

CAPITULO III

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCION

3.1 ANALISIS DE RESULTADOS POR GERENCIA

A continuación se hace un breve análisis de las áreas que se tomaron en cuenta para la realización de la investigación de campo, las cuales son:

3.1.1 LEGAL

Esta gerencia se encarga de asesorar a las diferentes áreas en cuanto a los requisitos mínimos a cumplir de la Ley General de Telecomunicaciones y su reglamento. También tienen la obligación de resolver los contratos (clientes y proveedores), demandas (clientes y proveedores) y los requerimientos legales con la SIGET.

Revisan, aportan y autorizan los acuerdos entre los operadores. Gestionan permisos y otros trámites con la SIGET en apoyo al departamento de interconexión.

Actualmente la gerencia cuenta con cuatro colaboradores que incluyen, al gerente legal y de regulación, y los colaboradores.

3.1.2 MARKETING Y PUBLICIDAD



Se encargan de investigación de las necesidades y preferencias que existen en el mercado, para desarrollar productos y servicios acorde a las necesidades y exigencias encontradas en cada uno de los estratos de clientes.

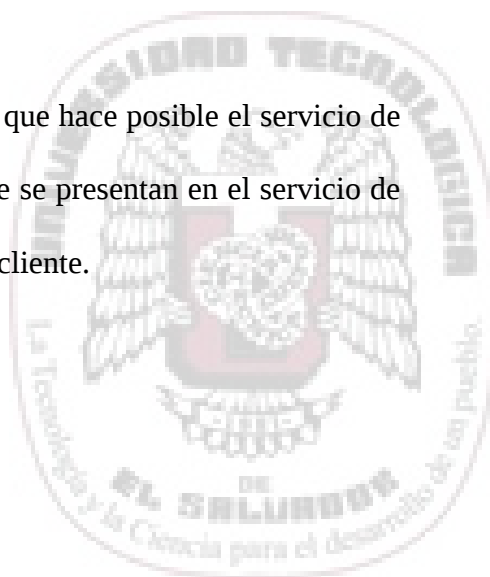
A su vez desarrollan la publicidad que se requiere para dar a conocer los productos y servicios que se ofrecen de forma eficaz.

Dentro de esta área se encontró un gran hermetismo y desinformación de los nuevos productos y servicios a las otras áreas, si bien es necesario cuidar la información de nuevos productos se debe tomar en cuenta que las áreas que están de cara al cliente deben ser informadas con tiempo para evitar que el producto fracase a su inicio o no se tenga una respuesta a corto plazo del mercado al cual se quiere llegar.

Se pudo observar que no poseen un monitoreo sobre algunos productos y servicios que ofrecen, lo cual impide conocer si estos han tenido el éxito planeado o no.

3.1.3 TECNOLOGÍA DE RED

Es la encargada del mantenimiento y la mejora de la red que hace posible el servicio de telefonía móvil, así como el soporte a las incidencias que se presentan en el servicio de los clientes, a través del departamento de relacion con el cliente.



Los tiempos de respuesta que actualmente se brindan a los clientes no son los adecuados, debido al proceso de determinación de la falla.

La manera de cuantificar las incidencias no es la adecuada para algunos casos ya que se cuantifica la incidencia y no el impacto que esta produce en los clientes.

3.1.4 VENTAS

Son los encargados de los canales de distribución, midiendo sus niveles de productividad (ventas – costos) o niveles de ventas.

Las ventas se realizan a través de una fuerza de ventas propias y fuerza de ventas franquisiadas y vendedores libres.

Lo anterior da lugar a practicas deshonestas entre los vendedores libres, generando problemas de insatisfacción de los clientes con la empresa.

No se cuenta con un control de la gestión que realizan los vendedores libres ya que estos no son ni empleados ni tienen contrato con Telefónica.

3.1.5 GESTION DE CLIENTES



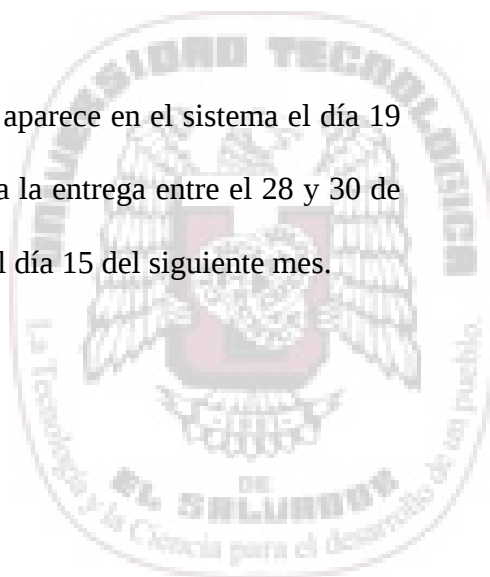
Es la encargada de velar porque exista una buena relacion con el cliente, brindando la asesoría necesaria a estos, así como la ayuda a la solución de las incidencia que presentan los servicios que presta Telefónica.

La atención presencial (CAPS) y atención telefónica (CALL CENTER) son subcontratadas, lo cual podría estar generando problemas ya que no son empleados directos de la empresa y por lo tanto no se sienten comprometidos en brindar un mejor servicio.

Esta es una de las áreas de las cuales se recibe mayores reclamos por parte de los clientes, entre las quejas recibidas se puede mencionar: la falta de capacitación, la lentitud, la actitud y aptitud hacia el cliente, etc.

Dentro de esta área se encuentra el departamento de Facturación, el cual se encarga de procesar todos los datos de las centrales telefónicas para plasmarlos en las facturas que los clientes reciben.

Los cortes se hacen los días 15 de cada mes y la factura aparece en el sistema el día 19 de cada mes, se envía a la empresa de distribución y esta la entrega entre el 28 y 30 de cada mes. Esta factura tiene una fecha de vencimiento del día 15 del siguiente mes.



Se encontró que en el proceso de facturación, si bien esta proyectado que los clientes reciban su factura como máximo el día 30, existen muchos a los que no les llega o les llega vencida.

También se pudo conocer que algunos clientes manifiestan que los datos en su factura son erróneos y no esta acorde a lo que esperaban, otro aspecto es que la estructura de la factura no es entendible.

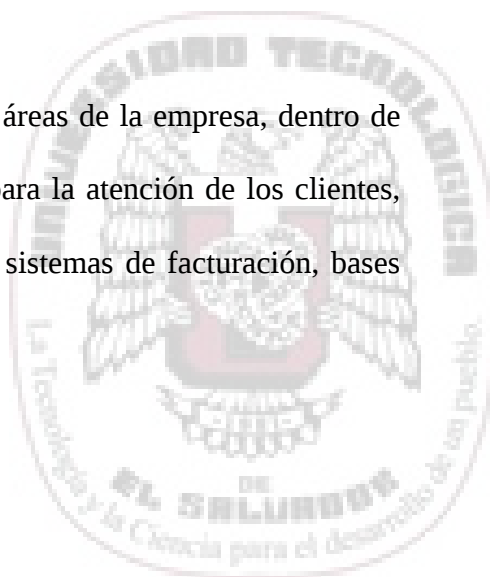
Cabe mencionar que el servicio de envío de facturas esta subcontratado a MAILEX, siendo esta empresa la encargada de repartir y generar un reporte detallando de que manera fue entregada la factura.

3.1.6 FINANZAS, CONTROL DE CALIDAD

Esta área es la que se encarga de proveer los fondos necesarios para el funcionamiento ideal de la empresa.

3.1.7 RECURSOS SISTÉMICOS

Proveen una plataforma de sistemas de gestión para las áreas de la empresa, dentro de estas se encuentra el sistema comercial, que se utiliza para la atención de los clientes, una Intranet como sistema de información empresarial, sistemas de facturación, bases de datos, etc.



Con esta área se tienen muchos problemas ya que no son abiertos a la posibilidad de incidencias que ocurren en los productos y servicios que ofrece la empresa (planes de servicios, cobros indebidos, facturación).

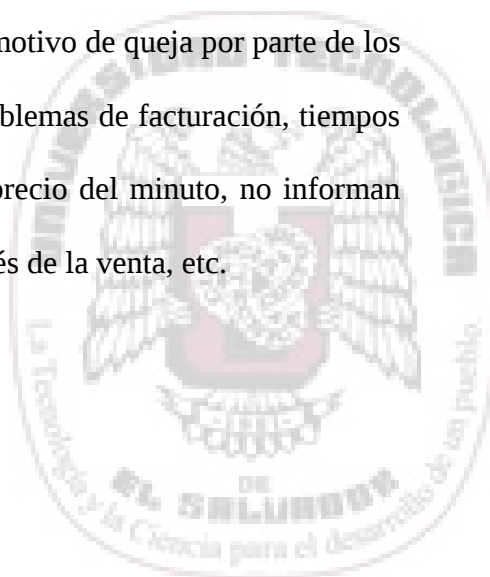
3.1.8 RECURSOS HUMANOS

Se encargan de administrar el personal con el cual cuenta la empresa (seleccionar, reclutar y capacitar). Los servicios de planillas y los servicios generales se encuentran subcontratados con una empresa del grupo Telefónica.

3.2 ANALISIS DE RESULTADOS EN GENERAL

Con base a los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada a la empresa Telefónica Móviles El Salvador se encontró que los clientes de los estratos prepago, residencial y empresas están insatisfechos con el servicio que les brinda la empresa; no así los clientes de los estratos VIP y grandes clientes. Lo anterior demuestra que existe una preferencia para estos dos últimos estratos.

Algunos de los aspectos mas relevantes por los que son motivo de queja por parte de los clientes (pre-pago y residenciales) son: mal servicio, problemas de facturación, tiempos de respuesta a las solicitudes, personal no capacitado, precio del minuto, no informan sobre valores agregados, no existe un seguimiento después de la venta, etc.



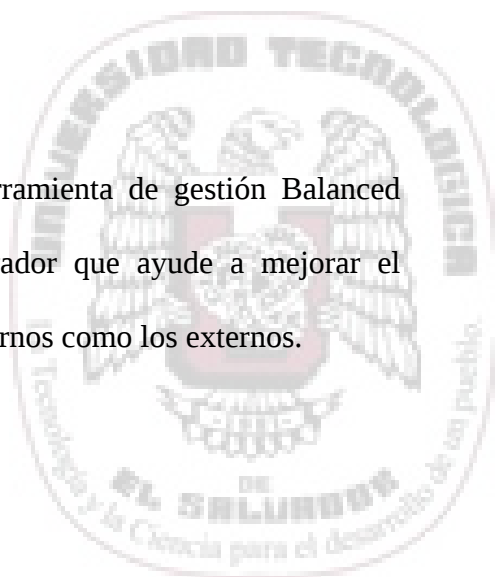
Los clientes internos manifestaron que la comunicación es deficiente, lo cual genera que los procesos no se lleven a cabo de la mejor manera y por ende se preste un mal servicio, por lo que se ve afectado el logro de los objetivos generales de la empresa.

Se realizan diagnósticos de capacitación pero no son iguales para todos los niveles, es decir, en cuanto a la periodicidad y uniformidad en el número de personas tomadas en cuenta para estas. El mismo caso se da para las evaluaciones de desempeño.

Un dato que vale la pena resaltar es que existe un gran recelo en cuanto a revelar los datos financieros que maneja la empresa hacia los empleados que no tienen contacto directo con el área financiera.

Existe una aparente satisfacción en el trabajo que desempeñan los gerentes y mandos medios (salario y prestaciones) pero consideran la posibilidad de cambiarse a otra compañía si les ofrecen las mismas condiciones que las actuales. Algunos de los factores que consideran se les deben dar mayor atención son: la comunicación, las instalaciones, los horarios.

Por lo anterior se considera oportuno proponer la herramienta de gestión Balanced Scorecard en la empresa Telefónica Móviles El Salvador que ayude a mejorar el desarrollo empresarial de ésta, tanto para los clientes internos como los externos.



3.3 DISEÑO DE UN MODELO DE BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA TELEFÓNICA MOVILES EL SALVADOR

3.3.1 OBJETIVO DEL MODELO

Proporcionar una herramienta que permita mejorar el desarrollo empresarial en Telefónica Móviles El Salvador.

3.3.2 RECURSOS

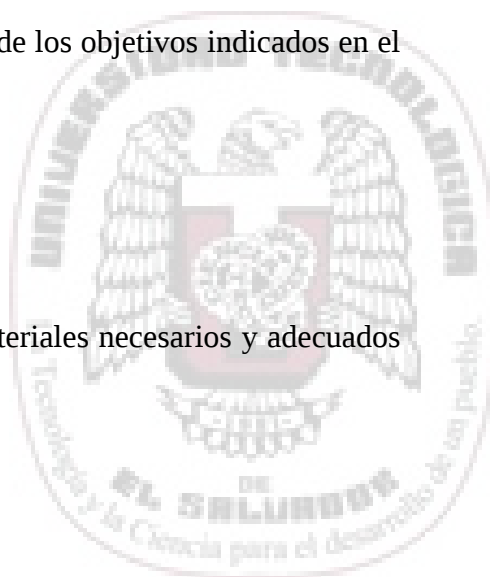
3.3.2.1 RECURSOS HUMANOS

Tomando en cuenta la estructura actual que tiene la empresa se recomienda la intervención de los directores de las siguientes áreas: servicio al cliente, sistemas, recursos humanos, financiera y comercial.

Asimismo, la participación de los gerentes, mandos medios y el personal a su cargo, el cual debe estar involucrado y comprometido en el logro de los objetivos indicados en el modelo.

3.3.2.2 RECURSOS MATERIALES

Se considera que la empresa cuenta con los recursos materiales necesarios y adecuados para la implementación del modelo.



3.3.2.3 RECURSOS TÉCNICOS

Es necesario contar con un Sistema de información óptimo que permita la divulgación a los involucrados en el modelo, así como el monitoreo constante de los avances del cumplimiento de los objetivos y las posibles desviaciones que surjan.

3.3.2.4 RECURSOS FINANCIEROS

Debido a que la empresa cuenta con un sistema de información óptimo y tecnología adecuado, no se prevé un costo para la implementación del Balanced Scorecard.

3.3.3 ANALISIS FODA

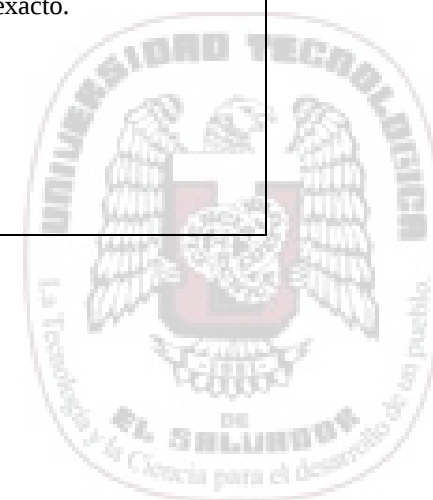
Para la realización de este análisis se tomo en cuenta la información proporcionada por la empresa Telefónica Móviles El Salvador de un Estudio de Mercado realizado en Noviembre 2002 de todas las operadoras de Telefonía Móvil establecidas en el País.



FODA

FORTALEZAS			
TELEFONICA	TELEMOVIL	TELECOM	DIGICEL
✓ Cuenta con un respaldo del Grupo Telefónica de España. ✓ Tecnología de Punta en comunicaciones. ✓ Equipo de computación de avanzada ✓ Instalaciones Adecuadas. ✓ Cobertura 100% digital a nivel nacional. ✓ Servicio al cliente las 24 horas..	✓ Mayor Cobertura a Nivel Nacional ✓ Tecnología de Punta. ✓ Terminales Atractivas. ✓ Instalaciones ✓ Roaming ✓ Rápida solución de incidencias. ✓ Servicio al cliente las 24 horas. ✓ Mayor Experiencia	✓ Cobertura a Nivel Nacional ✓ Tecnología de Punta. ✓ Terminales Atractivas. ✓ Instalaciones ✓ Roaming ✓ Servicio al cliente las 24 horas.	✓ Cobertura a Nivel Nacional ✓ Tecnología de punta. ✓ Terminales Atractivas ✓ Instalaciones ✓ Roaming ✓ Buenos precios ✓ Cobro al segundo exacto.

Fuente: Estudio de Mercado Noviembre 2002 – Telefónica Móviles El Salvador



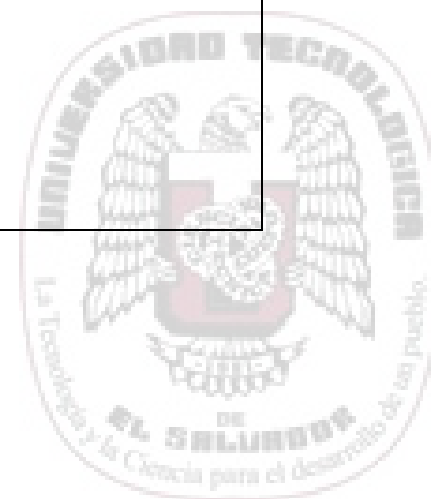
OPORTUNIDADES			
TELEFONICA	TELEMOVIL	TELECOM	DIGICEL
✓ Ampliación de la Cobertura a Nivel Nacional ✓ Aumento en el número de clientes de la empresa. ✓ Creación de productos a la medida de los clientes. ✓ Mejorar la red de distribución de las facturas. ✓ Mejor utilización del Recurso Humano. ✓ Mejorar el servicio y Atención a los clientes externos ✓ Mejorar la imagen y el posicionamiento de la empresa	✓ Aumento en el número de clientes de la empresa. ✓ Creación de productos a la medida de los clientes. ✓ Mejorar la red de distribución de las facturas. ✓ Mejor utilización del Recurso Humano. ✓ Mejorar el servicio y atención a los clientes externos. ✓ Mejorar la imagen y el posicionamiento de la empresa	✓ Ampliación de la Cobertura a Nivel Nacional ✓ Aumento en el número de clientes de la empresa. ✓ Creación de productos a la medida de los clientes. ✓ Mejorar la red de distribución de las facturas. ✓ Mejor utilización del Recurso Humano. ✓ Mejorar el servicio y atención a los clientes externos. ✓ Mejorar la imagen y el posicionamiento de la empresa	✓ Ampliación de la Cobertura a Nivel Nacional ✓ Aumento en el número de clientes de la empresa. ✓ Creación de productos a la medida de los clientes. ✓ Mejorar la red de distribución de las facturas. ✓ Mejor utilización del Recurso Humano. ✓ Mejorar el servicio y atención a los clientes externos.

Fuente: Estudio de Mercado Noviembre 2002 – Telefónica Móviles El Salvador



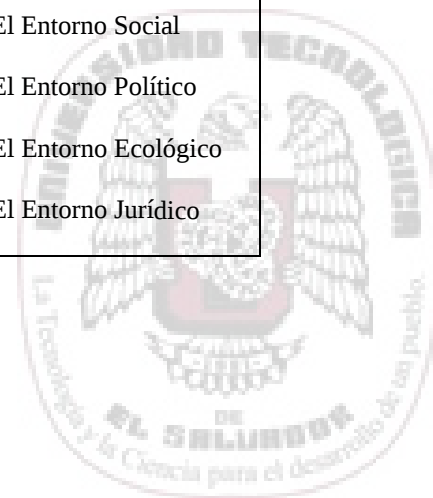
DEBILIDADES			
TELEFONICA	TELEMOVIL	TELECOM	DIGICEL
✓ Poca disposición y compromiso de los empleados. ✓ Falta de seguimiento a las capacitaciones. ✓ La comunicación, horizontal y vertical. ✓ Falta de un servicio de atención al cliente adecuado (prepago y residenciales). ✓ Mala distribución de la facturación.	✓ La cobertura Digital no es a nivel Nacional.	✓ Mala distribución de la facturación. ✓ Deficiente Calidad de la señal.	✓ No posee servicio de atención telefónica las 24 horas. ✓ Menor cobertura con relación a los otros operadores.

Fuente: Estudio de Mercado Noviembre 2002 – Telefónica Móviles El Salvador



AMENAZAS			
TELEFONICA	TELEMOVIL	TELECOM	DIGICEL
✓ Actualmente existen otras tres empresas de telefonía, las cuales son competencia directa para telefónica. ✓ Ingreso de nuevas empresas de telefonía móvil al país, originado por los TLC con los EEUU. ✓ El Entorno Económico ✓ El Entorno Social ✓ El Entorno Político ✓ El Entorno Ecológico ✓ El Entorno Jurídico	✓ Actualmente existen otras tres empresas de telefonía, las cuales son competencia directa para telefónica. ✓ Ingreso de nuevas empresas de telefonía móvil al país, originado por los TLC con los EEUU. ✓ El Entorno Económico ✓ El Entorno Social ✓ El Entorno Político ✓ El Entorno Ecológico ✓ El Entorno Jurídico	✓ Actualmente existen otras tres empresas de telefonía, las cuales son competencia directa para telefónica. ✓ Ingreso de nuevas empresas de telefonía móvil al país, originado por los TLC con los EEUU. ✓ El Entorno Económico ✓ El Entorno Social ✓ El Entorno Político ✓ El Entorno Ecológico ✓ El Entorno Jurídico	✓ Actualmente existen otras tres empresas de telefonía, las cuales son competencia directa para telefónica. ✓ Ingreso de nuevas empresas de telefonía móvil al país, originado por los TLC con los EEUU. ✓ El Entorno Económico ✓ El Entorno Social ✓ El Entorno Político ✓ El Entorno Ecológico ✓ El Entorno Jurídico

Fuente: Estudio de Mercado Noviembre 2002 – Telefónica Móviles El Salvador



3.3.4 DESARROLLO DEL MODELO DE BALANCED SCORECARD

ANÁLISIS DE LA MISIÓN EMPRESARIAL

3.3.4.1 VALORES

La empresa Telefónica Móviles no cuenta con una declaración de valores como tal, sino que con Principios de Calidad los cuales se comparan con los valores que se considera como mínimo que la empresa tome en cuenta para el desarrollo de sus actividades:

PRINCIPIOS DE CALIDAD	VALORES PROPUESTOS
Organización orientada al cliente	Calidad
Liderazgo	Innovación
Participación del personal	Liderazgo
Enfoque a procesos	Participación del Personal
Enfoque del sistema hacia la gestión	Rentabilidad
Mejora continua	Mejora continua
Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones	Enfoque al Cliente
Relación mutuamente beneficiosa con los suministradores	



3.3.4.2 MISION

ACTUAL

Consolidar su posición como Operador Integral de Telecomunicaciones en Centroamérica, con un crecimiento rentable basado en el desarrollo de productos y servicios innovadores.

PROPUESTA

Proporcionar servicios integrales de telefonía móvil basados en el desarrollo de productos y servicios innovadores de alta calidad y excelente servicio.

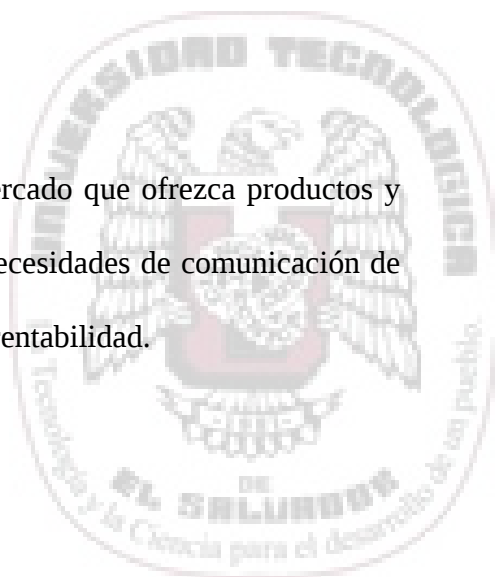
3.3.4.3 VISION

ACTUAL

Telefónica Centroamérica es el Operador Integral de Telecomunicaciones que mejor entiende las necesidades de comunicación de sus clientes, satisfaciéndolas mediante productos de alta calidad bajo un espíritu de excelencia en el servicio.

PROPUESTA

Ser el mejor operador de telefonía móvil líder en el mercado que ofrezca productos y servicios innovadores de alta calidad de acuerdo a las necesidades de comunicación de nuestros clientes, para obtener un crecimiento y generar rentabilidad.



3.3.4.4 ESTRATEGIA

A continuación se mencionan en orden de prioridad las estrategias a utilizar para el logro de los objetivos propuestos:

Tecnología de Punta

Productos Innovadores de Calidad

Eficiencia en Procesos

Empleados Eficientes y Comprometidos

Mejora Continua

Servicio al Cliente

Satisfacción de los Accionistas

3.3.5 OBJETIVOS E INDICADORES DEL BALANCED SCORECARD DE LA EMPRESA TELEFÓNICA MOVILES EL SALVADOR

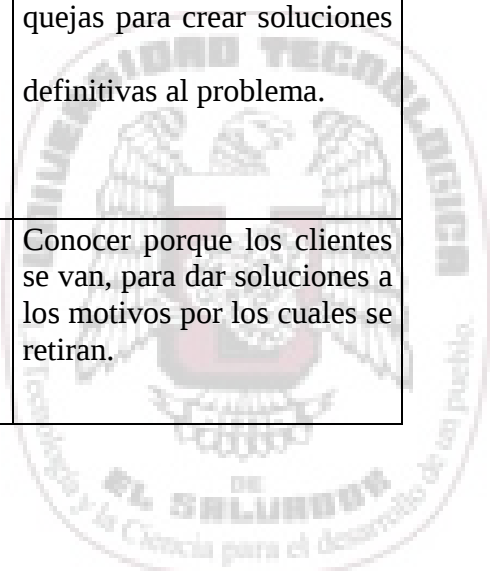
MATRIZ DE INDICADORES Y METAS

PERSPECTIVA FINANCIERA			
OBJETIVOS	INDICADORES	META	ESTRATEGIAS
Incrementar el Valor Agregado	EVA	55%	Incrementar las utilidades y disminuir el costo de capital
Obtener un Crecimiento Anual en consumo de minutos	Ventas (minutos)	3%	Aumentando la conexión de terminales en el mercado. Realizar nuevas propuestas de los planes con los que se cuenta
Reducir los Costos de	Costo por cliente	10%	Reducir el costo de atención

Operación			al cliente, incentivando la autogestión
Maximizar la Rentabilidad de la Empresa	Margen Neto de Utilidades	20%	Incrementar las ventas Reducir los costos
Satisfacer las Expectativas de los Accionistas	Rendimiento de Capital – ROE	35%	Aumentando las ventas de celulares y minutos.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE			
OBJETIVOS	INDICADORES	META	ESTRATEGIA
Aumentar la Cuota de Mercado	Tasa de Adquisición de Nuevos Clientes	4%	Desarrollar productos y servicios al alcance de los clientes.
Mejorar la Calidad del Servicio al Cliente.	Índice de Satisfacción del Cliente.	90%	Capacitar al Personal. Desarrollar controles internos enfocados al cliente.
Disminuir el Índice de Reclamaciones y Quejas	Índice de Reclamaciones y Quejas.	Por cada 1000 clientes solo 25	Determinar el origen de las quejas para crear soluciones definitivas al problema.
Disminuir el Índice de Deserción de Cliente	Índice de Deserción de Clientes (prepagado y residencial)	0.5%	Conocer porque los clientes se van, para dar soluciones a los motivos por los cuales se retiran.

Ver Anexo 5



PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO			
OBJETIVO	INDICADORES	META	ESTRATEGIA
Disminuir el Tiempo de Respuesta a las Solicitudes de los Clientes (prepago y residencial)	Tiempo de Respuesta	24 Horas	Realizar una revisión a los procesos de resolución que se tienen para mejorarlos o cambiarlos.
Mejorar el Proceso de Facturación Actual a 30 días	Reducir Tiempo del Proceso	15 días	Realizar dos ciclos de facturación al mes.
Mejorar la imagen ante el cliente	Encuesta de Satisfacción del Cliente	Mantener muestra permanente de 100 clientes.	Mejorando la calidad del servicio en general. Mejorar la campaña publicitaria.

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO			
OBJETIVO	INDICADORES	META	ESTRATEGIA
Mejorar el Programa de Capacitaciones del personal especialmente en las áreas de servicio al	Minimizar el tiempo de respuesta del proceso	Capacitar a todo el personal a 2 meses	Mejorar el Diagnóstico de necesidades de capacitación. Realizar evaluación de desempeño previo a las capacitaciones.

cliente (prepago y residencial)	atención al cliente.	plazo.	
Lograr una Comunicación Efectiva dentro de la empresa.	Reducir el # de Errores en Procesos de atención y servicio al cliente	Cero errores	Desarrollar un plan de comunicaciones para lograr mayor eficiencia en la atención y servicio al cliente.
Motivar al Personal al Logro de los Objetivos	Índice de Motivación	85%	Enfocar las bonificación anual hacia los objetivos, con base a resultados
Mejorar la Satisfacción de los Empleados	Aumentar Índice de Satisfacción de los Empleados.	90%	Realizar actividades que fomenten un mejor clima Organizacional.



3.3.6 RELACIONES CAUSA – EFECTO ENTRE LOS INDICADORES

RELACION 1

PERSPECTIVA

FINANCIERA

PERSPECTIVA

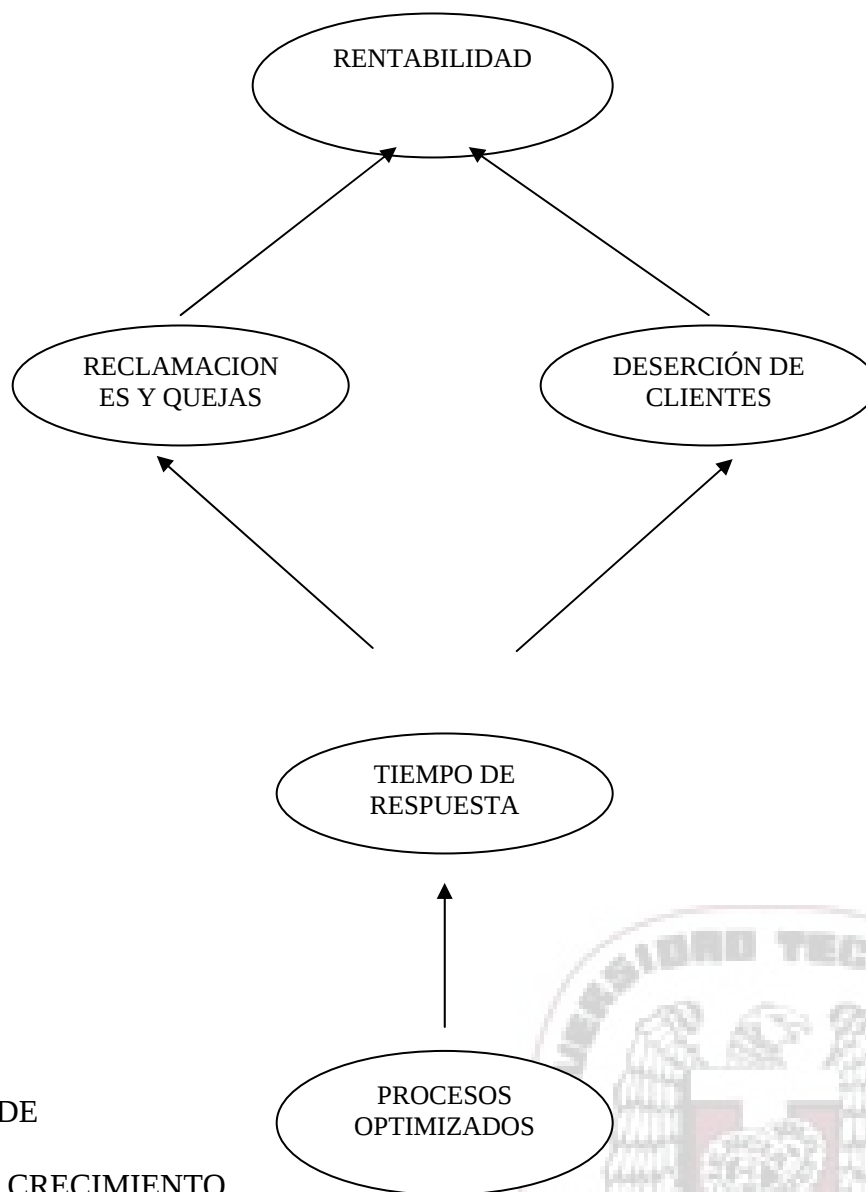
DEL CLIENTE

PERSPECTIVA

DE PROCESOS

PERSPECTIVA DE

FORMACIÓN Y CRECIMIENTO



RELACION 2

PERSPECTIVA
FINANCIERA

PERSPECTIVA
DEL CLIENTE

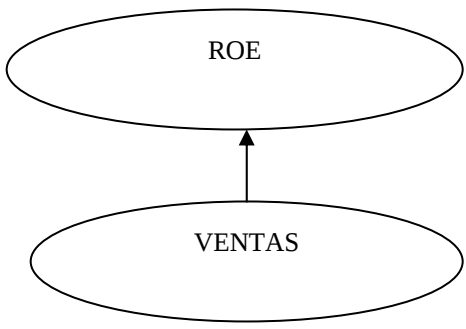
PERSPECTIVA
DE PROCESOS

PERSPECTIVA DE
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

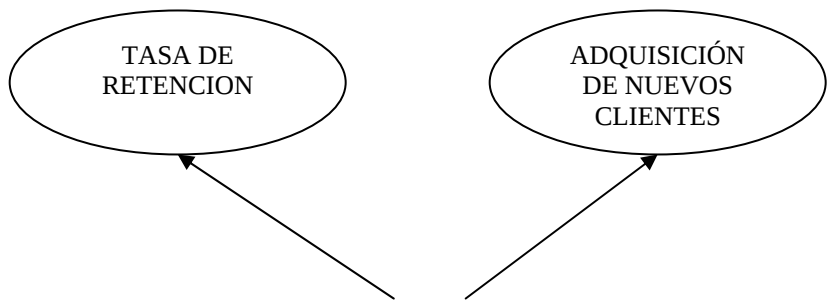


RELACION 3

PERSPECTIVA
FINANCIERA



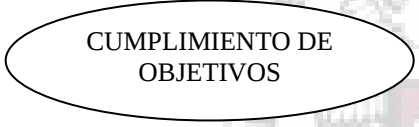
PERSPECTIVA
DEL CLIENTE



PERSPECTIVA
DE PROCESOS

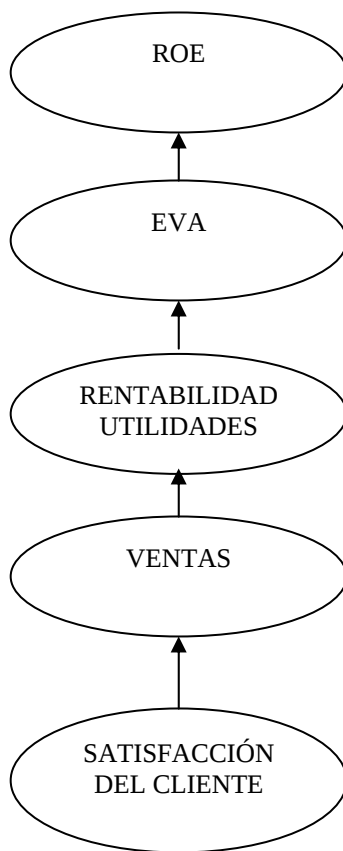


PERSPECTIVA DE
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO



RELACION 4

PERSPECTIVA
FINANCIERA



PERSPECTIVA
DEL CLIENTE



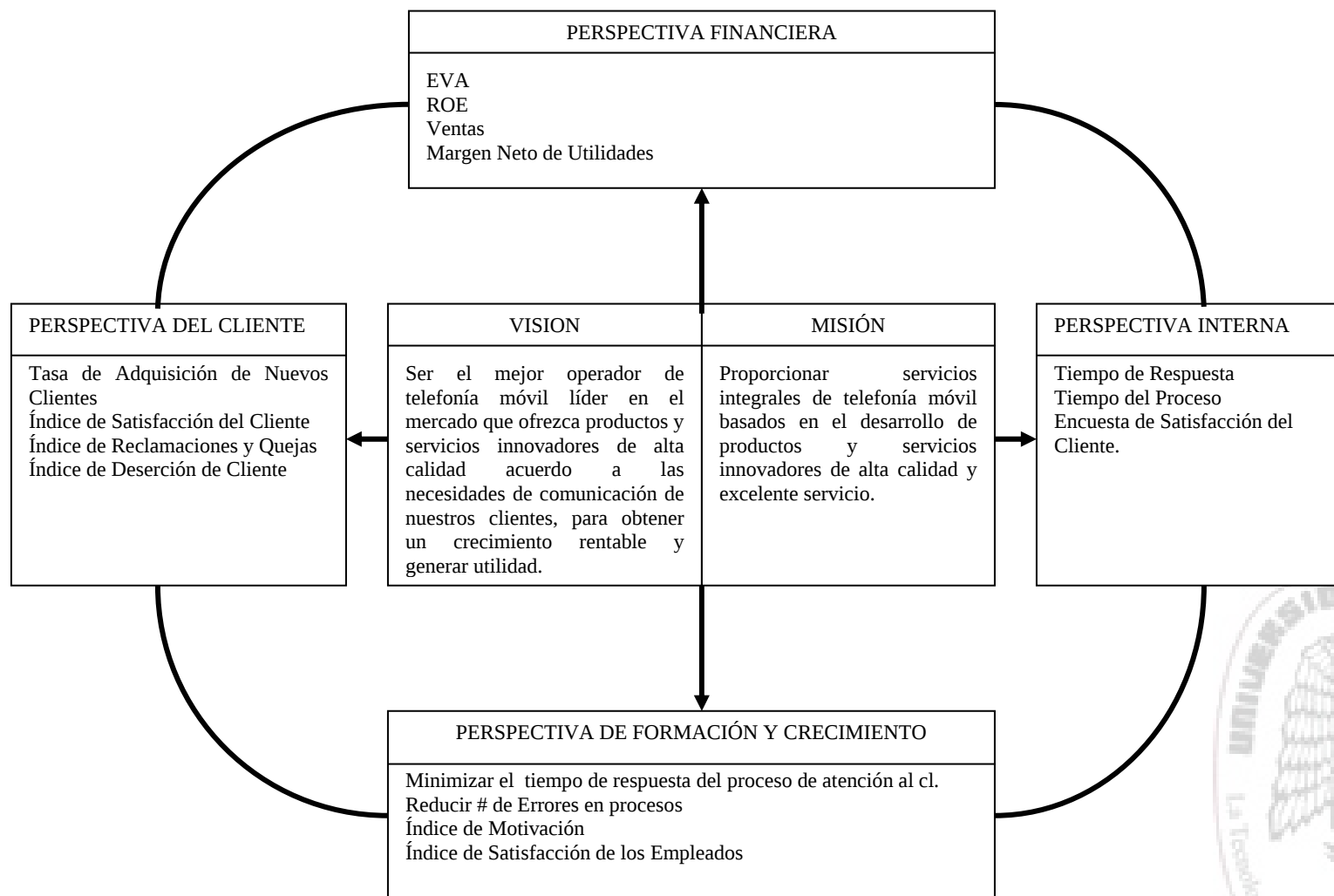
PERSPECTIVA
DE PROCESOS



PERSPECTIVA DE
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

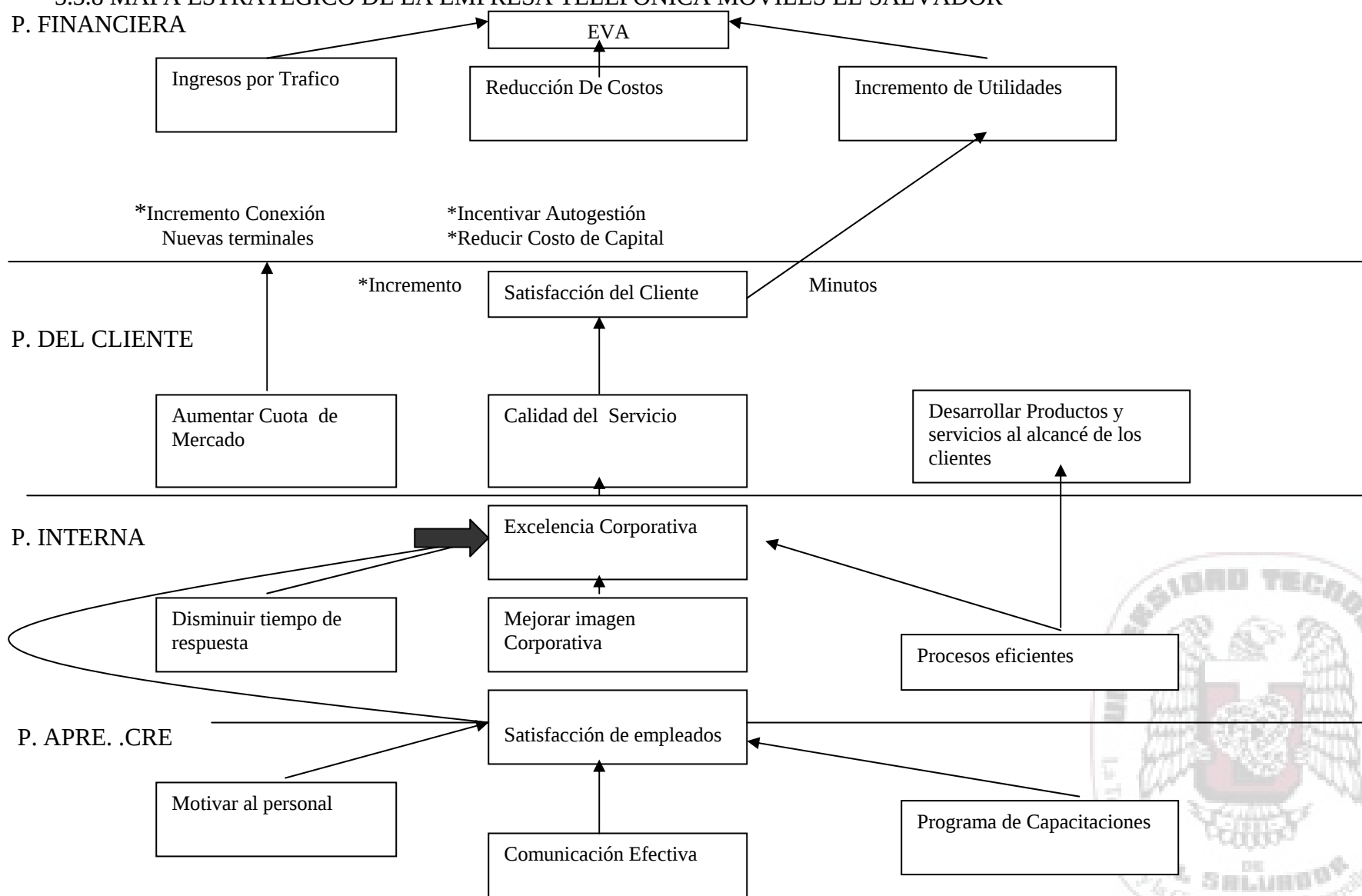


3.3.7 BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA TELEFÓNICA MOVILES EL SALVADOR



3.3.8 MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TELEFÓNICA MOVILES EL SALVADOR

P. FINANCIERA



GLOSARIO DE TERMINOS ADMINISTRATIVOS Y MERCADOLOGICOS

Benchmarking: es el proceso de comparar y medir las operaciones de una organización o sus procesos internos contra los de un representante del mejor en su clase, tomado del interior o exterior de la industria.

CALL CENTER: Centro de contacto telefónico de los clientes.

Canales de Distribución: Transferencia de mercancías desde el punto de donde es creado o manufacturado un producto o servicio hasta el usuario final de este.

CAPS: Centro de atención personalizada, se atiende de manera presencial a los clientes.

Cliente Empresas: persona jurídica debidamente constituida, organismos gubernamentales, no gubernamentales e internacionales que tienen una relación contractual con la empresa.

Cliente Residencial: es una persona natural que posee una relación contractual con la empresa.



Cliente V.I.P.: persona natural o jurídica, que ya sea por su repercusión social y/o posición social relevante o estratégica, mantiene una relación contractual con la empresa.

Estrato o segmento de mercado: un grupo de consumidores que responden en forma similar a una serie determinada de estímulos de mercadotecnia.

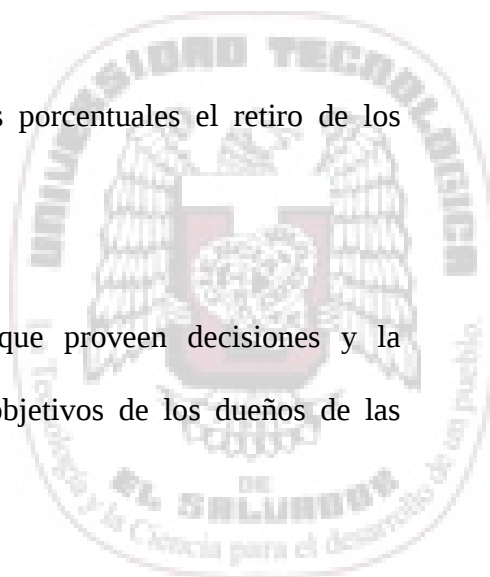
EVA: el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos.

Fidelización: programas de recompensa que permiten la retención de los clientes en la empresa.

Gran Cliente: persona jurídica que por el volumen de contratación de productos y servicios con la empresa, y a través de una relación contractual, se consideran merecedoras de esta clasificación.

Índice de Deserción: Indicador que refleja en términos porcentuales el retiro de los clientes

Management: Combinación de políticas y personas que proveen decisiones y la supervisión necesaria para la implementación de los objetivos de los dueños de las



empresas. La formulación de políticas requiere análisis de todos los factores que tienen efecto a corto y largo plazo en las ganancias.

Marketing: Conjunto de técnicas y medidas referentes al estudio del mercado, su distribución y comportamiento.

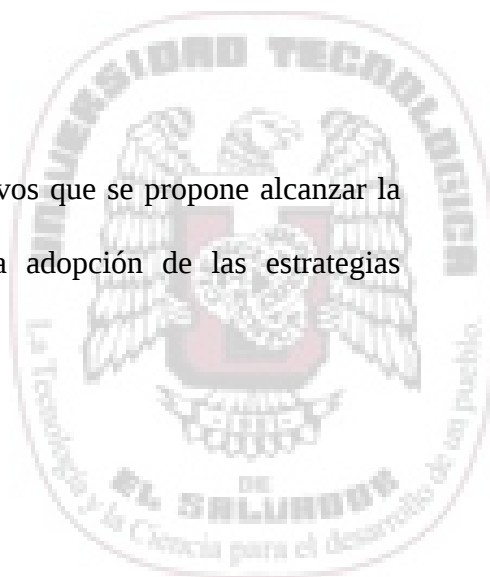
Muestra: es un subconjunto de elementos pertenecientes a la población.

Números Random: número limitado de observaciones escogidas al azar a partir de un todo agregado sobre un suceso, toda unidad de la población tiene la misma oportunidad de ser escogida que el resto de las unidades.

Población: el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Prepago: cliente de productos y servicios prepagados de la empresa a los que no les une ninguna relación contractual con la empresa.

Presupuesto: expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.



Productividad : Relación entre la producción total de un bien o servicio y la cantidad de un determinado factor utilizado para producir dicha cantidad.

Pronóstico de Ventas: predicción de las ventas esperadas, por producto o servicio y precio, para un periodo futuro.

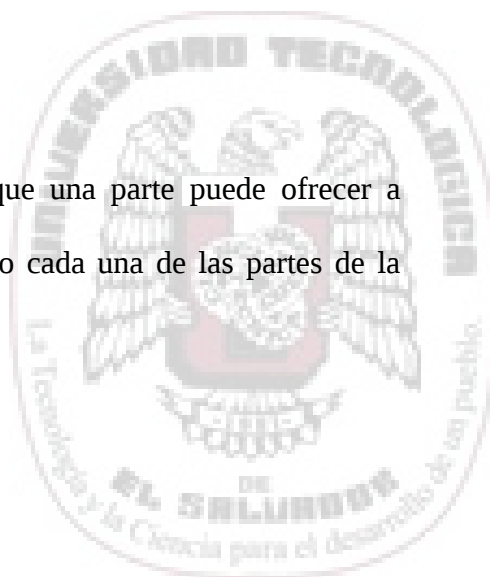
Publicidad: cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios, que hace un patrocinador identificado.

Rendimiento: Ganancia o perdida total experimentada por parte de su propietario durante un periodo especifico.

Rendimiento de Capital: Conocido como ROE, determina cuánto de las utilidades netas se generaron por el patrimonio o lo que es lo mismo, cuál fue el rendimiento de la inversión.

Segmentos de Mercado: Grupo de consumidores que responden en forma similar a una serie determinada de estímulos de mercadotecnia.

Servicio Integrado: Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, da como resultado la propiedad de algo, utilizando cada una de las partes de la organización para su realización.



Servicio Pos venta: Son las actividades o beneficios que se ofrecen posteriores a la venta del producto.

UEN: Una unidad de la compañía que tiene una misión y unos objetivos separados y que se puede planear independientemente de los demás negocios de la compañía, puede ser una división de la compañía, una línea de productos dentro de una división, o en ocasiones un solo producto o una sola marca.

Valor: una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no es, que guía las acciones y conductas de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización.

Valor Agregado: Es el servicio adicional que se le presta a los clientes de manera inherente para sobrepasar sus expectativas.



BIBLIOGRAFIA

Amat, Oriol. Valor Económico Agregado. Ediciones 2000. España, Barcelona, 1999.
Pág.170

Darnton, Geoffrey; Darnton, Moksha. Business Process Análisis. International
Thomson Business Press. Inglaterra, Londres, 1997. Pág.311

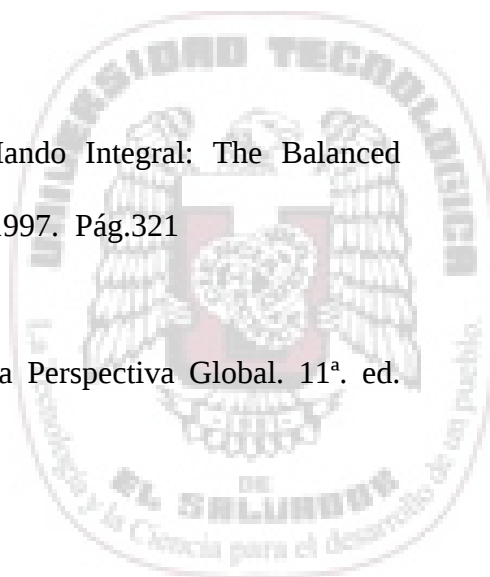
Friedman, Jack P. Dictionary of Business Terms. 2a. ed. Barron's Educational Series.
USA, New York, 1994. Pág. 692

Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera. 8ª. ed. Press-Harla.
México, D.F., 2000. Pág.696

Hernández Sampieri, Roberto y Otros. Metodología de la Investigación, 2ª. ed.
McGraw – Hill. México, D.F., 1998. Pág.501

Kaplan, Robert S.; Norton, David P., Cuadro de Mando Integral: The Balanced
Scorecard. Ediciones Gestión 2000. España, Barcelona, 1997. Pág.321

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración: Una Perspectiva Global. 11ª. ed.
McGraw – Hill. México, D.F., 1998. Pág.796



Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. 4ª ed. Prentice Hall. México, D.F., 1998. Pág.585

Mochon Morcillo Francisco; Aparicio Rafael Isidro. Diccionario de Terminos Financieros y de Inversión. 2ª. ed. MacGraw – Hill. España, Madrid, 1998. Pág. 502

Olve, Nils-Goran; Roy, Jan; Wetter, Magnus. Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. España, Barcelona, 1999. Pág. 372

Presente y Futuro del Cuadro de Mando Integral

(<http://www.e-deusto.com/frontal/deusto/entrevis5.asp>)

El Tablero de Comando – Performance Management

(http://biasca.com/tablero_comando/Metodologia_Utilizada.doc)

Clima Organizacional

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)

Credencial Argentina

(http://www.credencia.com.ar/productos_programas.htm)



8 Factores Clave para que un Programa de Fidelización sea Eficaz

(http://www.loyalt.8_factores_clave_para_que_un_programa_de_fidelizacion_sea_eficaz.as)

