

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE GRADUACIÓN
SEMINARIO DE GRADUACIÓN

TESIS DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

AREA
GESTION DE LA COMPETITIVIDAD

TEMA:
ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA
EMPRESA IBOPE TIME DEL ECUADOR S.A.

AUTOR
PROAÑO MERA CARLOS HERIBERTO

DIRECTOR DE TESIS
ING. IND. SILVA FRANCO LEONARDO

2002 - 2003
GUAYAQUIL – ECUADOR

“La responsabilidad de los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta Tesis corresponden exclusivamente al autor”.

.....

Proaño Mera Carlos Heriberto

091209898 – 5

DEDICATORIA

Para las personas a quienes siempre aprecio, por lo especial que son conmigo, Manuel Proaño y Angela Mera de Proaño "Mis Padres", que con mucho esfuerzo y sacrificio, me han dado todo su apoyo tanto moral como espiritual para lograr hacer de mí un hombre de bien, haciendo realidad una de mis metas.

También a mis hermanos y demás familiares que han sabido orientarme en el transcurso de mis años como estudiante, para la culminación de este trabajo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a “Dios”, que todo lo puede, el que me guió para seguir adelante, que siempre ha estado conmigo en las buenas y en las malas.

También por compartir sus conocimientos y dirigirlo en el desarrollo de este trabajo.

Agradezco al Ing. Leonardo Silva Franco, Director de Tesis. A la Supervisora de Campo, Lcda. Patricia Arévalo; y, al Ing. Mario Rosas, Ejecutivos de la empresa IBOPE TIME del Ecuador S.A.

RESUMEN.

Tema: Estrategias para mejorar la Competitividad de la empresa IBOPE TIME del Ecuador S.A.

Autor: Proaño Mera Carlos Heriberto.

Proporcionar un plan para mejorar la competitividad de IBOPE TIME del Ecuador S.A. y poder captar una mayor porción del mercado a nivel nacional.

Se ha analizado los procesos y recursos actuales de la empresa con respecto a la Gestión de la Competitividad, describiendo los elementos de la cadena de valor y las fuerzas competitivas de Porter, empleando métodos gráficos, como los histogramas y flujogramas. Los principales problemas detectados son las fallas en los accesorios que la compañía proporciona a la muestra operacional y los trámites excesivos para la entrega de premios a los hogares contratados, lo que genera pérdidas por: \$ 10,500.00 anuales, para lo cual fue necesario la utilización de los diagramas de Ishikawa y de Pareto. Las soluciones escogidas para enfrentar los problemas han sido la estructuración de un manual para la programación y control de los accesorios para el manejo del meter y la descentralización del proceso de entrega de premios, para lo cual se consideró las normas que rigen la elaboración de procedimientos y diagramas de proceso. Además se estima conveniente el uso del Merchadinsing, como un método eficaz, que en conjunto con las propuestas indicadas, mejoren la competitividad de la empresa con un 5% de incremento de participación en el mercado.

El costo de las soluciones asciende a \$7,407.60. La inversión que se ha planteado en este estudio, se recupera en 10 meses, generando una Tasa Interna de Retorno de 109.43% y un Valor Actual Neto de \$ 7,195.06, por lo que se indica la factibilidad de la propuesta.

.....
Proaño Mera Carlos Heriberto
091209898 – 5

Topic: Strategies to improve the competitiveness of the company IBOPE
TIME of Ecuador SA

Author: Carlos Heriberto Proaño Mera.

Provide a plan to improve the competitiveness of Ecuador SA of IBOPE
TIME and to capture a larger market share nationally.

We analyzed current processes and resources of the company with respect to the Management Competitiveness, describing the elements of the value chain and competitive forces of Porter, using graphical methods, such as histograms and flowcharts. The main problems are the fault in accessories that the company provides the operational sample and paperwork for the awards ceremony to recruited households, generating losses: \$ 10,500.00 per year, for which it was necessary to use Ishikawa diagrams and Pareto. The solutions chosen to address the problems have been structuring a manual for programming and control accessories for meter management and decentralization of awards for which the rules governing the development of procedures considered and process diagrams. Also think appropriate Merchadinsing use as an effective method, which together with the above mentioned proposals, improve the competitiveness of the company with a 5% increase in market share.

The solution cost is \$ 7407.60. The investment that has been raised in this study, recover in 10 months, generating an internal rate of return of 109.43% and a net present value of \$ 7195.06, so the feasibility of the proposal indicated.

INDICE GENERAL.

CAPITULO I

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.

1.1.	Introducción.	1
1.2.	Antecedentes.	2
1.3.	Misión, visión y objetivos de la empresa.	2
1.4.	Objetivos del trabajo.	3
1.4.1.	Objetivo general.	3
1.4.2.	Objetivos específicos.	3
1.5.	Justificativos.	3
1.6.	Localización y ubicación.	4
1.7.	Servicio que presta la empresa.	4
1.8.	Mercado al que se dirige la empresa.	6

CAPITULO II

CADENA DE VALOR.

2.1.	Proveedores.	12
2.2.	Procesos empleados en el Departamento de Campo.	15
2.2.1.	Proceso de censo de hogares.	15
2.2.2.	Proceso de entrevista a los hogares.	16
2.2.3.	Proceso de contratación de los hogares.	18
2.2.4.	Proceso de auditoria de los hogares.	19
2.3.	Infraestructura.	20
2.4.	Administración de los recursos humanos.	20
2.5.	Tecnología empleada.	24
2.6.	Presentación de la cadena de valores.	25

CAPITULO III

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.

3.1.	Análisis del cluster donde se encuentra la empresa.	26
3.2.	Ventajas competitivas.	29
3.3.	Posible escenario de IBOPE TIME respecto a la competencia.	30
3.4.	Evaluación del valor agregado.	31
3.5.	Frecuencia de queja de los hogares.	33
3.6.	Tiempo de duración de entrevistas a los hogares.	38

CAPITULO IV

DESCRIPCION DE LOS PROBLEMAS.

4.1.	Identificación de los problemas.	42
4.2.	Cuantificación de los problemas.	44
4.3.	Diagnóstico.	52

CAPITULO V

SOLUCIONES ESCOGIDAS DE ACUERDO AL DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.

5.1.	Descripción de las soluciones escogidas.	53
5.2.	Análisis de las soluciones escogidas.	56
5.2.1.	Alternativas de solución No. 1.	56
5.2.2.	Alternativas de solución No. 2.	60
5.3.	Estrategias para mejorar la competitividad.	74

CAPITULO VI

DECISIONES ECONOMICAS.

6.1	Cálculo de los costos de las alternativas de solución.	77
6.2	Selección de la solución mas favorable.	78
6.2.1.	Cálculo del periodo de recuperación de la inversión.	78
6.3.	Ventajas y desventajas de las soluciones.	83
6.4.	Toma de decisiones.	85

CAPITULO VII

IMPLEMENTACION.

7.1.	Cronograma de las soluciones propuestas.	87
7.2.	Puesta en marcha de las soluciones propuestas.	87
7.3.	Diseño de la Red Pert.	89

CAPITULO VII

PROCESAMIENTO ESTRATEGICO.

8.1.	Estrategia para mejorar la competitividad.	93
8.2.	Conclusiones.	94
8.3.	Recomendaciones.	95

INDICE DE CUADROS.

1.	Sectores geográficos atendidos por IBOPE TIME del Ecuador.	7
2.	Hogares contratados clasificados por sectores geográficos.	8
3.	Políticas de vinculación con proveedores.	14
4.	VARIABLES consideradas en las entrevistas a los hogares.	17
5.	Factores de competitividad.	27
6.	Factores de competitividad relacionadas con empresas del exterior.	30
7.	Frecuencia mensual de quejas.	34
8.	Frecuencia de duración de entrevistas a hogares.	39
9.	Cuantificación del problema No. 1.	44
10.	Cuantificación del problema No. 2.	45
11.	Cuantificación del problema No. 3.	46
12.	Cuantificación del problema No. 4.	48
13.	Frecuencia de hojas con poca visibilidad de lectura.	49
14.	Cuantificación del problema No. 5.	50
15.	Costos de los problemas.	50
16.	Costos de equipos de oficina	60
17.	Costos de control y programación de accesorios.	69
18.	Costos de los premios propuestos para los hogares.	70
19.	Costos de las alternativas de solución No. 1 y No. 2.	77
20.	Costos de las soluciones No. 1 y No. 2.	78
21.	Ahorro esperado de las pérdidas.	79
22.	Cálculo del periodo de recuperación de la inversión para la solución No. 1.	81
23.	Cálculo del periodo de recuperación de la inversión para la solución No. 2.	82
24.	Ventajas y desventajas de las soluciones.	84

INDICE DE GRAFICAS.

1.	Clasificación de hogares contratados por zonas geográficas.	9
2.	Clasificación de hogares.	10
3.	Participación de IBOPE TIME del Ecuador S.A. en el mercado nacional.	11
4.	La nueva estructura por cadena de valores.	25
5.	Evaluación del valor agregado.	32
6.	Frecuencia mensual de quejas de los hogares.	34
7.	Flujograma del proceso de entrega de premios a hogares.	37
8.	Histograma de frecuencia de duración de entrevistas.	39
9.	Diagrama causa efecto.	43
10.	Diagrama de Pareto.	51
11.	Procedimiento para la contratación de un técnico.	57
12.	Flujograma propuesto del proceso descentralizado de solicitud y entrega de premios al hogar.	73

INDICE DE ANEXOS.

1.	Diagrama de ubicación.	97
2.	Test de prueba para los aspirantes.	98
3.	Formato de censo a los hogares.	99
4.	Formato de entrevistas a los hogares.	100
5.	Formato de contratación de hogares.	101
6.	Manejo del meter.	102
7.	Formato de supervisión a hogares.	104
8.	Flujogramas de los procesos de campo.	105
9.	Organigrama de la empresa.	106
10.	Solicitud para premios.	107
	Bibliografía.	108

GLOSARIO DE TERMINOS.

Cadena de valor. – Es la representación gráfica de los recursos necesarios en el desarrollo de las actividades de producción y/o servicios, y se refiere al valor que encuentra el cliente una vez que ha utilizado el producto y/o servicio, con respecto a las expectativas fijadas en el mismo.

Descentralización. – La empresa descentralizada, es aquella en la que se emprenden con más rapidez las acciones para resolver los problemas, más gente aporta ideas a las decisiones y es menos probable, que los empleados se sientan alineados de quienes toman las decisiones que influyen en su vida laboral. En congruencia con los recientes esfuerzos gerenciales por hacer a las organizaciones más flexibles y sensibles, existe una marcada tendencia hacia la toma descentralizada de decisiones. En las compañías grandes, los gerentes de nivel inferior que están más cerca de la acción suelen tener conocimientos más detallados de los problemas que los directivos.

Dispersión. – Es el criterio utilizado con fines estadísticos para determinar el distanciamiento entre uno y otro hogar y así asegurar la confidencialidad entre los hogares colaboradores.

Estrato. – Indicador de penetración de servicios básicos de la vivienda y hogares que se encuentran en determinada manzana. Van desde el 1 (Bajo) hasta el 6 (Alto), que es utilizado en la Muestra Maestra.

Hogar. – Es todo grupo de persona, mínimo dos (en la Muestra Operacional se estudia los hogares monocomponentes) que habitando en la misma vivienda se rigen bajo una única administración doméstica, hacen compras conjuntas de los productos de consumo básico. Deben cumplir las siguientes condiciones:

❖ Vivir bajo el mismo techo.

- ❖ Comer de la “misma olla”.
- ❖ Compartir normas de convivencia (ejemplo: grupo de amigos / estudiantes, etc.).

Hogares seleccionados para el panel. – Los hogares que cuentan al menos con un aparato de televisión fijo y con dos o más personas.

Meter. – Es un aparato electrónico que mide el encendido, apagado, el cambio de canal de cada televisor instalado. Es del tipo NO INTRUSIVO (es decir, va conectado externamente al televisor), es capaz de medir más de 300 canales, capaz de detectar todo tipo de señal (cable, antena parabólica, VCR, videojuegos) y es capaz de detectar sintonía a través del VCR simultáneamente.

Muestra Maestra. – Es una encuesta a Hogares que IBOPE TIME del Ecuador S.A., realizó previamente a la sección del panel de la muestra operacional (Hogares con Meter), para conocer el nivel socioeconómico, la tenencia de televisión, la tenencia de servicio cable, etc., en fin variables íntimamente ligadas con los consumos de televisión.

Muestra Operacional. – Son los hogares particulares (con Meters) y seleccionados de las diferentes ciudades del país, que conforman parte del Panel de televisión para la medición de audiencia.

TIR. – La tasa interna de retorno equivale a la tasa de interés producida por un proyecto de inversión con pagos (valores negativos) e ingresos (valores positivos) que ocurren en períodos regulares. TIR está íntimamente relacionado a VNA, la función valor neto actual. La tasa de retorno calculada por TIR es la tasa de interés correspondiente a un valor neto actual neto equivalente a 0 (cero).

VAN. – Diferencia que resulta entre el total de la suma de los flujos de caja descontados esperados, menos la inversión inicial de un proyecto.

CAPITULO I

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.

1.1. INTRODUCCION.

Los canales de televisión surgieron a raíz del descubrimiento de la electrónica, que hizo realidad la invención de los televisores. Cuando esto aconteció aparecieron también las cadenas televisivas, cuya finalidad era captar la audiencia del público en general, perteneciente a todas las edades, razas, sexos, clases sociales, etc., mediante programas de entretenimiento, que incluían la información periodísticas, hasta películas y/o telenovelas. La necesidad de conocer si las preferencias del público televidente los favorecían, motivó a los directivos dueños de estas cadenas televisivas a buscar empresas y/o personas que pudieran llevar a cabo tareas con vistas a detectar las preferencias de la población, en busca de ser más competitivo y poder satisfacer las expectativas del cliente.

Motivado por esta necesidad de las cadenas televisivas y del público que buscaba también expresar sus puntos de vistas a los canales, surgió la empresa IBOPE TIME, como una empresa especializada en mediciones de audiencia de televisión.

Antes de ello, la medición de audiencia televisiva, se realizaba con entrevistas puerta a puerta (como todavía lo siguen realizando las restantes compañías de Investigación de mercados), sin embargo, IBOPE TIME del Ecuador S.A., buscó cambiar este panorama y lo consiguió a través del empleo de tecnología de punta y de la capacitación continua hacia su personal, logrando obtener una ventaja competitiva con relación a las demás empresas de investigación de mercados.

El estudio se enfocará hacia el logro de una mayor captación de cadenas televisivas, en especial, los canales locales, a través de una mayor confiabilidad de los datos proporcionados por IBOPE TIME hacia

sus clientes. Para alcanzar esta meta, se depende de los hogares que son los colaboradores directos de la empresa, y en los cuales se desea implementar alternativas que eviten la inconformidad de los representantes de estos hogares, para mejorar la imagen de la empresa, y para elevar el nivel de confiabilidad del método utilizado por IBOPE TIME en sus actividades.

1.2. ANTECEDENTES.

IBOPE TIME del Ecuador S.A., es una empresa multinacional especializada en estudios de mercado y en mediciones de audiencia de televisión, es decir, se encuentra encasillada en el área de Servicios, agrupada en el área de Investigación de Mercados, identificada con el CIU No. 8325. Es única en su género. Inició sus actividades en nuestro país, en el año de 1998. La finalidad de la empresa, es proveer de información confiable y oportuna a sus clientes, para la toma de decisiones.

1.3. MISIÓN, VISION Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

Misión de la empresa. – “Brindar a los clientes seguridad financiera, independencia y solidez, contando con un grupo de personas que poseen un alto espíritu de trabajo en cuanto a calidad y eficiencia”.

Visión de la empresa. – “Proporcionar el servicio a todos los canales de televisión que existen en el país y contar con la colaboración decidida de todos los hogares que conforman el conglomerado local y nacional”.

Objetivo de la empresa. – Captar la demanda de aquellos canales locales de televisión y/o pertenecientes a cadenas de cable, que actualmente no sean clientes de la empresa.

1.4. OBJETIVOS DEL TRABAJO.

1.4.1. OBJETIVO GENERAL.

Proporcionar un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa y poder captar una mayor porción del mercado a nivel nacional.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Analizar la situación actual de la empresa, sus procesos, su tecnología, su recurso humano y su entorno, mediante la aplicación de herramientas estadísticas y de Ingeniería.
2. Efectuar el diagnóstico de la situación actual.
3. Proporcionar métodos, con los cuales se pueda mejorar los procesos actuales de los Departamentos de Estadísticas y de Campo, a la vez que puedan incrementarse la clientela que tiene la empresa actualmente.
4. Evaluar el método seleccionado, a través de un análisis financiero que permita conocer la factibilidad del proyecto propuesto.

1.5. JUSTIFICATIVOS.

- a) Los Canales de Televisión necesitan conocer si sus programaciones satisfacen adecuadamente a los televidentes, y los televidentes necesitan transmitir sus expectativas hacia los Canales de Televisión, sirviendo la empresa IBOPE TIME del Ecuador S.A. como un nexo entre los hogares y las empresas del ramo.
- b) El avance de la tecnología, es tan acelerado que no permite trabajar empíricamente, sino hacerlo con los medios que ofrezcan una mayor confiabilidad.
- c) El estudio se lo efectuará en el área de Servicios y permitirá proporcionar técnicas de Gestión de la Competitividad para mejorar la posición actual en que se encuentra la empresa.
- d) Servirá al investigador como una experiencia para sus futuras actividades en el campo de la Ingeniería industrial.

1.6. LOCALIZACIÓN Y UBICACION.

La empresa se encuentra localizada en la Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, en la ciudadela La FAE, Manzana 20 Solar 12, en las calles Av. Carlos Luis Plaza Dañín y Av. Constitución.

La ubicación de la empresa, le permite estar cerca de los canales de Televisión, que en su mayoría se encuentran en el Norte de la Ciudad, lo que representa una oportunidad para captar la demanda de estas compañías (ver **Anexo No. 1**).

1.7. SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA.

La Medición de Audiencia es un estudio realizado para conocer los hábitos de los televidentes y así, los canales de televisión, puedan hacer cambios en su programación.

Imaginando la dificultad de consultar a todos los televidentes de cada ciudad y en cada momento se realiza el estudio con un grupo estrictamente seleccionado de familias / personas, que representan en sus características a toda la población de dicha ciudad.

Esta investigación, se denomina medición de audiencia de televisión.

Antes, la Medición de Audiencia de T.v. se hacía de puerta en puerta o vía telefónica, actualmente, gracias a los avances de la tecnología es posible obtener la misma información con mayor exactitud, agilidad y facilidad, mediante el "people meter", que permite registrar la información de manera electrónica y entregarla a los clientes al día siguiente, vía diskettes o vía modems.

A partir de la información recolectadas de todas las familias del Panel, los canales de televisión, planifican sus programaciones, crean nuevos

programas, modifican o retiran programas del aire, definen los horarios en que se deben transmitir, etc. Así mismo las Agencias de Publicidad y Anunciantes, definen en que programas colocarán sus anuncios publicitarios.

Muestra Maestra. – Es una encuesta a Hogares que IBOPE TIME del Ecuador S.A., realizó previamente a la sección del panel de la muestra operacional (Hogares con Meter), para conocer el nivel socioeconómico, la tenencia de televisión, la tenencia de servicio cable, etc., en fin variables íntimamente ligadas con los consumos de televisión.

Muestra Operacional. – Son los hogares particulares (con Meters) y seleccionados de las diferentes ciudades del país, que conforman parte del Panel de televisión para la medición de audiencia.

Hogar. – Es todo grupo de persona, mínimo dos (en la Muestra Operacional se estudia los hogares monocomponentes) que habitando en la misma vivienda se rigen bajo una única administración doméstica, hacen compras conjuntas de los productos de consumo básico.

Para ser considerados como hogares, deben cumplir las siguientes condiciones:

- ❖ Vivir bajo el mismo techo.
- ❖ Comer de la “misma olla”.
- ❖ Compartir normas de convivencia (ejemplo: grupo de amigos / estudiantes, etc.).

Hogares seleccionados para el panel. – Son aquellos hogares que cuentan al menos con un aparato de televisión fijo y con dos o más personas.

Meter. – Aparato electrónico que mide el encendido, apagado, cambio de canal de cada televisor instalado. Es del tipo **no intrusivo** (se conecta

externamente al televisor), es capaz de medir más de 300 canales, de detectar todo tipo de señal (cable, antena parabólica, VCR, videojuegos) y capaz de detectar sintonía a través del VCR simultáneamente.

Estrato. – Indicador de penetración de servicios básicos de la vivienda y hogares que se encuentran en determinada manzana. Van desde el 1 (Bajo) hasta el 6 (Alto), que es utilizado en la Muestra Maestra.

Dispersión. – Es el criterio utilizado con fines estadísticos para determinar el distanciamiento entre uno y otro hogar y así asegurar la confidencialidad entre los hogares colaboradores.

1.8. MERCADO AL QUE SE DIRIGE LA EMPRESA.

Clientes. – Son los canales de televisión, quienes solicitan el servicio de investigación de medición de audiencia televisiva a IBOPE TIME del Ecuador S.A. Actualmente, la empresa capta el siguiente el mercado:

- ❖ Canales de VHF, que son los canales de Baja Frecuencia, que varían dependiendo de la localidad, así por ejemplo, en Cuenca, se tiene Telerama, en Manabí, Manavisión, etc. Los canales que se transmiten a nivel nacional como ECUAVISA, TELESISTEMA, TELEAMAZONAS, GAMAVISIÓN y TC TELEVISION, tienen su señal a nivel nacional, otros lo hacen a nivel regional (Costa) o a nivel local, ejemplo Canal 1.
- ❖ Canales de UHF, que son los canales de Alta Frecuencia.
- ❖ Canales de Cable, entre los que se cuentan: Simón Univisa, TV. Cable, Aerocable, Direc TV., Sky.

Participación en el Mercado. – La empresa ocupa actualmente el 85% del mercado nacional. Los canales que están siendo atendidos por IBOPE TIME del Ecuador S.A., son los siguientes:

CUADRO No. 1**SECTORES GEOGRAFICOS ATENDIDOS POR IBOPE TIME DEL
ECUADOR S.A.**

Tipo	Sector geográfico	Canal
VHF	Todo el país	ECUAVISA
VHF	Todo el país	TELESISTEMA
VHF	Todo el país	GAMAVISION
VHF	Todo el país	TC TELEVISIÓN
VHF	Todo el país	TELEAMAZONAS
VHF	Litoral y parte de la Sierra	CANAL UNO
UHF	Guayas	Telemundo
UHF	Guayas	TV Más
UHF	Guayas	Costavisión
UHF	Guayas	Asomavisión
UHF	Guayas	RTV Sucre
UHF (VHF)	Guayas (Cuenca)	Telerama
UHF	Guayas	HTV
VHF	Manabí	Manavisión
VHF	Quito	Andivisión
VHF	Cuenca	Telecuenca
Canales de Cable	Todo el país	TV Cable
Canales de Cable	Todo el país	Simon Univisa
Canales de Cable	Todo el país	Aerocable
Canales de Cable	Todo el país	Cablevisión
Canales de Cable	Todo el país	SKy Tv.

Fuente: Departamento de Campo.

Elaborado por: Proaño Mera Carlos Heriberto.

Varias de las estaciones televisivas que no son clientes de la empresa son: Río de La Plata, Sultana de Los Andes, Cinemax Oeste, etc. La gran mayoría de las cadenas de televisión que no han sido contratadas por IBOPE TIME del Ecuador, son estaciones pequeñas, cuya señal se transmite a nivel local (ciudades), las cuales realizan sus estudios de una manera empírica y a un costo relativamente bajo en comparación con los de la empresa. Con relación a la participación de hogares contratados por sector geográfico, éstos se subdividen de la siguiente manera:

CUADRO No. 2

HOGARES CONTRATADOS CLASIFICADOS POR SECTORES GEOGRAFICOS.

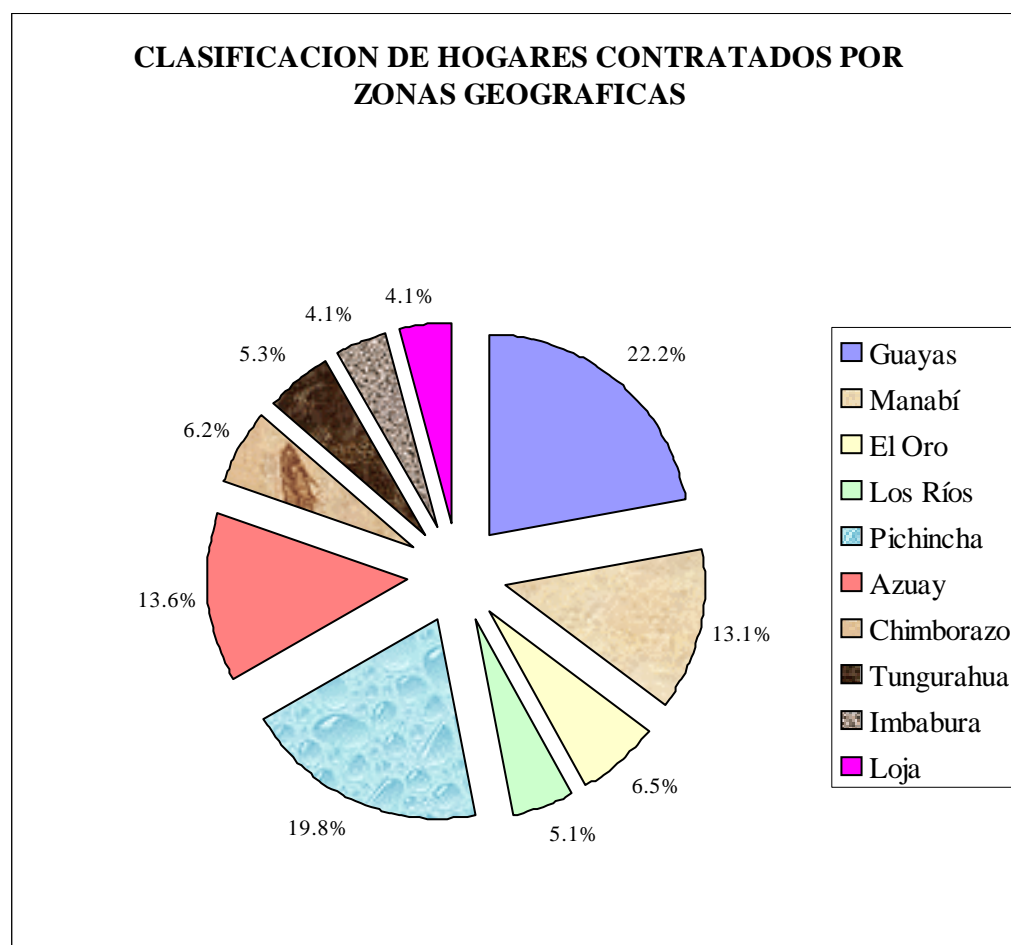
Provincia	Hogares contratados	Porcentajes
Guayas	450	22.20%
Manabí	266	13.12%
El Oro	132	6.51%
Los Ríos	103	5.08%
Pichincha	401	19.78%
Azuay	275	13.57%
Chimborazo	125	6.17%
Tungurahua	108	5.33%
Imbabura	84	4.14%
Loja	83	4.09%
Total	2,027	100.00%

Fuente: Departamento de Estadísticas.

Elaborado por: Proaño Mera Carlos Heriberto.

Nota: El procedimiento para la contratación de hogares, conjuntamente con los formatos (documentos) establecidos para ellos, se muestran en el capítulo II, en el numeral que se refiere a los procesos desarrollados por el departamento de campo, entre los que se destacan: censo a hogares, entrevistas a la muestra maestra, contratación de hogares (muestra operacional), auditoría (evaluación), incluido el procedimiento de entrega de premios a las familias colaboradoras.

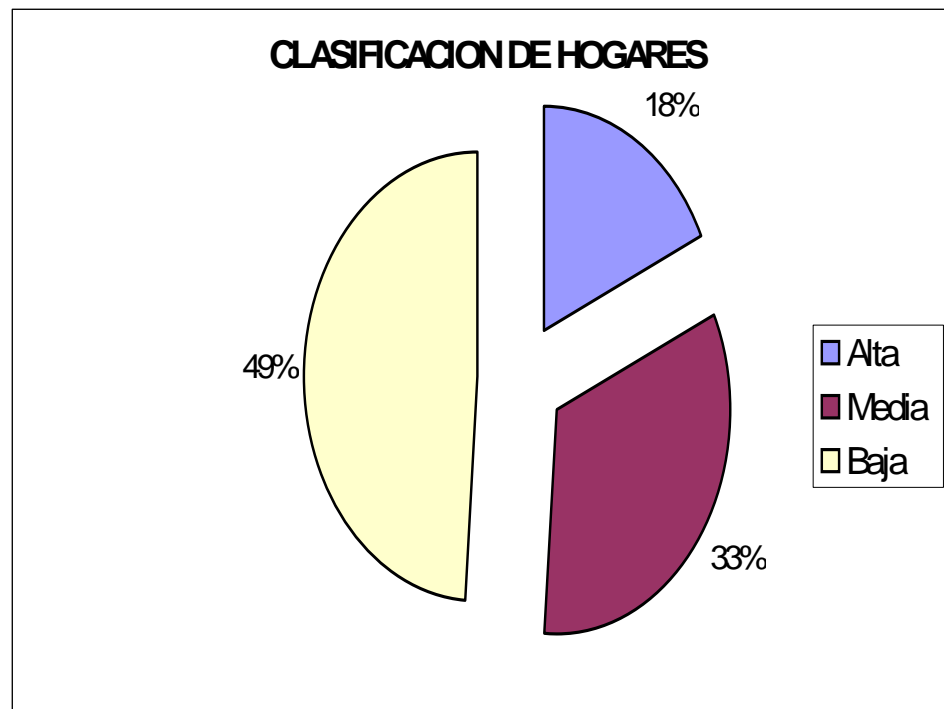
GRAFICO No. 1



Clasificación de hogares por sectores geográficos y clases socioeconómicas. – Cabe destacar, que los hogares que conforman la muestra operativa se encuentran clasificados en: Clase socioeconómica alta, media y baja.

Los de la clase alta, se encuentran ubicados en las ciudadelas (Guayacanes, Urdesa, etc.), condominios y urbanizaciones exclusivas (ubicadas por lo general, en la Puntilla, vía a Samborondón), la clase media en sectores como Alborada, Sauces, centro, etc. Y los hogares de la clase baja se encuentran ubicados en el sur de la ciudad, como en el Guasmos y Suburbios. La participación de los hogares se la ha determinado en el siguiente gráfico:

GRAFICO No. 2

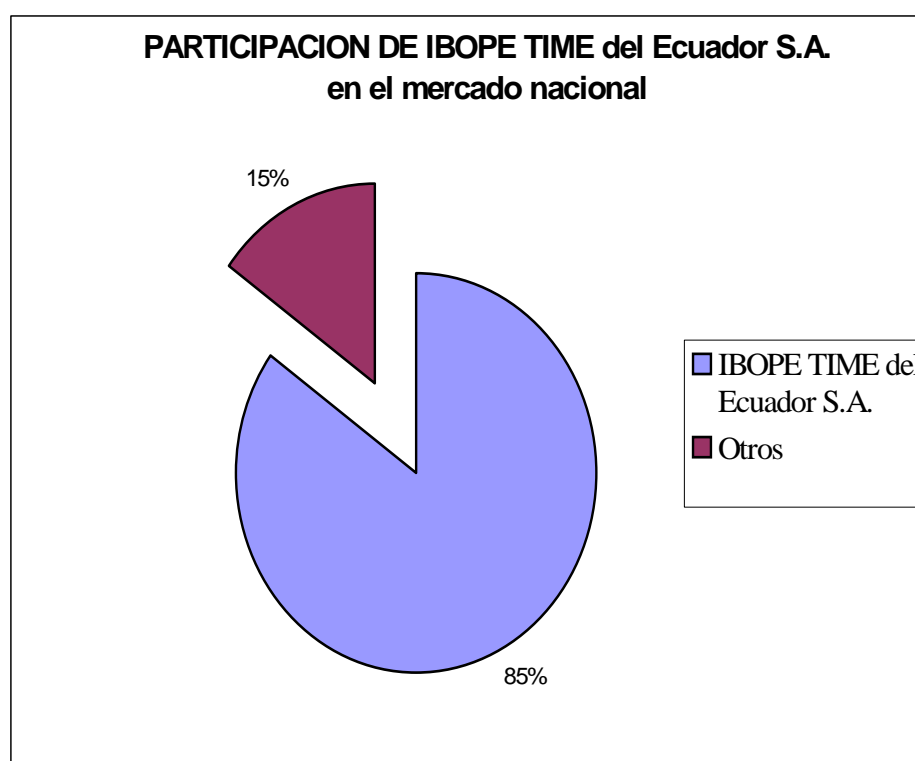


La Competencia. – Las empresas competidoras de IBOPE TIME DEL ECUADOR S.A., no realizan un trabajo similar, puesto que no se han especializado en estudios de medición de sintonía televisiva.

Sin embargo, algunas empresas acogen este tipo de estudios, cuando son requeridos por alguna cadena televisiva.

A continuación se ha elaborado una gráfica que demuestra la participación de IBOPE TIME del Ecuador S.A. en el mercado nacional.

GRAFICO No. 3



Entre las empresas que realizan este tipo de estudio, pero sin contar con la tecnología con que cuenta IBOPE TIME, se tienen las siguientes:

- ❖ MARKOP.
- ❖ Insight Marketing Research.
- ❖ Datanálisis.
- ❖ IPSA.
- ❖ Latinoamericana de Datos.

Sin embargo, las estaciones televisivas con señales locales, generalmente contratan personal para realizar sus propios estudios en un 8% aproximadamente, dejando el restante 7% para que sea captado por las empresas que se nombraron anteriormente, quienes realizan un estudio con base en encuestas o información primaria hacia los hogares, puesto que no disponen del meter.

CAPITULO II

CADENA DE VALOR.

2.1. PROVEEDORES.

La empresa debe proveerse de los siguientes insumos:

- ❖ Papelería, que se utilizan para la realización de los formatos de encuesta, para imprimir el informe estadístico al cliente, cuadernos para apuntes de las entrevistadoras y auditoras de campo. La empresa suministradora de este tipo de material es Papelería Cervantes.
- ❖ Suministros de computación, como tintas, cintas de impresora, unidades para almacenamiento de información, como diskette y CD's. Estos materiales son suministrados por Compuhelp
- ❖ Insumos para el departamento técnico, como fundentes, soldaduras, cable, etc., que son suministrados por El Ferrisariato.
- ❖ Servicios de Imprenta para formatos requeridos en campo y/o para capacitación del personal. Este servicio lo utiliza la Imprenta El Sol.
- ❖ Insumos para limpieza, que son adquiridos en Supermaxi, Mi Comisariato y Supermercado Santa Isabel.
- ❖ Internet, para agilizar los procesos informáticos, desde las distintas ciudades del país. El proveedor de este servicio es Easynet, mediante un plan anual.

IBOPE TIME necesita proveerse de los siguiente equipos y accesorios:

- ❖ People meter, que es importado. Su uso es fundamental para el desarrollo de las operaciones de la compañía.
- ❖ Equipos de computación, hardware y software, que son adquiridos en Compuhelp.

- ❖ Accesorios e implementos para el Departamento técnico, como Pistolas para soldar, controles del meter, controles de los televisores, antenas de techo, VCR, etc. Todos ellos se los adquiere en dos lugares que son: Electrónica Martínez y Almacén El Electrónico. Sin embargo, los equipos que pueden ser adquiridos en el Ferrisariato se los adquiere en ese lugar.

Para adquirir el people meter, la empresa previamente, realiza una planificación del estudio que se va a realizar, la cantidad de hogares que contempla la muestra operacional, para realizar un pedido de estos equipos.

Los equipos demoran en llegar al país, unos 55 días aproximadamente, para ello, la empresa debe abonar un 60% del valor del equipo al inicio de la negociación.

En el siguiente cuadro se interpretará la relación de la organización con los proveedores:

CUADRO No. 3

POLÍTICAS DE VINCULACION CON PROVEEDORES.

Políticas de vinculación con Proveedores	No Adoptadas	Alguna Adopción	Adopción Generalizada	No Aplica / No sabe
a. Proveedores claves o principales entregan sus productos a la planta conforme el justo a tiempo	X			
b. Proveedores clave o principales surten o completan inventarios de la empresa sobre una base continua	X			
c. Proveedores son evaluados sobre costos totales y no sobre precios unitarios		X		
d. Proveedores se encuentran involucrados en el desarrollo de nuevos productos de la empresa	X			
e. Se contratan anualmente con los proveedores reducciones de costos			X	
f. Se ha implantado un programa de racionalización del número de proveedores	X			
g. Existe un criterio o programa de certificación de proveedores.		X		
h. Existen programas de desarrollo de proveedores donde estos se encuentran integrados al negocio	X			

Fuente: Administración de la empresa IBOPE TIME del Ecuador S.A.

Elaborado por: Proaño Mera Carlos Heriberto.

Los proveedores de la empresa, deben ser reconocidos en el mercado, ofrecer garantías por los insumos y/o equipos que ofrecen, proporcionar reducciones de costos con base en acuerdos programados, cumplir con el plazo de entrega de los recursos pedidos por la empresa.

2.2. PROCESOS EMPLEADOS EN EL DEPARTAMENTO DE CAMPO.

El departamento de campo, realiza las siguientes actividades:

- ❖ Censo de hogares.
- ❖ Proceso de Entrevistas a los hogares que conforman la muestra maestra.
- ❖ Proceso de Contratación de hogares que conforman la muestra operacional.
- ❖ Auditoria de hogares.

2.2.1. PROCESO DE CENSO DE HOGARES.

El Censo de Hogares, se lo realiza a todos las familias que habitan la ciudad de Guayaquil.

El procedimiento para la realización del Censo es el siguiente:

- ❖ Seleccionar personal eventual, realizando los siguientes pasos:
 - a) Contratar un espacio publicitario en El Diario El Universo.
 - b) Recolección de carpetas de los aspirantes.
 - c) Selección de carpetas de los aspirantes.
 - d) Test de prueba para los aspirantes (Ver **Anexo No 2**).
 - e) Calificación del test de prueba de los aspirantes.
 - f) Selección del personal que obtuvo las calificaciones más altas.
 - g) Entrevistas a las personas seleccionadas.
 - h) Proceso de capacitación al personal seleccionado (tres días de duración, 24 horas).

- i) Entrenamiento en campo (prueba del censo).
- ❖ Distribución del personal encuestador por zonas, sectores y manzanas.
Una zona es un grupo de sectores, un sector es un grupo de manzanas.
- ❖ Entrega de los formatos para censar a los hogares (Ver **Anexo No. 3**).
- ❖ Censo de los hogares, en el cual se consideran las siguientes características:
 - a) Dirección de la vivienda.
 - b) Número de la vivienda.
 - c) Nombre de la (s) familia (s) que habitan en la vivienda.
 - d) Código de zona, sector y manzana (esto se lo hace después de concluido el censo).
- ❖ Evaluación del censo.

2.2.2. PROCESO DE ENTREVISTAS A LOS HOGARES.

Las entrevistas se las realizan a los hogares que formarán parte de la muestra maestra, que son seleccionados de manera aleatoria, considerando la ubicación de la manzana y el número de manzanas y sectores que conforman la zona.

Generalmente se escogen dos o tres manzanas por zona, dependiendo de la cantidad de manzanas que existan en la respectiva zona.

El procedimiento para la realización de las Entrevistas es el siguiente:

- ❖ Selección de las manzanas que conformarán la muestra maestra, de forma aleatoria.
- ❖ Proceso de capacitación al personal entrevistador (tres días de duración, 24 horas).
- ❖ Entrenamiento en campo (prueba de las entrevistas).
- ❖ Distribución del personal entrevistador por manzanas.

- ❖ Entrega de formatos para entrevistar a los hogares (**Ver Anexo No. 4**).
- ❖ Entrevista de los hogares, en el cual se consideran las variables anotadas en el formato de la entrevista del **Anexo No. 4**, las cuales son: nivel socioeconómico, edad, sexo, número de personas en el hogar, ocupación, nivel académico, número de televisores y canales que recibe (VHF, UHF y Cable) y servicio telefónico. Por ejemplo:

CUADRO No. 4

VARIABLES CONSIDERADAS EN LAS ENTEVISTAS A LOS HOGARES.

Variable	Código	Descripción
Ciudad	1	Guayaquil
	2	Quito
Edad	1	Menor de 5
	2	De 5 a 12
	3	De 13 a 25
	4	De 26 a 45
	5	De 45 a 65
	6	De 66 en adelante
Sexo	1	Varones
	2	Mujeres
Número de personas	2	De 2 a 3 personas
	4	De 4 a 5 personas
	6	Más de 6 personas
Número de televisores	1	Tenencia de 1 Tv.
	2	Tenencia de 2 o mas Tvs.
Servicio telefónico	0	No tiene
	1	Si tiene
Nivel socioeconómico	1	Baja
	2	Media
	3	Alta

Fuente: Departamento de Campo.

Elaborado por: Proaño Mera Carlos Heriberto.

Luego si un hogar tiene las siguientes características: Guayaquil, no tiene teléfono, clase social alta, con dos o más tvs, de 4 a 5 personas. Su código fue 10324.

Si se trata de una de las personas que conforman el hogar, entonces se incrementan las opciones, edad y sexo, y se elimina la opción, número de personas en el hogar.

Finalmente termina la entrevista y los datos son analizados y procesados en el Departamento de Estadística, previo a la verificación de los datos de la entrevista, trabajo que es responsabilidad de la Supervisora y las Auditoras de Campo.

2.2.3. PROCESO DE CONTRATACION DE LOS HOGARES.

Una vez que el Departamento de Estadísticas ha obtenido la muestra operacional, el Departamento de Campo procede a ordenar por dirección a los hogares seleccionados. Luego se procede a contratar a los hogares, para lo cual se sigue el procedimiento que se enuncia a continuación:

- ❖ Selección de la muestra operacional.
- ❖ Proceso de capacitación al personal entrevistador (dos días de duración, 24 horas).
- ❖ Auditor de campo visita al hogar que se va a contratar.
- ❖ Presentación de la empresa, en donde se le hace mención al representante del hogar que ha sido considerado para iniciar en él, el proceso de medición de audiencia de televisión. Si no se encuentran personas en ese hogar, el auditor de campo debe volver e intentar hasta un máximo de cinco veces, de lo contrario el Departamento de Estadísticas debe seleccionar otro hogar que tenga características similares para reemplazar al actual.
- ❖ Si el hogar acepta, se procede al proceso de contratación, para lo cual se explica todos los pormenores al representante del hogar o a una persona mayor que haga las veces de Jefe de Familia y se procede a la firma de los documentos pertinentes (**Ver Anexo No. 5**).
- ❖ Luego de ello es necesario mostrarle los objetivos y la misión que persigue IBOPE TIME.

- ❖ Una vez que el hogar es contratado, el departamento de campo, entrega el informe del hogar a las autoridades de la empresa, las cuales designan al departamento técnico, para que envíen el personal correspondiente para instalar el meter y los equipos requeridos.
- ❖ Los técnicos que son designados deben instalar el meter y los equipos de la empresa en el hogar, e indicarle el manejo de estos equipos.
El funcionamiento del meter se lo presenta en el **Anexo No. 6**:

2.2.4. PROCESO DE AUDITORIA DE LOS HOGARES.

Cuando el hogar ha sido contratado y se le ha explicado lo que debe hacer para colaborar con la empresa, entonces, se procede a la realización de las auditorias a hogares cada tres meses, según lo estipulado en el contrato.

El proceso de auditoria de hogares se resume a continuación:

- ❖ Distribución del personal que auditará los hogares, de acuerdo a la dirección de los hogares (zona sur, norte y centro).
- ❖ Entrega de los formatos para auditar a los hogares (**Ver Anexo No. 4**).
El formato de la auditoria es similar al del formato de la entrevista.
- ❖ Entrevista de los hogares, en el cual se comparan las variables que ya fueron anotadas en el formato de la entrevista, para conocer los cambios que ha experimentado el hogar, puesto que si alterasen las características originarias del hogar, entonces se deberá tomar la decisión de terminar el contrato con el hogar y contratar uno nuevo, o bajarlo de categoría, para reemplazar el cupo dejado por éste.
- ❖ Recolección de quejas de los Hogares. Este procedimiento se lo realiza en un cuaderno de apuntes, el cual es llenado para cada hogar.
- ❖ Una vez que la auditoria ha culminado se entregan los resultados de la misma los cuales son inspeccionados por la Supervisora de campo, la cual se encargará de la Supervisión de la auditoria, mediante un formato preestablecido (**Ver Anexo No. 7**).

- ❖ Los cambios que haya experimentado los hogares son renovados en el sistema informático de la empresa, para proceder a su análisis y tomar las decisiones más convenientes.

En el **Anexo No. 8**, se ha elaborado el flujograma de los procesos que desarrolla el Departamento de Campo.

2.3. INFRAESTRUCTURA.

IBOPE TIME es una empresa que hace las veces de un intermediario entre los canales de televisión (clientes de la empresa) y los hogares quienes son los clientes de las cadenas televisivas (colaboradores de la empresa).

Las mayores fortalezas de IBOPE TIME con relación a sus competidores son el recurso humano y su tecnología, principalmente ésta última. La infraestructura de la empresa, está acondicionada para recibir a los representantes de los hogares, para que éstos puedan observar un establecimiento que brinde una buena imagen y que puedan verificar la seriedad de los trabajadores de la compañía.

La empresa consta de tres choferes que trasladan al personal de las secciones de Campo y al área técnica. Estas secciones deben programar sus actividades con el propósito de poder abastecer el trabajo de todos los hogares. Con la presentación de la gráfica de la cadena de valor, que enfoca todos los puntos analizados hasta ahora, se podrá visualizar lo expresado a lo largo de este primer capítulo.

2.4. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La empresa cuenta con una estructura orgánica piramidal o lineal, puesto que en los niveles jerárquicos, la autoridad fluye de arriba hacia abajo y la responsabilidad de abajo hacia arriba.

La empresa cuenta con tres filiales, una en Quito, una en Guayaquil y una en Cuenca, de las cuales la principal es la que se encuentra ubicada en la Capital de la República. Por otra parte la matriz se encuentra localizada en el vecino país de Colombia, tal como se lo presenta en el Organigrama elaborado en el **Anexo No. 9**.

Los departamentos que conforman la empresa son los siguientes:

Gerencia. – Que está representada por los Gerentes Generales de Colombia y de Ecuador, respectivamente. El último jerarca mencionado labora desde la Capital de la República.

Además laboran allí la Secretaria, quien está a cargo de las secciones de recepción, servicios varios y aseo.

La Gerencia, como departamento tiene las siguientes funciones:

- ❖ Representar legalmente a la empresa.
- ❖ Se encarga de tomar las decisiones que más le convengan a la compañía.
- ❖ Debe autorizar los proyectos de inversión y de mejora que sean elaborados por el personal de la compañía o profesional de otras empresas.
- ❖ Tiene la responsabilidad de aprobar los contratos.
- ❖ Se comunica con los restantes departamentos, para conocer la situación general de la compañía.

Area Comercial. – Tiene las siguientes funciones:

- ❖ Se encarga de entrevistarse con el cliente y ofrecerle los servicios que presta la empresa.
- ❖ Debe captar la demanda existente en el mercado y planificada por las autoridades de la compañía.

Area Financiera. – Tiene las siguientes funciones:

- ❖ Se encarga de llevar un control sobre los estados financieros.
- ❖ Presentar el informe financiero – contable a la Gerencia.
- ❖ Ejecutar los pagos de sueldos y salarios.
- ❖ Elaborar roles, asentar transacciones.

Area de Estadísticas. – Tiene las siguientes funciones:

- ❖ Utiliza los cálculos, gráficos y demás técnicas estadísticas, que sirven para la selección de las muestras maestras y operacionales.
- ❖ Seleccionan aleatoriamente a los hogares que participarán en la muestra maestra.
- ❖ Se encarga de llevar la base de datos de los hogares.
- ❖ Se encarga de llevar una base de datos de clientes.

Area de Campo. – Tiene las siguientes funciones:

- ❖ Realiza el censo a hogares.
- ❖ Efectúa las entrevistas a los hogares seleccionados como parte de la muestra maestra.
- ❖ Contrata los hogares seleccionados como parte de la muestra operacional.
- ❖ Se encarga de auditar los hogares contratados (muestra operacional).
- ❖ Realiza los informes de censo, entrevistas, contratación y auditoría de hogares, mediante el trabajo de los Supervisores de Campo.
- ❖ Se encarga de atender las quejas de los hogares.

El estudio se desarrollará en la filial de la ciudad de Guayaquil, en los Departamentos de Estadísticas y de Campo, en la primera sección nombrada trabajan tres personas, el Jefe de Estadísticas, que es quien tiene el mando de la filial en el puerto principal y dos analistas en estadísticas.

Mientras que en el área de Campo, se encuentran la mayor cantidad de personas, puesto que laboran la Supervisora de Campo, la Coordinadora de Campo, tres Auditoras de Campo, ocho entrevistadoras y censadoras de hogares. Además la filial de Guayaquil tiene una persona dedicada a las labores de Conserjería y otra a las labores de Mensajería. Ambas pertenecen al área de servicios varios, al igual que los transportistas, que en número de tres se encargan de trasladar hacia los hogares al personal del departamento técnico y de campo. A ello se añade el personal técnico representados por el Jefe departamental y tres técnicos. En definitiva, laboran 25 personas en la filial de Guayaquil.

Cabe añadir, que la empresa no utiliza la tercerización, es decir, que el personal es contratado directamente por la compañía IBOPE TIME del Ecuador S.A., la modalidad es por contrato, aquellos que hayan laborado por más de dos años, son considerados estables en sus puestos de trabajo, a excepción de los entrevistadores y censadores de campo.

En lo que se refiere a la capacitación del recurso humano, se proporciona a los tres departamentos que operan conjuntamente con los hogares, es decir, al de Campo, al de Estadísticas y Técnico. La capacitación incluye conocimientos teóricos, sobre nuevas técnicas para mejorar los procesos, el servicio y manejo de software, en especial, estadísticos y de base de datos.

La política de la Dirección en lo relacionado a la capacitación del Recurso Humano es que se la lleve a cabo dos días al mes como mínimo, los días sábados, en un horario de tiempo de 6 a 8 horas. Es decir, un promedio de 150 horas para capacitación del personal sumando las áreas de estadísticas, campo y departamento técnico.

Los encargados de proporcionar la capacitación son los Jefes de Areas, que reciben entrenamiento y capacitación a través de cursos teóricos y prácticos, dentro del país y en el exterior.

2.5. TECNOLOGÍA EMPLEADA.

La empresa emplea tecnología tipo III, es decir, con equipos electrónicos, como el meter, por ejemplo, que se constituye en el equipo principal en el trabajo de campo. Este tipo de tecnología es única en su género en el país.

Además de ello, se cuentan con 1 computadora en el Departamento de Campo, que es manejada por la Supervisora de Campo y por la Coordinadora de Campo en caso de ser necesario; dos computadoras en el Departamento de Estadísticas que son las que procesan la información proveniente de los meters y en las cuales se registra la base de datos, es decir 3 computadoras en total.

Cuando inició la empresa, contaba con 265 meters (destinados para la ciudad de Guayaquil), debido a que ese era el tamaño de la muestra operacional (hogares contratados), sin embargo, cada año que pasa IBOPE TIME S.A. debe adquirir nuevos equipos de esta naturaleza para poder cumplir con la meta que requieren los Canales de Televisión (Clientes).

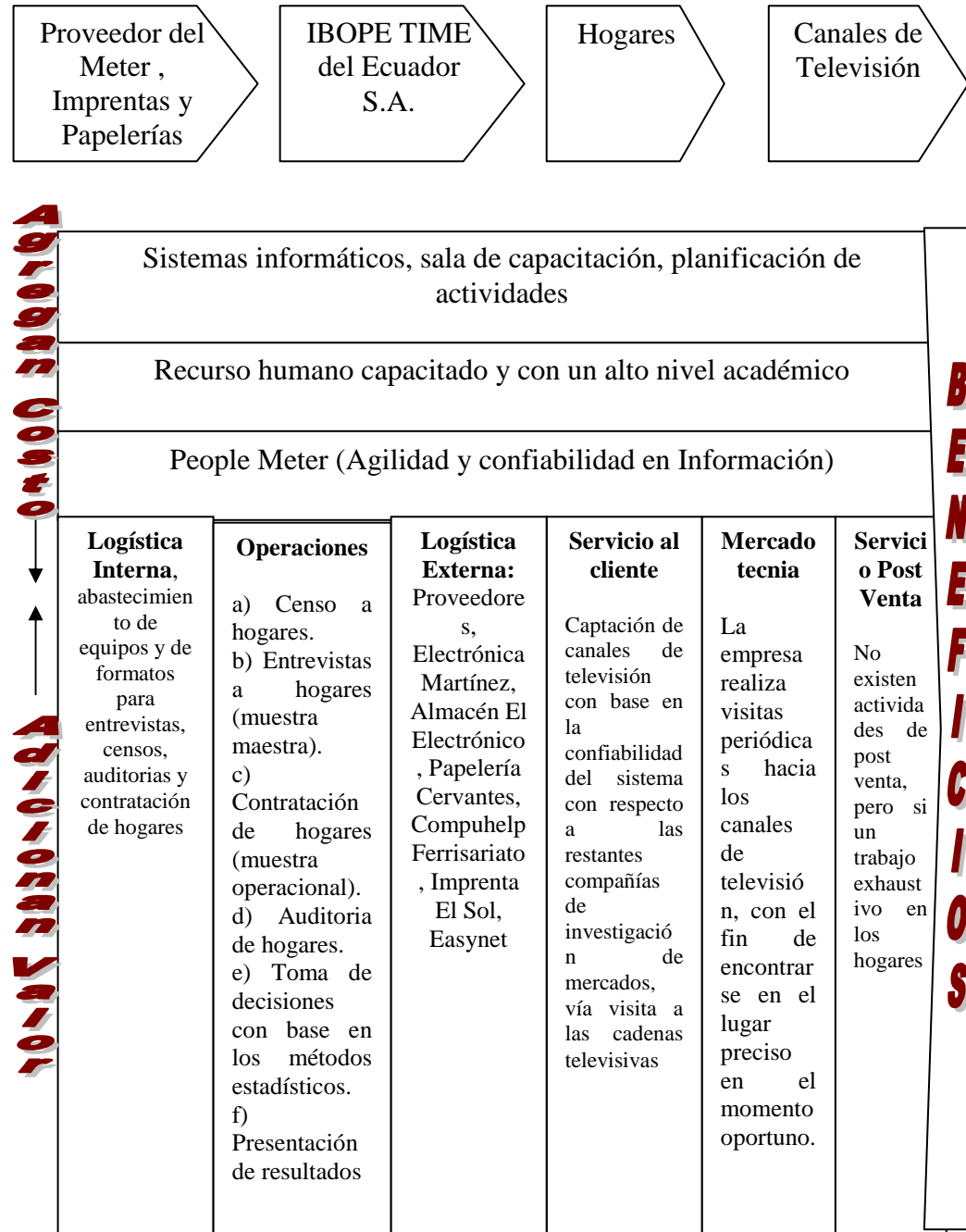
Además de lo expresado, la adquisición de meters, se ha producido por motivo del incremento poblacional, que hace crecer el tamaño de la muestra operacional, de lo contrario afecta a la confiabilidad de la información que la empresa proporciona a sus Clientes. En cinco años de labores, IBOPE TIME S.A. ha adquirido 185 meters.

En lo que se refiere a los sistemas de información la compañía ha adquirido nuevos programas de base de datos y estadísticas. El Personal que labora en el Departamento de estadísticas, debe conocer el manejo del Visual Studio, Acces 2000, Excel OM 2, Macros en Excel 2000, además de los sistemas especializados que puedan adquirirse y/o actualizarse.

2.6. PRESENTACIÓN DE LA CADENA DE VALORES.

GRAFICO No. 4

LA NUEVA ESTRUCTURA POR CADENA DE VALORES.



CAPITULO III

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.

3.1. ANÁLISIS DEL CLUSTER DONDE SE ENCUENTRA CLASIFICADA LA EMPRESA.

A pesar, de que IBOPE TIME del Ecuador S.A. es una empresa única en su género, por especializarse en la actividad de medición de rating de sintonía televisiva y por los procedimientos y tecnología utilizados para realizar dicha actividad, sin embargo, existen otras empresas de investigación de mercados, que realizan mediciones de audiencia de televisión empleando el método de entrevistas puerta a puerta.

En el capítulo I, numeral 1.9., se mencionó cinco empresas que desarrollan tareas de mediciones de rating de audiencia de televisión, las cuales son:

- ❖ MARKOP.
- ❖ Insight Marketing Research.
- ❖ Datanálisis.
- ❖ IPSA.
- ❖ Latinoamericana de Datos.

A continuación se mostrará un cuadro comparativo donde se muestra las ventajas que ofrece IBOPE TIME del Ecuador S.A., con relación a las demás compañías en mención:

CUADRO No. 5

FACTORES DE COMPETITIVIDAD.

Factor	Empresa					
	IBOPE TIME	IPSA	Datanálisis	Markop	Insight	LatinDatos
Tecnología	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
Procedimientos empleados	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Recurso Humano	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo
Costos operacionales	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo
Acceso a capital	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Nivel de Ingresos	Altos	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo
Nivel de confianza	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo
Dirección	Alta	Media	Media	Media	Media	Media
Demanda captada	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja

Fuente: Jefatura del Dpto. de Estadísticas.

Elaborado por: Proaño Mera Carlos Heriberto.

El resumen del presente cuadro es el que sigue a continuación:

- ❖ **Tecnología:** IBOPE TIME se diferencia de las restantes empresas por contar con el People Meter, que es un instrumento electrónico, que actúa como un medidor de audiencia, que proporciona datos 100% confiables desde el hogar donde es instalado hacia la empresa. Además es la compañía de investigación de mercados que mayor cantidad de equipos adquiere cada año, debido a que el método empleado para el desarrollo de sus labores, así lo amerita. También es necesario contar con nuevos software y/o programas informáticos, en especial, en los aspectos inherentes a las estadísticas y base de datos, con el propósito de hacer más ágil y eficaz el trabajo, lo que sí aplica la empresa.

- ❖ **Procedimientos empleados:** IBOPE TIME realiza una investigación amplia del mercado, segmentándolo por varios parámetros. Entre las variables que considera IBOPE TIME, se tienen: sexo, edad, clases socioeconómicas, nivel académico, entre otras. Las demás empresas consideran tan sólo la ubicación del domicilio.
- ❖ **Recurso Humano:** El recurso humano de IBOPE TIME, se capacita constantemente (alrededor de 150 horas en el año), en especial, aquellos pertenecientes a las áreas operativas de campo, departamento técnico y de estadísticas. Las restantes empresas contratan personal eventual, brindando una capacitación superficial para que puedan realizar entrevistas de puerta a puerta en domicilios. Algunas compañías como IPSA y Datanálisis, exigen ciertos requisitos para el personal antes de ser contratado, lo que eleva el nivel de seriedad de las entrevistas que se realizarán.
- ❖ **Costos operacionales:** IBOPE TIME, realiza un proceso extenso antes de entregar el informe de los datos que proporciona el estudio realizado, lo que hace que sus costos operacionales sean elevados. El trabajo de las restantes empresas es temporal, puede demorar días o semanas. Además el personal cobra por entrevista realizada, por tal motivo el costo de operación es bajo. De igual manera, las compañías como el IPSA y Datanálisis, le pagan un sueldo mayor a su personal entrevistador, además desarrollan una labor de supervisión mucho más amplia, elevándose sus costos operacionales.
- ❖ **Acceso a capital:** IBOPE TIME, por ser una multinacional, cuenta con una infraestructura que le permite acceder a créditos con la Banca Privada, además de ser una empresa reconocida. Las restantes compañías, por no contar con la misma infraestructura que la organización en estudio, no tiene facilidades para acceder a préstamos.
- ❖ **Nivel de Ingresos:** El nivel de ingresos de IBOPE TIME es alto, puesto que el contrato de trabajo estipulado con las cadenas televisivas tiene una duración de dos años, en el transcurso de los cuales la compañía percibe ingresos. No así, las restantes empresas que desarrollan trabajos, en ocasiones, por una semana.

- ❖ **Nivel de confianza:** Debido a la selección de una muestra maestra, muestra operacional y la contratación de hogares (hogares con meter instalado), sumados a las auditoria realizada a los colaboradores de IBOPE TIME, su nivel de confianza es alto. Las restantes empresas no pueden tener el mismo funcionamiento, debido a que están sujetos a la palabra de una persona que muchas veces no es la representativa del hogar.
- ❖ **Dirección:** Los directivos de IBOPE TIME, tienen alta capacitación, nivel académico elevado, con personas que tiene inclusive post grados, maestrías y que poseen un alto grado de experiencia. Las restantes empresas no cuentan con este tipo de jerarcas, debido a que los sueldos que pagan a sus directivos no es lo suficientemente alto como para pretender un empleado de semejante naturaleza.
- ❖ **Demanda captada:** IBOPE TIME, es la empresa que tiene alrededor de un 80 a 85% de captación de cadenas televisivas, las restantes empresas solo realizan estudios para confirmación de los resultados que brinda IBOPE TIME hacia sus clientes, tarea que la realiza con el método de entrevistas a puerta a puerta.

3.2. VENTAJAS COMPETITIVAS.

De acuerdo al estudio realizado en el numeral anterior, de este capítulo, se puede manifestar que IBOPE TIME, cuenta con varias ventajas competitivas, con respecto a las restantes empresas de Investigación de Mercados, entre las cuales se cuentan:

- ❖ Tecnología (people meter) que permite una alta confiabilidad del estudio.
- ❖ Recurso Humano capacitado y entrenado adecuadamente para el trabajo que debe desarrollar, tanto en el aspecto técnico, como en el operativo.
- ❖ Procedimientos y métodos empleados (selección de las muestras maestras y operacionales).

3.3. POSIBLE ESCENARIO DE IBOPE TIME CON RESPECTO A LA COMPETENCIA.

Con la llegada del ALCA, IBOPE TIME, tendrá que enfrentar la competencia de empresas internacionales, que cuentan con sistemas de mayor confiabilidad que los ofrecidos por las empresas nacionales de investigación de mercados, cuyo servicio ha sido analizado en el numeral anterior, de este capítulo.

Una de esas empresas, es AGB Panamericana de Venezuela, Medición S.A., que desarrolla la misma actividad que IBOPE TIME, utilizando un sistema electrónico computarizado, llamado Póllux, que realiza la misma función del people meter.

Para conocer los sistemas y procesos que desarrollan ambas empresas, se ha empleado el siguiente cuadro:

CUADRO No. 6

FACTORES DE COMPETITIVIDAD RELACIONADOS CON EMPRESAS DEL EXTERIOR.

Factores	IBOPE TIME del Ecuador S.A.	AGB Panamericana de Venezuela
Tecnología empleada	People meter	Póllux
Confiabilidad	Alta	Media
Recurso humano	Alto	Alto
Procedimiento	Selección de muestra operacional	Selección de muestra operacional
Aspecto Legal	Alto	Bajo

Fuente: Departamento de Campo.

Elaborado por: Proaño Mera Carlos Heriberto.

La confiabilidad que brinda la empresa AGB se ha visto reducida porque las televisoras R.C.T.V., C.A. y C.A. VENEZOLANA DE TELEVISIÓN denuncian que los directivos de AGB Panamericana, por no informar de manera clara y precisa , acerca de los márgenes de error de sus sistema de medición, habida cuenta su impacto sobre las ventas de espacios publicitarios de televisión, así como de no permitir que se realicen las revisiones y auditorias necesarias para garantizar un óptimo funcionamiento del Sistema Póllux (Fuente: [www. Procompetencia.gov.ve](http://www.Procompetencia.gov.ve)).

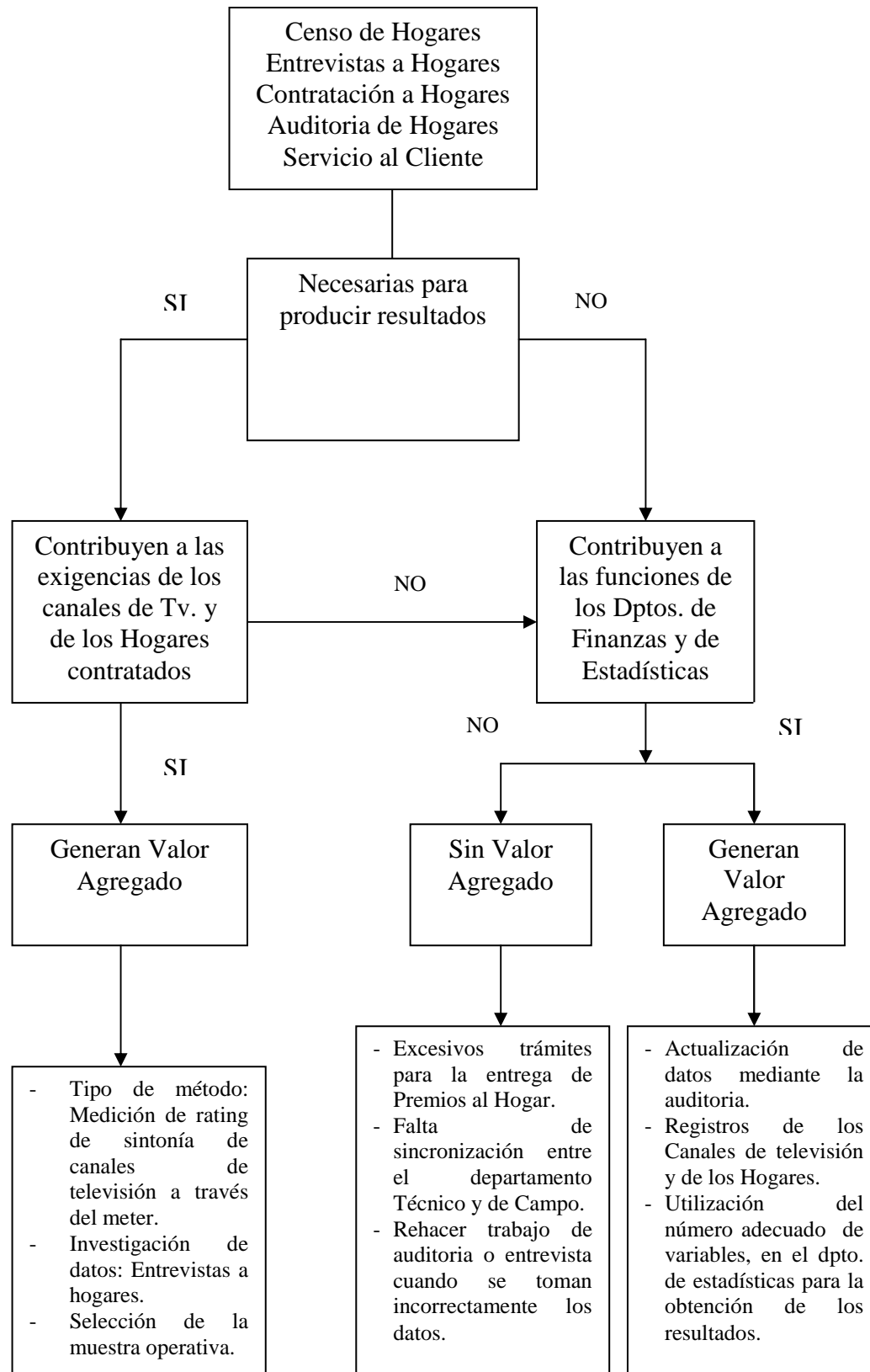
Esto se debe a que AGB Panamericana no estaría desarrollando las entrevistas necesarias que requiere la muestra, para elevar la confiabilidad del sistema. Es posible que esto se encuentre aconteciendo por los altos costos que debe enfrentar esta empresa venezolana, en lo referente a los medidores electrónicos, debido a la variación abrupta del dólar con respecto a la moneda bolívar.

3.4. EVALUACIÓN DEL VALOR AGREGADO.

Una vez que se ha analizado la situación de la empresa, los procesos que realiza el departamento de Campo, las quejas más frecuentes que se producen en el hogar, entonces se tiene la premisa para considerar cuales son las actividades que proporcionan valor agregado para el cliente y las operaciones de la empresa.

GRAFICO No. 5

EVALUACIÓN DEL VALOR AGREGADO.



Las actividades que generan valor agregado, tanto para el hogar y para el cliente, son: el tipo de método utilizado, que se refiere a la utilización del meter, equipo con que no cuenta ninguna de las empresas de Investigación de Mercado en el país.

El método de entrevistas a hogares que sirve para detectar las variables demográficas necesarias para la selección de la muestra operativa.

Las actividades que no generan valor agregado, son los excesivos trámites para la entrega de Premios a los Hogares, la falta de sincronización entre el Departamento Técnico y de Campo, que hace que se repitan tareas.

También los entrevistadores de Campo, repiten tareas, cuando no toman los datos correctamente.

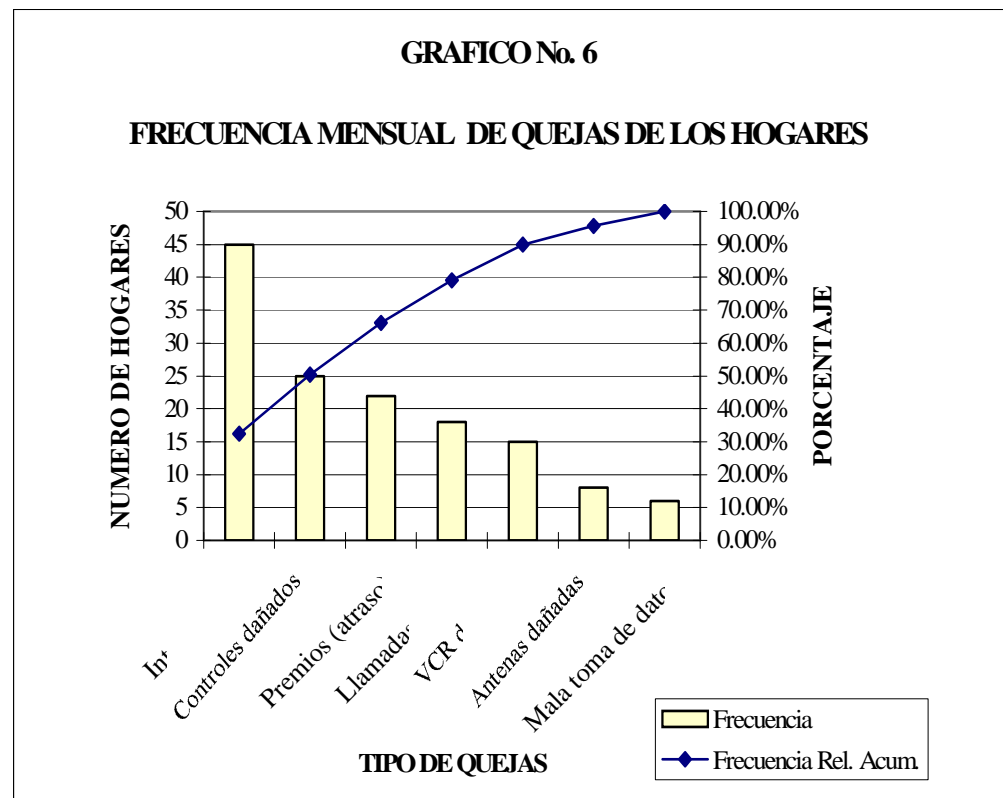
3.5. FRECUENCIA DE QUEJAS DE LOS HOGARES.

Con los datos tomados de las hojas de registro para Supervisión de hogares (**Anexo No. 7**) y el registro de auditoria de hogares, que se formula a los hogares, se ha efectuado un gráfico de frecuencias, en la cual se puede apreciar las principales quejas de hogares.

CUADRO No. 7

FRECUENCIA MENSUAL DE QUEJAS

ITEM	TIPO DE QUEJAS	Frecuencia de Hogares	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Rel. Acum.
1	Interferencia	45	45	32.37%	32.37%
2	Controles dañados	25	70	17.99%	50.36%
3	Premios (atraso)	22	92	15.83%	66.19%
4	Llamadas Good	18	110	12.95%	79.14%
5	VCR dañados	15	125	10.79%	89.93%
6	Antenas dañadas	8	133	5.76%	95.68%
7	Mala toma de datos	6	139	4.32%	100.00%
	Total	139		100.00%	



Fuente: Departamento de Campo.

Elaborado por: Proaño Mera Carlos Heriberto.

Según el cuadro y la gráfica que se ha presentado se observa las principales quejas de los hogares. Estas se pueden clasificar en dos grupos:

- ❖ **Por razones técnicas:** Interferencias, controles dañados, VCR dañados, antenas dañadas.
- ❖ **Por razones de Campo:** Atraso en entrega de Premios, Llamadas Good, Mala toma de datos.

Las interferencias en el televisor y los controles dañados ocupan el 50.36% de las quejas de los hogares. Mientras tanto, el atraso en la entrega de los Premios y las Llamadas Good, ocupan el 15.83% y 12.95% respectivamente.

Esto significa que las razones técnicas son las que representan el mayor porcentaje de quejas, esto es muy cierto, debido a que la información técnica que es proporcionada al hogar es insuficiente y por lo general, el técnico de la empresa no ejecuta la capacitación adecuada a todos los miembros del hogar.

En cuanto a las razones que atañen propiamente al departamento de Campo, éste se debe por varios motivos, en primer lugar porque los principales Directivos de la empresa, no le dan la importancia que requiere la entrega de los artefactos al Hogar, puesto que es un egreso para la compañía.

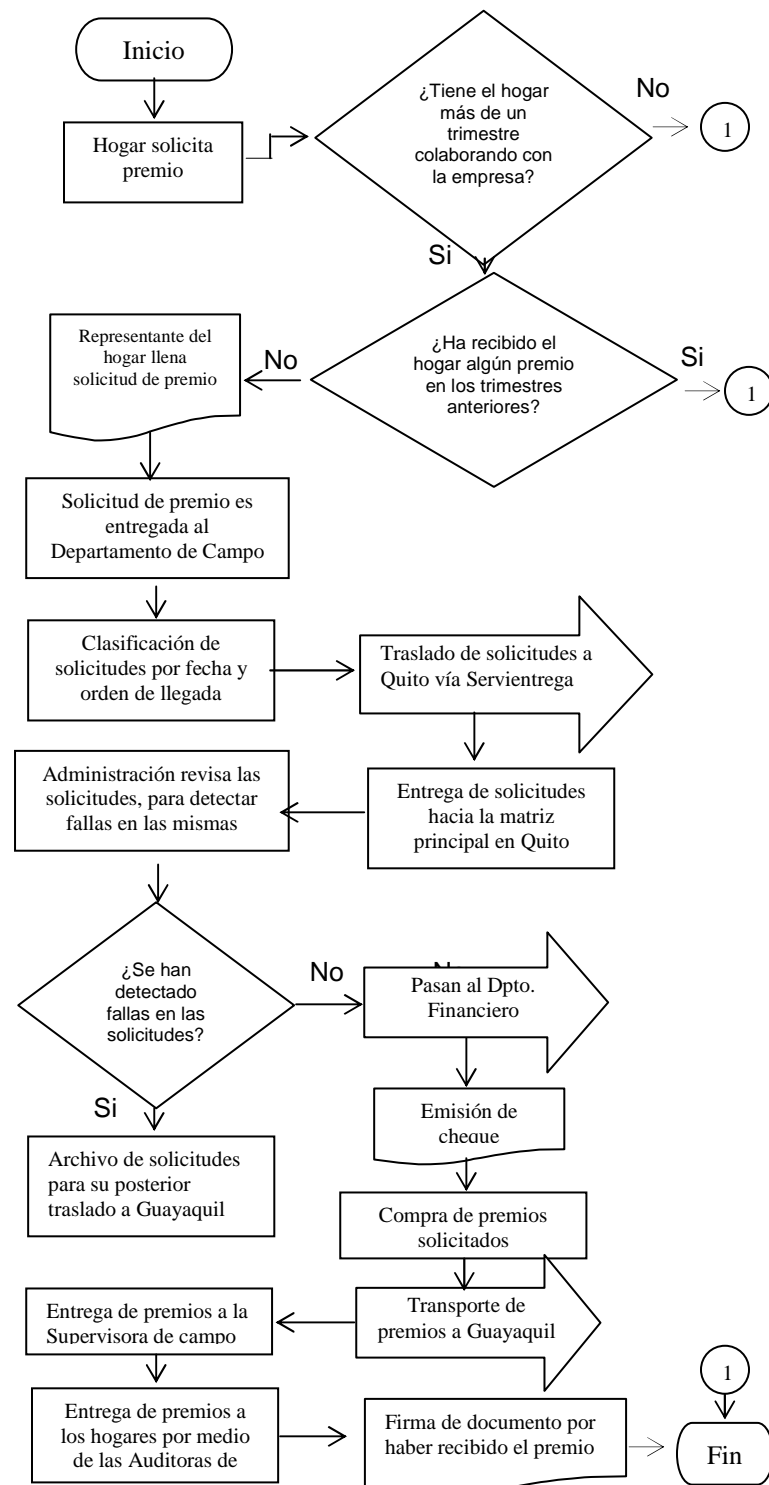
Para que un Hogar reciba premios, debe efectuarse el siguiente procedimiento:

- ❖ La Auditora de Campo, verifica si el Hogar ha cumplido el trimestre correspondiente. Si el hogar tuviera más de un trimestre colaborando con la empresa, la Auditora debe verificar si el Hogar no ha recibido algún premio en uno de los trimestres anteriores.
- ❖ El Hogar llena la solicitud para Premios (**ver Anexo No. 10**). Dentro de la solicitud debe seleccionar el premio que es de su agrado.
- ❖ La solicitud es entregada por la Auditora a la Supervisora de Campo.
- ❖ La Supervisora de Campo, clasifica las solicitudes y las agrupa.

- ❖ La Supervisora envía las solicitudes en orden de llegada, a través del personal de servicios para que sean llevadas a una empresa de Courier (Servientrega), para ésta compañía haga llegar esta documentación hacia la Central ubicada en Quito, entregando a las personas encargadas.
- ❖ Revisión de las solicitudes para detectar alguna falla.
- ❖ Si las solicitudes son aprobadas, se emite un informe al Departamento Financiero para que efectúe la entrega del respectivo cheque.
- ❖ La persona encargado de realizar las compras, lleva a cabo la adquisición de los premios solicitados por el Hogar.
- ❖ Los premios son trasladados hacia la empresa, encargándose a Servientrega, para que transporte los premios desde Quito hacia Guayaquil.
- ❖ Los premios son entregados en Guayaquil.
- ❖ La Supervisora de Campo, entrega a las Auditoras de Campo, le entrega los premios, para que los haga llegar a los Hogares.
- ❖ Las auditoras de Campo, entregan los premios al Hogar correspondiente.
- ❖ El Representante del Hogar firma una copia de la solicitud para Premios, dando fé de que se llevado a cabo la entrega del Premio solicitado.

GRAFICO No. 7

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ENTREGA DE PREMIOS A LOS HOGARES.



Elaborado por: Proaño Mera Carlos Heriberto.

Las quejas del Hogar se presentan cuando el Premio tarda en llegar más tiempo de lo previsto (dos semanas después de solicitar el pedido) o cuando se extravían las solicitudes del hogar, por descuido de la Supervisora de Campo y del personal de la filial en Quito. En lo referente a las Llamadas Good, se denomina así, a aquellas situaciones en las cuales la información proporcionada por el meter es de 0 ingresos, es decir, que la persona no ve televisión o simplemente no ha cumplido el acuerdo de utilizar el meter.

En ocasiones, a pesar de que el hogar está cumpliendo el acuerdo y observa los canales de televisión, no se remite la información de sus preferencias televisivas para que sean analizadas en la empresa, esto se da por fallas en el Departamento técnico (por que está averiado el meter), en el departamento de estadística que ha perdido la información del Hogar. Se señala que el Departamento de campo tiene la obligación de receptar este tipo de fallas. Por otra parte la mala toma de datos, se da cuando no se anota correctamente la edad o el sexo de las personas que habitan en el hogar. Por ejemplo, a veces se anota en la entrevista 26 años, cuando la respuesta del hogar ha sido de 16 años.

3.6. HISTOGRAMA DE TIEMPO DE DURACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A LOS HOGARES.

Para conocer el tiempo promedio de duración de una entrevista se realizará un histograma de frecuencias, con base en el Reporte semanal de campo (Ver **Anexo No. 11**).

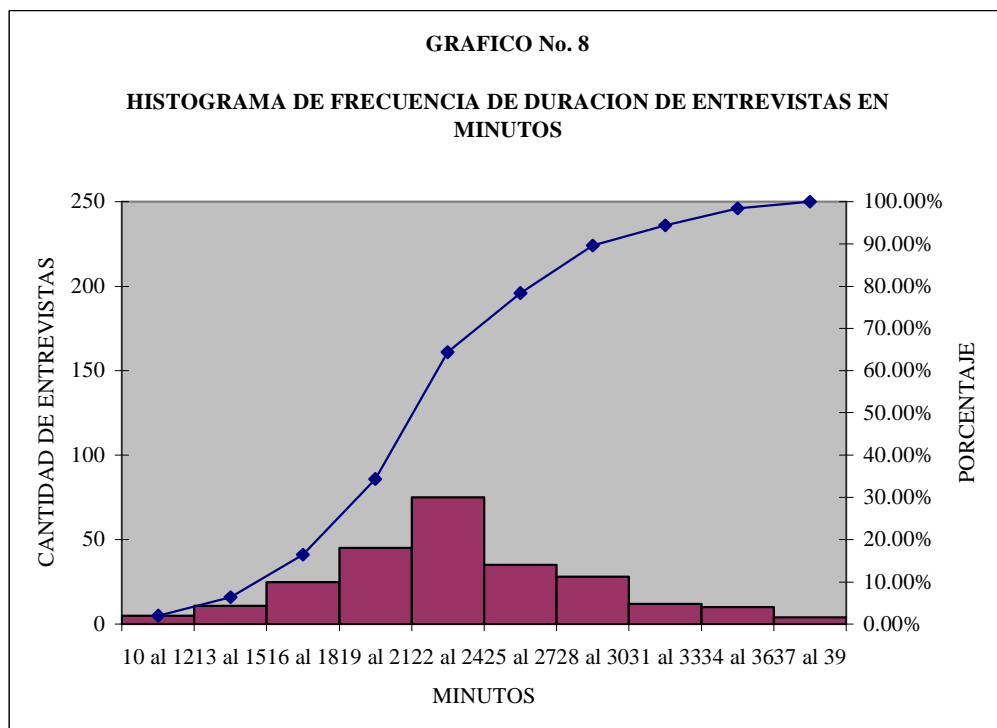
CUADRO No. 8

FRECUENCIA DE DURACIÓN DE ENTREVISTAS A HOGARES.

Item	Límite inferior minutos	Límite superior minutos	Clase media minutos	Frecuencia (número de entrevistas semanales)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia % Acumul	Frecuencia Clase media
1	10	12	11	5	5	2.00%	2.00%	55
2	13	15	14	11	16	4.40%	6.40%	154
3	16	18	17	25	41	10.00%	16.40%	425
4	19	21	20	45	86	18.00%	34.40%	900
5	22	24	23	75	161	30.00%	64.40%	1725
6	25	27	26	35	196	14.00%	78.40%	910
7	28	30	29	28	224	11.20%	89.60%	812
8	31	33	32	12	236	4.80%	94.40%	384
9	34	36	35	10	246	4.00%	98.40%	350
10	37	39	38	4	250	1.60%	100.00%	152
TOTAL				250		100.00%		5867

Media aritmética = $\frac{\sum (\text{Frecuencia} \times \text{Clase media})}{\text{Total de Frecuencias}}$

Media aritmética = $\frac{5867}{250}$ Media aritmética = 23.5 minutos entrevista



Elaborado por: Proaño Mera Carlos Heriberto.

El histograma descrito en la página anterior indica que la mayor cantidad de entrevistas (75 semanales, 30% del total), han tenido una duración que oscila entre 22 a 24 minutos.

Por otra parte el cálculo de la media aritmética indica un promedio de 23.5 minutos por entrevista que es el promedio de tiempo que tarda un miembro del Departamento de Campo en realizar una entrevista a un hogar.

CAPITULO IV

DESCRIPCION DE LOS PROBLEMAS.

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS.

Los problemas identificados en el estudio que se está desarrollando son los siguientes:

a) PROBLEMAS REFERENTES A LA ADMINISTRACIÓN.

- 1) Trámites Excesivos para la aprobación de solicitud de premios.
 - ❖ Origen: Departamento Administrativo y Departamento Financiero de la matriz en Quito.
 - ❖ Causas: Centralización para probar solicitudes de premios; No se entrega dinero a tiempo.
 - ❖ Efectos: Hogar insatisfecho.

- 2) Mala toma de datos.
 - ❖ Origen: Sección operativa de la matriz Guayaquil.
 - ❖ Causas: Fallas en la Supervisión de las entrevistas; descoordinación entre departamento técnico y de campo.
 - ❖ Efectos: Repetición de la tarea (Reproceso).

b) PROBLEMA REFERENTES AL MANTENIMIENTO:

- 3) Fallas en los accesorios (control remoto, VCR, etc.).
 - ❖ Origen: Departamento Técnico.
 - ❖ Causas: Falta de mantenimiento de los accesorios; Mal manejo del hogar.
 - ❖ Efectos: Pérdidas económicas por compra de accesorios nuevos.

c) PROBLEMA REFERENTES AL MEDIO AMBIENTE SOCIAL:

- 4) El Hogar no accede a ser contratado.
- ❖ Origen: Hogar.
- ❖ Causas: Desconfianza e inseguridad en las familias ecuatorianas.
- ❖ Efectos: Pérdida de confiabilidad en el hogar.

d) PROBLEMA REFERENTES AL MATERIAL:

- 5) Poca visibilidad de lectura en las hojas.
- ❖ Origen: Departamento Administrativo.
- ❖ Causas: Falta de control en el material para entrevista.
- ❖ Efectos: Desperdicio de hojas.

A continuación se presenta el diagrama causa efecto de los problemas identificados:

GRAFICO No. 9

4.2. CUANTIFICACION DE LOS PROBLEMAS.

a) Problema No. 1: Trámites Excesivos para la aprobación de solicitud de premios.

Los hogares que rompieron contrato con la empresa, debido al incumplimiento en los premios, fueron 15. Para volver a contratar a otros hogares que los reemplacen, fue necesario emplear dos semanas, esto ocasionó que se cancelaran valores adicionales a las auditoras de campo, por llevar a cabo este trabajo. También se tuvo que utilizar los formularios del contrato, gastos de transporte, gastos de alimentación, etc.

CUADRO No. 9

CUANTIFICACION DEL PROBLEMA No. 1.

Descripción	Valor mensual	Cantidad de auditoras	Duración	Valor mensual del Problema
Sueldo de auditoras	\$ 300.00	3	2 semanas (0.5 meses)	\$ 450.00
Suministros				\$ 30.00
Gastos de transporte	\$ 60.00	3	2 semanas (0.5 meses)	\$ 90.00
Gastos de alimentación	\$ 40.00	3	2 semanas (0.5 meses)	\$ 60.00
Total				\$ 630.00

Fuente: Departamento de Campo.

Elaborado por: Proaño Mera Carlos Heriberto.

Por concepto del problema Trámites excesivos para la aprobación de solicitudes se ha perdido **\$ 630.00**, considerando un mes del año. Cabe anotar que la entrega de premios se realiza cada trimestre.

Por tal motivo, el valor que ha sido obtenido deberá multiplicarse por 4 trimestres con que cuenta el año, para calcular la pérdida total del problema:

❖ **Pérdida total anual = \$ 630.00 X 4 = \$ 2,520.00**

b) Problema No. 2: Mala toma de datos.

La mala toma de datos se produce por descoordinación entre el Departamento técnico y el departamento de campo. Cuando se genera una mala toma de datos, la empresa debe mandar a una auditora a verificar la información proporcionada por el hogar, repitiéndose un trabajo que debió hacerse bien a la primera vez, con la consecuente pérdida económica, por concepto de sueldos, hojas de entrevistas, gastos de transporte, etc.

CUADRO No. 10

CUANTIFICACION DEL PROBLEMA No. 2.

Descripción	Valor	Cantidad de auditoras	Repetición de entrevistas en un mes	Duración	Valor del Problema
Sueldo de auditoras	\$ 300.00 / mensual	3		1 día (22 días / mes)	\$ 41.00
Hojas de entrevistas	\$ 0.04 / unidad		6		\$ 0.24
Gastos de transporte	\$ 1.00 / diario	3	6		\$ 18.00
Total					\$ 59.24

Fuente: Departamento de Campo.

Elaborado por: Proaño Mera Carlos Heriberto.

Nota: El valor de 6, de la columna Repetición de entrevistas en un mes, se lo ha tomado del cuadro de frecuencias de quejas de los hogares.

Por concepto del problema Mala toma de datos, se ha perdido \$ 59.24, considerando el mes de Noviembre del año 2002.

Para calcular la pérdida anual se ha procedido a multiplicar esta cifra por el factor 12, meses del año.

❖ **Pérdida total anual = \$ 59.24 X 12 = \$ 710.88.**

c) Problema No. 3: Fallas en los accesorios.

Cuando los accesorios empiezan a fallar, deben ser reparados o simplemente comprarlos nuevos para reemplazar a los averiados, gasto que corre por parte de la empresa. Por tal motivo, se ha cuantificado este problema considerando el número de accesorios dañados que se detectó mediante el cuadro de frecuencia de quejas de los hogares.

CUADRO No. 11

CUANTIFICACION DEL PROBLEMA No. 3.

Descripción	Valor	Unidad	Cantidad mensual	Valor mensual del Problema
Controles remotos dañados	\$ 15.00	Unidades	25	\$ 375.00
VCR dañados	\$ 100.00	Unidades	15	\$ 1,500.00
Antenas dañadas	\$ 15.00	Unidades	8	\$ 120.00
Total				\$ 1.995.00

Fuente: Departamento de Campo.

Elaborado por: Proaño Mera Carlos Heriberto.

Conociendo que las auditorias se realizan cada dos a tres meses, se ha considerado una repetición de accesorios dañados de cuatro veces en el año.

Para calcular la pérdida anual se ha procedido a multiplicar esta cifra por el factor 4, meses del año.

❖ **Pérdida total anual = \$ 1.995.00 X 4 = \$ 7,980.00.**

d) Problema No. 4: El Hogar no accede a ser contratado.

Un auditor debe contratar un promedio de 150 hogares, para que entre los tres auditores logren alcanzar 450 hogares colaboradores.

La frecuencia máxima de visitas al hogar incluye una repetición de cinco veces, en caso de que el hogar no acceda a la petición de la empresa.

Se supone que el máximo de visitas permitidas son dos veces. Es decir, que se pierden tiempo en repetir el proceso en tres ocasiones adicionales.

Estos casos se presentan con los hogares de la clase alta, que son el 18% de la muestra operacional (81 hogares). Es decir que la frecuencia de visitas en estos hogares es de:

- ❖ Frecuencia de visitas = 81 hogares X 5 visitas por hogar.
- ❖ Frecuencia de visitas = 405 visitas.
- ❖ Frecuencia de visitas máximas permitidas = 81 hogares X 2 visitas por hogar.
- ❖ Frecuencia de visitas máximas permitidas = 162 visitas.
- ❖ Frecuencia de Visitas no permitidas = 405 – 162
- ❖ **Frecuencia de Visitas no permitidas = 243 visitas.**

En una visita se pierde tiempo, el sueldo de la auditora de campo, etc. Se considera el tiempo de 23.5 minutos obtenido en el cálculo del promedio de entrevistas del histograma de frecuencias realizado en el capítulo III. Luego, el tiempo perdido será de:

- ❖ Tiempo perdido = 23.5 minutos por visita X 243 visitas.
- ❖ Tiempo perdido = 5,710.5 minutos.
- ❖ Tiempo perdido = 95.18 horas.
- ❖ **Tiempo perdido = 12 días (2 semanas y 2 días: 2.4 semanas).**

CUADRO No. 12

CUANTIFICACION DEL PROBLEMA No. 4.

Descripción	Valor	Cantidad de auditoras	Tiempo perdido	Valor anual del Problema
Sueldo de auditoras	\$ 300.00 / mensual (4 semanas)	3	2.4 semanas	\$ 540.00
Gastos de transporte	\$ 60.00 / mensual (4 semanas)	3	2.4 semanas	\$ 108.00
Total				\$ 648.00

Fuente: Departamento de Campo.

Elaborado por: Proaño Mera Carlos Heriberto.

Luego, la pérdida anual por esta problemática ascendió a \$ 648.00.

e) Problema No. 5: Poca visibilidad de lectura en las hojas.

Esta problemática trae como consecuencia desperdicio de hojas. Para cuantificar se ha procedido a determinar el número de hojas que resultan con esta problemática:

CUADRO No. 13

FRECUENCIA DE HOJAS CON POCA VISIBILIDAD DE LECTURA.

Descripción	Frecuencia en días					Total
	1	2	3	4	5	
Hojas con poca visibilidad de lectura	25	10	15	4	6	60

Fuente: Departamento de Campo.

Elaborado por: Proaño Mera Carlos Heriberto.

Si cada entrevistador (son ocho en total), debe realizar 15 entrevistas, entonces el promedio diario de entrevistas realizadas será de 120 entrevistas diarias y 600 semanales, por tanto el índice de desperdicio, considerando el promedio de cinco días observados, será de:

$$\text{Indice de desperdicio} = \frac{\text{Desperdicio de hojas}}{\text{Entrevistas realizadas}}$$

$$\text{Indice de desperdicio} = \frac{60 \text{ hojas}}{600 \text{ hojas de entrevistas}}$$

❖ **Indice de desperdicio = 10%.**

Si el desperdicio asciende a 60 hojas semanales, multiplicando por 4 se obtendrá el desperdicio mensual de hojas, que asciende a 240 hojas.

Luego se cuantifica el problema:

CUADRO No. 14**CUANTIFICACION DEL PROBLEMA No. 5.**

Descripción	Valor	Unidad	Cantidad mensual	Valor mensual del Problema
Hojas desperdiciadas	\$ 0.04	Unidades	240	\$ 9.60
Total				\$ 9.60

Fuente: Departamento de Campo.

Elaborado por: Proaño Mera Carlos Heriberto.

Para calcular la pérdida anual se ha procedido a multiplicar esta cifra por el factor 12, meses del año.

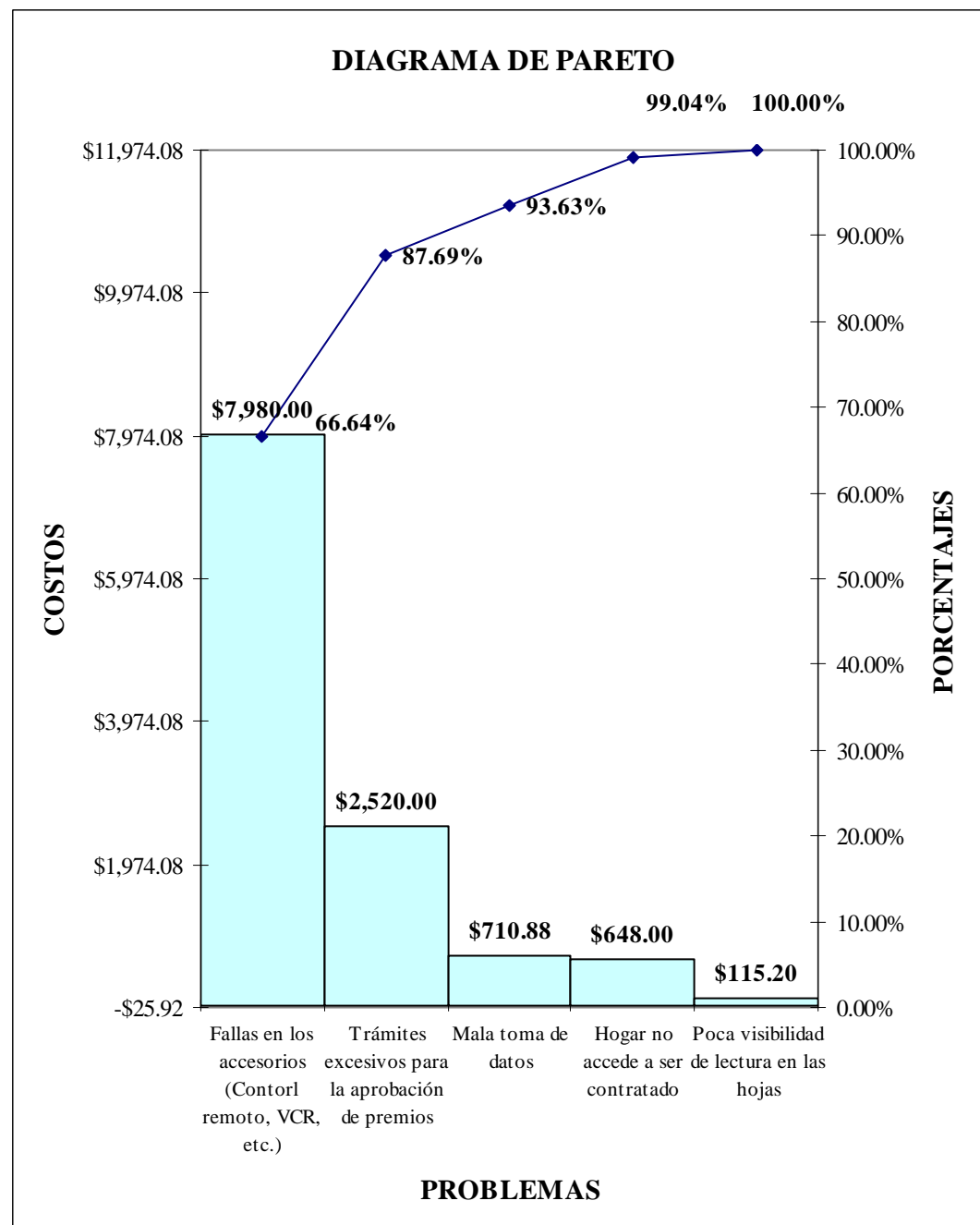
❖ **Pérdida total anual = \$ 9.60 X 12 = \$ 115.20.**

Para una mayor apreciación de los problemas se ha construido el diagrama de Pareto, para conocer cuales son los problemas que afectan con una mayor incidencia al servicio que presta la empresa.

CUADRO No. 15**COSTOS DE LOS PROBLEMAS.**

Item	DESCRIPCIÓN	Costos	Porcentaje	Porcentaje ac.
1	Fallas en los accesorios (Control remoto, VCR, etc.)	\$7,980.00	66.64%	66.64%
2	Trámites excesivos para la aprobación de premios	\$2,520.00	21.05%	87.69%
3	Mala toma de datos	\$710.88	5.94%	93.63%
4	Hogar no accede a ser contratado	\$648.00	5.41%	99.04%
5	Poca visibilidad de lectura en las hojas	\$115.20	0.96%	100.00%
	Total	\$11,974.08	100.00%	

GRAFICO No. 10



El Diagrama de Pareto ha indicado lo siguiente:

- ❖ El principal problema que afecta al servicio de medición de rating de sintonía, se ha producido debido a las fallas en los accesorios como controles remotos, VCR, etc.), el cual ocupa un 66,64% de las pérdidas económicas que se han presentado en la empresa.

- ❖ Trámites excesivos para la entrega de premios, el cual está categorizado como el segundo problema que afecta al servicio que presta la empresa, que ha obtenido un 21,05% de participación en las pérdidas. Unida a la anterior problemática, representan el 87,69% del valor económico de las pérdidas.
- ❖ El tercer problema en importancia, es la mala toma de datos, que ha obtenido un 5,94% de participación en las pérdidas de la empresa.

4.3. DIAGNOSTICO.

La empresa presenta problemas por los daños que se producen en los accesorios, cuya principal causa es el mal uso que hacen los hogares de estos accesorios, debido a que no reciben una asesoría clara y adecuada para el buen manejo de estos elementos, por parte de los técnicos que instalan los mismos en los hogares contratados. Cuando uno de estos accesorios falla, la desesperación de los miembros del hogar por ver un programa de televisión, al no recibir la visita del técnico, trae como consecuencia que sea el mismo miembro del hogar quien intente reparar o solucionar el problema en el accesorio, lo que ocasiona el daño del equipo. El segundo problema en importancia que ha ocurrido se debe a las demoras en la entrega de los premios prometidos al hogar, que generalmente nunca se los entrega en el tiempo fijado, lo que es causado por el prolongado trámite que sigue la solicitud de pedido de los mismos. A ello se debe que los hogares renuncien al contrato establecido con IBOPE TIME, lo que a su vez hace que la empresa busque otro hogar para cubrir el espacio que ha dejado el colaborador renunciante. También, se ha detectado fallas en la parte administrativa y en el departamento técnico, las mismas que tienen un efecto directo hacia el departamento de campo y hacia los hogares contratados, lo que ha sido causado principalmente por la falta de comunicación y descoordinación entre estas áreas y el hogar. La grave consecuencia que produce la insatisfacción del hogar es el retiro del mismo, lo que no permite cumplir el contrato de la empresa con el cliente (canal de televisión), impidiéndole efectuar su trabajo.

CAPITULO V

SOLUCIONES ESCOGIDAS DE ACUERDO AL DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.

5.1. DESCRIPCION DE LAS SOLUCIONES ESCOGIDAS.

El diagnóstico de la empresa, detectó los mayores problemas:

- ❖ En el aspecto técnico, por que los accesorios que pone a disposición IBOPE TIME en los hogares contratados se dañan con frecuencia, debido al manejo inadecuado de los mismos y por falta de mantenimiento, lo que es obvio, debido a que por encontrarse fuera de la compañía, se hace más difícil el chequeo de estos accesorios.
- ❖ En el aspecto administrativo, debido a dos motivos: Primero la centralización en los procesos de campo, como por ejemplo la entrega de premios, cuyo procedimiento indica que debe enviarse a Quito todos los documentos relativos a las solicitudes de premios, para luego efectuar la entrega de los mismos; En segundo lugar, por la descoordinación entre los departamentos técnicos y de campo, que tienen poca comunicación entre sus miembros.

Las soluciones escogidas para ambas situaciones, se la ha previsto mediante dos alternativas, que se las menciona en los siguientes ítem:

- a) **Problema No. 1:** Fallas en los accesorios (Control remoto, VCR, etc.).
 - 1) **Alternativa de Solución No. 1:** Contratación de un técnico.
 - ❖ **Ventaja:** Esta alternativa permitirá contar con un técnico adicional, para realizar visitas más seguidas al hogar y evitar el daño de los accesorios como controles y antenas que forman parte del sistema de información colocado en el hogar contratado.

- ❖ **Desventaja:** Incrementará el número de personas en la organización y no precisamente controlará los defectos en los equipos, especialmente en aquellos hogares que tienen niños y por su descuido no impiden que éstos accesorios sufran maltrato por parte de los propios infantes.
 - ❖ **Plan emergente:** Se estima conveniente que se asigne la zona que mayores problemas presente para el técnico nuevo, puesto que la alternativa de solución se dirige hacia esta problemática, precisamente.
- 2) **Alternativa de Solución No. 2:** Entrega de un manual para programación y protección de controles y antenas al hogar.
- ❖ **Ventaja:** Esta alternativa permitirá que el hogar cuente con un manual de ayuda, para que pueda programar su control y le proporcionará indicaciones útiles para que proteja estos accesorios contra la acción del polvo, el maltrato de los niños y efectuar un chequeo en caso de que ocurra alguna falla que pueda ser controlada por ellos.
 - ❖ **Desventaja:** No se puede conocer hasta qué punto los hogares podrán acatar lo escrito en el manual, motivo por el cual se deberá evaluar este sistema, cuando ya se encuentre en funcionamiento, a través de la disminución del número de accesorios defectuosos.
 - ❖ **Plan emergente:** Se estima conveniente que el técnico proporcione una capacitación más profunda al hogar en el aspecto técnico y que siga un sistema de evaluación de la acción que se implante.

b) **Problema No. 2:** Trámites excesivos para la aprobación de premios.

- 1) **Alternativa de Solución No. 1:** Creación de una sección financiera en la filial de Guayaquil.
- ❖ **Ventaja:** Esta alternativa permitirá que se realicen los trámites directamente desde Guayaquil, ahorrando tiempo a la organización, puesto que no tendrá que movilizarse a Quito para efectuar la aprobación de las solicitudes de premios y también permitirá efectuar otros movimientos que no se pueden hacer marchar directamente desde el puerto principal como por ejemplo la cancelación del sueldo, cuyos cheques necesitan la firma de la Jefa Financiera para poder ser cobrados.

- ❖ **Desventaja:** Incrementará el número de personas en la organización y podría ofrecer resistencia entre los directivos quienes se verán amenazados por esta acción.
 - ❖ **Plan emergente:** Se recomienda que la sección Financiera que se va a crear en la filial de Guayaquil, sea administrada por el Sub Jefe Financiero, por ejemplo, lo que evitaría un conflicto entre las dependencias de Quito y Guayaquil.
- 2) **Alternativa de Solución No. 2:** Descentralizar el proceso de entrega de premios, mediante el traspaso de responsabilidades de este procedimiento al Departamento de Campo.
- ❖ **Ventaja:** Esta alternativa permitirá a la organización hacer más efectiva la entrega de premios, porque es el Departamento de campo el que maneja a través de sus miembros (Supervisora, auditoras y entrevistadoras) este proceso, por tal motivo, será mucha más eficiente la entrega de premios, puesto que son sus miembros quienes conocen quienes han recibido premios y quienes no lo han hecho.
 - ❖ **Desventaja:** Podría crear una resistencia por parte del personal que labora en Quito, ya que se rompería el sistema que se ha implantado desde que inició las operaciones esta empresa, lo que ocasionaría que los cheques demoren en llegar desde la ciudad de Quito hacia Guayaquil.
 - ❖ **Plan emergente:** La organización deberá prever que la sección Financiera es la única que puede emitir cheques y demás documentos financieros hacia las restantes secciones, sea que se encuentren en Quito o fuera de esta ciudad. De tal manera, que para hacer efectiva la descentralización en este y otros procesos, los departamentos de la compañía deberán mantener mayor comunicación, utilizando memos por vía fax, el internet y otros mecanismos.

Una vez analizadas las alternativas propuestas para solucionar los problemas identificados en el estudio, sus causas y sus efectos se procede al detalle de cada una de ellas con el propósito de conocer cual de ellas ofrece mayores ventajas.

5.2. ANALISIS DE LAS SOLUCIONES ESCOGIDAS.

5.2.1. ALTERNATIVAS DE SOLUCION No. 1:

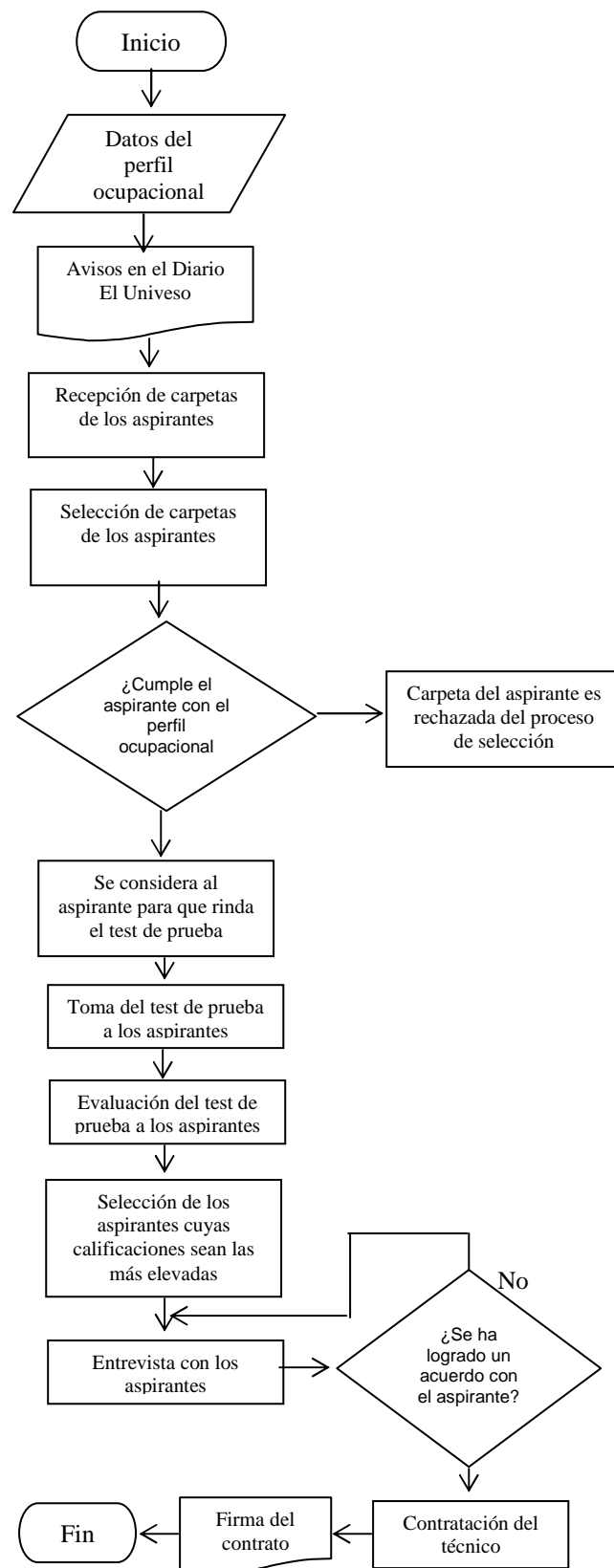
a) CONTRATACIÓN DE UN TÉCNICO.

El procedimiento a seguir para contratar un técnico es el siguiente:

- ❖ Establecimiento del perfil profesional del aspirante, a través del cual, reúna los siguientes requisitos:
 - a) Ser mayor de 18 años de edad (con edades comprendidas entre los 22 a 30 años preferible),
 - b) Estar casado (preferiblemente),
 - c) Tener experiencia de seis meses como técnico electrónico,
 - d) Tener estudios superiores en áreas relacionadas con la Ingeniería Industrial.
- ❖ Colocación de avisos en Diario El Universo, por dos días (domingo y lunes, preferiblemente).
- ❖ Recepción de carpetas en el Departamento Técnico, por parte del Jefe Departamental.
- ❖ Selección de carpetas, por el Jefe del Departamento Técnico, considerando como base en el curriculum vitae presentado, la experiencia que acredite como técnico electrónico y su nivel académico.
- ❖ Aplicar el test de prueba que la empresa aplica a los aspirantes a un puesto de trabajo (ver **Anexo No. 2**).
- ❖ Evaluación del test de prueba de los aspirantes.
- ❖ Segunda selección de carpetas, con base en calificaciones obtenidas por los aspirantes.
- ❖ Sostener una entrevista con el aspirante al cargo.
- ❖ Contratación del técnico, una vez que se ha arreglado los términos del contrato, los cuales sean aceptados por el aspirante a nuevo miembro de la organización.

GRAFICO No. 11

PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACION DE UN TÉCNICO.



El técnico a contratar, deberá cumplir con los siguientes propósitos:

- ❖ El Jefe del Departamento Técnico asignará una zona, que será la que mayores problemas presente sobre controles y antenas dañadas.
- ❖ El Jefe del Departamento Técnico delinearé el cronograma de trabajo del técnico contratado, sobre el cual se impartirá flexibilidad, para que de esta manera, esta persona pueda dar cabida, a aquellos hogares que requieren con mayor urgencia los trabajos en el aspecto técnico.

El sueldo mensual del técnico a contratar será similar a los que tienen los pertenecientes a la organización, que oscila en **\$ 350.00**:

- ❖ Sueldo anual = sueldo mensual x 12
- ❖ Sueldo anual = \$ 350.00 x 12
- ❖ **Sueldo anual = \$ 4,200.00**

A este costo se añaden los gastos por la contratación del espacio en los diarios, que cuestan alrededor de \$5.00 por día (dos días), es decir, \$ 10.00 de gasto. También el costo de la evaluación, que asciende a \$ 5.00 aproximadamente. Luego:

- ❖ Costo total de la solución = \$ 4,200.00 + \$ 10.00 + \$ 5.00
- ❖ **Costo total anual de la solución = \$ 4,215.00**

Finalmente esta solución costaría a la empresa **\$ 4,215.00**.

e) CREACIÓN DE UNA SECCION FINANCIERA EN LA FILIAL DE GUAYAQUIL.

Para descentralizar la filial de Guayaquil se ha previsto la creación de una sección financiera, esto permitirá dar agilidad a los trámites como la aprobación de las solicitudes de premios, la adquisición de equipos y/o accesorios y la entrega de los cheques por pagos de sueldos y demás.

El responsable de dirigir la sección financiera será el Sub Jefe Financiero, el cual permanecerá en Guayaquil en el horario normal de trabajo, es decir, de 8h30 a 17h00.

Las funciones de esta sección que se va a implementar son:

- ❖ Asentar las transacciones que se generen en la filial de Guayaquil.
- ❖ Proporcionar un informe diario a través del fax y del internet a la matriz de Quito.
- ❖ Proporcionar un informe mensual general de las finanzas a la matriz de Quito.
- ❖ Elaborar los roles de pago para los trabajadores.
- ❖ Emitir cheques y certificados financieros para la adquisición de equipos, la compra de premios y los pagos de sueldos.
- ❖ Elaborar un presupuesto económico, con base en las actividades que serán ejecutadas en la filial de Guayaquil.
- ❖ Tener disponibilidad en la evaluación de los proyectos de mejora que sean presentados por los miembros de la filial de Guayaquil.
- ❖ Tomar decisiones en el aspecto económico, en temas relacionados a la adquisición de equipos, entrega de premios y similares.
- ❖ Contar siempre con una caja chica para los departamentos técnicos y de campo, preferencialmente.

La sección financiera quedaría ubicada junto al Departamento de Campo, que cuenta con espacio suficiente para abarcar este tipo de actividad.

La inversión necesaria para el funcionamiento de esta sección es:

- ❖ Un escritorio con dos sillas.
- ❖ Un archivador.
- ❖ Una computadora con sus respectivos accesorios auxiliares (UPS e impresora).

El sistema que será utilizado en las actividades financieras será similar al que funciona en Quito. Los archivos serán almacenados fundamentalmente en CD's y unidades de almacenamiento tecnológicas, mientras que se tendrá como un soporte de emergencia carpetas y papelería con información relacionada al aspecto financiero.

La inversión que se realizará para la puesta en marcha de esta alternativa será la siguiente:

CUADRO No. 16

COSTOS DE EQUIPOS DE OFICINA.

Item	Equipos	Costos
1	Escritorio	\$ 85.00
2	Sillas	\$ 42.00
1	Computadora	\$ 650.00
1	UPS	\$ 65.00
1	Impresora	\$ 95.00
	Total	\$ 937.00

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Proaño Mera Carlos Heriberto.

Estos costos han sido obtenidos previa investigación en almacenes y lugares de expendio de dichos accesorios de oficina. La inversión que requerirá la organización ascenderá a **\$ 937.00**.

5.2.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCION No. 2:

a) ENTREGA DE UN MANUAL PARA PROGRAMACIÓN Y PROTECCIÓN DE CONTROLES Y ANTENAS.

El objetivo de esta solución, es brindar al hogar una herramienta para que pueda manejar con mayor facilidad los accesorios que proporciona la empresa y mantener bajo control los riesgos de daños en los mismos.

El responsable por la elaboración de este manual es el Departamento Técnico, a través de su Jefe y el personal que éste dirige.

La base fundamental para la elaboración del documento en referencia, es la información de los proveedores de los accesorios, tales como:

- ❖ Controles remoto.
- ❖ Antenas.
- ❖ VCR.

Cada vez que se adquiere un accesorio de esta naturaleza, el proveedor hace entrega de manuales de referencia, para poder operar y mantener el mismo por una mayor cantidad de tiempo posible, aprovechando la vida útil de ellos.

El Departamento Técnico, toma como modelo estos manuales para realizar uno similar, que contenga información sobre la mejor forma del uso y control de estos dispositivos en el hogar.

Este documento contiene la siguiente información:

MANUAL PARA PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE ACCESORIOS.

Dirigido a: Dpto. Técnico. Pág. 1 de 7

Elaborado por: Fecha de emisión:

CONTROL REMOTO.

Objetivo. – Ayudar al hogar para que sus miembros puedan utilizar y proteger fácilmente los accesorios que la empresa les proporciona el manejo del meter.

Alcance. – Este manual servirá a los 450 hogares contratados y tendrá una validez de dos años, que es tiempo que dura el contrato con el hogar respectivo.

a) Para instalar baterías:

1. Para insertarlas, presione la tapa posterior y levántela de la cubierta del control remoto.
2. Coloque las dos baterías **tipo AAA**, en el compartimiento asegurándose que + y – estén correctamente colocadas.
3. Coloque la cubierta.

b) Para limpiar la sección interna donde se colocan las baterías:

1. Levante la cubierta del control remoto, de similar manera que el paso anterior y retire las baterías.
2. Ubique el control remoto en una aspiradora, ventilador o sistema que proporcione aire, que pueda ser utilizado para extraer basuras del interior del accesorio en referencia.
3. Rocíe el líquido denominado spray limpiador en el interior del referido elemento.
4. Ubique las baterías del accesorio en su respectivo lugar y coloque la cubierta.

MANUAL PARA PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE ACCESORIOS.

Dirigido a: Dpto. Técnico. Pág. 2 de 7

Elaborado por: Fecha de emisión:

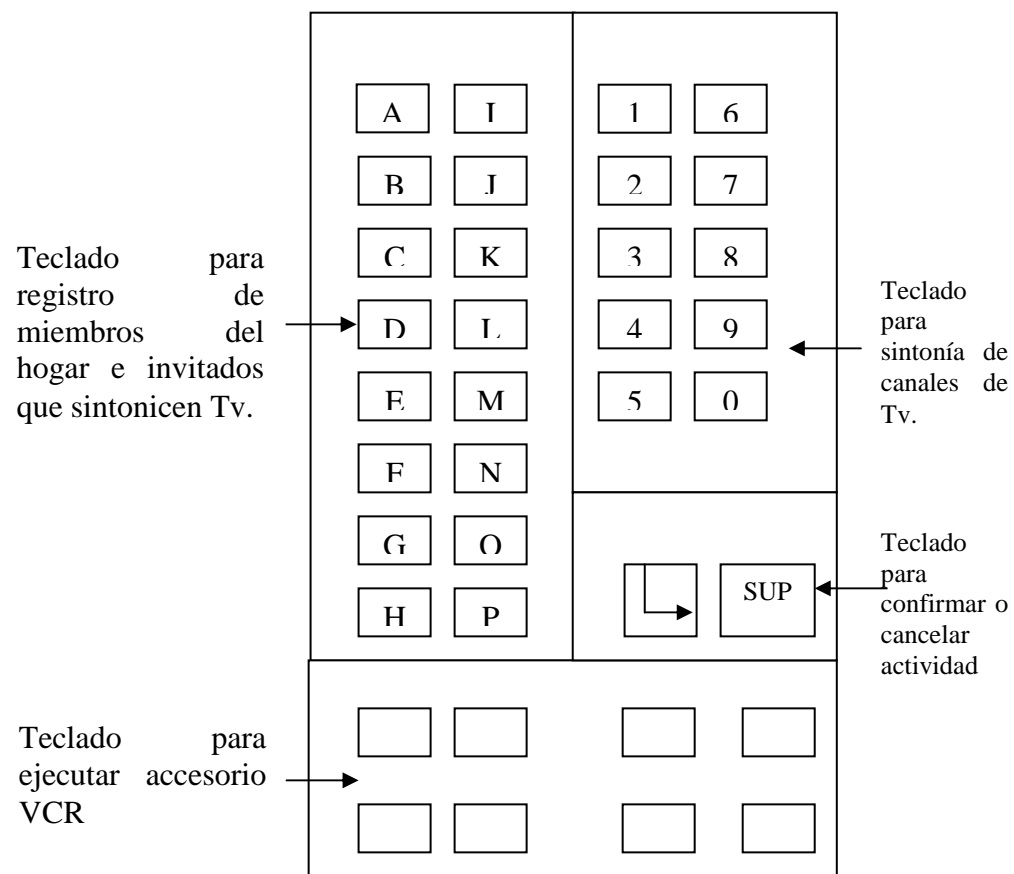
CONTROL REMOTO.

c) Funciones de las teclas del control remoto:

1. Existen cuatro secciones que conforman el accesorio denominado control remoto.
 - a) La primera sección la conforman las letras del alfabeto desde la A hasta la P.
 - b) La segunda sección la representan los números del 0 al 9.
 - c) La tercera sección la componen dos botones, que se diferencian por los distintos colores, uno verde que significa Confirmar y uno rojo que significa Cancelar.
 - d) La cuarta sección está compuesta por cuatro teclas, las cuales ejecutan otras funciones, por ejemplo para activación en caso de videograbadora.
2. Las teclas alfabéticas, sirven para registrar a los miembros del hogar y a los invitados que se encuentren sintonizando un determinado canal de televisión.
3. Las teclas numéricas se utilizan en la sintonía de los canales de televisión, sean éstos locales, nacionales, canales de cable, de UHF y VHF.
4. Las teclas de confirmar y cancelar sirven para ejecutar una acción o deshacer la misma.
5. Las restantes teclas son utilizadas en caso exista conexión de VCR.
6. Se debe notificar a la empresa, en caso de que exista poca visibilidad en la lectura de las teclas, para que el accesorio (control remoto) sea reemplazado.
7. El manipuleo de las teclas debe ser sutil, de manera, que no lastime el correcto funcionamiento del accesorio.

CONTROL REMOTO.

DISEÑO DEL TECLADO.



Fuente: Manual de Procedimiento del Departamento Técnico.

MANUAL PARA PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE ACCESORIOS.

Dirigido a: Dpto. Técnico. Pág. 4 de 7

Elaborado por: Fecha de emisión:

CONTROL REMOTO.

e) Sugerencias para el buen manejo del control remoto:

1. Ubique el control remoto en un lugar que se encuentre fuera del alcance de los niños.
2. Introduzca el control remoto en su estuche, después de realizar la limpieza, cambio de baterías, u otra actividad.
3. Para evitar posibles daños en el accesorio, retire la batería del control remoto si no planea utilizarlo por un extenso período de tiempo.
4. No utilice baterías de diferentes tipos.

VIDEOGRABADORA.

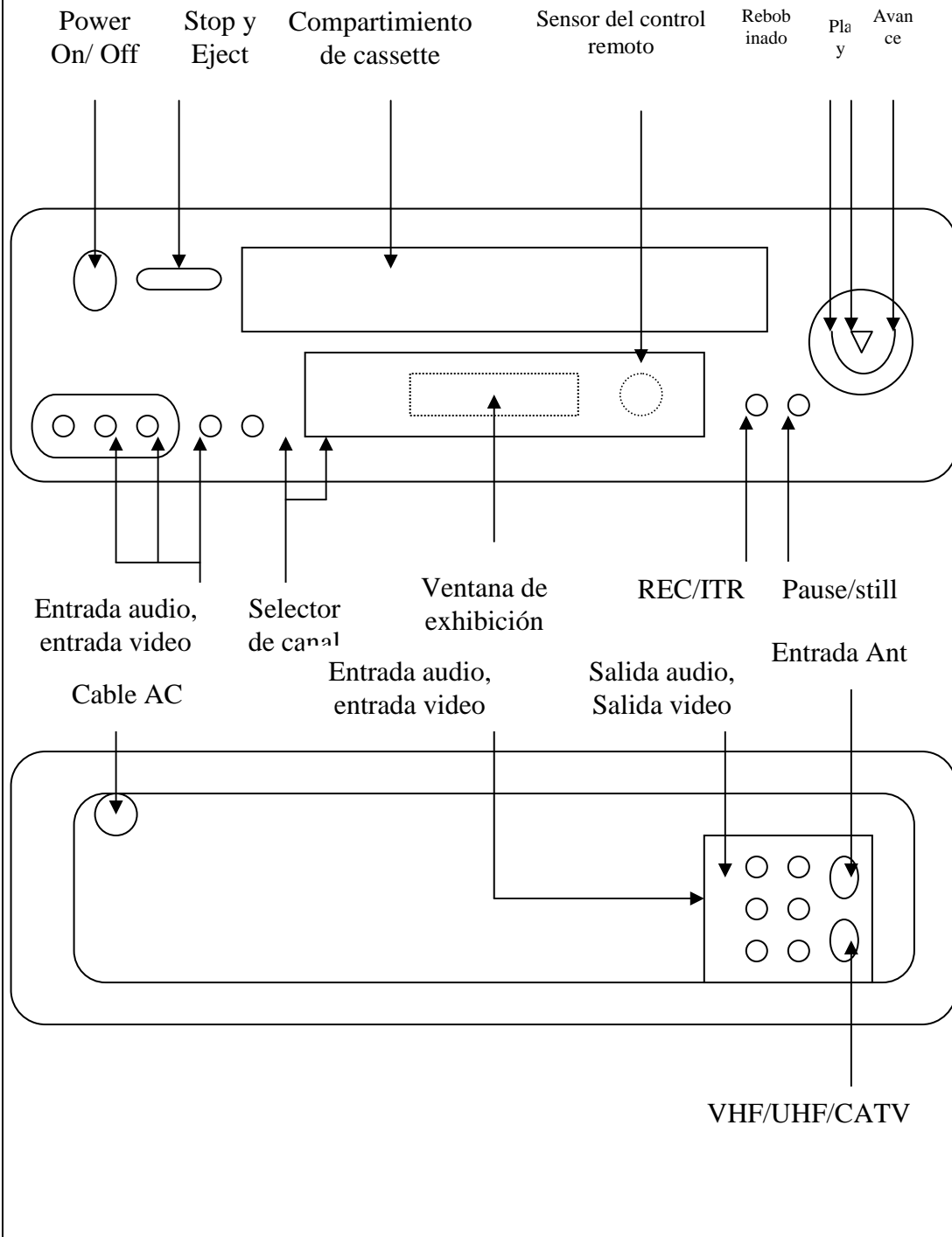
- a) Su videograbadora VCR, está diseñada, de manera que muchas de las funciones pueden ser controladas desde los botones de un control remoto
- b) La distancia máxima de operación a la cual se pueda controlar su vídeo es de alrededor de 25 pies. (7.5 metros). A un ángulo de 30 grados con respecto al sensor del control remoto en frente de la vídeo grabadora (VCR).
- c) Cada botón en su Videograbadora (VCR) ejecuta la misma función que el botón correspondiente en el control remoto, es decir, que puede ser utilizado de similar forma, guardando las respectivas diferencias que los manuales señalan
- d) No manipule el VCR en caso de averías, sino que avise al Departamento Técnico de IBOPE TIME del Ecuador S.A., para que sea personal especializado en este campo, quien maneje la situación con el propósito de mejorarla.

MANUAL PARA PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE ACCESORIOS.

Dirigido a: Dpto. Técnico. Pág. 5 de 7

Elaborado por: Fecha de emisión:

ESQUEMA DE LA VIDEOGRABADORA.



MANUAL PARA PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE ACCESORIOS.

Dirigido a: Dpto. Técnico. Pág. 6 de 7

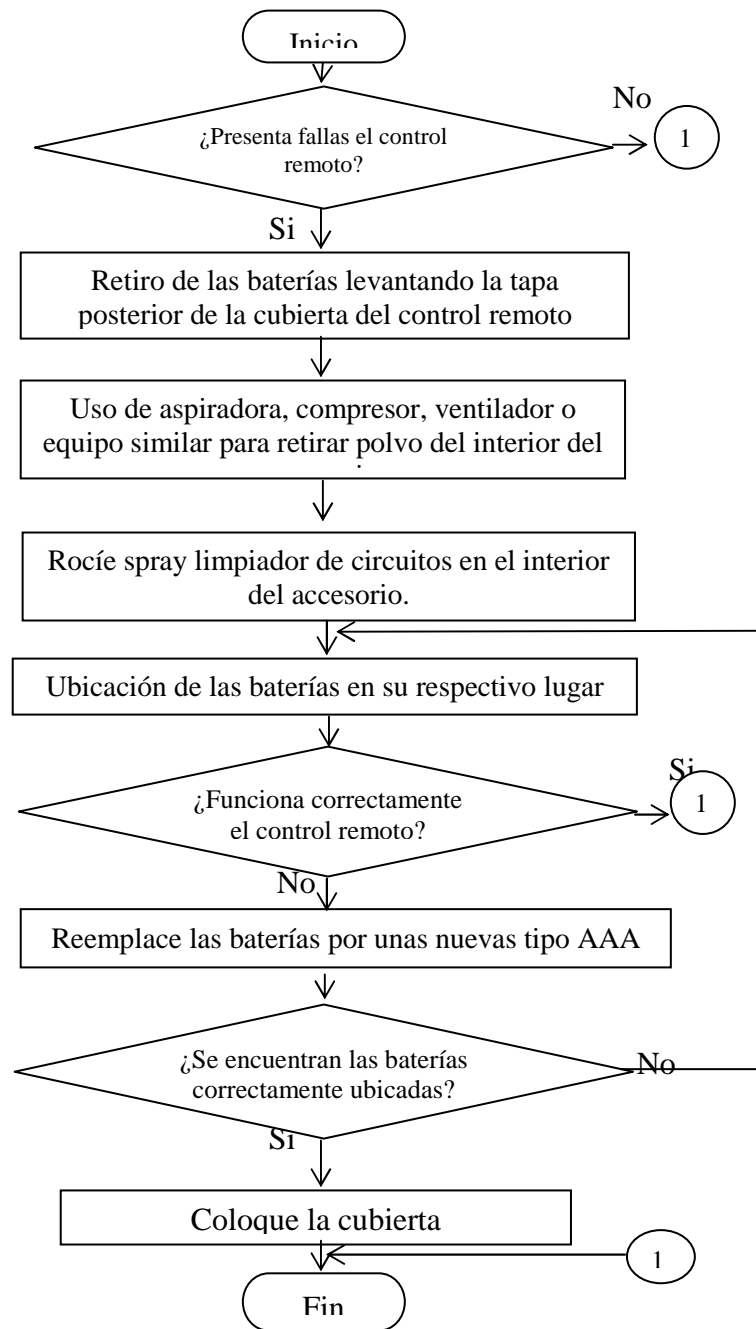
Elaborado por: Fecha de emisión:

CONTROL REMOTO.

f) Sugerencias para el buen manejo del VCR:

1. Si la imagen reproducida es ruidosa: verifique que el Tv. esté en el canal correcto o en las entradas de video; ajuste manualmente el alineamiento de la video cinta; se recomienda la limpieza de las cabezas con una cinta de limpieza de cabezas; Asegúrese de que todas las conexiones del VCR estén correctas.
2. Si la imagen receptada en la Tv. es ruidosa: conecte el VCR a la antena y al TV correctamente; aleje el VCR del Tv.
3. No hay imagen, pero audio sí: las cabezas de video requieren limpieza.
4. Si el VCR no puede ser controlado remotamente o tiene un corto rango de uso, puede ser por que las baterías se encuentran agotadas o los sensores están bloqueados.
5. Cuando el VCR es expuesto a rápidos cambios de temperatura, de frío a caliente se produce condensación. Cuando esto ocurre conecte el VCR a la línea de energía enciéndalo y permita que repose de esa forma durante dos horas.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE ACCESORIOS MANIPULADOS POR EL HOGAR.



El número de manuales que se diseñarán serán 450, es decir uno para cada hogar.

El costo de cada manual se ha proyectado en \$ 3.50. Luego el costo de esta alternativa de solución será de:

CUADRO No. 17

COSTOS DEL CONTROL Y PROGRAMACIÓN DE ACCESORIOS.

Cant.	Detalle	Costos Unitarios	Costos Anuales
450	Manuales de programación y control de accesorios	\$2.80	\$1,260.00
50	Spray de limpieza (libras)	\$4.50	\$225.00
450	Estuches	\$2.70	\$1,215.00
	TOTAL		\$2,700.00

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Proaño Mera Carlos Heriberto.

La alternativa de solución que se ha estudiado, tiene un costo de \$ **2,700.00** durante los dos años que dura el proyecto.

Además de ello, se prevé entregar un obsequio a todos los hogares que durante los dos años, cumplan con los procedimientos del manual de programación y control de los accesorios, de tal manera, que se sientan incentivados para mantener en buen estado los controles remotos, antenas y VCR, en buen estado durante los dos años que dura la contratación del hogar.

Los electrodomésticos considerados como parte de los incentivos a los 450 hogares son los siguientes:

CUADRO No. 18

COSTOS DE LOS PREMIOS PROPUESTOS PARA LOS HOGARES.

Cantidad	Detalle	Costos Unitarios	Costos Totales
150	Ventiladores marca National	\$9.80	\$1,470.00
100	Juego de cucharas	\$8.90	\$890.00
20	Canguros para bebés	\$11.10	\$222.00
20	Parlantes para computadoras XtraTECH	\$8.00	\$160.00
80	Pares de Sandalías 36 - 43	\$8.25	\$660.00
40	Pares de Zapatos Venus	\$11.14	\$445.60
40	Carteras y/o bolsos de cuero	\$11.50	\$460.00
450	TOTAL		\$4,307.60

Fuentes: Superéxito, Importadora Lucita, Ferrisariato, Mi Juguetería, Mercado Artesanal.

Elaborado por: Proaño Mera Carlos Heriberto.

Finalmente el costo de esta alternativa de solución asciende a la suma de:

❖ Costo de la alternativa de solución: \$ 2,700.00 + \$4,307.60

❖ **Costo de la alternativa de solución: \$ 7,007.60**

b) DESCENTRALIZAR EL PROCESO DE ENTREGA DE PREMIOS, MEDIANTE EL TRASPASO DE RESPONSABILIDADES DE ESTE PROCEDIMIENTO AL DEPARTAMENTO DE CAMPO.

El Objetivo de esta solución es “agilizar los trámites en la entrega de los premios para generar mayor satisfacción en el hogar y cumplimiento en el trabajo”.

El Departamento de Campo, es el que se encarga de iniciar el proceso para la elaboración de solicitudes de premios y participa hasta su culminación, es decir, la entrega de los premios. Sin embargo, por motivo de las políticas de la empresa, las solicitudes elaboradas por petición de los hogares deben ser enviadas hasta Quito, en donde se procede a la revisión de las solicitudes, aprobación de las mismas y la compra de los premios después que el Departamento Financiero desembolsa el dinero para tal efecto.

La alternativa propuesta, plantea que el Departamento de Campo sea quien apruebe una solicitud para definir los hogares que cumplen con los requisitos para recibir los premios. Para el efecto, recibirá la petición de premios por vía telefónica, evitando la demora de llenar una solicitud en el hogar y la posterior revisión en la empresa, para luego, avisar al hogar si está apto o no para recibir el premio, sino que inmediatamente, si la base de datos rechaza el código del peticionario. Una vez aprobada, ordenada, clasificada y costeadada la petición de premios, se emite un documento para cobrar el monto de dinero, para efectuar la compra de los mismos.

Esto lo hará por intermedio de una cuenta corriente que la Dirección abrirá a nombre de IBOTE TIME filial Guayaquil, que será manejada por el Jefe del Departamento de Estadísticas, quien está al mando de las áreas administrativas, técnicas y de Campo en esta ciudad. De esta manera, se reducirá el tiempo de entrega de premios, colmando las expectativas del hogar.

La importancia de la descentralización radica en que hace más eficaz y efectiva la toma de decisiones, puesto que el personal que decide, se encuentra más cerca de la acción.

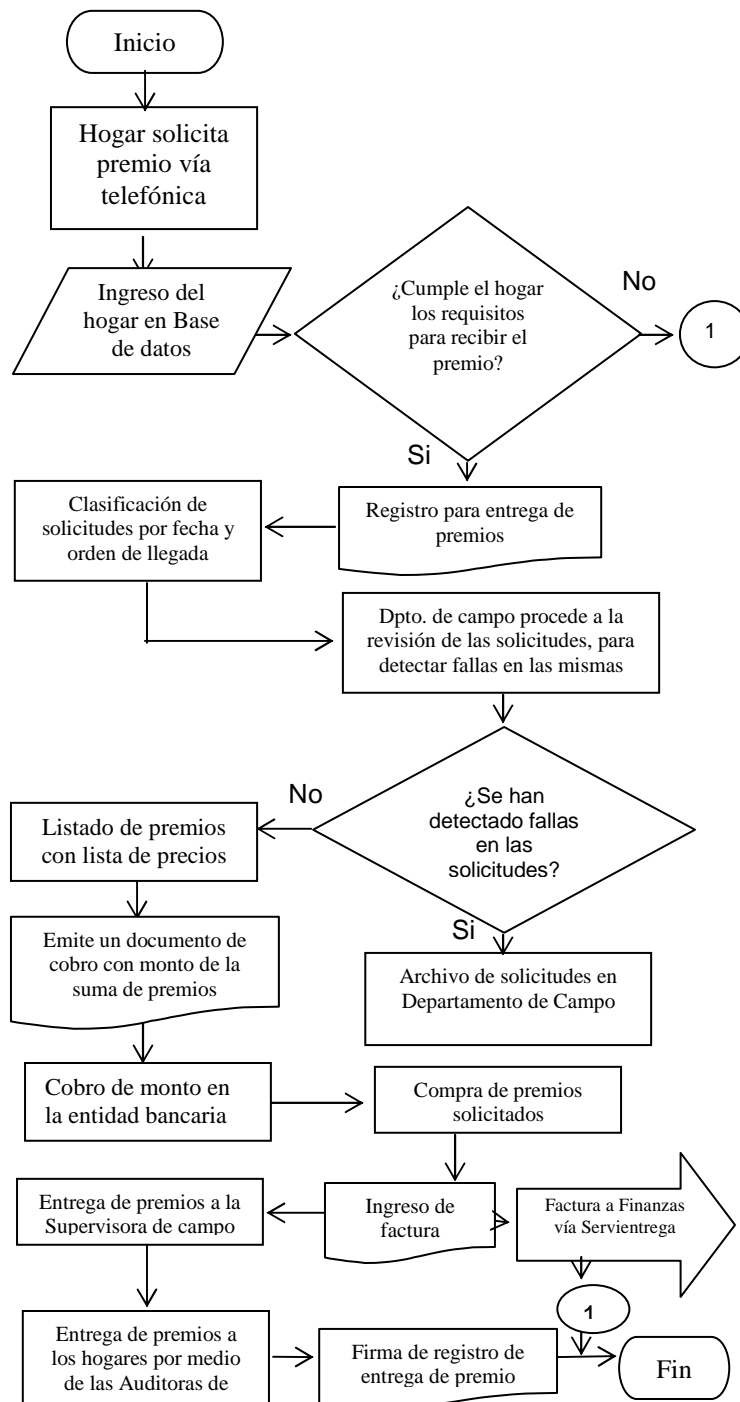
Stephen Robbins (1998), en su texto "Fundamentos de Comportamiento Organizacional", Quinta Edición, relata lo siguiente al respecto de la centralización y la descentralización:

Entre más aporten los empleados o de hecho tengan discrecionalidad para decidir, más descentralización hay". "La empresa caracterizada por la centralización es un organismo inherentemente distinto de la descentralizada, en la que se emprenden con más rapidez las acciones para resolver los problemas, más gente aporta ideas a las decisiones y es menos probable, que los empleados se sientan alineados de quienes toman las decisiones que influyen en su vida laboral". "En congruencia con los recientes esfuerzos gerenciales por hacer a las organizaciones más flexibles y sensibles, existe una marcada tendencia hacia la toma descentralizada de decisiones. En las compañías grandes, los gerentes de nivel inferior que están más cerca de la acción suelen tener conocimientos más detallados de los problemas que los directivos. (Págs. 205 y 206).

A continuación se ha elaborado el flujograma propuesto para el proceso descentralizado de entrega de premios a los hogares.

GRAFICO No. 12

FLUJOGRAMA PROPUESTO DEL PROCESO DESCENTRALIZADO DE SOLICITUD Y ENTREGA DE PREMIOS AL HOGAR.



Elaborado por: Proaño Mera Carlos Heriberto.

5.3. ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD.

La empresa está centralizada actualmente, de tal manera, que algunos procesos como la cancelación de sueldos, la entrega de premios a los hogares, la toma de decisiones, entre otros, se la realiza desde Quito, lo que trae como consecuencia demoras e insatisfacción en el servicio, por parte del cliente y de los hogares colaboradores.

Por tal motivo, la descentralización del proceso de entrega de premios, servirá como un modelo para que en el futuro puedan descentralizarse todos los demás procesos que se encuentran centralizados.

De esta manera, la empresa podrá hacerle frente a la competencia externa, que con la apertura de fronteras, por la venida del ALCA, puede constituir una amenaza para IBOPE TIME, si es que no se prepara para hacerle frente a un competidor fuerte en lo tecnológico, económico y humano. Con las alternativas propuestas se espera que el índice de competitividad de la empresa mejore en un 5% como mínimo, es decir, que captar el 90% de la demanda a nivel nacional, captando los clientes pertenecientes a los canales locales de ciertas provincias y extender su participación en las cadenas de televisión por cable.

Para lograr captar este 5%, la propuesta plantea escoger el método del Merchandising, que es una técnica del Marketing, que implica crear conocimiento del producto o servicio, a través de exhibiciones, entrevistas en los medios de comunicación, u otros vehículos de la publicidad, que tienen un costo inferior, motivo por el cual se denomina publicidad no pagada. Para cumplir con este objetivo, se pretende reunir a los canales de Televisión de cable y darles una charla gratuita sobre las bondades que ofrece la empresa y el people meter en la investigación de audiencia televisiva. Estas charlas serán dadas, dentro de la empresa, en el departamento de campo que es el lugar donde se brinda la capacitación al personal de campo.

Por tanto su costo será mínimo, dado que el material publicitario, como por ejemplo folletos, afiches, acetatos, se encuentran dentro del rubro Gastos de ventas, que es un dato confidencial de la compañía.

Se dará a conocer a los representantes de los canales de televisión las mejoras que ha realizado la empresa, con respecto a los hogares contratados, que son a su vez clientes de los canales de televisión. Es decir, expondrá los cambios positivos, a través de la comparación del proceso actual con el propuesto, para que dichos medios de comunicación, puedan enterarse de las ventajas que ofrece el sistema con que opera IBOPE TIME del Ecuador S.A. La fechas tentativas para el ofrecimiento de estas charlas será una decisión que deberá tomar la Gerencia, pero debe ser simultánea a la puesta en marcha del proyecto.

La organización puede ofrecer invitaciones, incluso de manera personal, hacia los representantes de los canales de televisión, puesto que por trabajar algunos años en el medio, conoce quienes están a cargo de la contratación de las compañías de investigación de mercados. Esto lo realizará a través del personal de servicios de la empresa.

En lo referente al problema suscitado en Venezuela, con la empresa AGB Panamericana de Venezuela, Medición S.A., que utiliza el sistema Póllux, ha tenido ciertos problemas, debido a que la muestra tomada no satisface las expectativas del cliente. Este caso, no representa ningún problema para IBOPE TIME, puesto que la base del estudio de mercado realizado por esta compañía es el censo poblacional, en el que participan todos los habitantes del país. Por lo costoso que resulta un censo en Venezuela, donde el número de personas es mayor, ellos seleccionan una muestra, que es menos numerosa que la muestra maestra tomada por IBOPE TIME. En otras palabras, la desconfianza de las televisoras venezolanas, más que del sistema Póllux es por el margen de error de la muestra tomada por AGB Panamericana, que no cumple las expectativas del cliente.

Además IBOPE TIME desde que inició sus actividades en este país no ha registrado este tipo de problemas. Sin embargo, se prepara con base en la capacitación de su personal y la renovación tecnológica, para hacerle frente a un mercado más amplio y para mejorar el nivel de confianza de la muestra tomada.

Es importante añadir, que si no se efectúa un cambio de tecnología a tiempo, puede verse amenazada la confiabilidad de la muestra, dado que un fallo en el contador electrónico perjudicará sobremanera, la transparencia del estudio.

No se conoce con certeza que tiempo de vida útil tengan los equipos de AGB Panamericana, pero, en el caso de IBOPE TIME, los people meter, tienen una vida útil de 10 años y la empresa está preparada económicamente para adquirir y/o reemplazar una mayor cantidad de estos contadores electrónicos para hacerle frente a la demanda, lo que vislumbra un alto grado de confianza en el horizonte venidero.

CAPITULO VI

DECISIONES ECONOMICAS.

6.1. CALCULO DE LOS COSTOS DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN No 1 Y No 2.

Las soluciones presentan las siguientes alternativas:

CUADRO No. 19

COSTOS DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCION No. 1 y No. 2.

Detalle	Costos	Duración	Costos totales en dos años
Alternativas de Solución No. 1			
1: Contratación de un técnico	\$ 4,215.00	1 año	\$ 8,430.00
2: Implementación del Dpto. Financiero	\$ 937.00	2 años	\$ 937.00
TOTAL			\$ 9,367.00
Alternativas de Solución No. 2			
1: Manual de programación y control de accesorios	\$ 7,007.60	2 años	\$ 7,007.60
2: Descentralización del proceso de entrega de premios	\$ 400.00	2 años	\$ 400.00
TOTAL	\$ 7,407.60		\$ 7,407.60

Fuente: Cuadros No. 16 al No. 18.

Elaborado por: Proaño Mera Carlos Heriberto.

Para obtener el monto de la solución se ha obtenido los costos durante los dos años que dura el proyecto. La solución No. 2 presenta las siguientes alternativas:

Nota: El costo de la alternativa 2, de la solución 2, es de \$ 400.00 que es el costo del programa para base de datos, según un conocido proveedor de programas informáticos, Ecuaredes, que permanecerá intacto durante el primer año de labores.

Luego al enfrentar las dos alternativas de la solución No. 1 y las dos alternativas de la solución No. 2, se tiene el siguiente cuadro:

CUADRO No. 20

COSTOS DE LAS SOLUCIONES No. 1 y No. 2.

Solución	Costos
Alternativas de Solución No. 1	\$ 9,367.00
Alternativas de Solución No. 2	\$ 7,407.60

Fuente: Cuadro No. 19.

Elaborado por: Proaño Mera Carlos Heriberto.

6.2. SELECCIÓN DE LA SOLUCION MAS FAVORABLE.

6.2.1. CALCULO DEL PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSION.

Para escoger la solución más favorable, durante los dos años que dura el proyecto, se ha planteado el siguiente análisis:

- a) Se obtiene el tiempo de recuperación de la inversión para ambos proyectos de mejora.

- b) Se compara el valor actual neto que presenta cada solución, conjuntamente con el cálculo del periodo de recuperación de la inversión.
- c) Se menciona una lista de ventajas y desventajas que rodean a cada solución.
- d) Se toma la decisión de escoger la mejor opción.

La fórmula para el cálculo del periodo de recuperación de la inversión es:

- ❖ Valor actual neto = Valor esperado $(1 + \text{tasa de descuento})^{-\text{número de meses}}$
- ❖ $P = F (1 + i)^{-n}$

El valor esperado, es el ahorro que se pretende obtener al implantar la solución el cual suma la siguiente cantidad:

CUADRO No. 21

AHORRO ESPERADO DE LAS PERDIDAS.

Item	DESCRIPCION	Costos
1	Fallas en los accesorios (Control remoto, VCR, etc.)	\$7,980.00
2	Trámites excesivos para la aprobación de premios	\$2,520.00
Total		\$10,500.00

Fuente: Cuadro No. 15.

Elaborado por: Proaño Mera Carlos Heriberto.

El valor de \$ 10,500, representa la pérdida anual obtenida por los problemas fallas en los accesorios y trámites excesivos para la aprobación de premios.

Pero como el proyecto dura dos años, entonces el ahorro esperado suma dos veces la cantidad de la pérdida, que ascenderá a: **\$ 10,500 por año x 2 años = \$ 21,000.00**, que será el valor esperado F. Mientras que el valor de F mensual, será igual a:

$$F \text{ mensual} = \frac{\$ 10,500 \text{ por año}}{12 \text{ meses por año}}$$

$$F \text{ mensual} = \$ 875.00.$$

Por otra parte la tasa de descuento anual i, se considera del **20%**. Mientras que la mensual será igual a:

$$i \text{ mensual} = \frac{20\% \text{ anual}}{12 \text{ meses anuales}}$$

$$i \text{ mensual} = 1,6667\%.$$

Para calcular el periodo de recuperación de la inversión se aplica la fórmula presentada: $P = F(1+i)^{-n}$

Donde el valor de F mensual es de \$ 875.00, el valor de i mensual es de 1.6667% y el valor de n es variable.

CUADRO No. 22

**CALCULO DEL PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN
PARA LA SOLUCION No. 1.**

Mes	Valor inicial Alt. Sol. No. 1	Ahorro F	Tasa i	P (Valor presente)	Rec. Inv. Sol. 1
0	\$9,367.00				
1		\$875.00	1.67%	\$860.66	\$860.66
2		\$875.00	1.67%	\$846.55	\$1,707.20
3		\$875.00	1.67%	\$832.67	\$2,539.87
4		\$875.00	1.67%	\$819.02	\$3,358.89
5		\$875.00	1.67%	\$805.59	\$4,164.48
6		\$875.00	1.67%	\$792.39	\$4,956.87
7		\$875.00	1.67%	\$779.40	\$5,736.26
8		\$875.00	1.67%	\$766.62	\$6,502.88
9		\$875.00	1.67%	\$754.05	\$7,256.93
10		\$875.00	1.67%	\$741.69	\$7,998.62
11		\$875.00	1.67%	\$729.53	\$8,728.15
12		\$875.00	1.67%	\$717.57	\$9,445.72
13		\$875.00	1.67%	\$705.81	
14		\$875.00	1.67%	\$694.24	
15		\$875.00	1.67%	\$682.86	
16		\$875.00	1.67%	\$671.66	
17		\$875.00	1.67%	\$660.65	
18		\$875.00	1.67%	\$649.82	
19		\$875.00	1.67%	\$639.17	
20		\$875.00	1.67%	\$628.69	
21		\$875.00	1.67%	\$618.38	
22		\$875.00	1.67%	\$608.25	
23		\$875.00	1.67%	\$598.27	
24		\$875.00	1.67%	\$588.47	
	Total	\$21,000.00		\$17,191.99	
	TIR	75.84%			
	VAN	\$5,562.22			

Fuente: Cuadros No. 19 y No. 20.

CUADRO No. 23

**CALCULO DEL PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN
PARA LA SOLUCION No. 2.**

Mes	Val. Inicial Alt. Sol. No. 2	Ahorro F	Tasa i	P (Valor presente)	Rec. Inv. Sol. 2
0	\$7,407.60				
1		\$875.00	1.67%	\$860.66	\$860.66
2		\$875.00	1.67%	\$846.55	\$1,707.20
3		\$875.00	1.67%	\$832.67	\$2,539.87
4		\$875.00	1.67%	\$819.02	\$3,358.89
5		\$875.00	1.67%	\$805.59	\$4,164.48
6		\$875.00	1.67%	\$792.39	\$4,956.87
7		\$875.00	1.67%	\$779.40	\$5,736.26
8		\$875.00	1.67%	\$766.62	\$6,502.88
9		\$875.00	1.67%	\$754.05	\$7,256.93
10		\$875.00	1.67%	\$741.69	\$7,998.62
11		\$875.00	1.67%	\$729.53	
12		\$875.00	1.67%	\$717.57	
13		\$875.00	1.67%	\$705.81	
14		\$875.00	1.67%	\$694.24	
15		\$875.00	1.67%	\$682.86	
16		\$875.00	1.67%	\$671.66	
17		\$875.00	1.67%	\$660.65	
18		\$875.00	1.67%	\$649.82	
19		\$875.00	1.67%	\$639.17	
20		\$875.00	1.67%	\$628.69	
21		\$875.00	1.67%	\$618.38	
22		\$875.00	1.67%	\$608.25	
23		\$875.00	1.67%	\$598.27	
24		\$875.00	1.67%	\$588.47	
	Total	\$21,000.00		\$17,191.99	
	TIR	109.43%			
	VAN	\$ 7,195.06			

Fuente: Cuadros No. 19 y No. 20.

La solución No. 1 que consiste en la contratación de un técnico y la creación de un departamento financiero en la filial de la ciudad de Guayaquil, se recupera en 12 meses y una tasa interno de retorno TIR del 75.84%.

La solución No. 2 que consiste en la elaboración de un manual de programación y control de accesorios y la descentralización del proceso de entrega de premios a los hogares se recupera en 10 meses y una tasa interno de retorno TIR del 109.43%.

Por tanto la solución No. 2 se recupera en un tiempo menor igual a dos meses.

6.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS SOLUCIONES.

En el cuadro que se presenta a continuación se presentan las siguientes ventajas y desventajas:

CUADRO No. 24

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS SOLUCIONES.

Sol. No.	Alternativas	Ventajas	Desventajas
1	1: Contratación de un técnico	a) Permitirá realizar visitas más seguidas al hogar. b) Mayor atención a los problemas técnicos que se presenten en el hogar contratado.	a) Incrementará el número de personas en la organización b) No controlará los defectos en los equipos, en aquellos hogares que tienen niños y por descuido no evitan que los accesorios sufran maltrato por parte de los propios infantes
	2: Creación de un Dpto. Financiero en la filial de Guayaquil	a) Permitirá que se realicen trámites directamente desde Guayaquil, b) Ahorrará tiempo a la organización, puesto que no tendrá que movilizarse a Quito para efectuar la aprobación de las solicitudes de premios	a) Incrementará el número de personas en la organización b) Podría ofrecer resistencia entre los directivos quienes se verán amenazados por esta acción
2	1: Elaboración de un manual de programación y control de accesorios	a) Permitirá que el hogar cuente con un manual de ayuda, para que pueda programar su control b) Dará indicaciones útiles para que proteja los accesorios contra la acción del polvo, el maltrato de los niños c) Para efectuar un chequeo en caso de que ocurra	a) No se puede conocer hasta qué punto los hogares podrán acatar lo escrito en el manual.

		alguna falla que pueda ser controlada por los miembros del hogar.	
	2: Descentralización del proceso de entrega de premios a los hogares	<p>a) Permitirá a la organización hacer más efectiva la entrega de premios, porque es el Departamento de campo el que maneja a través de sus miembros (Supervisora, auditoras y entrevistadoras) este proceso.</p> <p>b) Será mucha más eficiente la entrega de premios, puesto que son sus miembros quienes conocen quienes han recibido premios y quienes no lo han hecho.</p>	a) Podría crear una resistencia en el personal que labora en Quito, pues rompería el sistema que ha se ha implantado desde el inicio de las operaciones.

Elaborado por: Proaño Mera Carlos Heriberto.

6.4. TOMA DE DECISIONES.

De acuerdo al análisis económico y al cuadro de ventajas y desventajas presentadas se tiene los siguientes parámetros a considerar:

- a) Si se implanta las alternativas de solución No. 2, se recuperará la inversión en 10 meses y generará una tasa TIR del 109.43%, mientras que si se implanta las alternativas de solución No. 1 se recuperará la inversión en 12 meses con un TIR del 75,84%.
- b) El beneficio esperado de las alternativas de solución No. 2 será de \$ **2.83** por cada dólar invertido, es decir, \$ **0.59** adicionales a la solución No. 1 que indica un beneficio de \$ **2.24** por cada dólar invertido.

c) Las alternativas de la solución No. 2 ofrecen mayores ventajas y menores desventajas que las de la solución No. 1.

Por tal motivo se toma la decisión de elegir la solución No. 2, que consiste en la elaboración de un manual de programación y control de accesorios y la descentralización del proceso de entrega de premios pasando todas las funciones de esta actividad al Departamento de Campo.

CAPITULO VII

IMPLEMENTACION.

7.1. CRONOGRAMA DE LAS SOLUCIONES PROPUESTAS.

La propuesta para la creación de un procedimiento para la programación y control de los accesorios que maneja el hogar, pero que son propiedad de la empresa, en conjunto con la descentralización del proceso de entrega de premios al hogar, tiene un cronograma establecido de trabajo.

Para el efecto, se ha utilizado el Diagrama de Gantt, gráfica en la cual se visualiza de forma detallada y clara las actividades, su duración y los recursos que requiere para su implementación.

7.2. PUESTA EN MARCHA DE LAS SOLUCIONES PROPUESTAS (CONSTRUCCIÓN DEL DIAGRAMA DE GANTT).

En la gráfica que se presenta a continuación se pueden observar lo referido en el párrafo anterior.

DIAGRAMA DE GANTT.

El Diagrama de Gantt, expresa lo siguiente:

- ❖ La elaboración del procedimiento para la programación y control de los accesorios en el hogar, tiene una duración de 70 días, en los cuales se haya incluido la entrega de premios a aquellos hogares que acaten las normas establecidas en el documento referido.
- ❖ La descentralización del proceso de entrega de premios a los hogares, tiene una duración de 19 días previo al establecimiento del proceso mejorado y descentralizado.

La duración total de las actividades será de 77 días antes del inicio de las actividades que contempla la propuesta.

El presupuesto del proyecto se ha establecido en **\$ 7,407.60.**

7.3. DISEÑO DE LA RED PERT.

Otro de los elementos útiles para detallar la puesta en marcha de la propuesta es la Red PERT, en la cual pueden visualizarse las actividades que contempla la propuesta en forma ordenada y secuencial.

RED PERT.

CAPITULO VII

PROCESAMIENTO ESTRATÉGICO.

8.1. ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD.

La empresa tiene dos problemas de gran relevancia actualmente, que son la centralización del proceso de entrega de premios a los hogares y los daños frecuentes que son provocados en los accesorios por el hogar contratado.

Además de lo expresado, La empresa ha centralizado, varios procesos entre los que se tienen: la cancelación de sueldos, la entrega de premios a los hogares, la toma de decisiones, cuyo origen es la Capital de la República, produciéndose insatisfacción del hogar por no disponer de su premio o de no ser atendido a tiempo y del cliente, porque al no existir la colaboración del hogar se dificulta la entrega de información rápida y oportuna al cliente (canal de televisión) al que se le está ofreciendo el servicio .

La descentralización del proceso de entrega de premios, pretende además, servir como un modelo para las futuras descentralizaciones de los restantes procesos que ejecuta la empresa, con el objeto de enfrentar a la competencia externa, con herramientas adecuadas, tanto en los aspectos tecnológicos, económicos y humanos, extendiendo su dominio en el mercado.

La empresa además debe sacar las conclusiones que el caso amerita en referencia a lo acontecido con empresa AGB Panamericana de Venezuela, Medición S.A. y su sistema Póllux, que ha traído insatisfacción del cliente.

IBOPE TIME, deberá mantener una base de datos extensa y pormenorizada para conocer el mercado y los hogares colaboradores de manera pormenorizada, lo que le permitirá tomar decisiones muy acertadas en el futuro.

En el largo plazo, el objetivo de la empresa debe ser la preparación, capacitación e inducción del personal en las áreas que corresponden al servicio y a los procesos ejecutados por IBOPE TIME del Ecuador S.A., además de equiparse con la tecnología de mayor confiabilidad, para que los resultados de su estudio no presenten ningún tipo de inconvenientes ni al cliente ni a los hogares colaboradores.

8.2. CONCLUSIONES.

Mediante el análisis detallado de la cadena de valores se ha podido constatar que los principales problemas que afectan al servicio son las fallas en los accesorios como control remoto, antenas, etc. y los trámites excesivos en la entrega de premios.

Estos problemas han sido ocasionados porque la empresa pone a disposición de los hogares accesorios, sin el control ni seguimiento adecuado. Y porque los procesos que desarrolla actualmente la organización están centralizados.

Las pérdidas detectadas en ambas problemáticas ascienden a \$ 10,500.00, que representa el 87.69% de las pérdidas.

Se sugiere a la empresa la creación de un procedimiento para la programación y control de los accesorios, en conjunto con la descentralización del proceso de entrega de premios.

La solución pretende afianzar a la empresa en el mercado, incrementando su participación en un 5%, es decir, de un 85% a un 90%.

Además, de mantener herramientas adecuadas para enfrentar a la futura competencia externa que puede instalarse en nuestro país con la venida del ALCA.

Las soluciones propuestas requieren una inversión de **\$ 7,407.60**, teniendo un alcance de dos años, que es la duración del contrato con los hogares colaboradores, recuperando la totalidad de las pérdidas anuales actuales, que asciende a \$ 10,500.00, es decir, \$ 21,000 en dos años.

La inversión que se realizará se recuperará en un periodo de 10 meses, y generará un índice de beneficio – costo igual a \$ 2.83 por cada dólar invertido en la solución.

Luego, la solución es conveniente para el mejoramiento de la competitividad de la empresa.

8.3. RECOMENDACIONES.

En los tiempos actuales, las empresas que no se encuentran descentralizadas, tienen serios problemas, pues pierden mucha dinámica en sus procesos, lo que afecta su competitividad.

Las empresas competitivas son aquellas que pueden tomar decisiones rápidas, involucrando a todo el personal de la organización, en especial a aquellos que están íntimamente relacionados con las tareas operativas y de atención al cliente. En la empresa la descoordinación entre el Departamento de Campo y el Departamento Técnico, que son los encargados de visitar a los hogares colaboradores ha traído pérdidas por varios aspectos. Por las razones expuestas en el estudio, se sugiere a la empresa acoger las propuestas desarrolladas en el presente estudio, como una base de referencia para que la organización pueda descentralizar sus procesos, dinamizar sus operaciones y coordinar las actividades entre los departamentos técnico, de campo y los hogares colaboradores.

ANEXOS

ANEXO No. 2

TEST DE PRUEBA PARA LOS ASPIRANTES.

1) EJERCICIOS MATEMÁTICOS:

a) Complete la casilla vacía:

35	:	7	X	4	=	
12	*		+	5	=	101
13	-		*	2	=	100
15	+		*	1	=	35
23	*		-	4	=	56

b) Realice las siguientes operaciones:

- ❖ El número A es el doble del B y la mitad del C, indique cual es el valor de A.
- ❖ Un obrero tarda 5 horas en fabricar dos puertas, cuanto tiempo tardará en fabricar tres puertas.

2) TEST PSICOLÓGICO Y MOTRIZ:

Del cuadro indique cual es el sinónimo correcto: benemérito

Palabra	Alternativas		
Aceptación	Prueba	Adaptación	Admisión
Díscolo	Huraño	Travieso	Presumido
Buhardilla	Desván	Techado	Ventanal
Algazara	Pelea	Jarana	Choque
laudable	Yunque	felicidad	benemérito

ANEXO No. 6

MANEJO DEL METER.

- 1) Cuando el Tv. este APAGADO ... la fecha y la hora aparecerán en el meter.
- 2) Cuando el Tv . este ENCENDIDO... aparecerá: “ FAVOR REGISTRARSE”.
- 3) Si no presiona su botón después de 5 segundos... aparecerá: “ DEBE REGISTRARSE”.
- 4) Si no se registra, el meter activa un pito que no parará hasta que alguien presione su letra...
- 5) Quien esté en la habitación cuando el TV esté encendido debe presionar el botón asignado ... Ejemplo: Juan Pérez está en la habitación con el TV encendido, su botón asignado es el “A”. Entonces el debe presionar A en el control remoto.
- 6) Juan presiona el botón “A” en el control remoto. En el meter aparecerá ... Y luego aparecerá la letra “A”...
- 7) ¿ Que pasa si otro miembro de la familia entra en la habitación?
El miembro de la familia debe presionar el botón que se le ha asignado en el control remoto del meter.
- 8) Ejemplo: Martha Pérez entra en la habitación y su botón es el “ B “
Martha presiona el botón “ B “ en el control remoto
- 10) Y en el meter aparecerá ...
Y entonces la letra “ B “ aparecerá en el meter.
- 9) ¿ Que pasa si llega un invitado?
 - ❖ INVITADO
 - ❖ MARTHA
- 10)El invitado usara el siguiente botón disponible que NO este asignado a algún miembro del hogar.
 - ❖ Ejemplo : “G”
 - ❖ Y entonces aparecerá ...
- 13) El invitado tiene 20 años.

- ❖ El presiona “ 2 “
 - ❖ Luego presiona “ 9 “
 - ❖ Luego presiona el botón “ verde “ para confirmar.
- 14) En el meter aparecerá...
- ❖ El invitado presiona “ H “ si es Hombre o “ M “ si es Mujer y confirma.
 - ❖ Ahora aparecerá en el meter...
- 15) Si se comete un error en la entrada del invitado presione el botón “naranja” para cancelar y empezar de nuevo.
- 16) ¿ Que se hace cuando alguien sale de la habitación?
- ❖ Siempre que una persona salga de la habitación cuando el TV esté encendido, debe volver a presionar su botón.
 - ❖ Ejemplo: Martha sale de la habitación y presiona “ B “ . En el meter aparecerá ...
- 17) En el meter luego aparecerán las letras de las dos persona que continúan en la habitación.
- 18) Si alguien esta en la habitación y NO se ha registrado en el meter, el representante del hogar debe incluir a esta persona. Si alguien deja la habitación pero no CONTINUA REGISTRADA en el meter, Usted debe despedirla presionando el botón correspondiente.

BIBLIOGRAFÍA.

- 1) IBOPE TIME del Ecuador S.A.
 - ❖ Manual de Procedimientos de campo.
 - ❖ Año 1998.

- 2) Stephen P. Robbins.
 - ❖ Fundamentos de Comportamiento Organizacional.
 - ❖ Editorial: Prentice Hall.
 - ❖ Quinta Edición.
 - ❖ Año 1998.

- 3) Ugo Fea
 - ❖ Creación y Desarrollo Empresarial: Competitividad es Calidad Total.
 - ❖ Alfaomega.
 - ❖ Año 1999.

- 4) Departamento de Graduación de la Facultad de Ingeniería Industrial.
 - ❖ Folleto de Gestión de la Competitividad.
 - ❖ Año lectivo: 2002 – 2003.