

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LIC. JOSE MAURICIO LOUCEL

RECTOR

ING. LORENA DUQUE DE RODRÍGUEZ

VICERRECTORA ACADEMICA

JURADO EXAMINADOR

LIC. ROBERTO AUGUSTO BARATTA

PRESIDENTE

LIC. JOSE NELSON VIDAL

PRIMER VOCAL

LIC. ANA MARIA PRINTEMPS

SEGUNDO VOCAL

NOVIEMBRE, 2003

San Salvador, El Salvador Centroamérica



AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, por permitirme cumplir uno de mis sueños, por darme las fuerzas para lograrlo y por no abandonarme nunca.

A mi madre, por su gran sacrificio, por creer en mí siempre y por enseñarme a luchar por mis metas.

A mis hermanas, por estar siempre apoyándome dándome ánimos para seguir adelante y por no permitir que perdiera mi rumbo.

A mi tío Salvador, por su ejemplo de superación, sus consejos, su apoyo y por demostrarme que cuando se quiere se puede.

A mis tías Esmeralda e Imelda, por haberme brindado su apoyo y confianza.

A toda mi familia y amigos que de una u otra manera me ayudaron en el transcurso de mi carrera.

A Roxi y Sandor por su apoyo, su comprensión y su amistad.

Ericka Lizeth Ramírez García



AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios Todopoderoso, por la sabiduría que me ha dado para poder salir adelante y por esta nueva oportunidad que marca una etapa mas en mi vida.

A mis padres por todo su cariño, apoyo, comprensión y por confiar en mi que lograría salir adelante.

A mis hermanos por sus consejos que me brindaron siempre.

A mis compañeros de tesis por todo su tiempo, su comprensión, esfuerzo y motivación para lograr alcanzar esta meta, gracias.

Roxana Margarita Fernández Bonilla



AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la inteligencia y fortaleza para completar esta etapa de mi vida profesional.

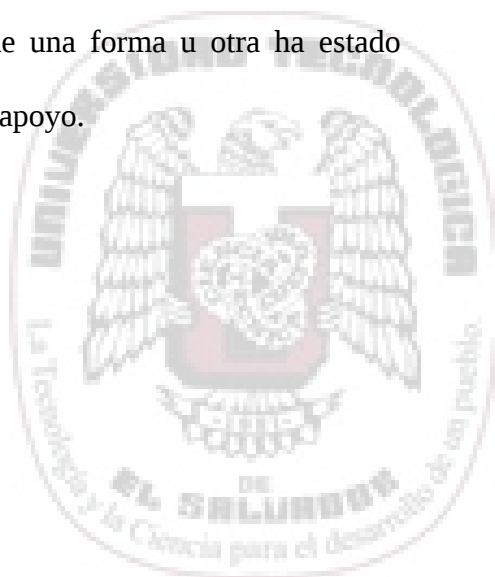
A mis padres Juan Antonio y Rosa Ana Lilian por todo el apoyo que me han dado en los objetivos que persigo.

A mi familia: Maria Luisa, Edson Omar, Estefany Valeria por todo el amor y fortaleza que me han dado, por que cada uno de ustedes forma parte de lo que soy, esta tesis es una superación no solo personal sino también familiar, sin ustedes jamás lo hubiera logrado.

A mis compañeras de Tesis Roxana y Ericka por ser parte de este logro en mi vida profesional.

Por último, quisiera agradecer a todo el mundo que de una forma u otra ha estado implicado en el desarrollo de este trabajo, su paciencia y apoyo.

Sandor Omar Guevara Chanta



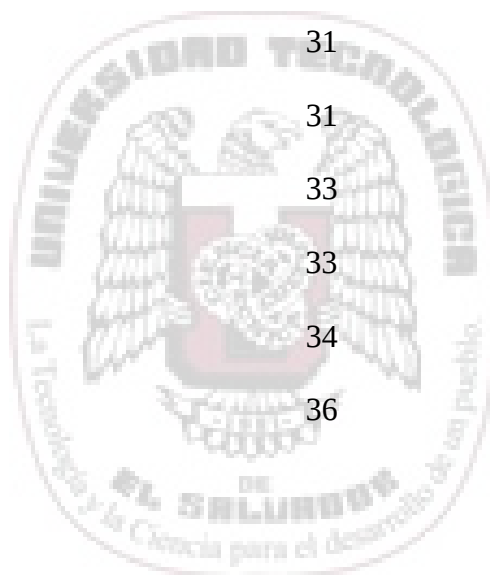
INDICE

EL BALANCED SCORECARD COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTION PARA MEJORAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA TELEFÓNICA MOVILES EL SALVADOR

Introducción	i
Objetivos	1
CAPITULO I. MARCO TEORICO	
1. Telefonía en El Salvador	2
1.1 Antecedentes	2
1.2 Aspectos Financieros	7
1.2.1 Cartera de Clientes	7
1.2.2 Fidelización	8
1.3 Balanced Scorecard	9
1.3.1 Antecedentes	9
1.3.2 Concepto	10
1.3.3 Importancia	11
1.3.4 Generalidades	11
1.3.5 Perspectivas	12
1.3.5.1 Perspectiva Financiera	12
1.3.5.2 Perspectiva del Cliente	13
1.3.5.3 Perspectiva del Proceso Interno	14



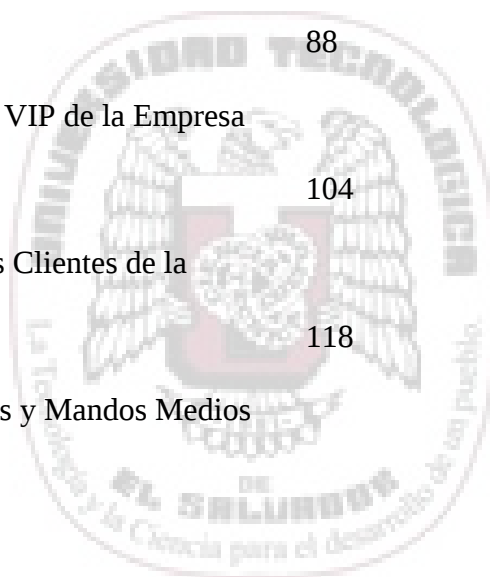
1.3.5.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	15
1.3.5.5	Relación Causa y Efecto entre las Perspectivas	16
1.3.6	Usos	17
1.3.7	Ventajas y Desventajas	18
1.4.	Sesiones de Trabajo para el Desarrollo de un BSC	19
1.4.1	Preparación	19
1.4.2	Primera Ronda de Entrevistas	19
1.4.3	Sesión de Trabajo Ejecutiva. Primera Ronda	19
1.4.4	Segunda Ronda de Entrevistas	20
1.4.5	Sesión de Trabajo Ejecutiva. Segunda Ronda	20
1.4.6	Sesión de Trabajo Ejecutiva. Tercera Ronda	21
1.4.7	Implementación	21
1.4.8	Exámenes Periódicos	21
1.5	Modelo para la Construcción de un Balanced Scorecard	22
1.6	Mapas Estratégicos	31
1.6.1	Concepto	31
1.6.2	Importancia	31
1.6.3	Generalidades	31
1.7	Funciones de Recursos Humanos	33
1.7.1	Desempeño Laboral	33
1.7.2	Capacitación	34
1.7.3	Procesos	36



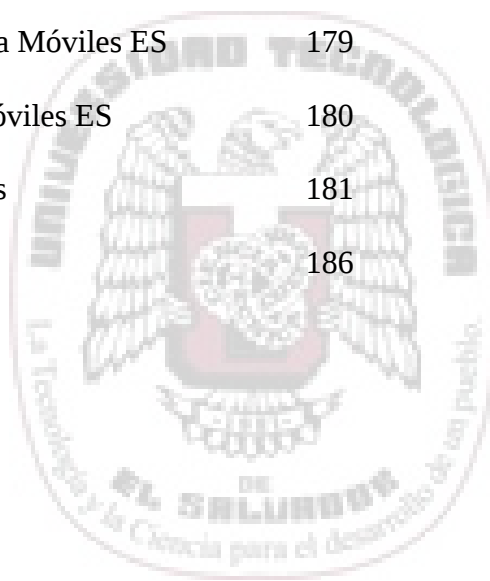
1.7.4	Clima Organizacional	37
1.8	Marco Legal	38

CAPITULO II. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

2.1	Objetivos	52
2.2	Población	54
2.3	Muestra	55
2.4	Diseño de la Investigación	56
2.5	Tipo de la Investigación	57
2.6	Recolección de la Información	57
2.7	Análisis e Interpretación de Resultados	57
2.8	Presentación de Resultados	57
2.8.1	Investigación de campo realizada a los clientes Prepago de la Empresa Telefónica Móviles El Salvador	58
2.8.2	Investigación de campo realizada a los clientes Residenciales de la Empresa Telefónica Móviles El Salvador	71
2.8.3	Investigación de campo realizada a las Empresas clientes de Telefónica Móviles El Salvador	88
2.8.4	Investigación de campo realizada a los clientes VIP de la Empresa Telefónica Móviles El Salvador	104
2.8.5	Investigación de campo realizada a los Grandes Clientes de la Empresa Telefónica Móviles El Salvador	118
2.8.6	Investigación de campo realizada a los Gerentes y Mandos Medios	



de la Empresa Telefónica Móviles El Salvador	132
CAPITULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCION	
3.1 Análisis de Resultados por Gerencia	156
3.2 Análisis de Resultados en General	161
3.3 Diseño de un Modelo de Balanced Scorecard para la Empresa	
Telefónica Móviles El Salvador	163
3.3.1 Objetivo del Modelo	163
3.3.2 Recursos	163
3.3.3 Análisis FODA	164
3.3.4 Desarrollo del Modelo de Balanced Scorecard	169
3.3.4.1 Valores	169
3.3.4.2 Misión	170
3.3.4.3 Visión	170
3.3.4.4 Estrategia	171
3.3.5 Objetivos e Indicadores del Balanced Scorecard	171
3.3.6 Relaciones Causa – Efecto entre Indicadores	175
3.3.7 Balanced Scorecard para la Empresa Telefónica Móviles ES	179
3.3.8 Mapa Estratégico de la Empresa Telefónica Móviles ES	180
Glosario de Términos Administrativos y Mercado lógicos	181
Bibliografía	186
Anexos	



INTRODUCCIÓN

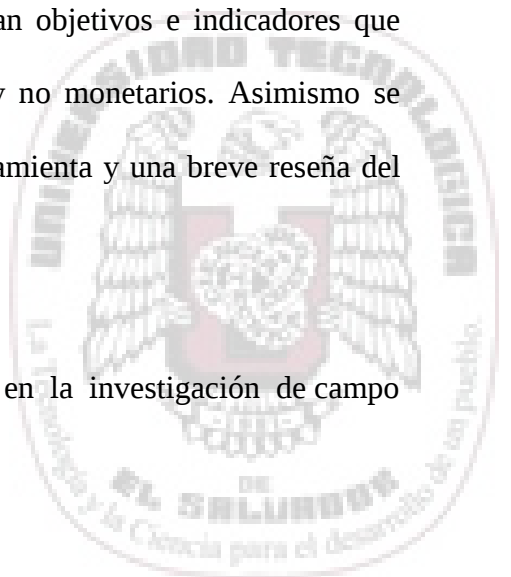
En el cambiante mundo de los negocios continuamente surge la necesidad de contar con herramientas que permitan mejorar la administración efectiva dentro de la empresa para mantenerse en un buen lugar dentro del mercado altamente competitivo que exige el entorno empresarial.

Es así como tenemos el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), como una herramienta de gestión que integra las áreas de la empresa de forma que permita lograr los objetivos estratégicos.

La siguiente investigación se realizó en la empresa Telefónica Móviles El Salvador y consta de tres capítulos de los cuales se hace un breve resumen a continuación.

En el primer capítulo se muestra la teoría básica del Balanced Scorecard el cual está conformado por cuatro perspectiva (financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento), para cada una de las perspectivas se crean objetivos e indicadores que ayudan a medir el logro de los objetivos monetarios y no monetarios. Asimismo se presenta la teoría de los temas relacionados con la herramienta y una breve reseña del marco legal que regula las telecomunicaciones.

En el segundo capítulo se tienen los resultados obtenidos en la investigación de campo



que se realizó en la empresa Telefónica Móviles. La muestra esta compuesta por los gerentes y mandos medios de la empresa y los cinco estratos de clientes que son: prepago, residencial, empresas, grandes clientes y VIP.

A continuación en el tercer capítulo se desarrolla una propuesta basada en la teoría y la información recopilada dentro de la empresa y consta de: un análisis de las áreas estudiadas, análisis FODA, balanced scorecard y mapa estratégico.

