación de cartera por año en el mes de mayo.



Nota. Gráfica de recuperación de cartera vencida, por año en el mes de mayo en Olímpica Fm.

Metodología, Técnicas e Instrumentos

Tipo y Enfoque de Investigación

Investigación Mixta

Este tipo de investigación es el que usamos en la interpretación de la problemática del medio de comunicación radial Olímpica, para entender la pérdida de clientes y la falta de fidelización de estos, a continuación, citamos la definición de la investigación mixta:

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, R. 2018).

En la misma línea de pensamiento, Creswell, J. (2008) argumenta que la investigación mixta permite integrar, en un mismo estudio, metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de que exista mayor comprensión acerca del objeto de estudio (Creswell, 2008). Según (Creswell, J. 2009) “La investigación hoy en día necesita de un trabajo multidisciplinario...refuerza la necesidad de usar diseños multimodales” (Hernández et al., 2010). Se está verificando actualmente, que a través de los estudios mixtos se logra: una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno: la investigación se sustenta en las fortalezas de cada método (cuantitativo y cualitativo) y no en sus debilidades; formular el planteamiento del problema con mayor claridad, así como las maneras más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación; producir datos más ricos y variados mediante la multiplicidad de observaciones, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis; potenciar la creatividad teórica por medio de suficientes procedimientos críticos de valoración; efectuar indagaciones más dinámicas, apoyar con mayor solidez las inferencias científicas; permitir una mejor exploración de los datos; oportunidad para desarrollar nuevas destrezas o competencias en materia de investigación, o bien reforzarlas.

(Greene, 2007), (Tashakkori et al., 2008), (Hernández et al., 2009) y Bryman; (citados por Hernández et al., 2010), presentan ocho pretensiones básicas del enfoque mixto:

- Triangulación (corroboración): lograr convergencia, confirmación y/o correspondencia o no, de métodos cuantitativos y cualitativos.
- Complementación: mayor entendimiento, ilustración o clarificación de los resultados de un método sobre la base de los resultados del otro método.
- Visión holística: Obtener un abordaje más completo e integral del fenómeno estudiado usando información cualitativa y cuantitativa.
- Desarrollo: usar los resultados de un método para ayudar a desplegar o informar al otro método en diversas cuestiones, como el muestreo, los procedimientos, la recolección y el análisis de los datos.
- Iniciación: descubrir contradicciones y paradojas, así como obtener nuevas perspectivas y marcos de referencia y también la posibilidad de modificar el planteamiento original y resultados de un método con interrogantes y resultados del otro método.
- Expansión: extender la amplitud y el rango de indagación usando diferentes métodos para distintas etapas del proceso investigativo. Un método puede expandir o ampliar el conocimiento obtenido en el otro.
- Compensación: un método puede visualizar elementos que el otro no visualiza.
- Diversidad: obtener puntos de vista variados, incluso divergentes del fenómeno o planteamiento bajo estudio. Distintas ópticas para estudiar el problema (Hernández et al., 2010).

Métodos, Técnicas e Instrumentos

Investigación Bibliográfica

La investigación bibliográfica se puede realizar en línea o en una biblioteca, lo que significa que es accesible para cualquiera que tenga acceso a la Internet. Una de las

ventajas de la investigación bibliográfica es que le permite a uno tener una visión general de un tema antes de profundizar en él. Esto significa que el investigador puede obtener información sobre el tema desde varios ángulos, lo que le da una mejor comprensión de él (Vallejo, 2020).

Según (Méndez, 2008) es un proceso mediante el cual recopilamos conceptos con el propósito de obtener un conocimiento sistematizado. El objetivo es procesar los escritos principales de un tema particular. Este tipo de investigación adquiere diferentes nombres: de gabinete, de biblioteca, documental, bibliográfica, de la literatura, secundaria, resumen, etc (Méndez, 2008).

La metodología bibliográfica forma parte de la investigación cuantitativa, ya que contribuye a la formulación del problema de investigación gracias a la elaboración de los aspectos teóricos e históricos. Así la exploración bibliográfica contribuye a la estructuración de las ideas originales del proyecto, contextualizándolo tanto en su perspectiva teórica, metodológica como histórica específica (Cea, 1998).

La investigación bibliográfica en los trabajos cualitativos se ubica en la definición del problema y al aplicar ciertas técnicas cualitativas como la entrevista, que al capturarla y guardarla se convierte en un “documento” que contiene una cantidad de información que, en cierta forma, es similar a una gran biblioteca con libros sin catalogar (Schwartz, 1984).

Encuestas

Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo (Trespacios Gutiérrez et al., 2005)

El método por utilizar para la realización de esta investigación será la encuesta, la cual consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Sampieri et al., 2003).

Las encuestas pueden ser descriptivas o explicativas. En la presente investigación usaremos la descriptiva, este tipo de encuesta tiene como finalidad mostrar la distribución del o los fenómenos estudiados, en una cierta población y/o en subconjuntos de ella (Briones, 1996).

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Es una metodología de estudio de la situación de una marca, donde permite analizar los factores externos: amenazas y oportunidades, y los factores internos: fortalezas y debilidades. Es de gran ayuda conocer esta información, ya que con ella se puede generar un plan de marketing para mejorar las debilidades y aprovechar las fortalezas de la marca. Es también una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones. Fue inventada por Albert S. Humphrey en la Universidad de Stanford (EE. UU.) en los años sesenta, y sigue estando plenamente vigente hoy en día (Sánchez, 2020).

De acuerdo con (Serna, 2006), el análisis interno: “Es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia, es indispensable, por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y la competencia” (Serna, 2006). Es decir que corresponde al estudio de fortalezas y debilidades de la organización.

El análisis externo: Es la fuente de sus oportunidades y amenazas, para el efecto tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización (Serna Gómez, 2010).

Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar)

El análisis CAME es una herramienta estratégica que complementa al análisis DAFO. La matriz CAME es la suma de las siglas de los términos en inglés Correct (corregir), Adapt (adaptar), Maintain (mantener) y Explore (explorar). Esta herramienta nació en los años 70 como resultado lógico de aplicar el análisis DAFO y fue en 1982 cuando Heniz Weihrich propuso relacionar los cuatro factores del DAFO dando lugar a lo que hoy

conocemos como análisis interno (debilidades y fortalezas) y el análisis externo (amenazas y oportunidades) (Weihrich, 1982).

Así, donde el análisis DAFO identifica debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, el CAME plantea acciones concretas para:

- **Corregir las Debilidades.** Hacer que desaparezcan las debilidades. Para ello se deben tomar medidas para que dejen de existir o para que dejen de afectar negativamente a la empresa (Weihrich, 1982).
- **Afrontar las Amenazas.** Evitar que las amenazas se conviertan en debilidades. Para ello se deben tomar medidas para responder a cada una de ellas, como por ejemplo evitar que un riesgo suceda, reducir su impacto o actuar para que desaparezca (Parra Santiago et al., 2020).
- **Mantener las Fortalezas.** Tomar medidas para evitar perder las fortalezas de la empresa. El objetivo es mantener los puntos fuertes y fortalecerlos para que sigan siendo una ventaja competitiva en el futuro (Parra Santiago et al., 2020).
- **Explotar las Oportunidades.** Crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades en futuras fortalezas (Parra Santiago et al., 2020).

Service Blueprint

Para conocer en detalle la experiencia del cliente realizaremos un diseño del servicio prestado (Service Blueprint) y con ello analizaremos que puntos críticos (back and front desk) que hay que mejorar. El término “diseño de servicios” fue acuñado por Lynn Shostack, (1982). Él propuso a las organizaciones desarrollar un entendimiento de cómo los procesos detrás de escena interactúan entre sí. Esto sigue siendo cierto, pero la responsabilidad no recae sólo en las operaciones y la gestión interna, hoy se promueve la visión común de que es responsabilidad de toda la organización (Lynn Shostack, 1982).

En este sentido, como lo menciona Sarah Gibbons en Nielsen Norman Group, el diseño de servicios mejora las experiencias tanto del usuario como del empleado de la

organización. Para ella, se trata de la actividad de planificar y organizar los recursos de una empresa (personas, accesorios y procesos) con el fin de:

- Mejorar directamente la experiencia del empleado.
- Indirectamente, optimizar la experiencia del cliente.

Los servicios son, en esencia, procesos y, como tales, constituyen una secuencia de pasos físicos que pueden identificarse, describirse, medirse, evaluarse y controlarse con precisión. A este respecto, el enfoque *blueprinting* (en inglés) o “planos del servicio”, en castellano, se utiliza para plasmar de manera gráfica dicha secuencia en un *blueprint* (plano, gráfico o diagrama). De esta manera una actividad intangible como es el servicio se convierte en una realidad tangible mensurable, evaluable, planificable y controlable con el fin de garantizar los niveles más altos posibles de satisfacción de los clientes (ISMI - International Service Marketing Institute, 2002)

Customer Journey Map

El *customer journey map* (CJM), es una herramienta de *Design Thinking* –una metodología para desarrollar la innovación centrada en las personas para superar retos y satisfacer necesidades- que hace posible dar forma en un mapa a cada una de las fases o etapas que recorre una persona; desde que le sobreviene una necesidad hasta que se convierte en cliente de una marca porque compra un producto o disfruta de un servicio (Colombo, 2019).

Esta herramienta nos permite identificar los puntos de Contacto que el cliente tiene con la empresa, y a través de ellos implementar un programa de atención al cliente, ya que se podrá entre otras cosas: (Brown, 2007).

- Conservar un mayor número de clientes
- Crear o aumentar la lealtad hacia la marca
- Lograr el mayor número posible de personas entusiasmadas con la empresa y dispuestas a propagar sus virtudes
- Minimizar las experiencias negativas

- Mejorar la experiencia del cliente
- Evaluar la comunicación
- Identificar nuevas oportunidades
- Incrementar la rentabilidad (Brown, 2007).

El objetivo es lograr una conversión del cliente potencial hacia la compra y por eso hay que entender los touchpoints, el customer journey, sus etapas y cómo crear una ventaja competitiva en el camino hacia la conversión o compra final (Krentzel, 2019).

Las 5 Fuerzas de Porter

Este análisis se fundamenta en un modelo propuesto por Michael Porter (1980), conocido como el “Modelo de las cinco fuerzas”. Este modelo estudia las características propias de un negocio. Las cinco fuerzas del modelo clásico de Porter son: competidores potenciales, productos sustitutos, rivalidad en el mercado, poder del comprador y poder del proveedor (Porter, 1980).

Siete P del Marketing

De acuerdo con Myriam Quiroa (2021) Las 7 Ps del marketing está compuesto por: Producto, Precio, Promoción, Plaza, actualmente se han agregado: personas, procesos y posicionamiento (Quiroa, 2021).

Producto. Es el bien o servicio que satisface la necesidad del cliente, por ejemplo, si es una Coca Cola, el producto es el agua carbonatada negra que cubre la necesidad de la sed del consumidor. Para ser producto debe tener otros componentes como un envase, en este caso es la lata que conserva el producto desde su producción hasta el momento del consumo (7 P's of Marketing, s. f.). Además, el producto debe tener un nombre que lo diferencie del resto de los productos competidores, en este caso la marca Coca Cola es el nombre que lo diferencia de las otras marcas que se venden en el mercado (7 P's of Marketing, s. f.).

Precio. Es la cantidad de dinero que el cliente está dispuesto a pagar por ese satisfactor, con el ejemplo anterior si pagamos \$1.00 por una lata de Coca Cola, este es el

precio. El cliente está dispuesto a pagar ese precio cuando considera que lo que recibe vale más de lo que entrega (7 P's of Marketing, s. f.).

Promoción. También se conoce con el nombre de comunicación y es la manera como la empresa manda mensajes al público objetivo para que conozcan de los beneficios del producto (Quiroa, 2021). En la comunicación el mensaje informa y persuade al público objetivo a qué prefieran nuestros productos y los compren. Podemos hablar de un anuncio por la televisión, un banner en el internet, un contacto directo con el cliente, entre otros (7 P's of Marketing, s. f.).

Plaza. La plaza es sinónimo de distribución y representa la forma como la empresa acerca los productos en los lugares, los tiempos y las condiciones más apropiadas para el cliente (Quiroa, 2021). El lugar donde el cliente encuentra su producto debe adecuarse a la necesidad de cada sujeto, si estás en la universidad no tienes que ir a la fábrica de Coca Cola para obtener tu bebida, sino que la encuentras en una cafetería que se encuentra en la universidad (Quiroa, 2021).

People o personas. Las personas representan los clientes de la empresa, y es una de las variables más importantes del marketing, debido a que todas las estrategias deben girar en torno a la satisfacción de las necesidades del cliente (7 P's of Marketing, s. f.). El marketing empieza conociendo al cliente por medio de la investigación de mercado y termina produciendo los satisfactores para cubrir las necesidades insatisfechas de esos clientes. Todas las personas que trabajan en una empresa deben unificar sus esfuerzos para dar el mejor servicio al cliente, porque el cliente es su razón de ser (7 P's of Marketing, s. f.).

Procesos. Los procesos se refieren a todas las actividades que la empresa realiza para mantener una estrecha relación con sus clientes. Esta relación debe ayudar a dar un mejor seguimiento a sus clientes en todas las etapas que tengan contacto con la empresa; porque si lo hace bien logrará la fidelización de los clientes (7 P's of Marketing, s. f.).

Posicionamiento. El posicionamiento es sinónimo de presencia, la competencia más fuerte dentro del marketing es lograr ocupar un lugar predominante en la mente del consumidor (*7 P's of Marketing*, s. f.). El posicionamiento es la forma como nos ve el consumidor, podemos ser una empresa líder de calidad como el caso de Apple o líder de bajo precio como el caso de Taco Bell (Quiroa, 2021).

Lean Canvas

Para pasar de un problema a una solución que toma en consideración las necesidades del cliente y el contexto del propio negocio, de forma gráfica usamos este modelo desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (Lewrick et al., 2020).

Dicho modelo considera:

- Resumir las iteraciones de las iteraciones de design thinking para que todos obtengan una imagen del proyecto.
- Visualizar y estructurar las hipótesis para revisarlas después y capturar los resultados en una descripción general.
- Piense y haga observaciones sobre la implementación o el modelo de negocio para identificar los riesgos que conlleva la implementación.
- Comparar diferentes variantes y modelos de negocio (Lewrick et al., 2020).

Métodos, Técnicas e Instrumentos

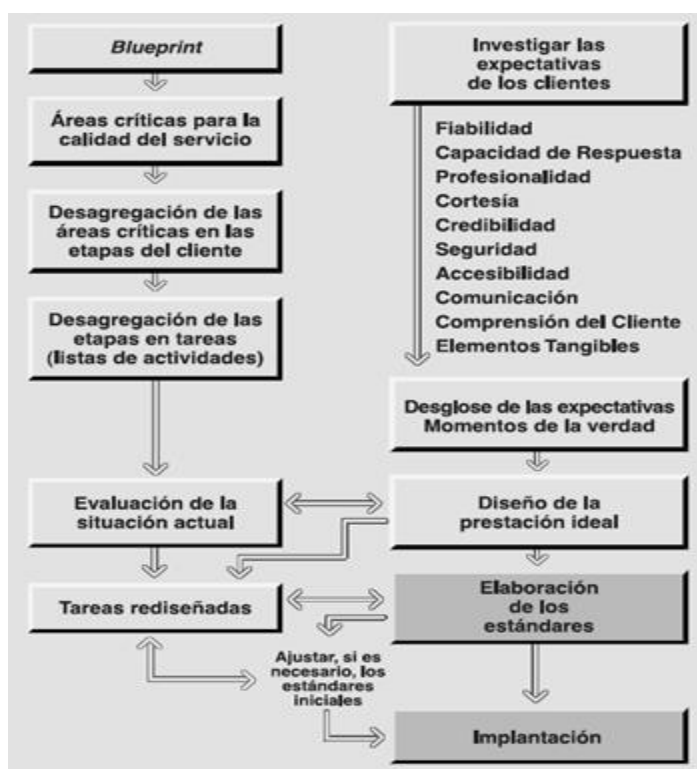
Para diseñar el plan de mejora de la empresa, trabajamos bajo estándares de calidad del servicio y nos centramos en establecer procesos de mejora continua junto con la herramienta de gestión de clientes y estrategias de comunicación.

Estándares de Calidad del Servicio

Los estándares de la calidad del servicio no se pueden improvisar. Exigen una metodología de investigación previa de las expectativas reales de los clientes, de elaboración e implantación y, al final, que los estándares se cumplan. La metodología para la elaboración de estándares es como se muestra en la siguiente figura (ISMI - International Service Marketing Institute, 2002) (Ver detalle en Figura 4).

Figura 4

La metodología ISMI para la elaboración de estándares



Nota. Figura tomada de (ISMI - International Service Marketing Institute, 2002)

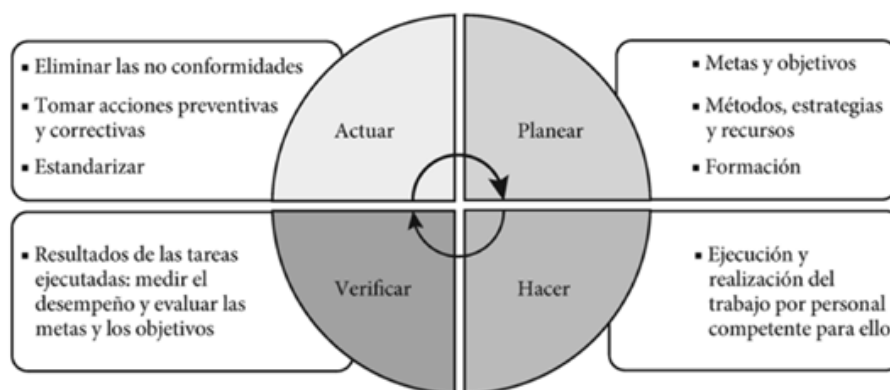
Proceso de Mejora Continua

El PHVA o PDCA según lo explica Zapata Gómez, A. (2015), también conocido como ciclo de la calidad, círculo de Deming o Espiral de la mejora continua, es una herramienta planteada inicialmente por Walter Shewhart y trabajada por Deming en 1950; se fundamenta en cuatro pasos: planificar (Plan), hacer (Do), verificar (Check) y actuar (Act). En términos generales, el PHVA es un ciclo que contribuye a la ejecución de los

procesos de forma organizada y a la comprensión de la necesidad de ofrecer altos estándares de calidad en el producto o servicio; por tanto, puede ser utilizado en las empresas, ya que permite la ejecución eficaz de las actividades (Ver detalle en Figura 5).

Figura 5

Despliegue del ciclo PHVA



Nota. Figura tomada de (Zapata Gómez, 2015)

Customer Relationship Management

Hay diversas formas de medir la satisfacción de un cliente, entre otras, la que se conoce como administración de relaciones con los clientes (CRM por las siglas de Customer Relationship Management), que es una estrategia de negocios para crear mejores relaciones con los clientes y busca incrementar la rentabilidad operativa de la empresa utilizando la tecnología para generar valor. Es una estrategia de negocios para crear mejores relaciones con los clientes y busca incrementar la rentabilidad operativa de la empresa utilizando la tecnología para generar valor (Hernández et al., 2009).

Estrategias de Comunicación

Según Carneiro Caneda (2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual

orientar el rumbo empresarial.(Contreras Sierra, s. f.) De acuerdo a Ana Isabel Sordo (2022) existen al menos diez tiempos de estrategias de comunicación, las que se detallan a continuación (Sordo, 2022):

1. **Estrategia de lanzamiento.** Crea intriga, incentiva al usuario al cambio de una recomendación. Favorece la promoción a través de otras empresas. Se puede usar Landing pages para contestar las dudas de los usuarios (Sordo, 2022).
2. **Estrategia de confianza.** Muchas organizaciones recurren a la estrategia de confianza cuando su imagen ha sido dañada. Cultivar confianza desde el primer contacto, transmitir seguridad y cumplir con las promesas crea más aceptación en el mercado y fidelidad por parte de los clientes por lo que puede ser una estrategia que te convenga implementar en varios momentos (Sordo, 2022).
3. **Estrategia de posicionamiento.** Esta estrategia tiene como objetivo darle la imagen deseada a una corporación al conseguir más alcance y tener repercusión en el público objetivo. Al crear una estrategia de posicionamiento debes establecer primero a cuál enfoque quieres recurrir (Sordo, 2022).
4. **Estrategia de relaciones públicas tradicionales y digitales.** Su objetivo esencial es relacionar a tu empresa con las audiencias y clientes potenciales. Debes cuidar que las relaciones públicas trabajen en conjunto con los medios tradicionales y digitales de modo conveniente; busca que contenidos, eventos y redes sociales apoyen un mismo mensaje (Sordo, 2022).
5. **Estrategia de marketing digital y SEO.** El posicionamiento SEO es uno de los recursos más importantes dentro de una estrategia digital, pues otorga visibilidad en buscadores de forma «gratuita». Depende de múltiples variables y requiere conocimientos técnicos y semánticos para hacerlo correctamente (Sordo, 2022).
6. **Estrategia de redes sociales.** La clave de esta estrategia es definir qué redes sociales utilizar con base en tu industria o sector. Para ello, es indispensable que

analices dónde está tu público objetivo y cuál es el contenido de su interés (Sordo, 2022).

7. **Estrategia de contenidos informativos y periodismo de marca.** Esta estrategia de contenido es una excelente forma de conectar realmente con tu público objetivo y posicionarte como un líder en tu industria. La idea es que, si a tu cliente o prospecto le surge una duda acerca de tu sector o quiere saber más, encuentre que tú tienes la información necesaria para ayudar (Sordo, 2022).
8. **Estrategia de media training o entrenamiento en medios.** En 2018 Mark Zuckerberg, programador y empresario estadounidense, se presentó ante el Congreso de Estados Unidos para comparecer acerca del papel de su red social (Facebook) en el escándalo de la consultora Cambridge Analytica. Sus respuestas, temple y actitud son un excelente ejemplo de una buena práctica de media training (Sordo, 2022).
9. **Estrategia de responsabilidad social.** Este tipo de estrategias es común en empresas multinacionales, en tanto que los públicos les piden orientar una parte de sus recursos a dar algo por la sociedad o por el planeta (Sordo, 2022).
10. **Estrategia de crecimiento.** Una estrategia de crecimiento es necesaria cuando una empresa está en expansión, es decir: aumenta considerablemente una línea de productos o servicios, y también cuando generará nuevas líneas de negocio (a veces, como resultado de una fusión) (Sordo, 2022)

Planteamiento Hipotético

Planteamiento hipotético del proyecto de titulación. ¿Cómo la gestión del cliente incide en la calidad del servicio?; ¿Cómo el servicio post venta repercute en la satisfacción del cliente?; ¿Cómo la satisfacción del cliente incide en la recuperación de cartera?; ¿Cómo la recuperación de cartera incide en la productividad de la empresa?; Y ¿Cómo la gestión del cliente fortalece a la organización e incide en las ventas de la empresa?

Capítulo I

Marco Teórico

Mercado Empresarial

Según (Freire et al., 2014), mercado es el “lugar donde se lleva a cabo el intercambio”. Es decir, espacio que se efectúan transacciones de compras y ventas entre individuos, en bienes o servicios ya elaborados y fijando precios en sus mercancías (Freire et al., 2014).

En la misma línea (Gregory Mankiw, 2012), considera el mercado como “un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien; los compradores determinan la demanda del producto y los vendedores la oferta”, donde se reúnen en un momento y en un lugar para fijar los precios y organizar sus ventas y negocian el intercambio de sus mercancías (Mankiw N, 2012)

El mercado empresarial está constituido por usuarios empresariales, organizaciones que compran bienes y servicios con uno de los siguientes fines:

- Para producir bienes
- Para revender a otros usuarios empresariales o bien a los consumidores finales
- Para realizar las actividades de la organización.

En el mercado de empresas nos encontramos con el producto para el consumidor y con productos para las organizaciones (Reales A, 2005).

Teoría de Mercado

En la obra, La Riqueza de las Naciones de Adam Smith (1776), se encuentra el primer intento por elaborar una teoría del mercado; Smith en su narrativa busca demostrar que los precios de mercado tienden a gravitar alrededor de los precios naturales porque los capitales cambian de una rama a otra en función de las diferenciales de rentabilidad. Los precios naturales estarían determinados por fuerzas de largo plazo (la acumulación de capital y la evolución demográfica). Los precios de mercado estarían determinados por las

fuerzas de corto plazo, esencialmente por las fuerzas de la oferta y la demanda (Smith, 1996).

En la teoría del mercado intervienen algunos autores para resolver la formación de los precios de equilibrio, pero sin duda, de la literatura planteada se entiende que la teoría de mercado busca establecer precios y cantidades a producir, siendo el precio el principal canal de información y de asignación de recursos para producir productos o servicios.

“El mercado es la situación donde se encuentran demandantes y oferentes de un producto, acordando las cantidades y los precios, estableciendo lo que se conoce como equilibrio” (Ramírez et al., 2018).

Demanda en el Mercado

De acuerdo con lo señalado por (Ramírez et al., 2018). Se puede definir como las diferentes cantidades de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos a adquirir a diferentes precios.

Existe una estrecha relación entre el precio y las cantidades demandadas (Ramírez et al., 2018). Las $Q_d=f(P)$, se lee: las cantidades demandadas están en función (dependen) del precio. Cuando el precio es alto, las cantidades que se adquieren son menores. Cuando el precio es bajo, el consumidor estará dispuesto a adquirir más unidades del producto (Ramírez et al., 2018).

La ley de la demanda establece que cuanto mayor sea el precio de un bien o servicio menor será su cantidad demanda y cuanto menor sea su precio mayor será la cantidad demandada, siempre y cuando las otras variables sean constantes (Ramírez et al., 2018).

Variables o factores que afectan a la demanda de acuerdo con lo señalado por (Ramírez et al., 2018).:

- **El ingreso de los consumidores.** A mayor renta más está dispuesto a consumir (Ramírez et al., 2018).

- **Los precios de otros productos relacionados.** Los productos se complementan incidiendo en su precio (Ramírez et al., 2018).
- **El tamaño del mercado.** A mayor mercado mayor demanda (Ramírez et al., 2018).
- **Los gustos o preferencias de los consumidores.** Variables como educación, publicidad, moda, cultura, etc. Inciden en la demanda (Ramírez et al., 2018).
- **Las expectativas sobre la evolución de los precios.** Si un producto va a escasear nos abastecemos generando mayor demanda (Ramírez et al., 2018).

Oferta en el Mercado

Se entiende como la cantidad de un bien que las empresas producen y venden en un mercado. En cualquier mercado se puede apreciar que la cantidad de un bien que los productores están dispuestos a ofrecer depende de su precio y que cuanto mayor es el precio del bien, mayor es la cantidad que los productores están dispuestos a ofrecer y cuanto menor es el precio, menor es la cantidad que están dispuestos a producir (Ramírez et al., 2018).

Variables o factores que afectan a la oferta, de acuerdo con lo señalado por (Ramírez et al., 2018).:

- **Costos de producción.** El factor más importante de la oferta. Cuanto más cueste producir un bien y venderlo, menor será la cantidad que estará dispuesto a producir, por el poco margen de ganancia (Ramírez et al., 2018). A menor costo de producción, mayor podría ser la cantidad que está dispuesto a producir (Ramírez et al., 2018).
- **Precios de factores de producción.** Estos podrían ser mano de obra, recursos naturales, capital, tecnología, etc. Que se utilizan para producir. A

mayor costo de estos factores, menor será la rentabilidad (Ramírez et al., 2018).

- **Tecnología.** La tecnología podría reducir los factores manuales, el avance tecnológico podría permitir una producción en serie (Ramírez et al., 2018).
- **Impuestos y subsidios.** Si incrementan los impuestos, éstos se sumarán a los costos de producción y en relación inversa si se otorgan subsidios al sector empresarial (Ramírez et al., 2018).
- **Tamaño del mercado.** Cuanto mayor sea el tamaño del mercado, por ejemplo, cuanto mayor sea el tamaño de la población consumidora, mayor será la cantidad producida entre todos los oferentes (Ramírez et al., 2018).

Estrategias de Marketing

La estrategia de mercadotecnia “es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado” (Mccarthy et al., 1996).

En la investigación realizada según (Porter et al., 2010), “el marketing es un instrumento de planificación imprescindible para el correcto funcionamiento de cualquier empresa”, donde toda empresa debe primeramente iniciar con la filosofía, seguidamente de la misión, visión y sus valores empresariales, todo esto define realizar objetivos medibles y alcanzables, elaborando estrategias comerciales que buscan satisfacer las necesidades del consumidor, creando así el intercambio de bienes y servicios con estrategias de ventas y publicidad que maximicen y no los recursos (Porter et al., 2010).

Ventas

“La cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) Al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) A crédito, cuando el

precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) A plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas” (Romero, 1997).

El ejercicio de las ventas es una actividad privilegiada tanto en las organizaciones como en la vida profesional independiente, una vez que las ventas que se realicen permitirán la permanencia en el mercado y por consiguiente la continuidad de los empleos generados. En resumen, la importancia de las ventas radica en que el éxito empresarial y profesional depende de la cantidad de ventas y de lo bien que se hagan y de la rentabilidad producida, para mantenerse en el tiempo (Robledo, 2014).

Recuperación de Cartera

La recuperación de cartera es entendida como el conjunto de actividades para evitar el vencimiento de las cuentas por cobrar, para esto se debe realizar la evaluación, seguimiento, control de los pagos pendientes y encaminar los esfuerzos para lograr un pago pronto y completo de las deudas (MisAbogados.com.co, 2017).

Según (Narváez et al., 2012) Principios de administración (Pag.119), las cuentas por cobrar son los importes que los clientes adeudan a una empresa o entidad por concepto de ventas de bienes y servicios a crédito (Narváez et al., 2012).

Gestión de Clientes

De acuerdo con recientes desarrollos teóricos sobre mercadeo relacional (Audrey, 2001), en la actualidad el cliente constituye un factor central de la estrategia de negocio, pues ha dejado de ser un sujeto pasivo cuyo único papel era comprar, para convertirse en un protagonista de la gestión integral de la organización. Para algunos autores (Battor et al., 2010), este cambio en la concepción del cliente ha demandado el desarrollo de un nuevo conjunto de competencias profesionales relacionadas con el manejo de los conceptos estratégicos de dirección de clientes, las plataformas tecnológicas para la operación de los Sic y la gestión ejecutiva centrada en la gerencia del cliente (Battor et al., 2010).

Esta mayor importancia se debe, no solo a que el individuo es el objetivo comercial de cualquier negocio, sino a que está inmerso en la dinámica y rápida evolución de las

tecnologías de la información y la comunicación (Tic); lo cual ha acercado a las personas, especialmente a las más jóvenes (Palfrey et al., 2008), hacia la gestión comercial de los productos o servicios.

Es el esfuerzo más importante de la empresa actual, y el de mayor repercusión en su futuro. Las herramientas adecuadas permiten su control minucioso en el ámbito del Contact Center (Soto, 2007).

Empresa

La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes (Rodríguez, 1985).

Algunas de las características básicas de las empresas son:

- Tiene derechos y obligaciones regidas por una ley.
- Es una entidad económica.
- Tiene una acción mercantil.
- A través de su administración puede tener pérdidas o ganancias.

Calidad

La Norma ISO 9000 (2000) define a la calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (Muahmmad Adnan, 2020).

Berry (1988), mantuvo la opinión de que la calidad es un tema de servicio, es decir, la calidad debe ser previsión, no una ocurrencia tardía. Según Berry, debe ser un modo de pensamiento. Este influye en cada paso del desarrollo de nuevos servicios, nuevas políticas, nuevas tecnologías e instalaciones (Berry, 1988).

Harrington (1990), definió la calidad como el hecho de cumplir o exceder las expectativas del cliente a un precio que sea capaz de soportar (Harrington, 1990).

Servicio al Cliente

Bon (2008) manifiesta que el servicio al cliente es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos” (Bon, 2008).

Cliente; “Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios” (Thompson, 2009).

Según Humberto Serna, “el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”(Serna Gómez, 2010).

Características del servicio al cliente. Con relación a este punto, Humberto Serna Gómez (2006) afirma que:

1. Entre las características más comunes se encuentran las siguientes:
2. Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
3. Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
4. Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
5. Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
6. La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
7. El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
8. El Valor agregado, plus al producto.

Satisfacción del cliente

Según (Kotler, 2017) la satisfacción del cliente es la respuesta del cliente que evalúa sus expectativas anteriores y el rendimiento real del servicio. Internacionalmente se ha tomado a la satisfacción del cliente como un componente muy valioso para que una organización sea considerada competitiva (Moros et al., 2014), por otro lado, la lealtad de por vida del cliente con el servicio ofrecido depende en gran medida de su satisfacción

(Kotler, 2017), asimismo, la calidad del servicio se ha identificado como estrategia clave para un mayor nivel de satisfacción del cliente (Guerrero, 2014), por lo cual, según Gosso (2010), menciona que tanto la satisfacción del cliente como la percepción de la calidad del servicio tienen un impacto positivo en la intención de recompra del cliente.

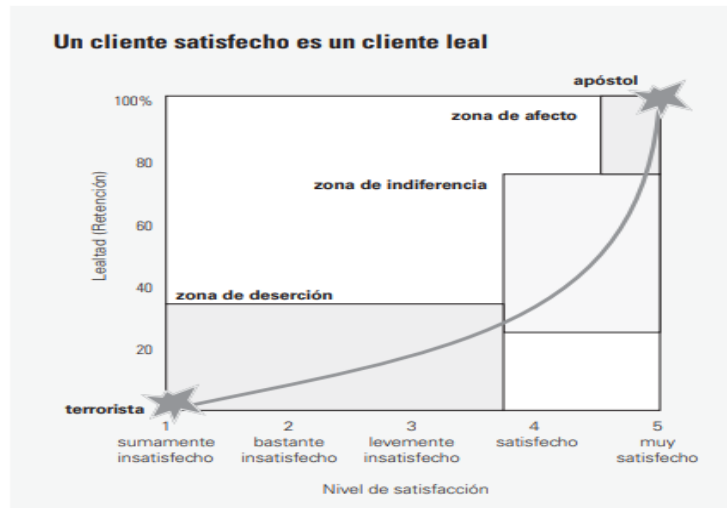
Lealtad del Cliente

La lealtad del cliente ha sido un elemento importante para aumentar la rentabilidad de la empresa (Gosso, 2010). También, la lealtad del cliente se ha definido como un compromiso profundamente arraigado para volver a comprar o volver a patrocinar un producto preferido de manera consistente en las futuras influencias situacionales y los esfuerzos de marketing que podrían causar un cambio de comportamiento (A. Torres et al., 2020).

El cliente cuando está satisfecho muestra lealtad y este a su vez puede generar el mismo espíritu a través del boca en boca en otras personas y esto se logra cuando se satisface la necesidad del cliente y a su vez percibe el valor del producto o servicio. El valor lo crean los empleados satisfechos, leales y productivos. La satisfacción del empleado, a su vez, se debe principalmente a servicios y políticas de apoyo de alta calidad que permiten a los empleados entregar resultados a los clientes (Harvard Business Review, Julio 2008) (Ver detalle en Figura 6).

Figura 6

Nivel de satisfacción del cliente.

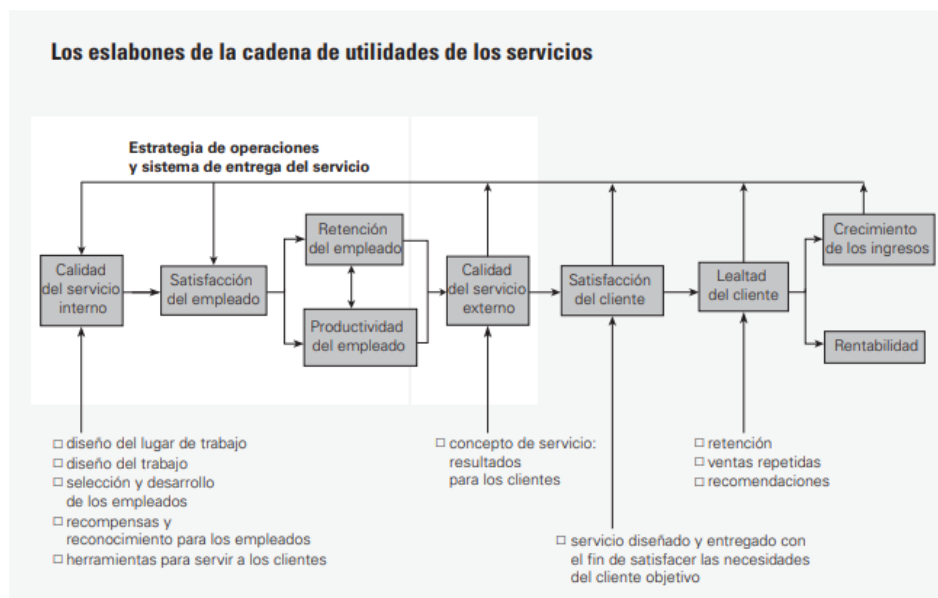


Nota. Gráfica del nivel de satisfacción del cliente.

La cadena de utilidades de los servicios establece relaciones entre la rentabilidad; la lealtad del cliente; la satisfacción, la lealtad y la productividad del empleado (Ver detalle en Figura 7).

Figura 7

Cadena de utilidades de los servicios.



Nota. Gráfica de la Cadena de Utilidades de los Servicios.

La lealtad del cliente impulsa la rentabilidad y el crecimiento. Los clientes altamente satisfechos impulsan el crecimiento y la rentabilidad en las empresas de servicios. Para

mantenerlas rentables, gestione su cadena de utilidades de los servicios: todos los eslabones en su operación que afectan la satisfacción del cliente. La lealtad del cliente es un determinante más importante de las utilidades (Frederick et al., 1990). Estiman que un aumento de 5% en la lealtad del cliente puede significar un aumento de 25% a 85% en las utilidades. Ellos concluyen que la calidad de participación de mercado, medida en términos de la lealtad del cliente, merece la misma atención que la cantidad de participación.

Fidelización del Cliente

Indica la intención de un compromiso duradero. Esta es la que debe fomentar y alentar la empresa con visión de futuro. El propósito del cliente es conservar una relación voluntariamente establecida y con el ánimo de cultivar sentimientos protectores del compromiso que apoyen el fortalecimiento de la relación y permitan ignorar o salvar los obstáculos que en ella puedan surgir. Es, por consiguiente, una forma de lealtad que se manifiesta en una doble dimensión: en la meramente temporal, que recoge la simple intención de continuar la relación, y en la verdaderamente relacional, que expresa el deseo consciente y ferviente de estrechar la relación y afianzar el compromiso. Esta es la genuina fidelización. (Pérez Rodríguez, 2010)

Estrategias de Fidelización del Cliente

De acuerdo con Shelley (2023) Más allá de crear sistemas de recompensa complicados, ofrece valor real a los clientes, algunas estrategias podrían ser:

1. Ofrece una experiencia omnicanal.
2. Involucra a tus empleados.
3. Brinda a los clientes algo más que descuentos.
4. Crea diferentes niveles de membresías de lealtad.
5. Ofrece comodidad en la experiencia del cliente.
6. Personaliza la experiencia del cliente.
7. Proporciona garantías de satisfacción (Shelley, 2023).

Capítulo II

Desarrollo de los Resultados

Diagnóstico Situacional de la empresa de radiodifusión Olímpica 96.1 y 96.3 Fm.

Cronología de la Empresa

Este medio empezó a emitir su señal al aire a finales de los años 90, pasó por dos concesionarios (dueños) y marcó un profundo impacto en la región oriental, ya que las radios en este tiempo permitían a los sectores amazónicos comunicarse con otras poblaciones esparcidas a grandes distancias a través de avisos que llegaban por las ondas sonoras de la radio (frecuencias). A partir de este momento Olímpica empezó su evolución, no sólo en la forma de comunicar, sino también en la innovación de equipos que permitían llegar más lejos y con mejor nitidez, logrando ampliar su cobertura en 1997 hasta Baños de Agua Santa, donde se instaló una oficina alterna a la de Puyo, misma que tuvo gran acogida por dos años consecutivos, sin embargo en el año de 1999 al darse la erupción del volcán Tungurahua, el gobierno ordena la evacuación de sus habitantes y con ello Olímpica se establece en la ciudad de Puyo, volviendo a dar información y entretenimiento sólo desde su cabina matriz, en donde funciona únicamente por un año (Ver detalle en Figura 8).

Figura 8

Concesión de frecuencias (ARCOTEL)

No.	No. de Res.	Fechas	Nombre Estación	Frec.	Tipo Estación	Ciudad	Comprador de equipos	Vendedor de equipos	Observaciones
77	2206 2250	31/7/2002 13/09/2002	Sistema Radial	96.3	M R	Puyo Baños	Antonio Gerardo	Estela del Rosario	La Res. 2206 acepta la devolución al Estado de la frecuencia 96.3 Radio Olímpica FM matriz para la ciudad de Puyo y reutilización (repelidora) para

17 de 32

No.	No. de Res.	Fechas	Nombre Estación	Frec.	Tipo Estación	Ciudad	Comprador de equipos	Vendedor de equipos	Observaciones
			Olímpica				Velastegui Galarza	Velastegui Galarza	la ciudad de Baños, solicitada por la Sra. Estela del Rosario Velastegui Galarza. Califica al nuevo concesionario, señor Antonio Gerardo Velastegui Galarza. La res. 2250, autoriza la concesión de la frecuencia 96.3, matriz para la ciudad de Puyo y reutilización (repelidora) para la ciudad de Baños, a favor del señor Antonio Gerardo Velastegui Galarza, con lo cual se completa la aplicación del mecanismo inconstitucional de devolución - concesión.

Nota. Gráfica de concesión (Arcotel).

En el año 2000 tras el retorno de sus habitantes a Baños, regresa también Olímpica a posicionarse en la ciudad, para luego convertirse en la radio oficial de las fiestas de Baños, gracias a la acogida de sus radio-oyentes y a su participación con instituciones del sector.

Para el 2002 Olímpica cambia de concesionario y a partir de allí empieza a elevar su rating (sintonía) en Puyo. En el año 2018 tanto en Baños como en Pastaza empezaron a ganar un mayor número de clientes. A finales del 2021 e inicios del 2022 ingresaron más medios digitales y radiales a este mercado tan competitivo, haciendo que Olímpica Fm tenga como reto aumentar su sintonía en los sectores de cobertura para mantener su rating en Baños y subirla en Puyo, lo cual ha generado que el modelo de gestión sea integral con pensamiento cooperativo, también que se incorporen nuevos talentos y profesionales que generen contenido de calidad al aire y a la par, que se gestione el servicio a los clientes a través de procesos y que se invierta en tecnología de la información para hacer frente a las exigencias globales.

Ubicación Geográfica

Olímpica cuenta dos estudios localizados en las ciudades de; Puyo y Baños de Agua Santa, su cobertura es Regional: 96.3 Fm Pastaza, Morona Santiago y Napo; 96.1 Fm Tungurahua y Chimborazo. A continuación, se adjunta la ubicación de cada cabina (Ver detalle en Figura 9 y Figura 10).

Figura 9

Ubicación geográfica de la oficina Baños de Olímpica Fm



Nota. Ubicación de la Cabina Baños de Olímpica Fm, imagen de ecuador-turistico.com

Figura 10

Ubicación geográfica de la oficina Puyo de Olímpica Fm



Nota. Ubicación de la Cabina Puyo de Olímpica Fm.

Planificación Estratégica de Radio Olímpica

Misión

Somos un medio de comunicación que a través de la alegría y empatía formamos parte del diario vivir de nuestros oyentes, generando ese sentido de pertenencia a través del entretenimiento sano, de la información verificada y del contenido de valor que motiva y culturiza a estas y las futuras generaciones.

Visión

Consolidarnos como un medio de comunicación audiovisual con cobertura ampliada, siendo referente de excelencia a nivel local, regional y nacional por la creatividad y la calidad del contenido puesto al aire.

Plan de Desarrollo Estratégico de Olímpica FM

El plan de desarrollo estratégico de la emisora se basa en la matriz FODA, donde evidenciamos sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, lo cual nos permite hacer un análisis interno y externo de la empresa y con ello conocemos a profundidad la situación actual (Ver detalle en Tabla 3).

Tabla 3*Matriz FODA de Olímpica FM*

	Positivo	Negativo
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Interno	<p>Gran cobertura (4 provincias; Tungurahua, Pastaza, Napo y Morona Santiago).</p> <p>Muy buenos colaboradores (locutores, dj's, productores, directivos y contadoras especializados en cada área)</p> <p>Variada parrilla programativa que cumple con los objetivos del medio (informar, entretener, educar y orientar)</p> <p>Innovación continua de la programación, de formas de hacer radio y de la comunicación por parte de los directivos.</p> <p>Musicalmente actualizada.</p>	<p>Exceso de publicidad al aire.</p> <p>Poco tiempo para generar contenido al aire (el tiempo es corto en radio)</p> <p>Cobertura en diferentes provincias dificulta actuar inmediatamente ante fallas en la emisión.</p> <p>Alto costo de mantenimiento de equipos.</p> <p>Alta rotación de personal y por ende cambios frecuentes de la parrilla programativa.</p>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Externo	<p>Gran aceptación y acogida del medio en los oyentes (rating).</p> <p>Mayor cantidad de anunciantes en distintas provincias (ventas).</p> <p>Nuevas plataformas y redes sociales para generar contenido. (mayor número de oyentes y seguidores).</p> <p>Predisposición de las empresas públicas y privadas para trabajar como aliados estratégicos en eventos y posicionamiento de marca.</p> <p>Apertura en la ciudadanía y en el sector público y privado para gestionar y financiar eventos de carácter social.</p>	<p>Nuevos medios radiales tradicionales.</p> <p>Nuevos medios digitales.</p> <p>Redes sociales con bajos precios en publicidad.</p> <p>Persecución política de las nuevas autoridades por llevar un periodismo imparcial y de investigación.</p> <p>Competencia desleal en el precio de venta de publicidad.</p>

*Nota. Matriz General FODA de Olímpica Fm.***Estructura Organizacional**

Sistema Radial Olímpica es un medio de comunicación constituido como Compañía de Responsabilidad Limitada desde el 23 de diciembre del año 2013.

Una sociedad de responsabilidad limitada es un tipo de sociedad mercantil en la que la responsabilidad de cada uno de sus socios está delimitada por el capital que estos hayan aportado a la misma y habitualmente el socio no participa en la dirección a menos que se le haya atribuido este poder por medio de los estatutos o la Junta General y quienes cumplen con esta función de dirección son nombrados específicamente para esta tarea (Sánchez, 2020). Así que, a la fecha de esta investigación en este medio de comunicación radial, quienes dirigían la empresa eran los administradores (administrador gerencial y directora administrativa) nombrados por los socios desde el año 2018 (Ver detalle en Tabla 4 y Tabla 5).

Tabla 4

Nómina de accionistas de Velastedral Cía. Ltda.

Nombres completos del socio(s), accionista(s), partícipe(s)	Número de cédula de identidad, ruc o identificación similar emitida por país extranjero, de ser el caso	Porcentaje de participación en la estructura de propiedad de la persona jurídica	Domicilio Fiscal
Velastegui Galarza Antonio	180	60%	Ecuador
Velastegui García Antonio C	180	20%	Ecuador
Velastegui García Omayra F	180	20%	Ecuador

Nota. Participación de accionistas de Olímpica Fm.

Tabla 5

Estructura de la emisora Olímpica Fm.

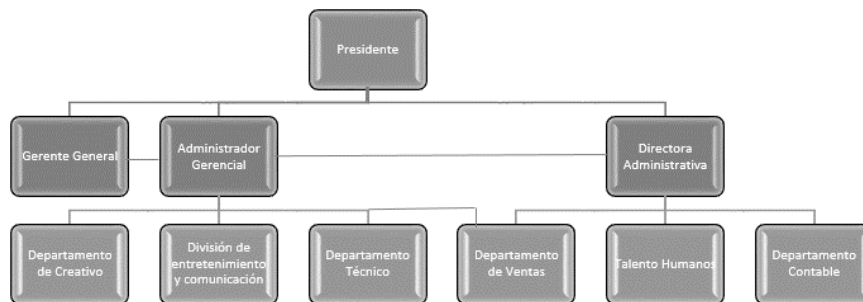
Estructura de la compañía VELASTEDIAL CIA. LTDA.
Número de Socios: 3 (sólo 2 participan en la compañía)
Socio 1: Presidente de la Compañía
Socio 2: Representante Legal – Gerente General
Dirección: Administrador Gerencial y Directora Administrativa
Personal: Locutores, presentadores, dj's, personal de mantenimiento de equipos, etc.

Nota. Información de los accionistas de Olímpica Fm.

A continuación, tenemos el organigrama de la emisora, mismo que está compuesto por el presidente a la cabeza, quien se comunica con el Gerente General, Administrador Gerencial y Directora Administrativa para obtener información de la empresa, a su vez, estos últimos supervisan el trabajo de los distintos departamentos, entre ellos; Creativo, Ventas, Departamento Contable y Talento Humano (Ver detalle en Figura 11).

Figura 11

Organigrama de la Compañía Velastodial Cía. Ltda.

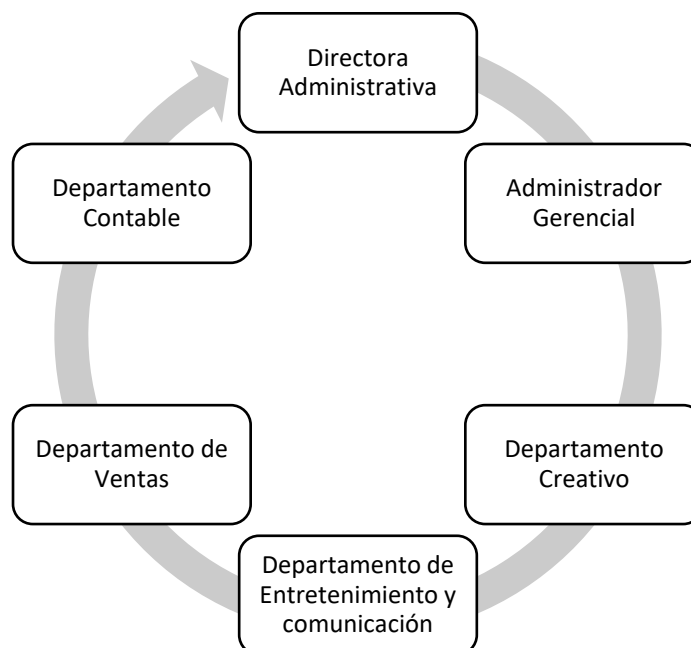


Nota. Estructura General de Olímpica Fm.

La estructura Organizativa de Olímpica Fm es mixta, de forma vertical entre el Presidente y el Administrador Gerencial, pero de forma horizontal entre el Gerente General, Directora Administrativa y Administrador Gerencial, así mismo el contacto es directo, colaborativo y participativo entre los directores y trabajadores de los distintos departamentos (Ver detalle en Figura 12).

Figura 12

Estructura Organizativa de Olímpica Fm



Nota. Organigrama organizativo de Olímpica Fm.

Líneas De Servicios Y Productos Ofertados

Olímpica Fm a la fecha de esta investigación brinda a sus clientes el siguiente portafolio de servicios, mismo que está compuesto por elaboración de spots radiales, spots audiovisuales, difusión de spots publicitarios, cobertura y transmisión de eventos de empresas públicas y privadas (Ver detalle en Tabla 6).

Tabla 6

Servicios brindados por Olímpica Fm

SERVICIOS	DESCRIPCIÓN
Elaboración de Spots radiales	Grabación de audio con información promocional de una marca.
Elaboración de Spots Audiovisuales	Grabación de un video con contenido de una marca.
Cobertura y transmisión de eventos	Bajo contrato, la empresa cubre y transmite en audio y/o video un determinado evento.
Difusión de Spots publicitarios	Pautaje de audio en el medio de comunicación en distintos horarios y programas o pautaje de video en las redes sociales de Olímpica FM.

Nota. Servicios de Olímpica Fm.

Desarrollo de los Resultados del Objetivo 2

Materiales, técnicas e instrumentos

Para el análisis del objetivo dos hacemos uso de la investigación de mercado y utilizamos como técnica, la encuesta, para lo cual realizamos un análisis de la población de clientes de radio Olímpica que hayan recibido la prestación de un servicio durante el último año. Una vez obtenidos los datos los tabulamos y analizamos junto con una entrevista al Administrador Gerencial para corroborar los datos, esto nos permite tener criterios de causa para plasmarlos en un mapa blueprint.

Investigación de Mercado

En Ecuador se tiene diversas empresas que han abarcado el mercado con servicios de creación de jingles y spots publicitarios. Varias empresas han tomado mercados especializados ya sean en el área de audio, la producción de voz, jingles, publicidad con sonido. Otras empresas con herramientas de producción más sofisticadas y con la tecnología adecuada ofrecen la publicidad a través de videos y la televisión.

La publicidad constituye hoy el instrumento predilecto de la competencia mercantil. Los competidores se valen de la prensa, la radio, la televisión, circulares, avisos en la vía pública y de mil modos y maneras que sean aptos para atraer la atención sobre los productos que fabrica el industrial o vende el comerciante. Podríamos decir que la mayoría de los procedimientos que han puesto en práctica los comerciantes para conseguir clientes los han realizado a través de la publicidad. (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2015).

El mercado de la publicidad es dinámico, en función del tiempo, espacio, cambios tecnológicos, de las preferencias del público y del medio en el cual se trasmite el mensaje como la televisión, radio, medios impresos (diarios, revistas) y a través del mundo digital. En el Ecuador de acuerdo con las cifras presentadas por el Servicio de Rentas Internas SRI al

2013 se registraron un total de 3.036 agencias de publicidad. (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2015).

Inversión Publicitaria Digital en Ecuador

Se estima un promedio de 33 millones de dólares en inversión publicitaria total en medios digitales en Ecuador en 2019. Además, se encontró que las industrias de telecomunicaciones, automotriz, banca y turismo son las que concentran más del 58% de la inversión total. (Del Alcázar Ponce, 2021).

Las inversiones en publicidad digital se han incrementado en un treientos por ciento, considerando el cierre del año 2021, como muestra el siguiente informe (Ver detalle en Figura 13)

Figura 13

Inversión publicitaria digital proyectada al cierre del 2021

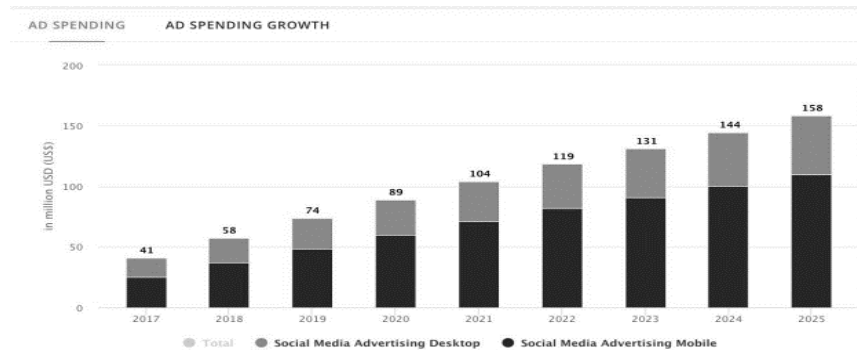
Formato / Medio	Inversión (Millones de USD)	Crecimiento comparado con 2020
Redes Sociales	104	17,1%
Búsqueda	62	22,1%
Display	93	17,4%
Video	86	48,9%
Clasificados	14	4%
TOTAL	359	21,9%

Nota. La imagen tiene como fuente a statista.

De acuerdo con statista la publicidad digital tendrá un crecimiento sostenido en los siguientes años de aproximadamente un 15% anual, llegando a ciento treinta y un millón de dólares, con una mayor incidencia en el mercado móvil o celular (Ver detalle en Figura 14).

Figura 14

Inversión proyectada hasta 2025



Nota. Imagen tomada del informe de Statista.

Top Empresas que más Invierten en Publicidad

En el top de industrias que más invirtieron encontramos: empresas de telecomunicaciones, software y aplicaciones y supermercados y minimarkets. Ad Intelligence indica que los sitios más elegidos para pautar fueron: Facebook, YouTube y El Comercio. Mientras que la mayor parte de la pauta se vendió por Google, seguido por Directo y por último Programmatic.

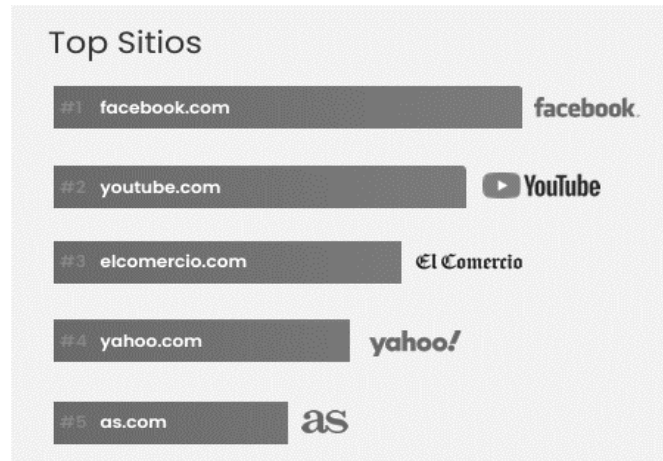
Los sectores de la industria que más invierten en publicidad son los siguientes:

1. Empresas de telecomunicaciones
2. Software y aplicaciones
3. Supermercados y minimarkets
4. Universidades y enseñanza superior
5. Tiendas online
6. Servicios de empresas
7. Bancos
8. Servicios financieros
9. Automóviles
10. Restaurantes

Los medios a través de los cuales la publicidad es vendida son los que se muestran en la siguiente figura (Ver detalle en Figura 15).

Figura 15

Sitios en los que se difunde la publicidad

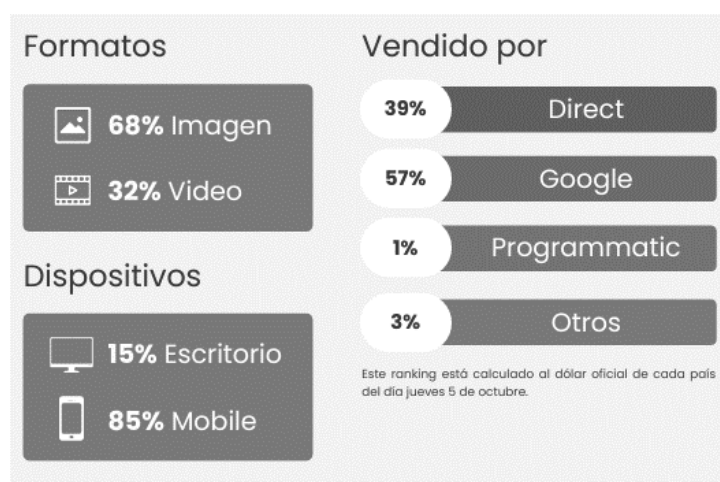


Nota. Imagen tomada del análisis de Ad intelligence (Admetricks, 2022).

La mayor cantidad de publicidad es ofertada a través de imágenes con un 68% y un 32% corresponde a video. Los dispositivos móviles son los más usados con un 85% como medio para recibir la publicidad (Ver detalle en Figura 16).

Figura 16

Formato, dispositivos y empresas que han vendido publicidad en el 2022



Nota. Imagen tomada del análisis de Ad Intelligence (Admetricks, 2022).

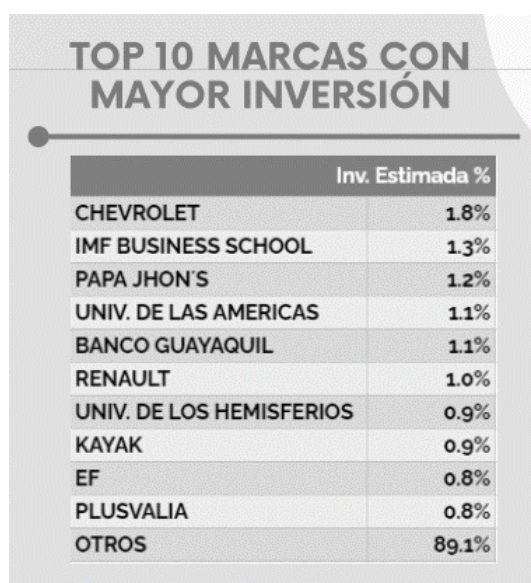
Investigación de Compartición de Mercado

El mercado de publicidad en Ecuador se ha fortalecido al igual que en todo el mundo en el área digital. Las agencias de publicidad han permitido que varias industrias puedan promocionar sus productos o servicios. Grandes campañas son lanzadas diariamente para atraer la atención del cliente, sin embargo, el mercado no ha logrado ser penetrado por las pequeñas empresas de publicidad; es el caso de radio Olímpica a pesar de tener un medio propio de radiodifusión y los servicios adscritos de publicidad con jingles y spots publicitarios, cada vez es menor el número de clientes que pauta con la radio.

Se ha investigado cuales fueron las marcas que más invirtieron en publicidad en febrero 2022 en Ecuador, con la finalidad de tener una aproximación de cómo podríamos a nivel local segmentar las empresas que requieren publicidad. Inicialmente presentamos las marcas con mayor inversión (Ver detalle en Figura 17).

Figura 17

Top 10 macas con mayor inversión



	Inv. Estimada %
CHEVROLET	1.8%
IMF BUSINESS SCHOOL	1.3%
PAPA JHON'S	1.2%
UNIV. DE LAS AMERICAS	1.1%
BANCO GUAYAQUIL	1.1%
RENAULT	1.0%
UNIV. DE LOS HEMISFERIOS	0.9%
KAYAK	0.9%
EF	0.8%
PLUSVALIA	0.8%
OTROS	89.1%

Nota. Imagen referencial del análisis de Adspend para el mes de febrero 2022 (Adspend, 2022).

Uno de los sectores que más publicidad realiza es el de comida, para lo cual se considera en el mismo mes de febrero el porcentaje de inversión de algunas marcas de

comida, esto nos permitirá posteriormente definir un mercado local al que la empresa objeto de nuestra investigación pueda ofertar sus servicios (Ver detalle en Figura 18).

Figura 18

Porcentajes de inversión de empresas de comida

	Inv. Estimada %
PAPA JHON'S	23.7%
MC DONALDS	15.1%
TROPI BURGER	7.5%
CAFE BOMBON S	6.5%
GUS	4.6%
KENTUCKY FRIED CHICKEN	4.4%
JUAN VALDEZ CAFE	4.0%
ITALIAN DELI	3.4%
SALINERITO	2.7%
AMERICAN DELI	2.4%
OTROS	25.9%

Nota. El análisis toma como referencia el mes de febrero 2022, parte del análisis de Adspend.

Encuesta

En la recolección estructurada de datos, se preparó un cuestionario formal y las preguntas se plantearon en un orden preestablecido; por tanto, el proceso fue directo (Malhotra, 2020).

Para el caso de la empresa Olímpica realizamos una encuesta con 2 cuestionarios con la finalidad de recolectar información acerca de: La satisfacción y lealtad del cliente asociado con el servicio que recibe y la calidad del servicio, una vez implementado con los esfuerzos postventa por parte de la empresa.

Cuestionarios

Los cuestionarios nos permitieron medir las variables de la investigación que hemos establecido. Empleamos preguntas cerradas con respuestas específicas como SI o NO. Este tipo de preguntas nos ayudaron a cuantificar los resultados, dado que las opciones fueron limitadas. Al realizar preguntas abiertas estas nos permitieron recolectar datos que calificaron el servicio, para ir de lo general a lo específico, y nos arrojaron otros datos que evidenciaron ciertos indicios del comportamiento de las variables propuestas.

Diseño del Cuestionario

Para medir la satisfacción del cliente planteamos las siguientes variables o atributos:

1. Calidad
2. Experiencia
3. Valor agregado
4. Fidelización
5. Fortalezas

De acuerdo con estas variables, planteamos el siguiente cuestionario (Ver detalle en Tabla 9).

Tabla 7

Diseño de cuestionario

Calidad del servicio	
¿Nuestro servicio cumple con los tiempos acordados?	★ ★ ★ ★ ★
¿Crees que el precio que pagas por nuestro servicio es muy alto, alto, bajo o justo, muy bajo?	Muy alto Alto Justo Bajo
¿Nuestro servicio cumplió sus expectativas?	★ ★ ★ ★ ★
Calidad de la Experiencia	
¿Somos creativos y logramos plasmar sus ideas?	★ ★ ★ ★ ★
¿Somos accesibles para gestionar los cambios que nos solicita?	★ ★ ★ ★ ★
¿Respondemos de manera adecuada sus quejas o reclamos?	★ ★ ★ ★ ★
¿Demostramos un gran espíritu de colaboración y empatía hacia usted?	★ ★ ★ ★ ★

Agregar Valor al Negocio

¿Su negocio tuvo incrementos o un mejor posicionamiento en el mercado, gracias a nuestro servicio? ★ ★ ★ ★ ★

¿Nuestras ideas fueron innovadoras u originales? ★ ★ ★ ★ ★

¿Nos consideraría mejor que la competencia? ★ ★ ★ ★ ★

Fidelización

¿Qué probabilidades hay de que nos recomiende a un amigo o compañero?

Información cualitativa

¿Qué nos recomienda mejorar? 1
2
3

Nota. Formato de cuestionario para la emisora Olímpica Fm.

Las respuestas que obtenidas de este cuestionario nos permitieron realizar un análisis numérico de las 7 P del marketing, mismo que presentamos en el siguiente capítulo.

Población y Muestra***Población objetivo***

Todos los clientes de radio Olímpica que hayan pagado o recibido un servicio desde enero hasta mayo 2023 son objeto de estudio. En el mes de enero la emisora tuvo 23 clientes, en el mes de febrero 25, en marzo registró 30 usuarios, para el mes de abril el número de clientes bajó a 29 y en mayo cerró con 39, sumando un total de 146 clientes.

Muestra

Para la definición de la muestra, tomamos como población a los 146 clientes que pagaron durante enero a mayo 2023 con el fin de tener mayor representatividad, a su vez consideramos que el tamaño de la población tiene un 98% de confianza, ya que en los años

anteriores (2020 y 2021) post pandemia en Olímpica se registraron valores similares, por lo tanto, nuestro error muestral es de 0,02. A continuación planteamos la fórmula para obtener el tamaño de la muestra objeto de estudio.

Fórmula para el cálculo de la muestra:

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

En dónde:

N= Tamaño de la población = 146

E= Error muestral = 0,2

n= tamaño de la muestra

$$n = \frac{146}{(0,2)^2(146 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{146}{0,04 (145) + 1}$$

$$n = \frac{146}{5,8 + 1}$$

$$n = \frac{146}{6,8}$$

$$n = 21,47$$

Como resultado obtuvimos; que el tamaño de la muestra es de 22, número de clientes de Olímpica FM que encuestamos.

Análisis de Resultados

De acuerdo con la encuesta realizada, presentamos los datos obtenidos respecto a la satisfacción y lealtad del cliente asociado con el servicio que brinda Olímpica Fm. Como se observa en el cuadro inferior las variables de estudio en esta encuesta son cuantitativas, en este sentido medimos; la calidad del servicio, calidad de la experiencia, el valor que proporciona al cliente el servicio brindado, el ranking de Olímpica Fm en la localidad, un estimado del porcentaje de fidelización de clientes y también se planteó una pregunta abierta como variable cualitativa para obtener información que contribuya a la mejora continua (Ver detalle en Tabla 10).

Tabla 8

Tabla de resultados encuesta

RESULTADOS

Número encuestados: 23

Muestra: 23

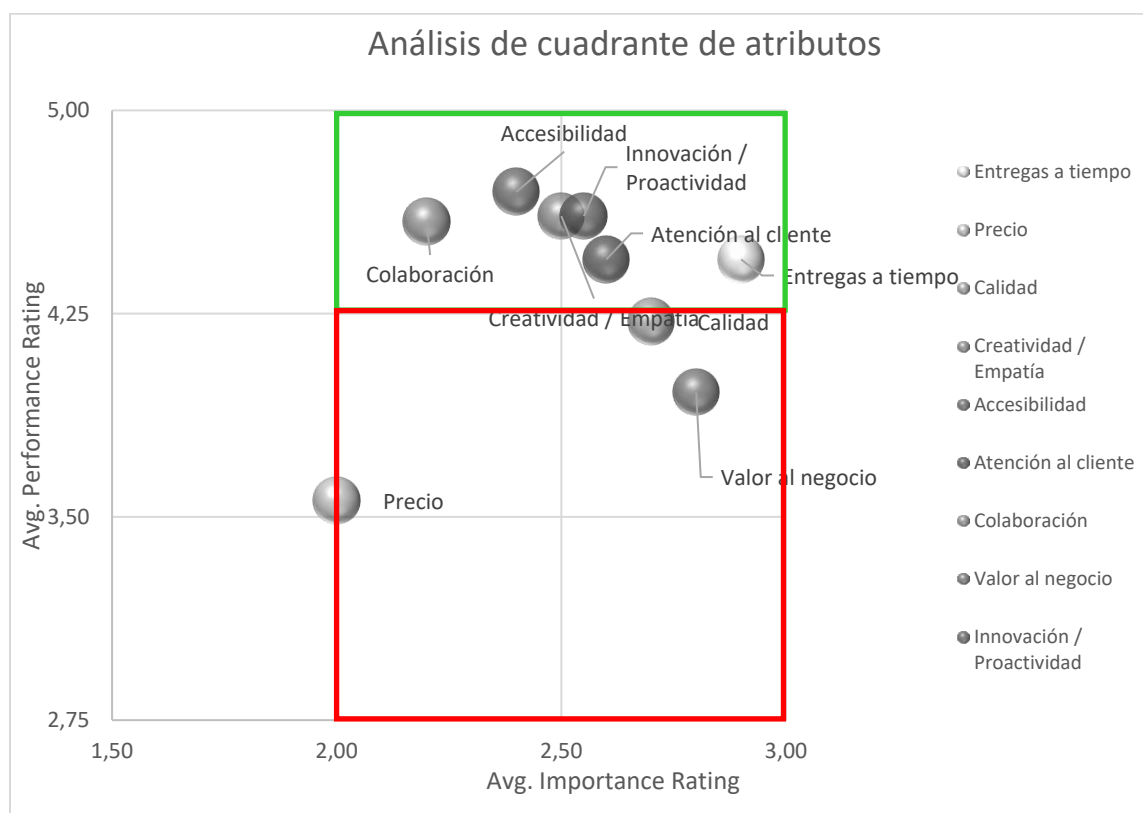
Variable	Atributo	Pregunta	5	4	3	2	1	Rendimiento	Impacto en el servicio
Calidad del servicio	Entregas a tiempo	¿Nuestro servicio cumple con los tiempos acordados?	55%	36%	9%	0%	0%	4.45	2.90
	Precio	¿Crees que el precio que pagas por nuestro servicio es muy alto, alto, bajo o justo, muy bajo?	9%	39%	52%	0%	0%	3.56	2.00
	Calidad	¿Nuestro servicio cumplió sus expectativas?	48%	26%	26%	0%	0%	4.22	2.70
Calidad de la experiencia	Creatividad / Empatía	¿Somos creativos y logramos plasmar sus ideas?	70%	22%	9%	0%	0%	4.61	2.50
	Accesibilidad	¿Somos accesibles para gestionar los cambios que nos solicita?	83%	13%	0%	0%	4%	4.70	2.40
	Atención al cliente	¿Respondemos de manera adecuada sus quejas o reclamos?	64%	23%	9%	5%	0%	4.45	2.60
	Colaboración	¿Demostramos un gran espíritu de colaboración y empatía hacia usted?	73%	14%	14%	0%	0%	4.59	2.20
Valor agregado	Valor al negocio	¿Su negocio tuvo incrementos o un mejor posicionamiento en el mercado, gracias a nuestro servicio?	35%	39%	13%	13%	0%	3.96	2.80
	Innovación / Proactividad	¿Nuestras ideas fueron innovadoras u originales?	74%	17%	4%	4%	0%	4.61	2.55
			SI	NO					
Ranking	Ranking	¿Nos consideraría mejor que la competencia?	100%	0%					
			Promotores	Pasivos	Detractores				
Net promote score	Net promote score	¿Qué probabilidades hay de que nos recomiende a un amigo o compañero?	12	7	4				
Mejora continua	Mejora continua	¿Qué nos recomienda mejorar?							

Análisis de Atributos

Para analizar los atributos estructuramos un gráfico de cuadrante que nos ha permitido mirar cuáles son los atributos que requieren ser incluidos en un plan de mejora, así también en los que la empresa Olímpica sobresale en el servicio, con la finalidad de seguir consolidando dichas variables (Ver detalle en Figura 19).

Figura 19

Análisis de atributos o variables de la encuesta

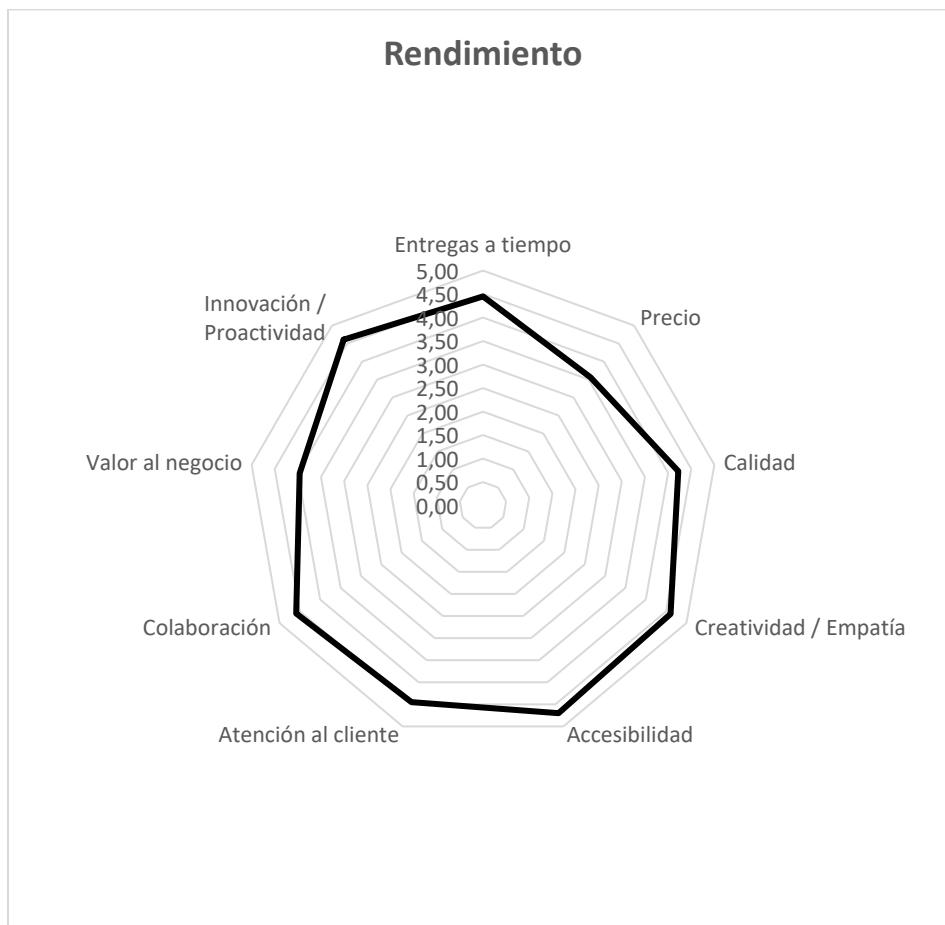


Nota. Cuadrante de atributos obtenidos de la encuesta de satisfacción de Olímpica Fm.

Los atributos que se encuentran en los cuadrantes inferiores deben ser analizados, cabe señalar que en la figura 19, se ha hecho una relación considerando el impacto que tiene dicho atributo o variable en la empresa. El impacto lo hemos catalogado en una escala de 1 – 3, con el criterio de los administradores de la empresa. En la siguiente figura podemos ver el rendimiento o niveles alcanzados por cada uno de las variables medidas (Ver detalle en Figura 20).

Figura 20

Análisis de rendimiento radial



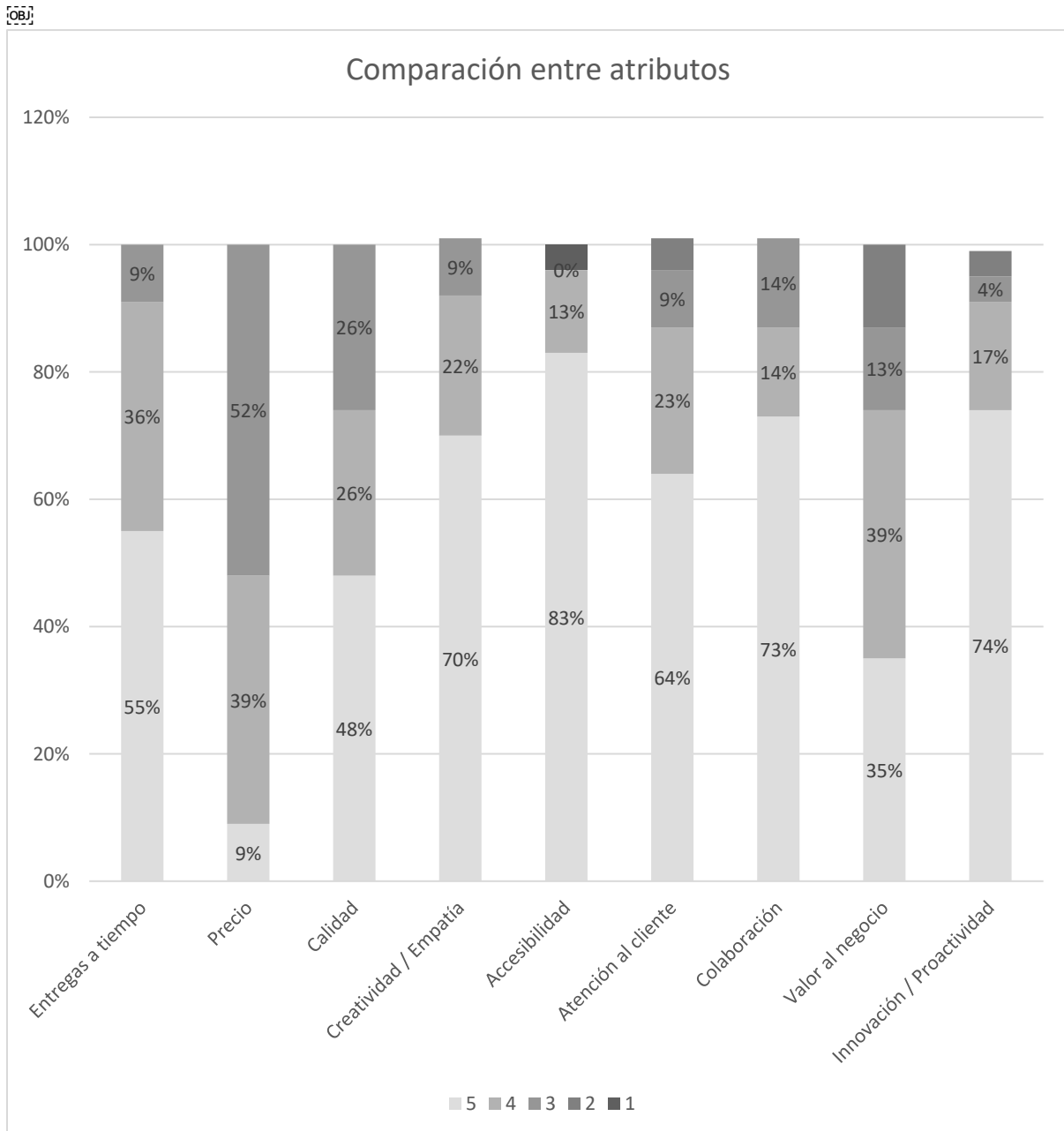
Nota. Rendimiento obtenido de la encuesta de satisfacción de Olímpica Fm

Análisis de Atributos en Relación a la Escala en que Fue Medido

Las escalas se han determinado en un rango de 1 a 5, como evidenciamos en las siguientes figuras. Si bien los valores son altos en relación al promedio de la escala redondeando el valor de 5, se tiene en algunos atributos márgenes que requieren tomar acciones para incrementarlos a su escala mayor (Ver detalle en Figura 21).

Figura 21

Atributos en sus escalas



Nota. Comparación de atributos establecidos en la encuesta de satisfacción de Olímpica Fm

En la pregunta de cuánta ventaja tiene la empresa Olímpica frente a los competidores, todos los clientes respondieron, que es la mejor empresa en la prestación del servicio y que no tiene un competidor, hasta la fecha de éste análisis.

Análisis por Pregunta Realizada

Para cada una de las preguntas realizadas se presenta su medición y análisis. En la primera pregunta medimos la calidad del servicio respecto a los tiempos de entrega y evidenciamos que el 9% de los encuestados le da a la emisora una calificación de 3 sobre 5 es decir que la percepción del servicio es bueno, luego tenemos un 36% de encuestados que opina que los tiempos en el servicio son muy buenos con una calificación de 4 sobre 5 y finalmente un 54% califica como excelente con 5/5 los tiempos de entrega. Esto nos indica que hay trabajo por hacer para mejorar el tiempo de entrega para mejorar la percepción del servicio (Ver detalle en Figura 22).

Figura 22

Medición de la calidad del servicio percibido de acuerdo con el tiempo de entrega



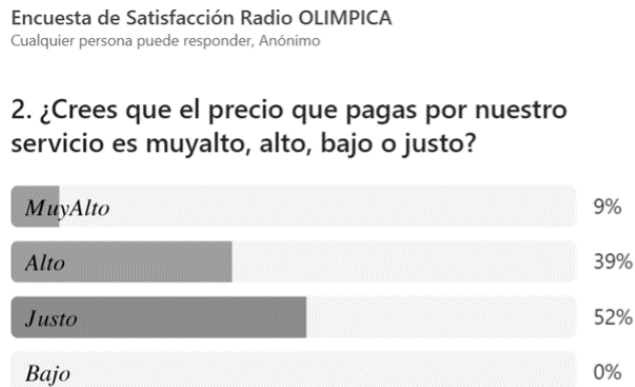
Nota. Pregunta 1, atributo tiempo, encuesta realizada a clientes de Olímpica FM

En la pregunta número dos obtuvimos información de la opinión y percepción del cliente respecto al precio de la publicidad, el mayor porcentaje de encuestados respondió que el valor es el justo, sin embargo, un 39% calificó el precio como alto y sólo un 9% como

muy alto. Esto nos muestra que la empresa debe mejorar la percepción que tienen los clientes respecto al precio versus la calidad del servicio brindado (Ver detalle en Figura 23).

Figura 23

La percepción del precio de la publicidad en Olímpica Fm



Nota. Pregunta 2, atributo precio, encuesta realizada a clientes de Olímpica FM

En la pregunta 3 constatamos que un 26% de los encuestados considera que el servicio de Olímpica Fm cumplió medianamente con sus expectativas dando una votación de 3 puntos, mientras que un mismo porcentaje de clientes 26%, da una valoración mayor de 4 puntos y finalmente un 47% responde que el servicio si cumplió sus expectativas. Evidentemente la calidad del servicio se puede mejorar trabajando en los primeros dos porcentajes (Ver detalle en Figura 24).

Figura 24

Medición de la calidad del servicio



Nota. Pregunta 3, atributo calidad, encuesta realizada a clientes de Olímpica FM

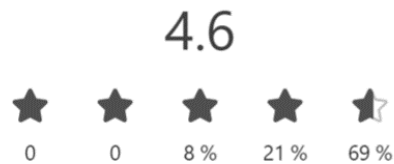
La creatividad juega un rol fundamental en los medios de comunicación, especialmente para las emisoras de radio, ya que el oyente recibe el mensaje a través del oído y cuando este es el correcto logra que las personas visualicen o recreen en su mente lo que están escuchando, por lo tanto la pregunta 4 es importante y los resultados obtenidos son alentadores; el 69% de los encuestados ha dicho que el personal de Olímpica es creativo y logra plasmar sus ideas dando la calificación máxima, mientras que un 21% ha contestado con el valor 4 sobre 5, y sólo 8% ha valorado la creatividad de Olímpica Fm con un 3 sobre 5. Estos valores demuestran que la emisora destaca en creatividad, sin embargo, puede mejorar su servicio en este aspecto para reducir los dos últimos porcentajes (Ver detalle en Figura 25).

Figura 25

Medición de la empatía del servicio

Encuesta de Satisfacción Radio OLIMPICA
Cualquier persona puede responder, Anónimo

4. Somos creativos y logramos plasmar sus ideas?



Nota. Pregunta 4, atributo creatividad, encuesta realizada a clientes de Olímpica FM

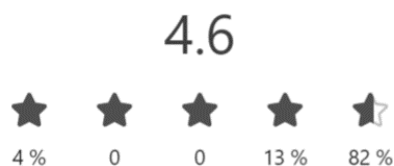
Los resultados sobre la accesibilidad del personal de Olímpica FM para gestionar cambios en los spots publicitarios, destacan 2 resultados, por un lado tenemos un alentador 82% donde los encuestados dan la mayor puntuación denotando que hay accesibilidad, seguido de un 13% que da a esta pregunta una calificación de 4 puntos, lo cual nos dice que están muy bien, pero al otro extremo tenemos un 4% que da la menor calificación, 1 sobre 5, evidenciando que hay algo por hacer o hubo alguna queja o solicitud por responder (Ver detalle en Figura 26).

Figura 26

Medición de accesibilidad con el cliente

Encuesta de Satisfacción Radio OLIMPICA
Cualquier persona puede responder, Anónimo

5. Somos accesibles para gestionar los cambios que nos solicita?



Nota. Pregunta 5, atributo accesibilidad, encuesta realizada a clientes de Olímpica FM

A la par de la accesibilidad, tenemos la valoración de la gestión de quejas y reclamos de Olímpica Fm, misma que tiene porcentajes importantes a destacar, un 4 % califica este atributo con 2 sobre 5, como regular, un 9% de encuestados la califica como buena, un porcentaje mayor 22% ha dicho que la respuesta brindada por Olímpica a un reclamo es muy buena y finalmente un gran porcentaje 63% ha dado la mayor puntuación. Definitivamente la forma en la que Olímpica Fm responde a sus clientes ante quejas y reclamos es considerada como muy buena y excelente, aunque aún hay aspectos que se podrían mejorar (Ver detalle en Figura 27).

Figura 27

Medición de atención al cliente



Nota. Pregunta 6, atributo atención al cliente, encuesta realizada a clientes de Olímpica FM

Olímpica Fm de acuerdo a esta pregunta demuestra sentido de colaboración y empatía a sus clientes, un 72% ha dado la mejor calificación, sólo un 13% ha respondido con 4, y otro 13% ha dado la calificación de 3 puntos. Es evidente que este atributo destaca en los colaboradores de la emisora sin embargo se podría mejorar los últimos 2 porcentajes (Ver detalle en Figura 28).

Figura 28

Medición de la colaboración con el cliente

Encuesta de Satisfacción Radio OLIMPICA
Cualquier persona puede responder, Anónimo

7. Demostramos un gran espíritu de colaboración y empatía hacia usted?



Nota. Pregunta 7, atributo colaboración, encuesta realizada a clientes de Olímpica FM

La ponderación del gráfico superior nos indica lo que Olímpica está haciendo bien y puede mejorar para lograr que el cliente que pauta obtenga mejores resultados en ventas o posicionamiento de la marca, aquí un 34 % de encuestados califica como excelente el valor que el puntaje le dio a su negocio, seguido de un 39% que lo califica como muy bueno, mientras que un 13% responde con una calificación de 3 sobre 5, es decir bueno, y otro 13% con un regular 2 sobre 5 (Ver detalle en Figura 29).

Figura 29

Medición de valor agregado al negocio

Encuesta de Satisfacción Radio OLIMPICA
Cualquier persona puede responder, Anónimo

8. Su negocio tuvo incrementos o un mejor posicionamiento en el mercado, gracias a nuestro...



Nota. Pregunta 8, atributo valor al negocio, encuesta realizada a clientes de Olímpica FM

Respecto a la innovación de la emisora, el 73% ha dado la mejor puntuación y un sólo un 17% ha calificado este atributo con 4 sobre 5, y un porcentaje de 4% ha calificado como buena y regular. Aquí evidenciamos que hay innovación y casi la mayoría de los encuestados lo considera así, habría que mejorar esos porcentajes de 4% (Ver detalle en Figura 30).

Figura 30

Medición de innovación y proactividad

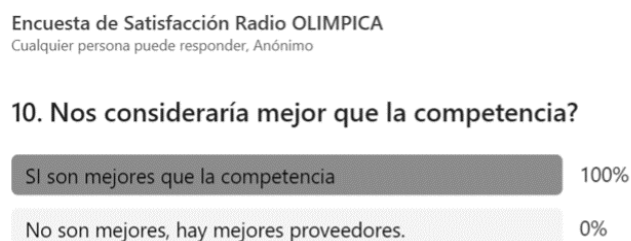


Nota. Pregunta 9, atributo innovación, encuesta realizada a clientes de Olímpica FM

De la encuesta realizada esta es la pregunta que registra una respuesta 100% positiva. Los 23 encuestados han dicho que Olímpica Fm es mejor sobre su competencia (Ver detalle en Figura 31).

Figura 31

Medición de ranking frente a los competidores



Nota. Pregunta 10, ranking, encuesta realizada a clientes de Olímpica FM

Los datos obtenidos en esta pregunta muestran que la emisora tiene trabajo por hacer respecto a la gestión del cliente, puesto que de los 23 encuestados 12 recomendarían a Olímpica FM, 7 personas se mantienen al margen y 4 personas no sugerirían a sus amigos o compañero pautar en esta radio (Ver detalle en Figura 32).

Figura 32

Net promote score



Nota. Pregunta 11, fidelización del cliente, encuesta realizada a clientes de Olímpica FM

La pregunta final es abierta, consultamos a los clientes que recomendarían mejorar y la mayoría respondió; la cantidad de publicidad al aire, sugieren también ampliar la variedad de productos comunicacionales fusionados con redes sociales y tener ofertas por temporadas especiales entre ellas; día del Padre, Madre, Navidad, Fiestas de Baños, etc., también mejorar la programación.

Para el posterior planteamiento del plan de mejora parte del objetivo tres de este estudio, presentamos un resumen de las variables analizadas.

Mapa Blue Print y las 7Ps del Marketing

Para aprovechar los resultados obtenidos en la encuesta a los clientes de radio Olímpica hemos realizado un mapa Blue Print para interpretar la experiencia del servicio que están teniendo los clientes, hemos entrevistado al Administrador de la radio donde nos ha mencionado algunos de los factores que considera impactan en la evaluación realizada por los clientes, los que de forma resumida se muestran en la siguiente tabla (Ver detalle en Tabla 9).

Tabla 9

Resumen del análisis de atributos

Variable	Atributo	Factores que afectan al servicio
Calidad del servicio	Entregas a tiempo	Cantidad de solicitudes del cliente para cambio en el spot publicitario. Reducido número de personal en el departamento creativo. Personal de ventas no envía recordatorios a los clientes de las fechas y horarios de pauta.
	Precio	Medios radiales locales compiten con precios más bajos. Cobertura de la emisora es más amplia en comparación con las radios del sector. Gastos administrativos y de operación son más altos por la cobertura del medio.
	Calidad	Departamento creativo y de ventas no cuenta con métodos establecidos de gestión de relaciones con los clientes.
Calidad de la experiencia	Creatividad / Empatía	Departamento creativo con funciones adicionales.
	Accesibilidad	Departamento creativo comprometido con el servicio al cliente.
	Atención al cliente	Personal empático, pero con carga laboral. Cliente siempre espera una respuesta inmediata.
	Colaboración	Personal muy colaborativo con todos, se sobrecarga de responsabilidades (No delega).
Valor agregado	Valor al negocio	Clientes no alinean la publicidad en el medio con el servicio, producto ofertado. Poco seguimiento de los clientes y sus marcas por parte del departamento de ventas.
	Innovación / Proactividad	Clientes no acogen sugerencias del departamento creativo. Clientes pautan por periodos muy cortos por eso no ven resultados.

Nota. La tabla muestra los factores que están afectando al servicio, considerando los atributos que se evaluaron en la encuesta a los clientes.

Capítulo III

Plan de Mejora para Resolver los Puntos Críticos que Inciden en la Satisfacción del Cliente

Para el plan de mejora empleamos las herramientas de design thinking para plasmar la experiencia del usuario, realizamos un análisis empleando las 7 Ps del marketing. Empleamos también la técnica blueprint para establecer el plan de negocios que permita mejorar y posicionar a la empresa Olímpica como una marca de publicidad.

Los puntos críticos dentro de la prestación del servicio de spots y jingles publicitarios son:

- La empresa cuenta con un único servicio que es la de publicidad en radio, lo que genera que el número de clientes se reduzca. El plan de mejora incluye nuevos canales orientados a: video e imagen, distribuidos a través de otros canales.
- El cliente percibe un excelente servicio, sin embargo, la falta de estrategias de fidelización hace que el cliente no repita la compra, por lo que se debe incluir un plan de marketing para posicionar a la empresa como una marca de publicidad.
- El personal que labora en la empresa realiza varias actividades, sin un alcance de estas, por lo que se propone el contar con un manual de funciones que incluye roles y responsabilidades.

Objetivo de la propuesta

La propuesta planteada tiene como objetivo posicionar a la empresa Olímpica como una empresa de publicidad.

Objetivos Específicos

- Fortalecer el servicio de la publicidad en radio con el análisis CAME como resultado del análisis FODA antes expuesto.

- Generar un plan de marketing para generar nuevos servicios que abarquen el video e imagen.
- Incluir en el plan de marketing una estrategia de fidelización para los clientes que incluya promociones que permitan repetir la venta o ganar nuevos clientes.
- Orientar al personal de la empresa con un manual de las funciones que les permita tener claridad del rol que desempeña.

Planificación Estratégica como Resultado del Análisis FODA - CAME

De los datos obtenidos del Análisis FODA, planteamos estrategias de oportunidades en base a las fortalezas y oportunidades de la emisora, también proponemos mejoras en las debilidades y oportunidades, a su vez planteamos estrategias de defensiva tomando en consideración las fortalezas y amenazas y finalmente proponemos trabajar en la vulnerabilidad en las debilidades y amenazas evidenciadas (Ver detalle en Tabla 10).

Tabla 10

Matriz de análisis por contraste de variables

Estrategias	Acciones
Aprovechabilidad (Fortalezas-Oportunidades)	Fortalecer la imagen de la radio en redes sociales generando contenido de calidad. Consolidar la parrilla programativa en FM. Diversificar la oferta publicitaria (en fm y redes sociales).
Mejora (Debilidades-Oportunidades)	Mejorar la distribución de la pauta publicitaria. Brindar información relevante y de forma concreta al aire. Realizar mantenimientos periódicos de los equipos para asegurar la calidad de la emisión en toda el área de cobertura

Defensiva (Fortalezas-Amenazas)	Trabajar con creatividad y empatía, haciendo alianzas estratégicas y generando constantemente contenido diferenciado al aire para captar más oyentes. Capacitar y empoderar a nuestros colaboradores para mejorar nuestro contenido digital. Generar ventas con mejor precio en base a la calidad de nuestros productos comunicacionales.
Vulnerabilidad (Debilidades-Amenazas)	Mejorar la calidad de spots publicitarios siendo mercantes y concretos. Clasificar el contenido de acuerdo con horario, audiencia y temporada; en radio y redes sociales. Generar contenido en redes (relevante y viral) en base a las tendencias actuales.

Nota. Evaluación de los factores internos y externos de Olímpica Fm.

Para el fortalecimiento de la actividad actual de spots y jingles publicitarios hemos analizado las 5 fuerzas de Porter. El poder de negociación de los clientes de la emisora, también el poder de negociación de los proveedores, la amenaza procedente de los productos sustitutos, la amenaza que representan los productos entrantes y la rivalidad entre los competidores, con ello podremos conocer la tendencia, a la competencia y en consecuencia plantear estrategias (Ver detalle en Tabla 11).

Tabla 11

Matriz de las 5 Fuerzas de Porter

FUERZA	SITUACIÓN	CONTINGENCIA
Nuevos entrantes	Nuevas radios que compiten con precios.	Establecer barreras de diferenciación basadas en la calidad. (Competir con calidad)
Proveedores	El estado tiene competencia exclusiva sobre la concesión, regulación y control de los medios, por lo tanto, los operadores de servicios de radiodifusión deben ajustarse en operación y contenido a las regulaciones de Arcotel.	Hay que destacar y aprovechar estratégicamente el ser un medio autorizado y legalmente constituido, en consecuencia, operar y generar contenido diferenciado en base a las normas establecidas. (Proyectar identidad corporativa con contenido diferenciado)

Clientes	Alto poder de negociación de los oyentes y auspiciantes, por la cantidad de radios y medios digitales.	Trabajar en base a programas de fidelización y diferenciación de servicios.
Productos sustitutos	Medios digitales que no tienen regulación.	Evolucionar, pasar de ser un medio radial a un medio audiovisual.
Rivalidad en la industria	Existen medios radiales y audiovisuales comparativos y competitivos.	Ser competitivos, haciendo de la innovación una constante.

Nota. Análisis del entorno competitivo de Olímpica Fm.

Blueprint y las 7 Ps del Marketing

El Blueprint nos ha permitido tener una descripción detallada de los principales procesos de la empresa Olímpica con referencia a las 7Ps del marketing, este análisis integral nos permite formular nuestro plan de mejoras.

Dentro de los principales problemas que están afectando a la satisfacción del cliente tenemos:

- No disponer de un manual de funciones con roles y responsabilidades para los empleados.
- La empresa no dispone de un plan de marketing, con las promociones a la que los clientes podrían tener acceso, tanto para replicar la venta o atraer nuevos clientes.
- La atención postventa no es realizada por ende no se mide la satisfacción del cliente y la posible replica de la compra de nuevos servicios.

En la siguiente tabla analizamos el planteamiento del problema, que nos llevará a generar nuestro mapa blueprint (Ver detalle en Figura 33).


Figura 33

Planteamiento del problema en la satisfacción del cliente de radio Olímpica

Project: Determinar cómo la gestión de clientes incide en la satisfacción de los usuarios de Radio Olímpica

Team:


Version & Date: Julio 2023



Brief instructions: A Problem Statement provides the framework for later solutions. The goal of this template is to summarize the central problem formulation in one sentence and to develop a common understanding of the problem.

PROBLEM STATEMENT

More tips & tricks for this template on book page: 49



Lawriek / Link / Leifer
The Design Thinking Toolbox
978-1-119-62919-1

Preparatory questions

Why?	Who?	What?	When?	Where?	How?
<ul style="list-style-type: none"> Las entregas no se realizan a tiempo Los costos administrativos son demasiado altos Las entregas no se realizan a tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> El personal creativo es reducido El personal tiene varias funciones El personal creativo es reducido 	<ul style="list-style-type: none"> Otros medios ofrecen precios más bajos No se tiene mayor impacto en redes sociales No se anticipa la programación 	<ul style="list-style-type: none"> La publicidad se pauta por poco tiempo Se tiene mucha publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> En la grilla de publicidad Al planificar la entrega de producto Al atender las quejas o reclamos 	<ul style="list-style-type: none"> No se hace servicio postventa Los clientes no les gusta el servicio ofertado El cliente pauta para periodos muy cortos

Problem Statement Proceed in iterations when creating the Problem Statement.

<p>How might we Plan de mejora para la satisfacción del cliente</p> <p>Context: what?</p>	<p>How might we Mejorar las promociones a los clientes</p> <p>Context: what?</p>	<p>How might we Mejorar el servicio postventa</p> <p>Context: what?</p>
<p>for Administradores de la radio Personal creativo</p> <p>Actor: for whom?</p>	<p>for Personal de marketing y ventas</p> <p>Actor: for whom?</p>	<p>for Personal de marketing y ventas</p> <p>Actor: for whom?</p>
<p>(re)design, so that Planificar Manual de funciones</p> <p>Need: which?</p> <p>is satisfied.</p>	<p>(re)design, so that Plan de promociones</p> <p>Need: which?</p> <p>is satisfied.</p>	<p>(re)design, so that Seguimiento postventa para satisfacción y venta de nuevos productos</p> <p>Need: which?</p> <p>is satisfied.</p>
<p>Taking into account Encuesta de los clientes</p>	<p>Taking into account Encuesta de los clientes</p>	<p>Taking into account Encuesta de los clientes</p>

Iteration Iterate until all essential aspects

Get a PDF Premium Design Thinking Template: www.dt-toolbook.com/shop

Nota. Planteamiento del problema la plantilla de www.dt-toolbook.com

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta hemos plasmado la experiencia que tiene el cliente usando las 7 Ps del marketing para ubicar las variables y los puntos de dolor que tiene el cliente al recibir el servicio por parte de la empresa Olímpica, esto con la finalidad de poder establecer el mapa blueprint. Para lo cual hemos buscado identificar los contactos que tiene el cliente al requerir el servicio y la forma como interactúa con la empresa y finalmente tratando de percibir las emociones que tiene el cliente al recibir el servicio. Dentro del plan de mejora plantearemos como mejorar además la experiencia.

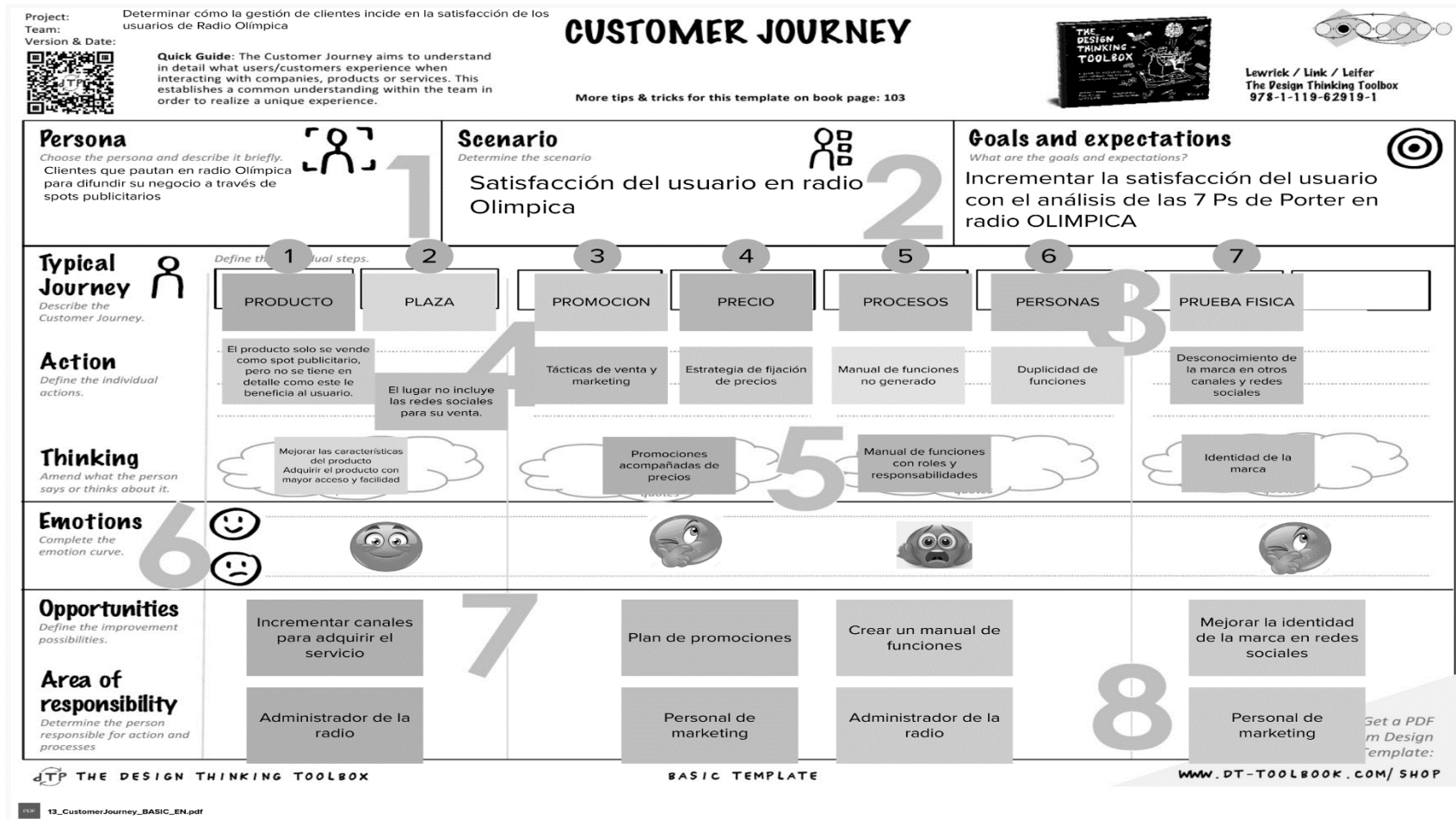
En la siguiente tabla observamos las solicitudes del usuario:

- El cliente requiere de otros servicios que reemplacen a la radio y permita difundir su publicidad en otros medios.
- El cliente requiere de promociones que le permitan repetir la compra o premiar su fidelización.
- El cliente no siente el respaldo de una marca detrás de su iniciativa de promocionar su producto a través de Olímpica.

En la siguiente tabla describimos la experiencia que tiene el cliente actualmente, en la parte de procesos hemos puesto las funciones que actualmente tiene el personal en la empresa, cabe mencionar que el cliente puede también ser interno. El viaje de experiencia se analiza en la siguiente figura (Ver detalle en Figura 34).

Figura 34

Customer Journey y las 7 Ps del marketing



Nota. Plantilla de www.dt-toolbook.com

Establecido el problema y entendiendo la experiencia que tiene el cliente al recibir los servicios por parte de la empresa, plasmamos el mapa de las principales acciones tanto visibles como no visibles que está teniendo el cliente con respecto a adquirir servicios en la empresa Olímpica.

En este análisis resaltamos los riesgos y hallazgos. Para las mejoras del servicio se plantea; generar nuevos servicios aparte de los jingles y spots publicitarios que son transmitidos únicamente por la radio, los que pueden iniciar con un piloto para disminuir el riesgo de rentabilidad y el aprendizaje por parte del equipo de como innovar en los nuevos canales de oferta del producto.

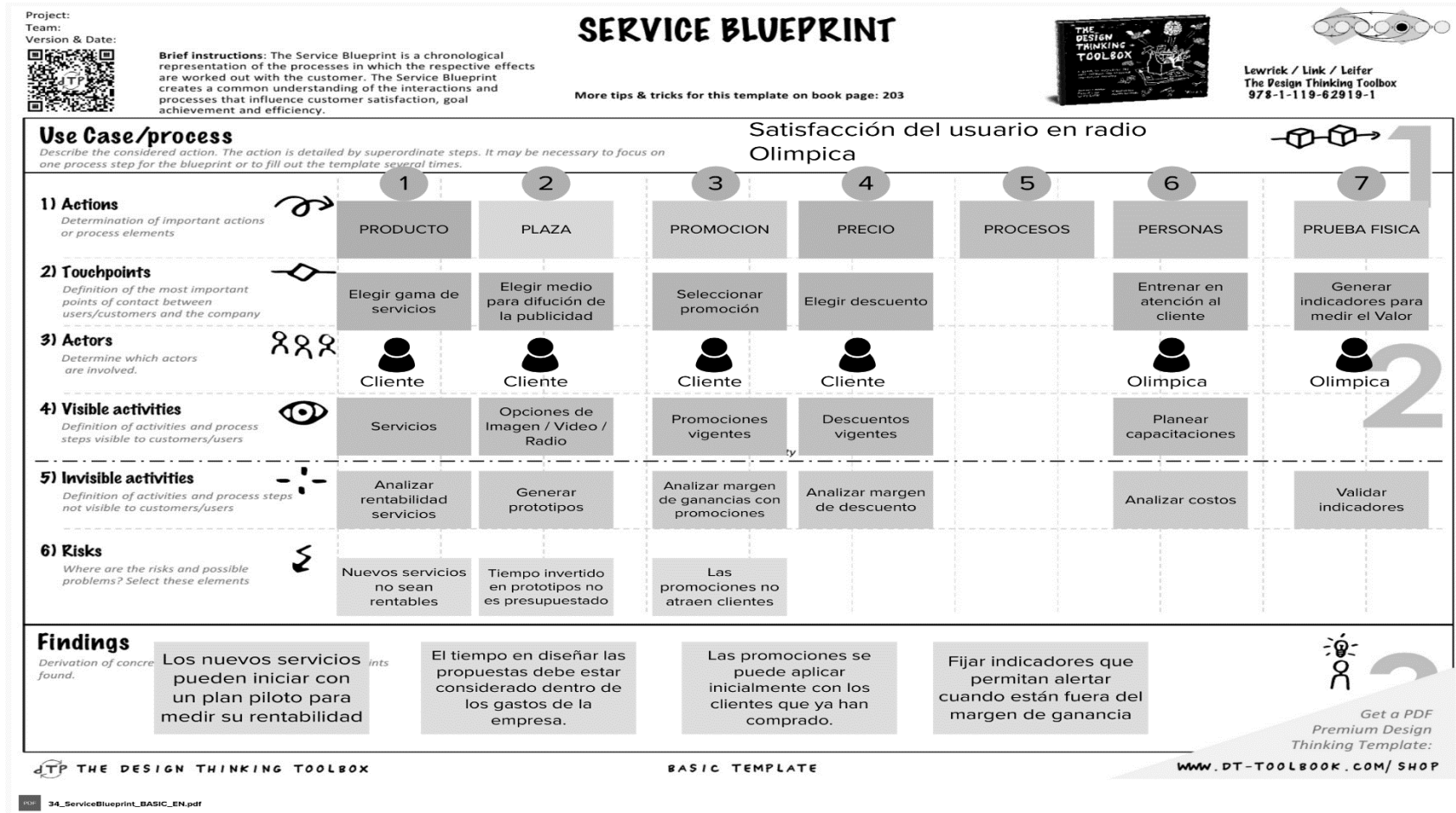
El cliente requiere tener una idea de cómo el equipo creativo de la empresa plasmará sus ideas en la publicidad, para lo que se pueden prototipar las ideas del cliente, estas horas no facturables al cliente, deben ser asumidas como gasto en la empresa.

Las promociones que el cliente requiere o las que les permitirá fidelizar a los clientes existentes deben estar asociados a la facturación o repetición de la compra, esto permitirá mantener los márgenes de ganancia.

Parte de la experiencia del cliente es analizar como la publicidad impactó en potenciales clientes por lo que se requiere fijar indicadores que le permitan medir cuantas personas ahora conocen de su negocio, para ampliar su percepción del potencial de nuevos clientes. Lo mencionado lo analizamos en la siguiente figura. (Ver figura 35).

Figura 35

Service Blueprint



Nota. Plantilla de service blueprint www.dt-toolbook.com

Lean Canvas Visualización del Plan de Mejora


Establecidos los problemas que tienen los clientes, procedimos a generar un mapa Lean Canvas en el cual incluimos la propuesta de valor de nuestro plan de mejora que es; conectar el negocio con los clientes a través de ideas publicitarias innovadoras e impactantes. Adicionalmente, hemos establecido un enfoque inicial de clientes considerando el mercado en el que se encuentra localizada la empresa. Considerando los datos del INEC de 2022, Baños tiene alrededor de 2200 microempresas y cerca de 40 medianas y grandes empresas. La empresa además tiene oficinas en Puyo, por lo que se puede ampliar los servicios al doble de empresas. El posicionar a Olímpica como marca de servicios de publicidad, permitirá captar un mayor número de clientes, con servicios orientados a radio, redes sociales, servicios web, podcasts, YouTube, etc. También la generación de contenido y publicidad, con el enfoque de jingles y spots publicitarios son parte de los “Océanos azules” que no están siendo aprovechados.

En la siguiente figura podemos observar el plan propuesto en el mapa de Lean Canvas. (Ver detalle Figura 36).

Figura 36


Lean Canvas Visualización del Plan de Mejora

Project:
Team:
Version & Date:



LEAN CANVAS

More tips & tricks for this template on book page: 251



Lewrick / Link / Leifer
The Design Thinking Toolbox
978-1-119-62919-1

WHO Usuarios empresa OLIMPICA **WANTS** SERVICIOS PUBLICIDAD **FOR** Mejores promociones y otros canales de servicio **BECAUSE** Los clientes están digitalizados e interactúan mayormente a través de dispositivos móviles que la radio

<p>PROBLEM <i>Describe the 1-3 biggest problems of your customers.</i></p> <div style="text-align: center; font-size: 48px; opacity: 0.5;">1</div> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar la satisfacción del cliente Mejorar las promociones de los clientes Mejorar el servicio postventa 	<p>SOLUTION <i>Describe a solution for every problem.</i></p> <div style="text-align: center; font-size: 48px; opacity: 0.5;">4</div> <ul style="list-style-type: none"> Manual de funciones con roles y responsabilidades Plan de marketing para posicionar a OLIMPICA como marca más que radio Atención postventa Plan de entrenamiento al personal 	<p>UNIQUE VALUE PROPOSITION <i>What is the value provided to the customer?</i></p> <div style="text-align: center; font-size: 48px; opacity: 0.5;">3</div> <p style="text-align: center;">Conectamos tu negocio con los clientes a través de ideas publicitarias innovadoras e impactantes</p>	<p>UNFAIR ADVANTAGE <i>Something that makes it difficult for the others to copy the solution.</i></p> <div style="text-align: center; font-size: 48px; opacity: 0.5;">2</div> <p style="text-align: center;">El éxito de nuestros clientes nuestra razón de ser.</p>	<p>CUSTOMER SEGMENTS <i>List the target and user groups. Draw a stakeholder map or business ecosystem.</i></p> <div style="text-align: center; font-size: 48px; opacity: 0.5;">2</div> <ul style="list-style-type: none"> MICROEMPRESA
<p>EXISTING ALTERNATIVES <i>How were the problems solved up to now?</i></p> <div style="text-align: center; font-size: 48px; opacity: 0.5;">5</div> <ul style="list-style-type: none"> Crear nuevos servicios de video e imagen Promociones 	<p>KEY METRICS <i>What measurable figures show whether the solution works?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Incremento del revenue de 15 a 20% Número de clientes en redes sociales Creación de 3 nuevos servicios 	<p>SHORT CONCEPT <i>Is there a simple analogy?</i></p> <p style="text-align: center;">La calidad incide en la satisfacción del cliente</p>	<p>CHANNELS <i>Through which channels do your customer segments want to be reached?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Redes sociales Visitas a microempresas 	<p>EARLY ADAPTORS <i>Who are the Early Adaptors?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> CLIENTES ACTUALES FIDELIZADOS
<p>COST STRUCTURE <i>List the fixed and variable costs.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo de 5 PERSONAS Arrendamiento equipos Licencias software 		<p>REVENUE STREAMS <i>List the sources of income.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Servicios de imagen para redes sociales Servicios de streaming publicidad en Youtube Servicios clasificados en nuevos espacios 		

THE DESIGN THINKING TOOLBOX

BASIC TEMPLATE
According to: Ash Maurya, Running Lean 2013

Get a PDF
Premium Design
Thinking Template:
www.dt-toolbook.com/shop

Nota. Plantilla de Lean Canvas de www.dt-toolbook.com

Plan Estratégico de Marketing

El siguiente plan es el resultado del análisis realizado en la empresa Olímpica para poder crear nuevas líneas o canales de negocio e incrementar las opciones de publicidad que pueden ser seleccionadas por los clientes.

La voz del cliente

Problema de investigación	La empresa Olímpica tiene un único canal para ofertar publicidad para los clientes que son jingles y spots publicitarios.
Objetivo de investigación	Se ha analizado los sectores de Baños y Puyo donde actualmente la empresa Olímpica ofrece los servicios de radio en los que se ha determinado, las grandes posibilidades de crecimiento que la empresa puede realizar a fin de alcanzar mayores márgenes de ganancias y de oferta de nuevos servicios.
Hallazgos de la investigación	Al tener un solo medio para ofertar publicidad que es mediante el audio o la voz expresada a través de la radio, se está perdiendo la oportunidad de llegar a un mayor número de clientes y de pequeñas empresas dentro del sector. Cabe mencionar que en las zonas de influencia de Olímpica de acuerdo a los datos del INEC de 2022 solo en baños hay alrededor de 2200 microempresas.
Necesidades de los clientes	<ul style="list-style-type: none">• El cliente requiere de otros servicios que reemplacen a la radio y permita difundir su publicidad en otros medios.• El cliente requiere de promociones que le permitan repetir la compra o premiar su fidelización.• El cliente no siente el respaldo de una marca detrás de su iniciativa de promocionar su producto a través de Olímpica.
Estrategia de crecimiento y objetivos de marketing	
Estrategia de crecimiento	Convertirse en la más grande empresa de publicidad para los sectores de Baño y Puyo en los siguientes 5 años. Para lo cual la empresa podrá desarrollar:

Nuevos mercados. Hemos identificado dos nuevos servicios que podrán ser lanzados por la empresa Olímpica y estos son para Imagen y Video, dada la experiencia que tiene en publicidad, consideramos las necesidades de los clientes, los que desean poder difundir sus negocios a través de redes sociales.

Innovación. La empresa tiene un plus de acuerdo con las encuestas realizadas que es los buenos jingles y spots realizados, los clientes actuales calificaron a la empresa sobre 5 puntos, esto abre la posibilidad de poder tener otras herramientas de imagen y video para plasmar las ideas de los clientes, esto a su vez permitirá abarcar un mercado joven donde su principal medio para receptor información son los dispositivos móviles.

Alianzas estratégicas. Dado el número de cliente que la empresa posee, se podrá establecer alianzas de difusión de publicidad, esto permitirá fidelizar a los clientes actuales y ganar nuevos clientes.

Crear otros canales de venta. Para acercar la empresa a los clientes se deben generar otros medios de distribución como redes sociales, donde los clientes puedan adquirir cotizaciones, información y contratar servicios.

Objetivos de marketing	Generar dos nuevos servicios orientados a imagen y video, esto facilitará posicionar la marca de los clientes en redes sociales como: WhatsApp, Instagram, Facebook, TikTok, Twitter, YouTube.
Propuesta de valor	
Concepto de producto	Los spots y jingles publicitarios podrán ser combinados con imágenes y videos que expresen lo que el cliente o auspiciante trata de expresar a los potenciales clientes.
Beneficios funcionales	La radio no llega a todos los clientes. De acuerdo con la investigación realizada los medios más usados son los que pertenecen a las redes sociales, para informarse o hasta comprar productos.

Beneficios emocionales La satisfacción de los clientes actuales de poder promocionarse en otros medios, la idea de que ahora tienen un grupo objetivo más grande y de gente joven.

Análisis situacional de las tres C

Contexto La mayor cantidad de publicidad es ofertada a través de imágenes con un 68% y un 32% corresponde a video. Los dispositivos móviles son los más usados con un 85% como medio para recibir la publicidad.

Cliente El cliente actual indica que la calidad del servicio, la experiencia y el valor agregado que la empresa le brinda son los adecuados y que hasta exceden sus expectativas.
De acuerdo con el NPS, los clientes recomendarían a la empresa en el servicio.

Competencia La empresa Olímpica es la más grande del sector en lo que se refiere a radiodifusión.
Existe varios pequeños proveedores que se dedican a ofrecer servicios de publicidad, pero sin tener la experiencia que la empresa posee y los potenciales clientes que pueden ser la pequeña y mediana empresa.
Los clientes por razones de precios buscan el diseño de publicidad en imagen y video, pero en muchos de los casos sin garantía y calidad.
Dado el número de clientes que la empresa tiene su crecimiento podría ser lineal o exponencial, considerando además que los mismos se encuentran fidelizados.

Estrategias de segmentación

Audiencias Microempresa y mediana empresa

Estrategia de posicionamiento La propuesta de valor recibida por los clientes actuales es que supera sus expectativas.
El boca a boca podrá posicionar los nuevos servicios.
Como venta competitiva tenemos la llegada que se tiene actualmente con varias empresas y además contando que ya dispone de un canal de difusión que es la radio, con lo cual se podría llegar a la audiencia con mensajes claves que permitan identificar a empresa Olímpica como una marca de publicidad.
La expansión acelerada de la marca a través de redes sociales.

La alianza estratégica con empresas a las que se presta servicios actualmente, el poder ofrecerles servicios que a más de la radio estas empresas puedan expandirse en otros medios.

Marca

Identidad de la marca Conectamos tu negocio con los clientes a través de ideas publicitarias innovadoras e impactantes.

Postura de la marca Abrimos nuevos negocios a través de una publicidad innovadora e impactante.
Valores y principios que distinguen a Olímpica en entregas a tiempo, al mejor precio y con calidad humana.
Los seguidores de Olímpica en redes sociales se convertirán en plus de potenciales clientes para los consumidores de publicidad. Olímpica está comprometida con la labor social.

Qué nos hace diferentes Amamos lo que hacemos.

Experiencia del cliente

Mapa de experiencia

- El cliente requiere de otros servicios que reemplacen a la radio y permita difundir su publicidad en otros medios.
- El cliente requiere de promociones que le permitan repetir la compra o premiar su fidelización.
- El cliente no siente el respaldo de una marca detrás de su iniciativa de promocionar su producto a través de Olímpica.

Tipos de experiencia Los clientes en las encuestas realizadas se encuentran satisfechos con los servicios de jingles y spots publicitarios. El cliente requiere de nuevos servicios, donde sus negocios puedan ser promocionados. El cliente desea ser recompensado por su fidelidad. Estos abren las puertas a Olímpica a expandir su oferta de servicios.

Estrategia de precio

Estrategia de precio

- Frecuencia de consumo
- Tamaño del servicio
- Número de canales que requiere para difusión
- Paquetes de servicios
- Servicios por tiempo al aire o de difusión

- Precios por temporada
- Precios de oferta por penetración en el mercado

Estrategia de distribución

- Longitud del canal**
- Redes sociales
 - Servicios de streaming
 - Servicios de clasificados

Estrategias de comunicación

Publicidad Iniciar una campaña con los clientes existentes y oferta de la ampliación de servicios.

Iniciar campañas de marketing en redes sociales.

Promoción de venta Los referidos tienen descuentos por el número de clientes que contacten a Olímpica.

La adquisición de paquetes para radio, Facebook, YouTube e Instagram tienen descuentos.

Clientes nuevos tiene un obsequio.

Relaciones públicas Iniciar un acercamiento o visitas personalizadas a empresas e instituciones públicas.

Nota. El detalle del plan estratégico de marketing fue revisado en (Echeverri Cañas, 2023).

Presupuesto de Marketing

Para el lanzamiento de los nuevos servicios de la empresa Olímpica, podrá tomar como referencia el siguiente presupuesto de acuerdo con la siguiente tabla (Ver detalla tabla 12).

Tabla 12

Presupuesto plan de Marketing

Nuevos servicios	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Lanzamiento del producto	2,500.00											
Investigación de mercado	1,200.00					1,000.00						
Adquisición de leads	500.00									500.00		
Banner Ads			300.00			300.00			300.00			
Social Ads (Facebook, Instagram, YouTube)				200.00			200.00					200.00
Email marketing	100.00					100.00						
Brochure	100.00											
Folletos												
Eventos Ferias			700.00				700.00				700.00	
Patrocinios		300.00			300.00				300.00			
Publicidad gratis				200.00				200.00				
Total	4,400.00	300.00	1,000.00	400.00	300.00	1,400.00	900.00	200.00	600.00	500.00	700.00	200.00
Total	10,900.00											

Nota. La referencia del detalle del presupuesto en (Echeverri Cañas, 2023).

Manual de Funciones con Roles y Responsabilidades

El personal de Olímpica Fm requiere contar con roles básicos que detallen sus funciones, lo cual permitirá a los empleados conocer sus responsabilidades en el trabajo y como sus acciones generan valor al producto brindado a través de un servicio para los clientes, en este caso el productor conocerá el perfil del cargo que desempeña, el objetivo principal del cargo y las funciones esenciales que son requeridas (Ver detalle en la Tabla 13).

Tabla 13

Manual de Funciones del Productor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Productor
Reporta a:	Administrador Gerencial
REQUISITOS MÍNIMOS	
Perfil del cargo:	Hombre con conocimiento en audio, libretos, géneros periodísticos, manejo de software de edición de audio, como Adobe Audition de preferencia.
Requisitos de experiencia:	Experiencia mínima de un año en labores propias del cargo.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Sus funciones son creación de campañas publicitarias de clientes, depuración de la base de datos musical de la radio, edición de spots identificativos de la radio	
FUNCIONES ESENCIALES	
Planificar, estructurar, diseñar y crear la artística de la radio. Elaborar con creatividad spots publicitarios para los clientes de la emisora.	
Valores y Habilidades:	Escritura de guiones para spots y campañas publicitarias Excelente manejo de voz y edición Habilidad para investigar Capacidad para transmitir emociones a través de la voz Creatividad Constancia Puntualidad

Nota. Perfil del cargo de Productor de Olímpica Fm.

Así mismo es necesario detallar las funciones del personal que labora como locutor en la emisora, a fin de tener personal que conozca su rol, sus responsabilidades, funciones

esenciales, valores y habilidades a desarrollar y fortalecer al laborar en esta emisora bajo el cargo de locutor (Ver detalle en Tabla 14).

Tabla 14

Manual de Funciones del Locutor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Locutor
Reporta a:	Administrador Gerencial
REQUISITOS MÍNIMOS	
Perfil del cargo:	Hombre o mujer con desenvolvimiento y facilidad de palabra, de preferencia Licenciado en Comunicación Social.
Requisitos de experiencia:	Experiencia mínima de un año en labores propias del cargo.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Sus funciones son entretener al público oyente a través de un programa de radio.	
FUNCIONES ESENCIALES	
Diseñar y crear segmentos entretenidos para su programa.	
Generar empatía y afinidad con los oyentes.	
Interactuar con el público.	
Valores y Habilidades:	Escritura de guiones para programas radiales Capacidad para entrevistar Capacidad para transmitir emociones con la voz Habilidad para investigar. Habilidad para crear Excelente manejo de voz Manejo del sistema Jazler Creatividad Puntualidad Constancia Energía al aire Alegría y dinamismo

Nota. Perfil del cargo del Locutor de Olímpica Fm

Respecto al Director Creativo, aunque en esta emisora tiene conocimiento de causa, es importante que tenga esta retroalimentación de la experiencia requerida para el cargo, los valores y habilidades requeridos y los objetivos principales que debe cumplir, a fin de mejorar el servicio prestado al cliente final (Ver detalle en Tabla 15).

Tabla 15

Manual de Funciones del Director Creativo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Director Creativo
Reporta a:	Administrador Gerencial
REQUISITOS MÍNIMOS	
Perfil del cargo:	Hombre o mujer con facilidad para crear y diseñar publicidad en forma de video e imagen con un título de tercer nivel en el área Tecnología y Diseño gráfico
Requisitos de experiencia:	Experiencia mínima de un año en labores propias del cargo.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Crear y diseñar elementos visuales y audibles efectivos para las campañas publicitarias.	
FUNCIONES ESENCIALES	
Desarrollo de conceptos creativos.	
Creación de contenido publicitario.	
Diseño gráfico y desarrollo visual.	
Adaptación a diferentes medios y plataformas.	
Valores y Habilidades:	Pensamiento estratégico. Comunicación efectiva. Adaptabilidad y flexibilidad.

Nota. Perfil del cargo del Director Creativo revisado en (Ferronato, 2023).

Discusión

La gestión de clientes hoy en día se ha vuelto el eje central y la razón de ser de los negocios, teniendo al cliente como el centro de la empresa; producto o servicio, por lo tanto, resulta de vital importancia brindarle al usuario o cliente el mejor servicio y que este perciba el valor de lo que se le oferta.

Grönroos (1984) hace énfasis en la importancia de que el cliente tenga una buena experiencia en la prestación del servicio, esto le permitirá apreciar la calidad y a su vez cumplir con sus expectativas (Grönroos, 1984). El cliente puede tener diversas expectativas; sin embargo, converge en la experiencia que vive el cliente.

La confianza ganada por la empresa que se evidencia en los puntajes obtenidos en las encuestas, de los atributos medidos en este estudio, guardan relación con el estudio realizado en “Calidad de servicio de la banca móvil y lealtad del consumidor” (Oruna Rodríguez et al., s. f.). Definieron dos variables que tuvieron una valoración más alta; la tangibilidad y empatía, lo que en los dos estudios sobresale es la calidad humana con la que el cliente es tratado, esto es una de las razones para personalizar los servicios por cliente. La experiencia es un aliado que se debe explotar frente a los competidores, al llevar varios años realizando spots y jingles, se tiene un plus que los competidores informales no poseen.

En el estudio realizado por Chiou & Droge (2006), destaca que cuando se trata de la utilidad que genera el servicio; la calidad técnica produce mayor satisfacción y cuando el servicio es emocional, la calidad es percibida por la interacción humana, por las personas que interactúan con el cliente (Chiou & Droge, s. f.). Los jingles y spots publicitarios son de características emocionales, donde la voz y la elocuencia impactan a la audiencia.

En el estudio de “Calidad de servicio y valor percibido como antecedentes de la satisfacción de los clientes de las empresas de telecomunicaciones en Colombia” destacan las variables de fiabilidad y calidad de respuesta, dado que el servicio tiene una utilidad técnica, seguidos de la empatía corroborando lo mencionado por Chiu & Droge y además coincidiendo con los resultados de nuestro análisis. (Henao Colorado, 2019).

Olímpica requiere implementar una estructura por procesos para tener una mejor gestión del cliente y mejorar el servicio postventa. En el estudio realizado por (Florián Castillo et al., 2022) para la gestión por procesos para la satisfacción del cliente incluye tener una estructura orientada al cliente, en su análisis demuestra como esto impactó en la satisfacción del cliente, hemos iniciado con una estructura básica de roles y responsabilidad la cual debe permitirles dar un siguiente paso que es estructurar sus procesos. (Florián Castillo et al., 2022)

Conclusiones

Olímpica cuenta con un índice de satisfacción muy alto medido en las encuestas, con un NPS de treinta y cinco, donde han sobresalido variables como la empatía, accesibilidad, colaboración que demuestra que el cliente es tratado con calidad humana y tiene en la empresa un aliado para promocionar sus negocios a través de los jingles y spots publicitarios, esto sumado a la cobertura y gran aceptación de los radio oyentes, lo cual demuestra la apertura para incursionar en nuevos servicios.

La estrategia de marketing en la empresa Olímpica es de forma empírica sin un plan detallado enmarcado en un Plan de marketing y promoción, que permita comercializar el servicio, con objetivos claros a través de indicadores; tan solo en Baños de acuerdo a datos del INEC 2022 existen alrededor de dos mil doscientas microempresas y entre cuarenta entre medianas y grandes empresas, las que no están siendo aprovechadas con nuevos servicios de publicidad de imagen y video difundidas a través de redes sociales; esto abre la posibilidad de aprovechar los clientes actuales para lanzar nuevos servicios.

La recuperación de cartera es una consecuencia o un factor causado por la carencia de estrategias de marketing. El cliente no recibe un servicio post venta, y aunque la comunicación resulta ser franca y amigable previo a solicitar el pago o abono por publicidad, la fidelización del cliente por parte de la empresa no es realizada; por lo tanto, resulta necesario para Olímpica tomar acción y seguir el plan propuesto en el capítulo III.

La gestión de los clientes en Olímpica es esencial para la ampliación de la cartera de servicios, al finalizar el estudio hemos podido percibir como la experiencia vivida por el cliente a través de un trato cordial supera la calidad técnica y funcional del servicio, incidiendo en la excelente satisfacción que puede llevarse el cliente y es con esta misma satisfacción que se puede incursionar en nuevos servicios.

Recomendaciones

Es necesario medir de forma frecuente el índice de satisfacción del cliente para plasmarlos en un plan PDCA. El agradecer por ser clientes de la empresa y ver las necesidades futuras, es indispensable en el plan de marketing que debe ser ejecutado por la empresa Olímpica.

Las dinámicas de revisiones en corto plazo de los servicios permiten establecer un plan de mejora o de cambio del servicio, dado del dinamismo del mercado es necesario realizar constantemente el análisis de los servicios para modificar o eliminarlos, en base a rentabilidad y consumo por parte de los clientes, se recomienda iniciar un piloto de los nuevos servicios orientados a video e imagen a través de redes sociales.

El departamento creativo de acuerdo con la entrevista realizada ha demostrado que tiene dificultad para interpretar las ideas de los clientes; sugerimos elaborar prototipos de forma gráfica, por la facilidad que esta tiene para ser captada por el cerebro humano, empleando técnicas como design thinking, lo que evitará errores posteriores en la parte técnica o cuando ya son elaborados y el costo de cambio es mayor.

El contacto humano mejora las relaciones, por lo que nos permitimos sugerir realizar visitas puerta a puerta a las empresas y microempresas del sector para ofertarles los servicios.

Establecer un manual de procesos es clave para mejorar la gestión del cliente, esto facilitará la identificación de gaps en la atención y su corrección para un mejor servicio, se deja como parte del estudio un Plan con el uso de Canvas, lo cual facilitará la creación de un manual de procesos orientado al negocio.

Referencias

- 7 P's of Marketing*. (s. f.). <https://www.definebusinessterms.com/7-ps-of-marketing/?cv=1>
- Admetricks. (2022). Ranking trimestral de inversión en Publicidad online. *Ad Intelligence*.
- Adspend. (2022). INVERSIÓN PUBLICITARIA ECUADOR. *Herramienta digital Adspend*.
- Aguirre, M. (2022). *EL 82 % DE LOS CLIENTES SE PIERDEN POR MALA ATENCIÓN*.
<https://www.totalmedios.com/nota/49481/el-82-de-los-clientes-se-pierden-por-mala-atencion>
- Apalaza Ibanez, V. (2004). *Efecto de la percepción de los atributos y beneficios de la marca de energía doméstica en la satisfacción y lealtad del consumidor*.
- Bon, J. von. (2008). Gestión de Servicios de TI basada en ITIL V3. *Editorial del Gobierno Británico*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19368623.2014.846839>
- Chiou, J. S., & Droge, C. (s. f.). *Service quality, trust, specific asset investment and expertise: direct and indirect effects in satisfaction-loyalty framework*. 34.
- Contreras Sierra, E. R. (s. f.). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. .
- Del Alcázar Ponce, J. P. (2021). Ecuador Tendencias digitales 2021-2025. *MENTINNO*.
- Echeverri Cañas, L. M. (2023). *Plan Estratégico de Marketing*.
- Ferronato, G. (2023). *Conoce las funciones de un director creativo*.
- Florián Castillo, O. R., Dixon Yanpier, D. L., Florián-Sánchez, O. D., Torres, B. S., & Santos Yonel, O. O. (2022). Gestión por Procesos para la Satisfacción del Cliente en una Empresa Mype de Servicios. *Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions*.
- Freire, M., Viejo, R., & Blanco, F. (2014). *Prácticas y conceptos básicos de microeconomía*.
- García, J., González, M., Gracia del Pino, M., & Martínez, E. (2022). *El impacto de las nuevas tecnologías en los medios de comunicación*. Acervo cultural.
- Gosso, F. (2010). *Hiper satisfacción del cliente: Conceptos y herramientas para ofrecer un servicio sobresaliente*.

- Gourville, J. T., & Norton, M. I. (2014). *Comportamiento del consumidor y proceso de compra*. <http://hbsp.harvard.edu/tech-specs>.
- Grönroos, C. (1984). *A Service Quality Model and its Marketing Implications*.
- Guerrero, G. (2014). *La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: un análisis desde la escala multidimensional (SERVQUAL)*.
- Henao Colorado, L. C. (2019). *Calidad de servicio y valor percibido como antecedentes de la satisfacción de los clientes de las empresas de telecomunicaciones en Colombia*.
- Hernández Garnica, C., & Maubert Viveros, C. (2009). *Fundamentos de MARKETING*. www.pearsoneducacion.net
- Hernández, R. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta Las rutas Cuantitativa Cualitativa y Mixta. En *McGRAW-HILL Interamericana Editores S.A. de C.V.*
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2008). *Poner a trabajar la cadena de utilidades de los servicios*.
- ISMI - International Service Marketing Institute. (2002). *MK Marketing Ventas*.
- Kotler, P. (2017). *Satisfacción del cliente*. <https://www.freshworks.com/es/freshcaller-cloud-pbx/call-center-software/satisfaccion-del-cliente-definicion/#:~:text=Philip%20Kotler%20define%20la%20satisfacci%C3%B3n,producto%20frente%20a%20sus%20expectativas%22>.
- Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (s. f.). *Mastering the most popular & valueable innovation methods*. 2022. Recuperado 19 de agosto de 2023, de www.dt-toolbook.com
- Limann, O. (1989). *Fundamentos de Radio*.
- Malhotra, N. K. (2020). *Investigación de mercados (Sexta)*.
- Mankiw N, G. (2012). *Principios de Economía*.
- Michael Lewrick, Patrick Link, & Larry Leifer. (2020). *THE DESIGN THINKING TOOLBOX*.
- Muhammad Adnan, M. (2020). Relationship of total quality management with knowledge management and organizational culture in public sector universities of punjab . *Nstitute of education and research university of the punjab, lahore pakistan* .

- Natanson, J. (2014). La triple crisis de los medios de comunicación. *Revista Nueva Sociedad No 249*. <https://nuso.org/articulo/la-triple-crisis-de-los-medios-de-comunicacion/>
- Oruna Rodríguez, A. M., Aranguren Reyes, P. E., Oruna Rodríguez, M. Á., & Sánchez Ortega, J. A. (s. f.). *Calidad de servicio de la banca móvil y lealtad del consumidor*.
- Parra Santiago, J. I., Camarero Orive, A., & Fañanás Díaz, M. A. (2020). *Puesta en valor de infraestructuras logísticas con utilización de la metodología DAFO-Delphi-CAME. El caso de la plataforma logística ferroviaria de Albacete*.
- Pérez Rodríguez, D. (2010). *Fidelización de clientes* (ICB 2).
- Quiroa, M. (2021). *7 P's del Marketing*. <https://economipedia.com/definiciones/7-ps-del-marketing.html>
- Ramírez, J., Tarapuez, E., & Redondo, M. (2018). *Economía, principios generales*.
- Reales A, H. (2005). *El mercado empresarial, conceptos básicos*.
<https://www.gestiopolis.com/el-mercado-empresarial-conceptos-basicos/>
- Romero, R. (1997). *Marketing*.
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*.
- Serna Gómez, H. (2010). *Gerencia Estratégica*.
- Smith, A. (1996). *La riqueza de las naciones*.
- Sordo, A. I. (2022). *Estrategias de comunicación: qué son, tipos y ejemplos*.
- Soto, J. M. (2007). *Experiencia del Cliente la Prueba del Algodón. Fonetic*.
- Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (2015). *Estudio de Mercado de Publicidad en el Sector Privado*.
- Torres, A., Aguilar, S., Arpi, C., & Carbo, K. (2020). Retos. *RETOS Journal of Administration Sciences and Economics*.
<https://revistas.ups.edu.ec/index.php/retos/article/download/20.2020.08/4181?cv=1>
- Torres, E. N. (2014). *Deconstructing Service Quality and Customer Satisfaction: Challenges and Directions for Future Research*. *Taylor & Francis Online*.

<http://pr.hec.gov.pk/jspui/bitstream/123456789/16708/1/Muhammad%20Adnan%20Maqbool%20education%202020%20uop%20hr.pdf?cv=1>

Trespacios Gutiérrez, J., Vásquez Casielles, R., & Bello Acebrón, L. (2005). *Investigación de Mercados*.

Vallejo, C. (2020). *Tipos de justificación en la investigación científica*.

Vera Martínez, J. (2013). Atributos de calidad del servicio de la telefonía móvil para clientes mexicanos y su impacto en la satisfacción y en la lealtad hacia la marca. *Contaduría y administración*, 58, 39-63.

ZeroQ. (s. f.). *Consecuencias de una baja satisfacción del cliente*.

- Audrey, M. (2001). *Profiling the chief customer officer*. CRM magazine.
<http://destinationcrm.com>
- Battor, M. and Battor, M. (2010). *The impact of CRM capability on innovation a performance advantage: Testing and mediated model*. Journal of Marketing.
- Berger, K. (2012). *Psicología del desarrollo: Infancia y adolescencia*. Editorial Médica Panamericana.
- Berry, L., Parasuraman, A., Zeithalm, V. (1988). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing.
- Briones, G. (1987). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*.
<https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/metodologia-de-la-investigacion-guillermo-briones.pdf>
- Briones, G. (1996). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*.
<http://monografias.com>
- Brown, A. (2007). *Gestión de la atención al cliente*. Ediciones Díaz de Santos.
- Brown, T. (2008). *Design Thinking*. Harvard Business Review.
- Bryman, A., Becker, S. y Sempik, J. (2008). *Quality criteria for quantitative, qualitative and mixed methods research: A view from social policy*. International Journal Social Research Methodology. En Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. McGraw-Hill.
- Cea D'Ancona, M.A., (1998). *Metodología cuantitativa*. Estrategias y técnicas de investigación social. Síntesis.
- Colombo, A. (2019). *¿Qué es el Customer Journey Map?*. Qmatic.
<https://www.qmatic.com/es-es/blog/que-es-el-customer-journey-map-y-para-que-sirve/>
- Creswell, J. (2008). *Mixed Methods Research: State of the Art*. Power Point Presentation. University of Michigan.
https://sitemaker.umich.edu/creswell.workshop/files/creswell_lecture_slides.ppt

- Cresswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (3rd ed.). En Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. Quinta edición. McGraw-Hill.
- Collis, D., Montgomery, C. (2008). *Competir con los recursos*. Harvard Business Review. <https://www.studocu.com/en-us/document/harvard-university/practical-issues-and-challenges-in-student-affairs-administration/s4-nota-tecnica-competir-con-los-recursos/13349520>
- Dixon, M., Toman, N., DeLisi, R. (2013). *The Effortless Experience: Conquering the New Battleground for Customer Loyalty*.
- Frederick, R., W. Earl Sasser, Jr. (1990). *Zero Defections: Quality Comes to Services*. Harvard Business Review.
- Greene, J.C. (2007). *Mixed Methods in Social Inquiry*. En Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. McGraw-Hill.
- Harrington, J. H. (1990). *El coste de la mala calidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Heskett, J., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Schlesinger, L. A. (2008). *Poner a trabajar la cadena de utilidades de los servicios*. Harvard Business Review. <https://es.scribd.com/document/364248218/Cadena-de-Utilidad-Servicio>
- International Standardization Organization. Norma Internacional ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad, definiciones y vocabulario.
- Krentzel, G. A. (2019). *Shopper Marketing: estrategias de mercado*. Ediciones de la U. <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/127084?page=97>
- Lynn Shostack, G. (1982). *How to Design a Service*. *European Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004799>
- Méndez, A. (2008). *La investigación en la era de la información: guía para realizar la bibliografía y fichas de trabajo*. Editorial Trillas.
- MisAbogados.com.co (2017). *Derecho Administrativo*. <https://www.misabogados.com.co/blog/que-es-la-administracion-y-recuperacion-de-cartera>
- Moros, M.A., & Pimiento, E.O. (2014). *Impacto de las TIC en la*

calidad de servicio y satisfacción de los clientes como herramienta de competitividad en el sector financiero. Caso de estudio: banco sofitasa-venezuela. Ediciones Ilsa S.A.

Narváez, A. (2012). *Principios de administración financiera*. Pearson Educación.

Norton, M., & Gourville, J. (2014). *Comportamiento del consumidor y proceso de compra*. Harvard business Publishing.

Palfrey, J. and Urs, G. (2008). *Born digital*. New York: Basic Books.

Pallares, Z., Romero, D., Herrera, M. (2005). *Hacer Empresa: Un Reto*. Fondo Editorial Nueva Empresa. Cuarta Edición.

Petersen, P., McCarthy, S., & Elmore, R. (1996). *Learning from School Restructuring*. American Educational Research Journal.

<https://scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1385065>

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Porter, M. E., Bueno Campos, E., Merino Moreno, C., & Salmador Sánchez, M. P. (2010). *Ventajas competitivas: creaciones y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Pirámide.

Robledo, R.A. (2014). *Administración de ventas*. <http://es.scribd.com/doc/199992498/60-Cuatrim-Apuntos-y-Actv-Semana-2>

Sampieri Hernández, R., Collado Fernández, C., Lucio Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.

Schwartz, H., Jacobs, J. (1984). *Sociología cualitativa*. Editorial Trillas.

Sánchez, J. (2020). *Sociedad de responsabilidad limitada*.

<https://economipedia.com/definiciones/sociedad-de-responsabilidad-limitada.html>

Serna, H. (2006). *Servicio al cliente una nueva visión: clientes para siempre: metodología y herramientas para medir su lealtad y satisfacción*. 3R Editores.

- Serna, H. (2010). *Gerencia estratégica: Teoría-metodología, alineamiento, Implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. 3R editores.
- Shelley, P. (2023). *Qué es la fidelización del cliente y 7 estrategias para lograrlo*.
<https://blog.hubspot.es/service/guia-fidelidad-cliente>
- Thompson, I. (2009). *Definición de cliente*. <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Trespalacios Gutiérrez, J., Vásquez Casielles, R., & Bello Acebrón, L. (2005). *Investigación de Mercados*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Vallejo, C. (2020). *Tipos de justificación en la investigación científica*. Espíritu de emprendedores.
<http://espirituemprendedores.com/index.php/revista/article/view/207>
- Wehrich, H. (1982). *The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630182901200>
- Wehrich, H., Cannice, M., Hanah, K. (2012). *Administración: Una perspectiva Global y Empresarial*. McGraw-Hill.

Glosario de Términos

7Ps

Hace referencia a un modelo plasmado por Porter y que corresponde a producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos., 66

ARCOTEL

Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, 36

Atributo

Característica o variable que es parte de la medición o análisis, 55

CAME, 14

Es el análisis resultante del FODA combinado en corregir, afrontar, mantener, explotar, 1

Customer Relationship Management

Se refiere al conjunto de prácticas, estrategias comerciales y tecnologías enfocadas en la relación con el cliente., 21

Demanda

Bienes o servicios requeridos por parte del consumidor., 26

Design thinking

Según (Brown, 2008) Una disciplina que emplea la sensibilidad del diseñador y los métodos para armonizar las necesidades de la gente con lo que es factible tecnológicamente y lo que una estrategia de negocios viable puede convertir en valor del cliente y oportunidad del mercado., 19

Una disciplina que emplea la sensibilidad del diseñador y los métodos para armonizar las necesidades de la gente con lo que es factible tecnológicamente y lo que una estrategia de negocios viable puede convertir en valor del cliente y oportunidad del mercado (Brown, 2008)., 19

Estrategia

La estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial (Contreras,s.f.), 21

Fidelización del cliente

es un conjunto de condiciones que permiten al cliente sentirse satisfecho con el producto o servicio que requiera y esto lo impulse a volver a adquirirlo (Contreras, 2013), 34

FODA

FODA es una técnica utilizada para evaluar el desempeño de una organización en el mercado y se utiliza para desarrollar estrategias comerciales efectivas., 1

ISMI

International Service Marketing Institute, 20

ISO 9000

Conjunto de normas de control de calidad y gestión de calidad., 31

Muestra

Parte del todo seleccionado para el análisis, 52

Radio

Es un conjunto de dispositivos de ondas electromagnéticas para transmitir a distancia la voz, música, haciéndolas asequibles simultáneamente a muchas personas Haga clic o pulse aquí para escribir texto..., 38

Roles

Berger, K. (2012) sostiene que un papel puede definirse como una respuesta típica a una expectativa simbólica y que la sociedad ha definido de antemano el simbolismo fundamental., 84

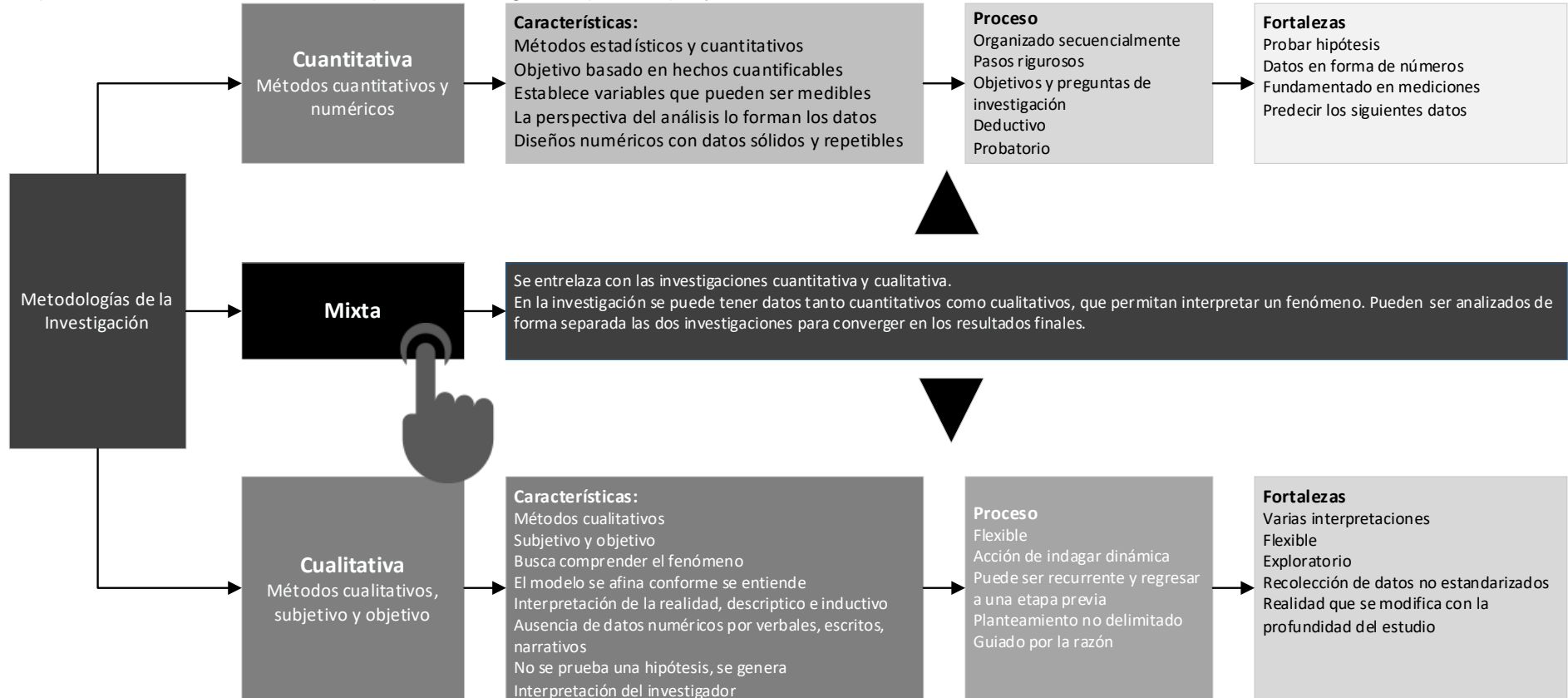
SRI

Servicio de Rentas Internas, 44

Anexos

Anexo 1

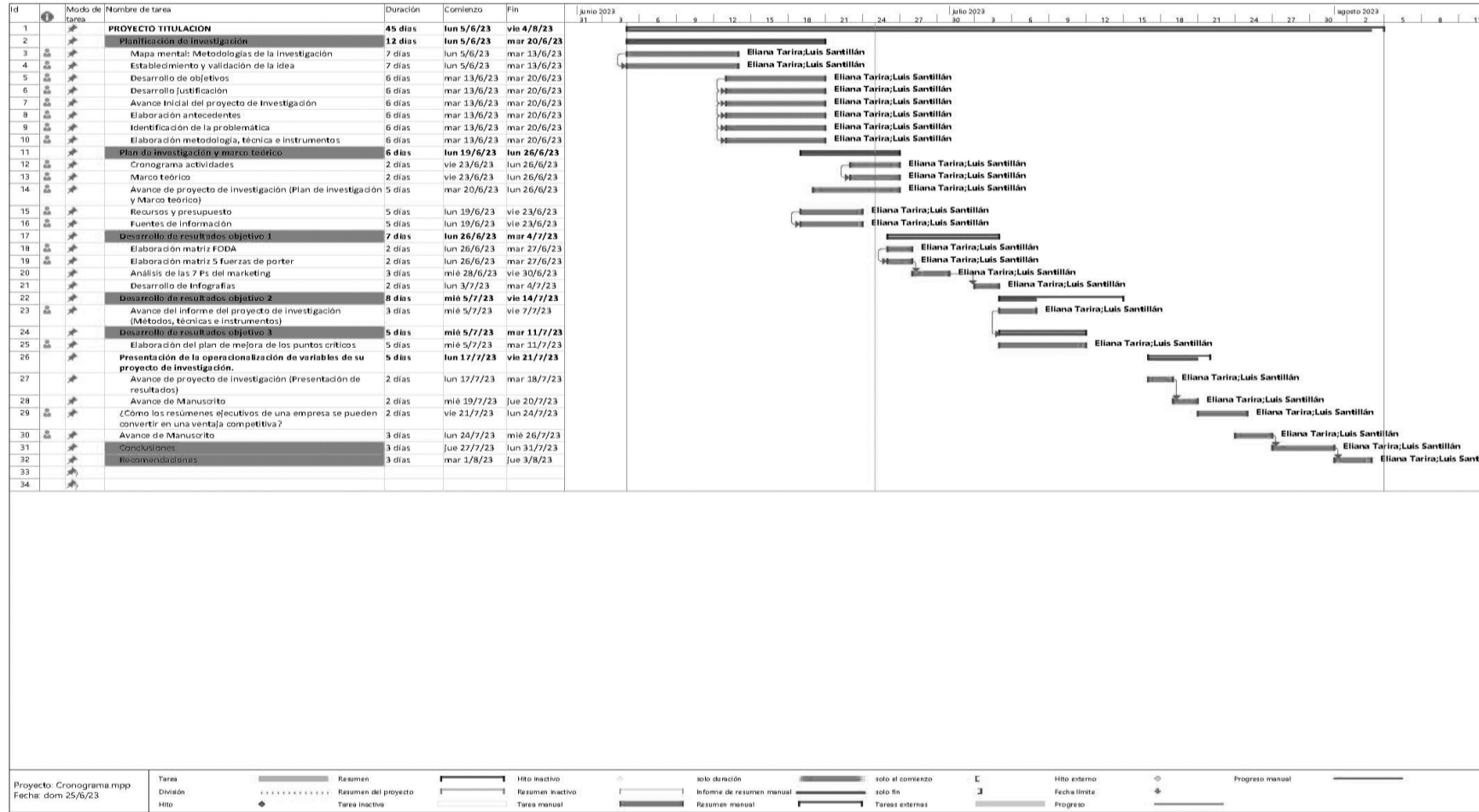
Mapa mental de la selección del tipo de investigación para el proyecto de titulación.



Nota. La estructura tiene como referencia de la investigación en (Hernández, 2018).

Anexo 2

Cronograma de actividades



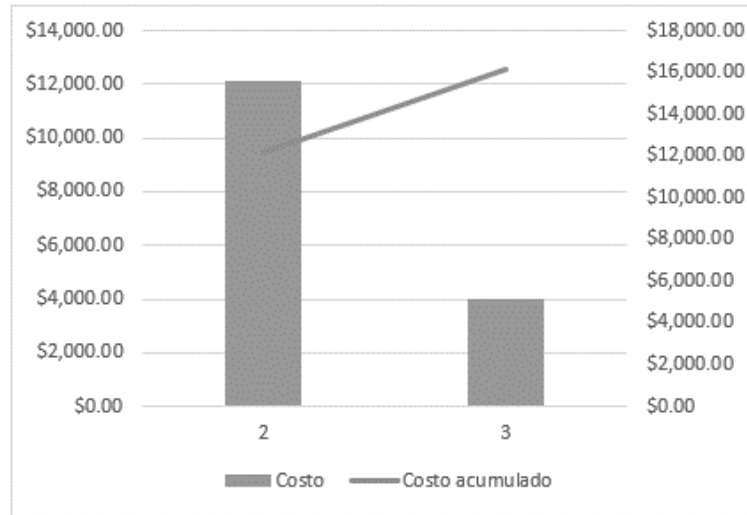
Nota. La planificación incluye únicamente el tiempo de la consultoría

Anexo 3

Costo del proyecto referencial (se ajustará con el desarrollo del análisis)

FLUJO DE CAJA

Costo real	Costo de línea base	Costo restante	Variación de costo
\$0.00	\$0.00	\$16,160.00	\$16,160.00



El gráfico muestra el costo acumulado del proyecto y el costo por trimestre. Para ver los costos de un período de tiempo diferente, selecciona la opción Editar en la lista de campos.

La siguiente tabla muestra información sobre los costos para todas las tareas de nivel superior. Para ver estadísticas del costo de todas las tareas, establece el nivel de esquema en la lista de campos.

Nombre	Costo restante	Costo real	Costo	CRTR	CPTR	CPTP
PROYECTO TITULACION	\$16,160.00	\$0.00	\$16,160.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

Nota. Los valores fueron considerados con dos profesionales y una estimación por hora en Microsoft Project.

Anexo 4

Mecanismos de recolección de la información y Organización, procesamiento de datos




Nota. Información referencial de (Hernández, 2018)

Anexo 5


Template Problem Statement

Project:
Team:
Version & Date:




PROBLEM STATEMENT







More tips & tricks for this template on book page: 49



Lewrick / Link / Leifer
The Design Thinking Toolbox
978-1-119-62919-1





Preparatory questions

Why? 	Who? 	What? 	When? 	Where? 	How? 
--	--	--	---	--	--

1

Problem Statement


Proceed in iterations when creating the Problem Statement.

 **Iteration**
Iterate until all essential aspects are covered.
 

How might we Context: what?	How might we Context: what?	How might we Context: what?
for Actor: for whom?	for Actor: for whom?	for Actor: for whom?
(re)design, so that Need: which?	(re)design, so that Need: which?	(re)design, so that Need: which?
..... is satisfied. is satisfied. is satisfied.
Taking into account	Taking into account	Taking into account

2

Get a PDF Premium Design Thinking Template:
www.dt-toolbook.com/shop


 THE DESIGN THINKING TOOLBOX
BASIC TEMPLATE

Nota. El template es parte de las herramientas www.dt-toolbook.com (Lewrick et al., s. f.).

Anexo 7


Template Service Blueprint

Project:
Team:
Version & Date:




SERVICE BLUEPRINT

More tips & tricks for this template on book page: 203

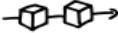








Lewrick / Link / Leifer
The Design Thinking Toolbox
978-1-119-62919-1



Use Case/process


Describe the considered action. The action is detailed by superordinate steps. It may be necessary to focus on one process step for the blueprint or to fill out the template several times.



1

<p>1) Actions <i>Determination of important actions or process elements</i></p> <p>2) Touchpoints <i>Definition of the most important points of contact between users/customers and the company</i></p> <p>3) Actors <i>Determine which actors are involved.</i></p> <p>4) Visible activities <i>Definition of activities and process steps visible to customers/users</i></p> <p>5) Invisible activities <i>Definition of activities and process steps not visible to customers/users</i></p> <p>6) Risks <i>Where are the risks and possible problems? Select these elements</i></p>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%; text-align: center;">       </div> <div style="width: 85%; border: 1px dashed gray; height: 350px; position: relative;"> <div style="position: absolute; top: 50%; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%); font-size: 0.8em; opacity: 0.5;">visibility line</div> </div> </div>
--	--

Findings

Derivation of concrete tasks or projects to improve the points found.


2

 THE DESIGN THINKING TOOLBOX

BASIC TEMPLATE


Get a PDF
Premium Design
Thinking Template:
[www.DT-TOOLBOOK.COM/SHOP](http://www.dt-toolbook.com/shop)

Nota. El template es parte de las herramientas www.dt-toolbook.com (Lewrick et al., s. f.).

Anexo 8


Template Lean Canvas


Project:
Team:
Version & Date:



LEAN CANVAS

More tips & tricks for this template on book page: 251






Lewrick / Link / Leifer
The Design Thinking Toolbox
978-1-119-62919-1

Brief instructions: The Lean Canvas helps to structure and visualize the innovation project. The fully completed Lean Canvas documents the final "problem-solution fit". The results of the Design Thinking iterations can be summarized with the Lean Canvas.

WHO <small>(CUSTOMER)</small>	WANTS <small>(PRODUCT, SERVICE,... WHAT)</small>	FOR <small>(SATISFACTION OF NEEDS)</small>	BECAUSE <small>(MOTIVATION)</small>
<p>PROBLEM <i>Describe the 1-3 biggest problems of your customers.</i></p> <div style="text-align: center; font-size: 48px; opacity: 0.5;">1</div>	<p>SOLUTION <i>Describe a solution for every problem.</i></p> <div style="text-align: center; font-size: 48px; opacity: 0.5;">4</div>	<p>UNIQUE VALUE PROPOSITION <i>What is the value provided to the customer?</i></p> <div style="text-align: center; font-size: 48px; opacity: 0.5;">3</div>	<p>UNFAIR ADVANTAGE <i>Something that makes it difficult for the others to copy the solution.</i></p> <div style="text-align: center; font-size: 48px; opacity: 0.5;">2</div>
<p>EXISTING ALTERNATIVES <i>How were the problems solved up to now?</i></p> <div style="text-align: center; font-size: 48px; opacity: 0.5;">5</div>	<p>KEY METRICS <i>What measurable figures show whether the solution works?</i></p>	<p>SHORT CONCEPT <i>Is there a simple analogy?</i></p>	<p>CHANNELS <i>Through which channels do your customer segments want to be reached?</i></p>
<p>COST STRUCTURE <i>List the fixed and variable costs.</i></p>	<p>REVENUE STREAMS <i>List the sources of income.</i></p>		<p>CUSTOMER SEGMENTS <i>List the target and user groups. Draw a stakeholder map or business ecosystem.</i></p>
			<p>EARLY ADAPTORS <i>Who are the Early Adopters?</i></p>

 THE DESIGN THINKING TOOLBOX

BASIC TEMPLATE
According to: Ash Maurya, Running Lean 2013

Get a PDF
 Premium Design
 Thinking Template:
www.dt-toolbook.com/shop

Nota. El template es parte de las herramientas www.dt-toolbook.com (Lewrick et al., s. f.).