



VICERRECTORIA ACADEMICA
LICENCIA TURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TEMA :

**"EL BALANCED SCORECARD COMO UNA HERRAMIENTA DE
GESTIÓN PARA MEJORAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE
LA EMPRESA TELEFÓNICA MÓVILES EL SALVADOR"**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**ROXANA MARGARITA FERNÁNDEZ BONILLA
ERICKA LIZETH RAMÍREZ GARCÍA
SANDOR OMAR GUEVARA CHANTA**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

NOVIEMBRE, 2003

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA



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.

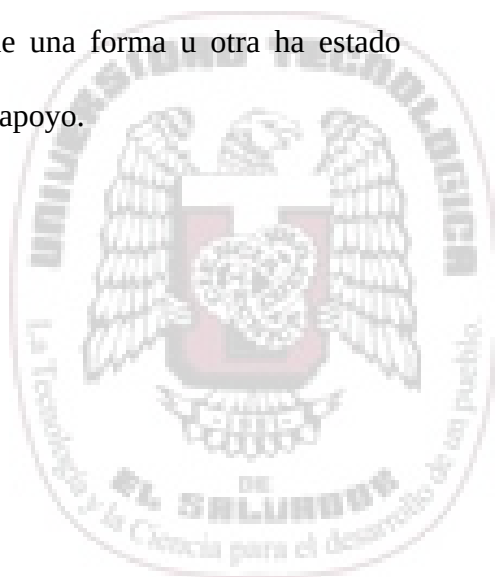
A mis padres Juan Antonio y Rosa Ana Lilian por todo el apoyo que me han dado en los objetivos que persigo.

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



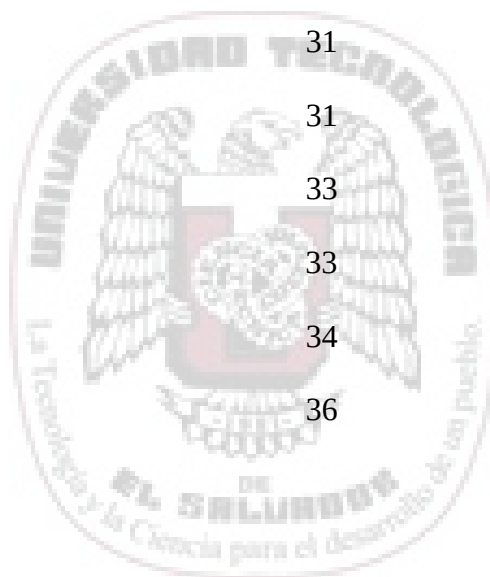
INDICE

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
-------	---	----

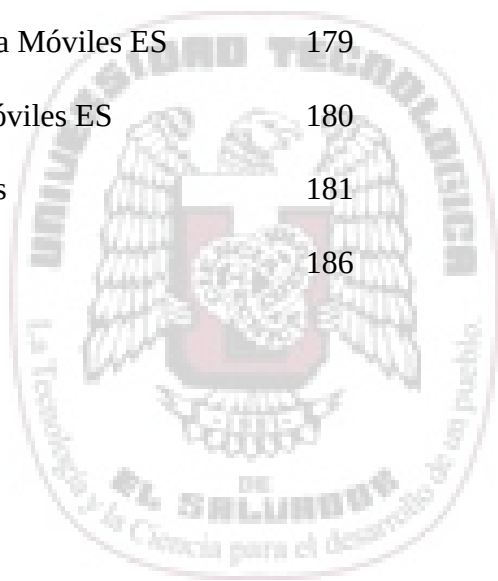
2.8.4	Investigación de campo realizada a los clientes VIP de la Empresa Telefónica Móviles El Salvador	104
-------	---	-----

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

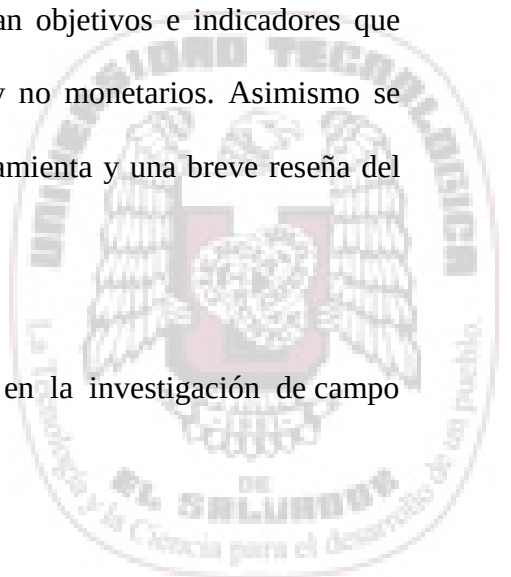
En el cambiante mundo de los negocios continuamente surge la necesidad de contar con herramientas que permitan mejorar la administración efectiva dentro de la empresa para mantenerse en un buen lugar dentro del mercado altamente competitivo que exige el entorno empresarial.

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.



OBJETIVOS

GENERAL

Formular un diagnóstico empresarial en Telefónica Móviles El Salvador que facilite la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard que ayude a la disminución del índice de deserción de clientes.

ESPECIFICOS

Integrar la teoría básica necesaria que permita la conformación de un marco teórico confiable para la realización de la investigación.

Realizar una investigación de campo que permita determinar la satisfacción de los clientes internos y externos para la realización de un diagnóstico empresarial que ayude al diseño de un Balanced Scorecard.

Proponer un modelo de Balanced Scorecard como una herramienta de gestión para mejorar el desarrollo empresarial de la empresa Telefónica Móviles El Salvador.



CAPITULO I - MARCO TEORICO

1. TELEFONIA EN EL SALVADOR

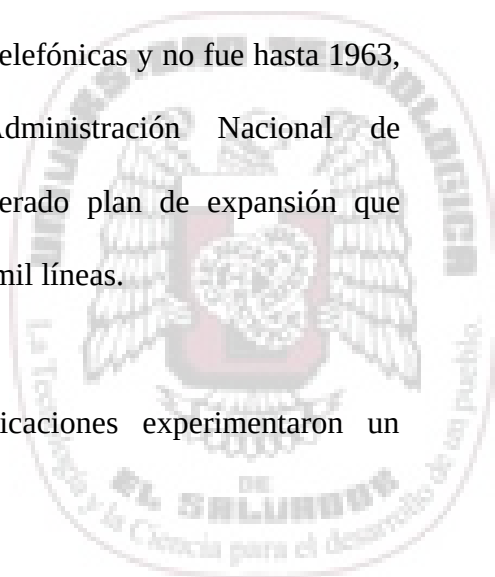
1.1 ANTECEDENTES

Las telecomunicaciones en El Salvador se iniciaron el 27 de Abril de 1870, tras la inauguración del servicio telegráfico entre El Palacio Nacional, en San Salvador, y el Puerto de La Libertad.

En 1878 se instaló el primer teléfono que funcionaba entre el Palacio Nacional y una finca cafetalera en Santa Tecla, posteriormente se extendió el servicio a las principales cabeceras del país, específicamente en aquellas donde la producción de café era primordial. Durante la primera década del siglo 1900, se había puesto en funcionamiento cerca de 300 aparatos telefónicos y el servicio público tenía un costo de 0.25 centavos por minuto.

Para 1958, el país tenía en funcionamiento 7 mil líneas telefónicas y no fue hasta 1963, fecha en que se constituyó la autónoma Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL), que se inició un acelerado plan de expansión que culminó en 1979 con la puesta en funcionamiento de 70 mil líneas.

Durante la administración de ANTEL las telecomunicaciones experimentaron un

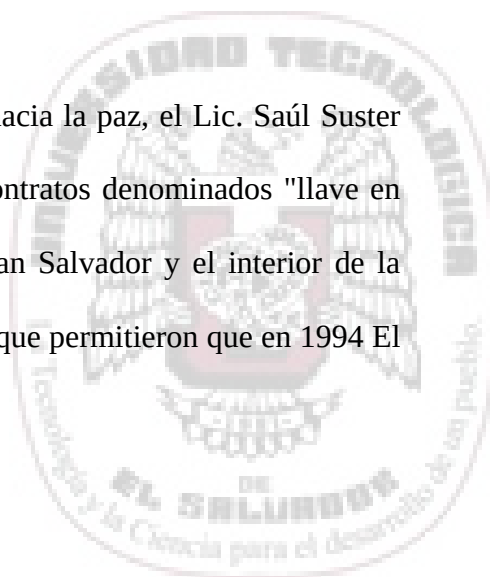


importante impulso en El Salvador. Se instaló la más importante conexión internacional y satelital del país, a través de la Estación Terrena de Izalco (ETI), una imponente antena situada en San Julián, Sonsonate y que representó en su momento un gran avance tecnológico en la materia a nivel centroamericano.

Este importante crecimiento impulsado por ANTEL durante los primeros 15 años de funcionamiento, que implicó el despliegue de una importante infraestructura de red, fue frenado violentamente a principios de la década de los 80's.

Durante la guerra civil de El Salvador, el trabajo de ANTEL se redujo al mantenimiento y reparación de equipos y centrales, dado a que tanto las plantas como oficinas de atención eran blanco de ataques y destrucción. Más de 40 agencias del interior de la república fueron destruidas junto a la red de planta externa, tal como sucedió en Perkin, departamento de Morazán; Cinquera, en Cabañas y muchas poblaciones de Chalatenango, La Unión y Usulután. En estos lugares - muchos de los cuales fueron deshabitados - las telecomunicaciones fueron interrumpidas por más de una década.

El 1989 cuando la guerra civil comenzaba a dar pasos hacia la paz, el Lic. Saúl Suster Ramírez fue nombrado presidente de ANTEL y bajo contratos denominados "llave en mano", realizó proyectos de ampliación de líneas en San Salvador y el interior de la república - principalmente en Santa Ana y San Miguel - que permitieron que en 1994 El Salvador contara con 250 mil líneas.



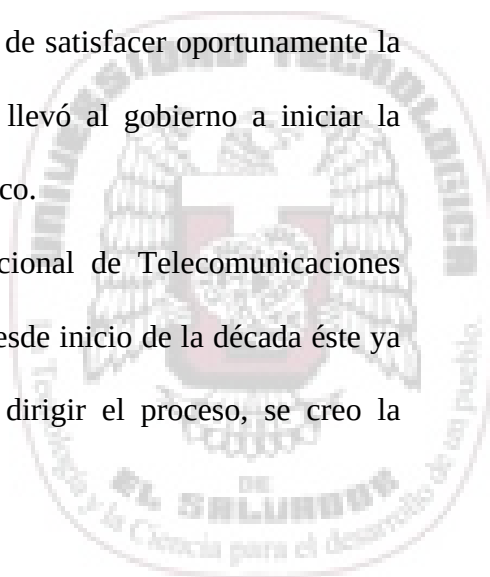
De igual manera se iniciaron los trabajos de digitalización de la red y de construcción de la Red Regional Centroamericana, que permitiría integrar a las naciones del Istmo a través de las telecomunicaciones. En 1991, se realizó la digitalización de los equipos de la Estación Terrena de Izalco, lo que mejoró sustancialmente la calidad de las comunicaciones internacionales.

Importantes programas de telefonía rural ampliaron la telefonía en el interior, rehabilitando algunas oficinas y centrales telefónicas destruidas durante el conflicto. Si bien la telefonía continuaba extendiendo sus redes, estas todavía no contaban con el ritmo solicitado por los clientes. Era usual que una solicitud de nuevos servicios fuera satisfecha en un promedio de 1 a 10 años.

En 1994, ANTEL concesionó los servicios de telefonía móvil a la empresa TELEMOVIL. De igual manera se descentralizaron los servicios de "busca personas", no obstante se continuaba regulando el espectro radiofónico.

Las tendencias en los mercados mundiales, la necesidad de satisfacer oportunamente la demanda y la visión de crear mercados competitivos, llevó al gobierno a iniciar la campaña de privatización de compañías de servicio público.

El proceso de privatización de la Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL) dio inicio el 1 de enero de 1996, pese a que desde inicio de la década éste ya estaba contemplado en los planes del gobierno. Para dirigir el proceso, se creó la



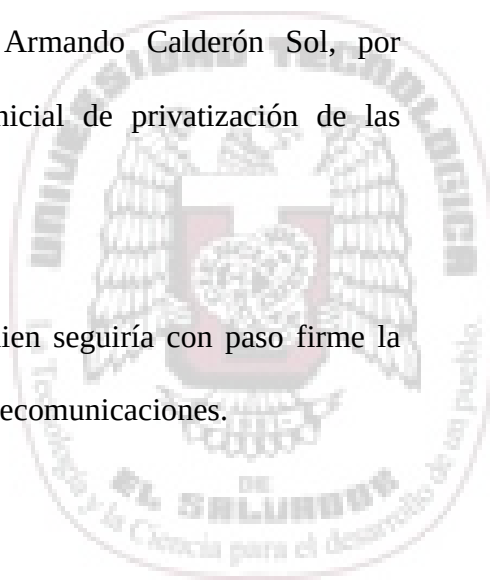
Comisión Presidencial para la Modernización del Sector Público, a cargo en ese momento por el Lic. Alfredo Mena Lagos. A la vez, se nombró como Presidente de la institución al Dr. Juan José Daboub, quien se desempeñaría en esa función hasta concluir el proceso, en Septiembre de 1998.

Paralelamente se creó un consejo de Ministros que velaría el buen desarrollo de las actividades referentes a la privatización de ANTEL. Este consejo estaba conformado por el Ministro de Economía y el Ministro de Hacienda. Una Comisión de Notables se encargó de verificar la transparencia del proceso.

Uno de los principales problemas políticos que enfrentó el proceso fue la oposición de partidos contrarios al gobernante ARENA. En 1996, la oposición en la Asamblea Legislativa, específicamente los diputados por el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) era de sólo 18.

El Comisionado Presidencial para la Modernización del Sector Público, presentó su renuncia irrevocable al Presidente salvadoreño Dr. Armando Calderón Sol, por considerar que se estaba desvirtuando el concepto inicial de privatización de las telecomunicaciones.

Fue nombrada en el cargo la Lic. Ana Cristina Sol, quien seguiría con paso firme la apuesta gubernamental por la apertura del mercado de telecomunicaciones.



En diciembre de 1996 se aprobó la Ley de Privatización de ANTEL, lo que anunciaba un rápido proceso hacia la liberación del mercado de las telecomunicaciones salvadoreñas. Con votos de ARENA y del PCN se obtuvo una pronta aprobación de la ley.

Pero ésta fue derogada en mayo de 1997, recién iniciadas las labores de la nueva Asamblea Legislativa que entró en vigencia el 1 de mayo del mismo año, tras haberse celebrado elecciones en marzo. En la nueva estructura de la Asamblea Legislativa la oposición ya significaba mayoría y con la derogación frenó considerablemente el proceso.

No fue hasta noviembre de 1997 que se aprobó definitivamente la venta de ANTEL dividiéndola en dos empresas: La Compañía de Telecomunicaciones de El Salvador (CTE S.A. DE C.V.) y la Internacional de Telecomunicaciones (INTEL). La primera sería propietaria de toda la red fija e infraestructura de la ANTEL, mientras la segunda contaría con la aprobación para la explotación de todos los servicios de telecomunicaciones, no así con infraestructura.

Legalmente, las funciones de ANTEL finalizaron el 31 de diciembre de 1997. A partir del 1 de enero de 1998, comenzó a funcionar la Compañía de Telecomunicaciones de El Salvador.



Finalmente, ambas partes de ANTEL fueron vendidas el 17 y 24 de Julio de 1998, respectivamente. INTEL fue ganada por Telefónica de España y la representación Mesoamérica que incluía a socios locales, quienes en subasta ofrecieron 41.5 millones de dólares que le valieron para obtenerla. TELMEX, ofreció 21 millones y South Wernster Bell, 37 millones. Posteriormente, el nombre de esta empresa fue cambiado a TELEFONICA DE EL SALVADOR.

En cuanto al 51% de las acciones de CTE este fue ganado por el grupo FRANCE TELECOM y una representación de socios locales que ofrecieron la mejor oferta, pagando por la empresa un total de 275.11 millones de dólares, suma que superaba levemente la oferta base del gobierno, pero que significó la más atractiva suma, ante lo ofrecido por TELMEX que significaba al menos 50 millones debajo del precio base. El grupo FRANCE TELECOM que tomó posesión de la empresa en septiembre de 1998.

Paralelamente, nuevas empresas de telecomunicaciones salieron al mercado, llegando a existir en El Salvador más de 20 compañías oferentes de servicios. Entre estas figuran TELEMovil, SALTEL, EMETEL, SALNET, TELPRO, CORPORACION SOLARES, entre otras.

1.2 ASPECTOS FINANCIEROS

1.2.1 CARTERA DE CLIENTES



Es la clasificación de los clientes generales que posee la empresa, de manera tal que permita diseñar productos y servicios a la medida de las necesidades de estos.

Existen varias manera de clasificar los clientes, puede ser por su comportamiento de pago, capacidad de compra, importancia estratégica, su tamaño, área geográfica, preferencias, etc.

Una cartera de clientes bien elaborada permite medir con mayor facilidad la rentabilidad de cada uno de los segmentos. Evitando que la empresa invierta en clientes que no están generando ganancias a la empresa, pero que sin embargo en muchos casos son necesarios para mantener la presencia en el mercado.

1.2.2 FIDELIZACION

Los programas de recompensa y fidelización constituyen una herramienta fundamental en cualquier política de Marketing orientada a mantener y mejorar la relación con el cliente. Entre otras cosas, un programa de fidelización bien desarrollado proporciona:

Preferencia de marca

Valor agregado para la conquista de prospectos

Reducción de la perdida de clientes

Relacionamiento de largo plazo con los clientes

Una base de datos actualizada y segmentada para acciones de marketing

Aumento en las ventas



Beneficios económicos

Para crear un programa de fidelización eficaz es necesario contar con factores estratégicos, como los siguientes:

Defina claramente los objetivos y costes del programa

Diseñe un programa pensando en sus mejores clientes

Seleccione el modelo del programa

Defina la forma de inscripción de los clientes en el programa

Ofrezca un valor único y diferenciado

Establezca un diálogo inteligente y continuo

Cree relaciones y vínculos externos con otras empresas afines

Tómese muy en serio el programa

Para hacer que un cliente repita su compra se deben combinar los siguientes factores:

Ofrecer el producto / servicio adecuado, a la persona adecuada, en el momento adecuado y al precio adecuado.

1.3 BALANCED SCORECARD

1.3.1 ANTECEDENTES

En los años setenta en Francia se popularizó una herramienta llamada Tableau de Bord (Tablero de Mando), el cual incorporaba en un documento diversos ratios para el



control financiero de la empresa. Al transcurrir el tiempo esta herramienta evolucionó y combinaba aparte de los ratios financieros, indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio.

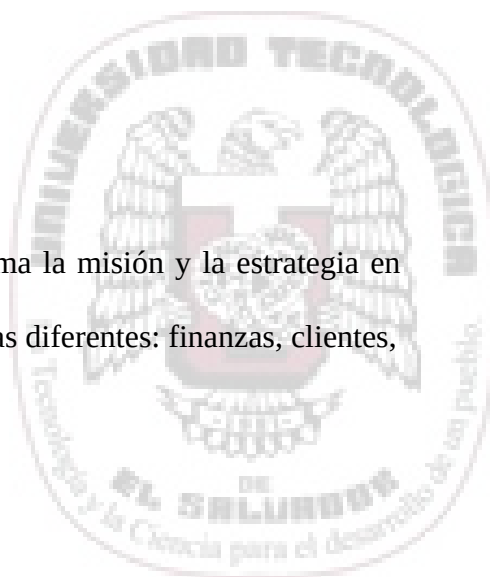
El Balanced Scorecard nace como una respuesta a las inquietudes que tenían David Norton y Robert Kaplan de la efectividad de los enfoques que existían sobre la medición de la actuación de las empresas, basadas en la contabilidad financiera. Lo cual a su juicio era obsoleto ya que no permitía crear un futuro valor económico.

El estudio que dio origen al Balanced Scorecard se realizó en 1990, patrocinado por el Nolan Norton Institute, el cual duró un año y se llevo a cabo en diferentes empresas, tales como fabricantes, de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología.

Al finalizar el estudio se obtuvo un Balanced Scorecard organizado en cuatro perspectivas que reflejan un equilibrio entre: los objetivos a corto y largo plazo, medidas financieras y no financieras, indicadores previsionales e históricas, y entre perspectivas de actuación externas e internas.

1.3.2 CONCEPTO

El Balanced Scorecard es una herramienta que transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes,



procesos internos y formación y crecimiento.¹

1.3.3 IMPORTANCIA

Facilita el análisis de la actuación presente y futura de la empresa, permitiendo medir la interacción entre las diferentes áreas que componen la misma; en la medida en que se logra visualizar la interacción de las áreas se facilita la implementación de la estrategia ya que es comunicada a todos los integrantes de la organización. De esta manera cada empleado tiene claro hacia donde se quiere ir, las consecuencias financieras de sus acciones y de que manera participa en el logro de los objetivos.

1.3.4 GENERALIDADES

El Balanced Scorecard permite medir el grado de aporte que tienen los empleados de una organización para el logro de los objetivos, de esta forma cada uno de ellos esta conciente de las consecuencias financieras de su trabajo y en que medida sus acciones contribuyen al logro de los mismos. Con esto se pretende que los empleados a través de sus logros sean compensados y se encuentren motivados.

Esta herramienta ayuda a las empresas a contar con un sistema de gestión estratégica que contribuya a monitorear sus estrategias y a realizarle cambios fundamentales si fueran necesarios.

¹ Kaplan, Robert y Norton, David. The Balanced Scorecard



Un Balanced Scorecard bien construido contribuye a comunicar eficientemente las estrategias concebidas con el fin de que cada uno de los integrantes de la empresa se coordine de forma tal que permita conseguir un objetivo común.

Las medidas seleccionadas para ser incluidas en el Balanced Scorecard forman parte de la cadena de relaciones causa-efecto, con el objeto de comunicar el significado de la estrategia de la unidad de negocio a toda la organización.

El Balanced Scorecard debe ser la traducción de la estrategia de la unidad de negocio en un conjunto vinculado de medidas, que definan tanto los objetivos estratégicos a largo plazo como los mecanismos para alcanzar estos objetivos.²

Un Balanced Scorecard se encuentra mejor definido para las unidades estratégicas de negocio (UEN), siempre que estas manejen las actividades por medio de una cadena de valor, que incluya: innovación, operación, marketing, distribución, ventas y servicios; ya que cuentan con sus propios productos y clientes, canales de marketing y de distribución, y una estrategia bien definida.

1.3.5 PERSPECTIVAS

1.3.5.1 LA PERSPECTIVA FINANCIERA

² Kaplan, Robert y Norton, David. The Balanced Scorecard, Pág. 46



El Balanced Scorecard permite contar la historia de la estrategia adoptada por la empresa, primeramente los objetivos financieros a largo plazo, vinculándolos a las acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y con los empleados y los sistemas, para finalmente entregar la actuación económica a largo plazo.

En general las medidas seleccionadas para formar la Scorecard deben ser parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto que generen una mejora considerable en la actuación financiera, que permita aumentar el valor para el accionista.

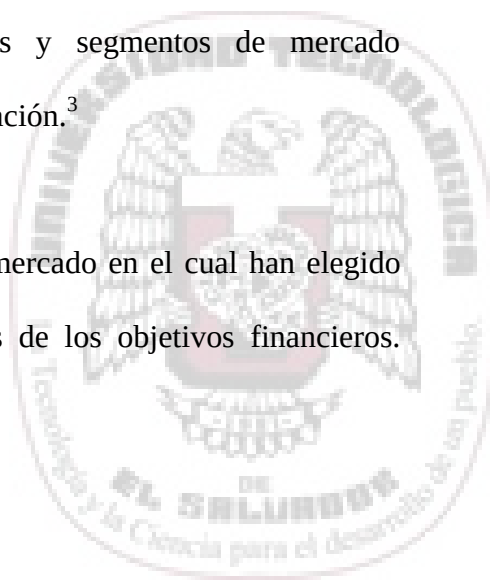
Entre los principales objetivos estratégicos que se manejan en esta perspectiva se encuentran los siguientes: creación de valor, crecimiento, sostenibilidad, rentabilidad, inversiones, gestión estratégica de costes, estructura financiera, gestión de activos, etc.

1.3.5.2 LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La perspectiva del cliente del cuadro de mando traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.³

Aquí las empresas deben identificar los segmentos de mercado en el cual han elegido competir, los cuales representan la fuente de ingresos de los objetivos financieros.

³ Kaplan, Robert y Norton, David. The Balanced Scorecard, Pág.77



También permite equiparar los indicadores clave sobre clientes con los segmentos de mercado seleccionados.

Para el desarrollo de los indicadores que formaran parte de la perspectiva del cliente, la clave esta en la identificación de las propuestas de valor añadido que se ofrecerán a los segmentos seleccionados, por lo tanto el reconocimiento eficiente de los segmentos de mercado, tanto de los clientes existentes y potenciales, se vuelve un factor de suma importancia.

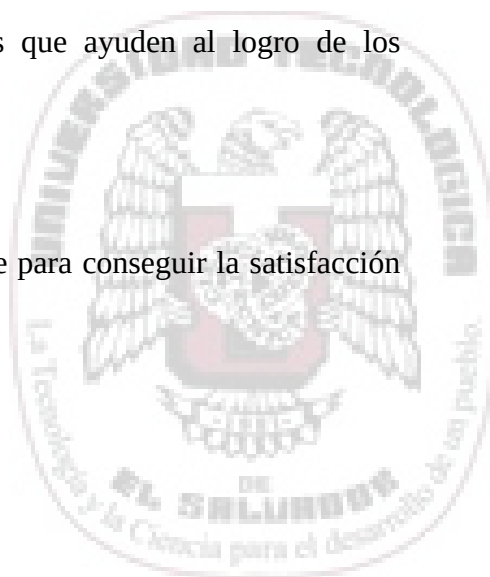
En esta perspectiva lo que se pretende es la fidelización de los clientes ya que esto permite que la empresa incremente sus ingresos financieros y aumente su valor.

Algunos de los indicadores más importantes a incluir en esta perspectiva, son: cuota de mercado, incremento de clientes, adquisición de clientes, satisfacción de clientes y rentabilidad de los clientes.

1.3.5.3 LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Inicialmente se deben identificar los procesos críticos que ayuden al logro de los objetivos de accionistas y clientes.

Los procesos de la empresa deben estudiarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los consumidores, los empleados y los accionistas.



En esta perspectiva se debe definir con claridad una completa cadena de valor de los procesos internos iniciando con el proceso de innovación, los procesos operativos y el servicio pos-venta.

Los objetivos e indicadores para esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas que permitan satisfacer las expectativas de los accionistas y de los clientes. Este proceso revela los nuevos procesos en los que una empresa ha de sobresalir.

1.3.5.4 LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Los objetivos de esta perspectiva generan la infraestructura que facilita el alcance de los objetivos y son los inductores necesarios para conseguir resultados excelentes en las otras tres perspectivas.

Dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se tienen tres categorías principales de variables:

Las capacidades de los empleados

Las capacidades de los sistemas de información

Motivación, empowerment y coherencia de objetivos.

La capacidad de alcanzar las metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización.



Dentro de los indicadores a utilizar, tenemos: satisfacción del empleado, retención del empleado, productividad del empleado, entre otros.

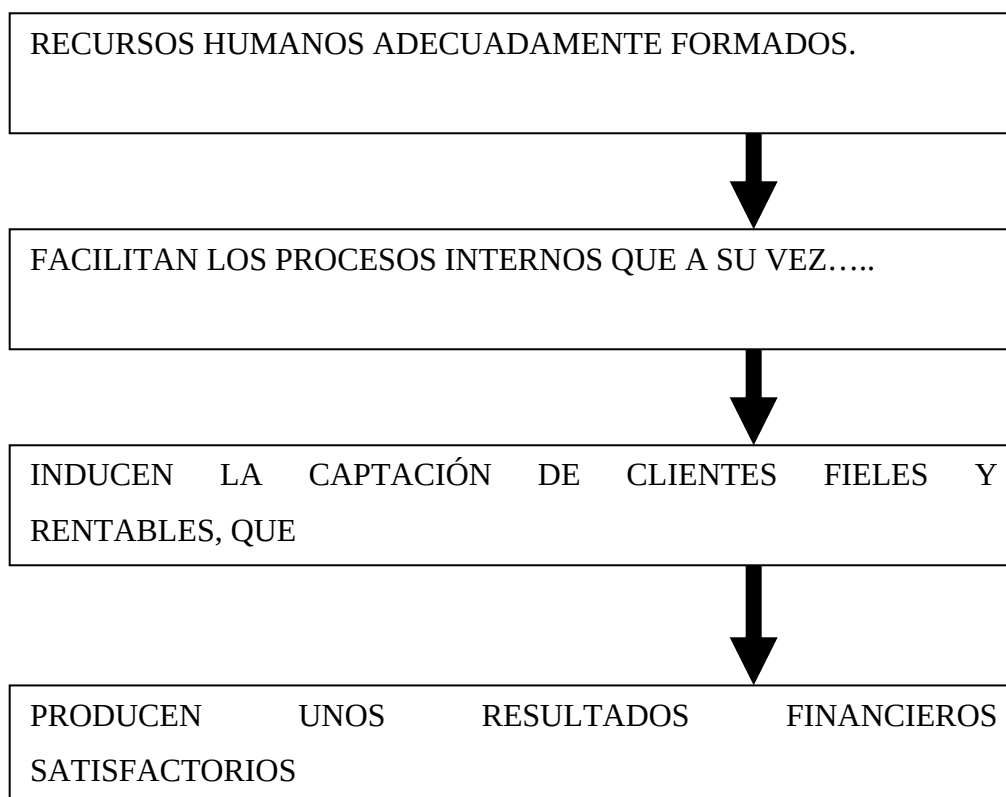
1.3.5.5 RELACION CAUSA Y EFECTO ENTRE LAS PERSPECTIVAS

Los buenos resultados de la gestión empresarial, dependen una de una relación de causa y efecto entre las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento.

Para mostrar la relacion entre las cuatro perspectivas tenemos que: Los buenos resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes fieles y rentables. Esta fidelidad solo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que a su vez requiere un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas. Lo que se puede observar en el siguiente esquema:

ESQUEMA DE RELACION CAUSA Y EFECTO ENTRE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD.





1.3.6 USOS

El Balanced Scorecard puede ser utilizado para:

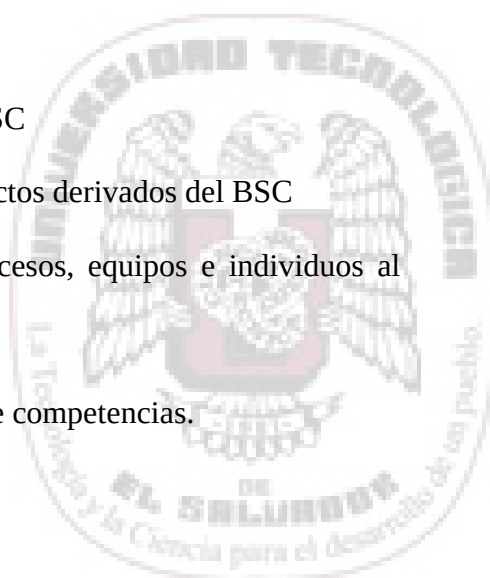
Definir la dirección del Futuro

Alinear la dirección del futuro con los indicadores del BSC

Administrar la implementación de las iniciativas o proyectos derivados del BSC

Conectar el desempeño de la cadena de valor, los procesos, equipos e individuos al BSC.

Crear los valores y cultura de alto desempeño, a través de competencias.



1.3.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

1.3.7.1 VENTAJAS

Facilita el consenso en toda la empresa, no solo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.

Clarifica como las acciones del día a día afectan no solo al corto plazo, sino también al largo plazo.

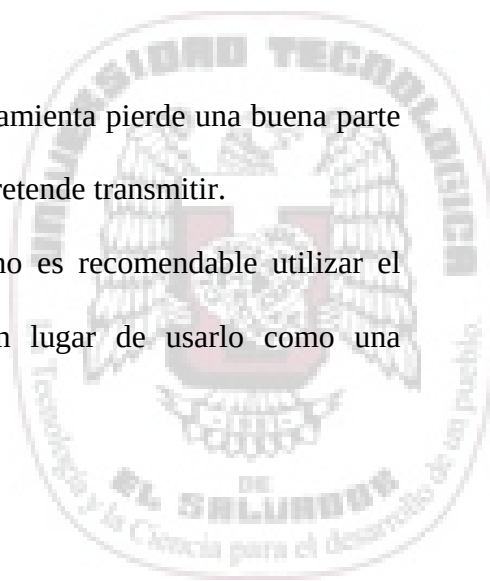
Se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión.

Puede utilizarse como herramienta para aprender acerca del negocio. La comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.

1.3.7.2 DESVENTAJAS

Si los indicadores no se escogen adecuadamente, la herramienta pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se pretende transmitir.

Cuando la estrategia de la empresa no esta definida no es recomendable utilizar el Balanced Scorecard como un sistema de control, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.



1.4. SESIONES DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE UN BALANCED SCORECARD

Cada organización es diferente y única, por lo tanto el diseño de un Balanced Scorecard está sujeto a las características propias, a los objetivos y estrategias de cada una de ellas. A continuación se presenta un proceso típico que fácilmente puede adoptar una compañía para crear su propio Scorecard.

1.4.1 Preparación

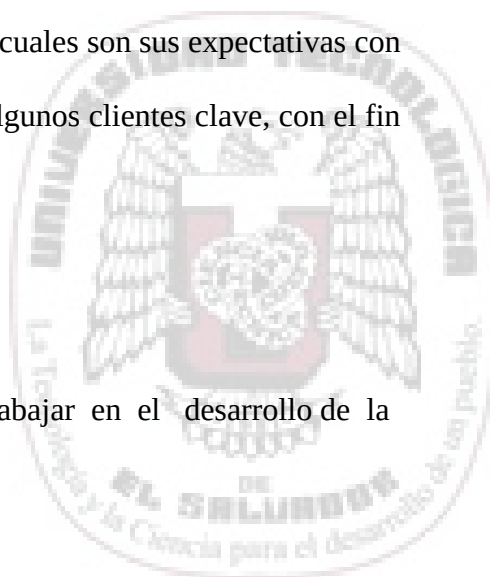
La empresa debe en primer lugar, determinar la unidad de negocios para la cual se creará una Scorecard.

1.4.2 Primera Ronda de Entrevistas

El consultor externo o ejecutivo a cargo del proyecto realiza entrevistas con cada uno de los gerentes para conocer cuales mediciones considera que se deberían incluir en la Scorecard y su opinión acerca de los objetivos estratégicos de la empresa. También puede entrevistar a los principales accionistas para saber cuales son sus expectativas con relación a los resultados financieros de la unidad y con algunos clientes clave, con el fin de averiguar qué es lo que esperan de su proveedor.

1.4.3 Sesión de Trabajo Ejecutiva. Primera Ronda

El equipo ejecutivo se reúne con el consultor para trabajar en el desarrollo de la



Scorecard. Se debaten las declaraciones de misión y estrategia propuestas, hasta lograr un consenso. Se pasa a contestar la pregunta: “Si tengo éxito con mi visión y estrategia, ¿en qué aspectos será distinto mi desempeño, desde el punto de vista de los accionistas, clientes, procesos internos, y mi capacidad de innovar, crecer y mejorar?”

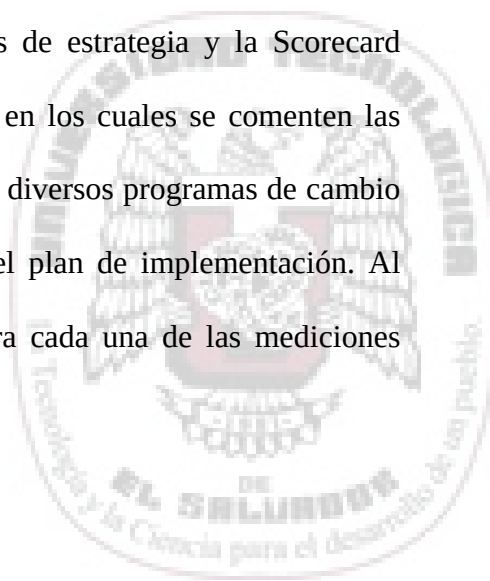
Una vez se definen los factores para el éxito, el grupo prepara una Balanced Scorecard preliminar, la cual debe contener mediciones operacionales para los objetivos estratégicos.

1.4.4 Segunda Ronda de Entrevistas

El consultor examina, consolida y documenta los resultados de la sesión y se entrevista con los ejecutivos para discutir la Scorecard preliminar. También se obtienen opiniones sobre los problemas de implementación que puedan surgir.

1.4.5 Sesión de Trabajo Ejecutiva. Segunda Ronda

En la segunda sesión, el equipo ejecutivo, sus subordinados y algunos gerentes medios debaten la visión de la organización, las declaraciones de estrategia y la Scorecard preliminar. Los participantes deben trabajar en grupos, en los cuales se comenten las mediciones propuestas, la vinculación que exista con los diversos programas de cambio que estén encaminados y deben comenzar a preparar el plan de implementación. Al finalizar los participantes deben formular objetivos para cada una de las mediciones propuestas.



1.4.6 Sesión de Trabajo Ejecutiva. Tercera Ronda

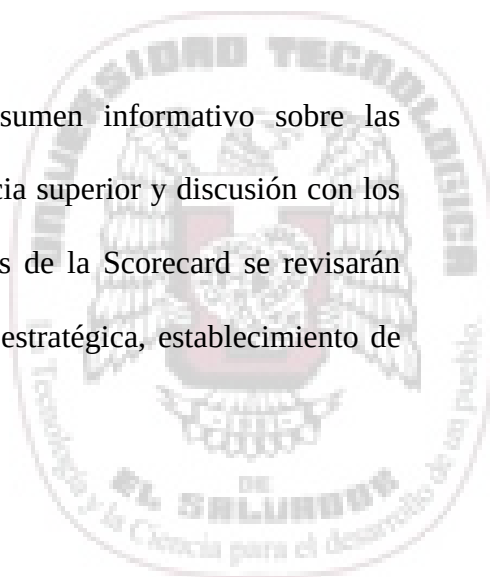
El equipo ejecutivo superior se reúne para llegar a un acuerdo final con relación a la visión, objetivos y mediciones desarrollados en las primeras dos sesiones, preparar objetivos para cada factor de la Scorecard, así como identificar los programas de acción necesarios para el logro de dichos objetivos. Debe acordar un programa de implementación que incluya comunicar la Scorecard a los empleados, integrarla en una filosofía gerencial y desarrollar un sistema de información para respaldarla.

1.4.7 Implementación

Un nuevo equipo debe preparar un plan detallado de implementación, el cual debe incluir la relación de los factores de medición con las bases de datos y sistemas de información. También comunicar la Balanced Scorecard a toda la empresa, alentar y facilitar el desarrollo de un segundo nivel de parámetros para las unidades descentralizadas.

1.4.8 Exámenes periódicos

Mensualmente o trimestralmente se preparará un resumen informativo sobre las mediciones de la Scorecard, para el análisis de la gerencia superior y discusión con los gerentes de divisiones y departamentos. Los parámetros de la Scorecard se revisarán anualmente, como parte de los procesos de planeación estratégica, establecimiento de objetivos y asignación de recursos.



1.5 MODELO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN BALANCED SCORECARD

A continuación se describen las etapas para la construcción de un Balanced Scorecard en una empresa, el proceso consta de 10 etapas agrupadas en cuatro fases, que son:

Fase 1. Orientación al diseño

Empresa, Negocio, Formula de éxito

Gerentes y conceptos de managment

Fase 2. Arquitectura de indicadores

TC para la alta dirección

Objetivos, metas, indicadores responsables

Remuneración variable. Transformación empresaria.

Forma de cálculo

Benchmarking, comparaciones, Representación gráfica.

Fase 3. Informática

EIS

Fase 4. Utilización

Comunicación



Integración a todas las fases de Gestión Empresarial.

1.5.1 FASE 1. ORIENTACIÓN AL DISEÑO

1.5.1.1 Etapa 1. Empresa, Negocio, Fórmula de Éxito

La naturaleza de la empresa, los factores clave de éxito del negocio (precio, servicio, etc.) y la estrategia que la empresa siga para competir, influyen directamente en la selección de los indicadores de control de gestión.

Para ejemplo se ha tomado una empresa que produce productos XX de consumo masivo, los cuales vende a supermercados y comercios minoristas.

Para el caso:

Visión: Liderar el mercado argentino en productos del tipo XX.

Definición del Negocio:

Clientes: supermercados y comercios que compren más de 100 unidades por mes.

Productos: productos comparables con los mejores del mundo, con detalles especiales.

Objetivos:

Retorno de inversión antes de impuestos 20%

Participación del mercado de más del 50%



Estrategia:

Concentración en productos y clientes.

Innovación, calidad, rapidez de entrega, servicio.

1.5.1.2 Etapa 2. Los Gerentes y los Conceptos de Management

Los indicadores varían de acuerdo al nivel en que se encuentren los gerentes, en la selección de estos influyen los objetivos personales de los gerentes, sus estilos de conducción y sus opiniones de cómo es la mejor forma de manejar a la empresa.

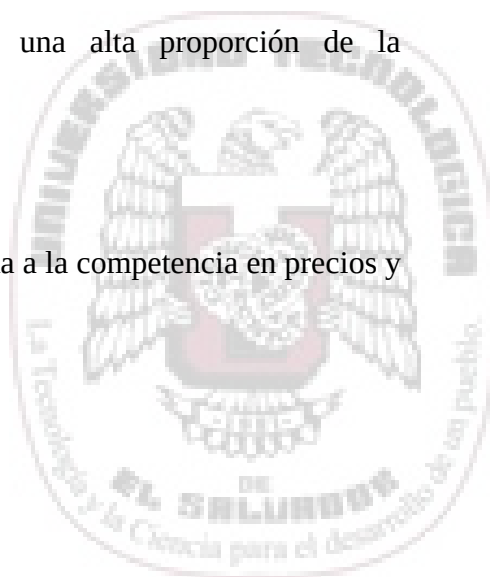
Las novedades en la teoría del management sugieren nuevos indicadores, tales como: costos de no calidad, servicio al cliente, etc. También influye la naturaleza del contexto.

En la empresa del ejemplo existen:

Gerentes que conocen y adhieren a los nuevos conceptos de management.

Conducción descentralizada, presión por resultados, una alta proporción de la remuneración es variable.

Las decisiones gerenciales requeridas son: reacción rápida a la competencia en precios y productos. Rapidez de entrega y servicio al cliente.

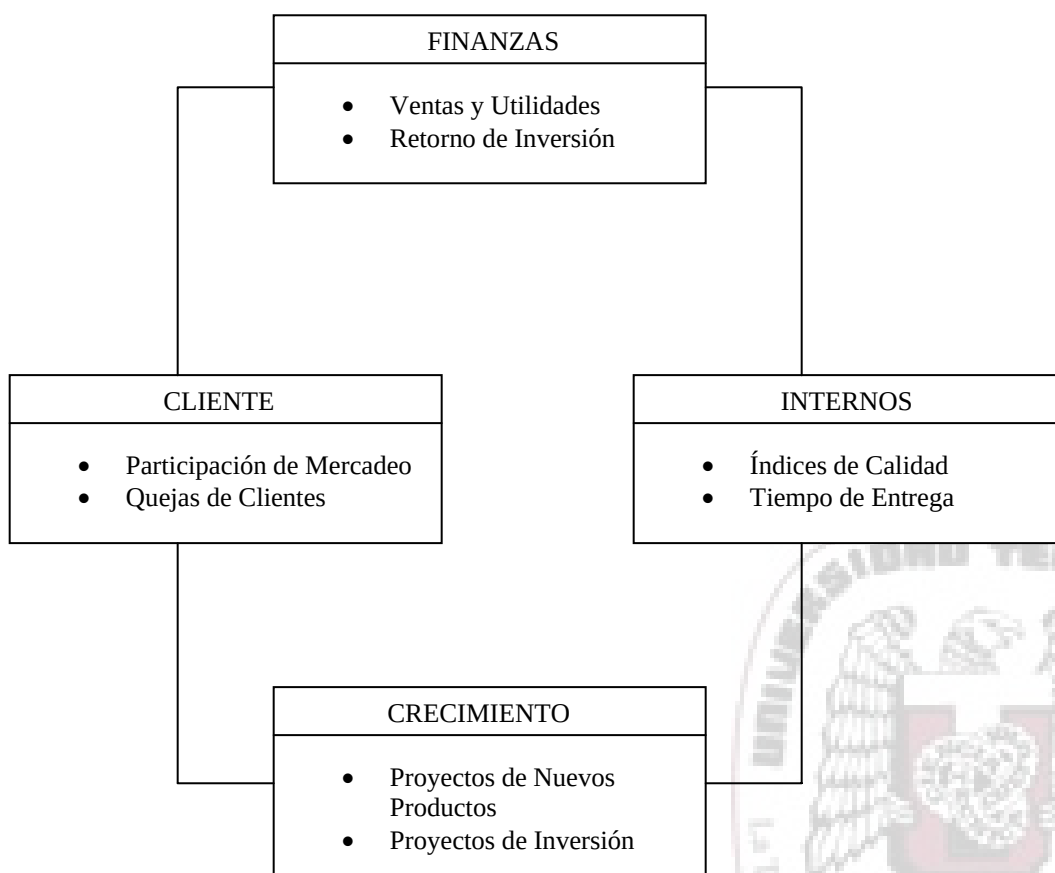


1.5.2 FASE 2. ARQUITECTURA DE INDICADORES

1.5.2.1 Etapa 3. El Tablero de Comando para la Alta Dirección

La selección de indicadores clave para la Alta Dirección suele ser una mezcla equilibrada de indicadores físicos y monetarios, entre información interna e información de contexto, entre información de corto y mediano plazo.

Para el ejemplo, al menos, deberían existir estos indicadores:



1.5.2.2 Etapa 4. Objetivos, Metas, Indicadores y Responsables por Nivel

Definidos los indicadores en la cúpula de la empresa, es necesario hacer el encadenamiento vertical de indicadores, de acuerdo a los procesos y organización, con el propósito de clarificar cómo debería contribuir cada persona a logro de los resultados de la empresa.

Para el ejemplo se podría hacer una tabla donde se indican algunos indicadores para el Gerente Comercial.

AREA	RESPONSABLE	OBJETIVO	INDICADOR	META
Comercial	A.B.	Buena posición en el mercado.	- Ventas por línea y cliente. - Participación del mercado. - Novedades de la competencia, clientes y macroentorno.	50%
		Satisfacción del cliente.	Quejas recibidas.	
		Mejorar la rentabilidad.	- Evolución de precios. - Contribución marginal por línea.	
		Incorporar ventas de nuevos productos.	% de ventas de productos nuevos en venta total.	

1.5.2.3 Etapa 5. Remuneración Variable – Transformación Empresaria

En esta etapa se debe considerar los sistemas de remuneración variable existentes en la empresa, así como los programas especiales que existan para mejorar la competitividad de la empresa.

En el ejemplo:

La empresa tiene vigentes los siguientes sistemas:

Gerentes. Participación en las utilidades netas.

Profesionales. Goalsharing (cumplimiento de objetivos)

Vendedores. Comisión sobre lo vendido y cobrado.

Personal de Fábrica. Costo múltiple.

El contexto se presenta con:

Mayor concentración de comercio minorista y presión competitiva que obliga a bajar los precios.

Recesión y menores ventas en unidades.

Retraso en cobranzas.

La empresa está haciendo un esfuerzo para mejorar su competitividad. Por lo tanto será necesario incorporar los siguientes indicadores en el listado del Gerente Comercial:

Utilidades Netas.



Comisiones pagadas a vendedores.

Plazo promedio de cobranzas.

1.5.2.4 Etapa 6. Fórmula de Cálculo

Una vez se tienen definidos los indicadores es necesario precisar su fórmula de cálculo.

¿Cómo se calculan las ventas, el ausentismo, el EVA, el valor de la empresa?.

1.5.2.5 Etapa 7. Benchmarking, Comparaciones, Representación Gráfica.

Al tener definidos los indicadores se debe contar con alguna referencia.

Lo ideal en los indicadores clave, es:

Registrar los valores históricos.

Comparar con una meta.

Comparar con el valor que surge de las mejores prácticas.

La presentación de la información puede hacerse en tablas, gráficos o en texto. Lo ideal es que permita una interpretación rápida del tema.

1.5.3 FASE 3. INFORMATICA

1.5.3.1 Etapa 8. EIS

En una empresa como la del ejemplo en donde todavía no se utilicen los objetivos, ni



haya informes de Control de Gestión, es aconsejable una carpeta en donde alguna persona del área administrativa recopile a la Dirección los principales indicadores.

Esa carpeta será el Tablero de Comando de la Dirección y los tableros por sector serían los informes mensuales que harían los gerentes de área. Es una forma simple, rápida y barata para comenzar, que perfectamente se puede desarrollarse en Excel.

En una empresa donde ya se use la información de Control de Gestión y el diseño del sistema esta claro, es conveniente usar alguna de las herramientas informáticas disponibles.

Para la elección de la herramienta deberá tomarse en cuenta:

Los recursos y tiempo disponible en la empresa.

El hardware y software que tenga la empresa.

Si en la estrategia se va a usar Internet.

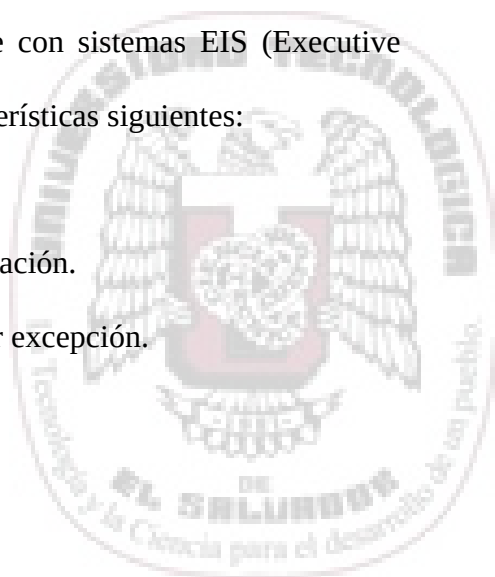
La presentación en forma rápida y sencilla se produce con sistemas EIS (Executive Information Systems) que generalmente tienen las características siguientes:

Tienen los indicadores relevantes.

Permiten la condensación de la información y su investigación.

Señalan los desvíos importantes y permiten el control por excepción.

Permiten la visualización gráfica.



Posibilitan simulaciones del tipo “que pasa sí”

Presentan información externa e interna.

1.5.4 FASE 4. UTILIZACION

1.5.4.1 Etapa 9. Comunicación y Capacitación

La elaboración del Balanced Scorecard implica un esfuerzo de comunicación explícita e implícita adicional al normal. Todas las etapas desde su diseño hasta su uso, genera un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles de la empresa.

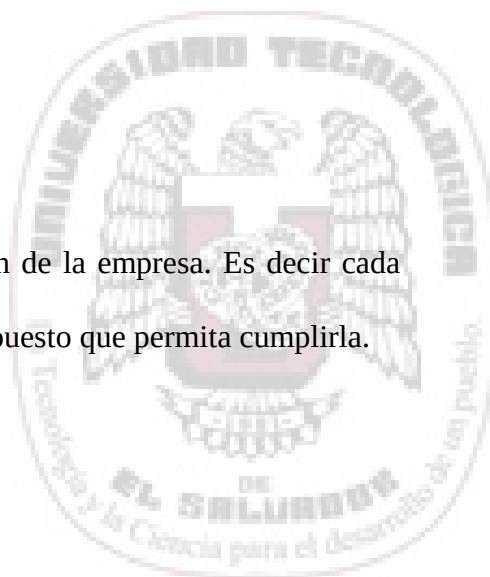
En la empresa del ejemplo, el debate en reuniones sobre los objetivos e indicadores fue muy provechoso. La difusión de la información y su análisis cambió el comportamiento de los gerentes.

1.5.4.2 Etapa 10. Integración a todas las Fases de la Gestión Empresarial.

El Balanced Scorecard es parte de la gestión empresarial y está relacionado con todas las actividades gerenciales.

Una vez diseñado y concretado deberá:

Integrarse al proceso de planeamiento y presupuestación de la empresa. Es decir cada meta deberá contar con un plan, un programa y un presupuesto que permita cumplirla.



Usarse en la conducción del personal y su evaluación. El Scorecard facilitará el diálogo con el personal y el análisis de acciones correctivas, a su vez permitirá evaluar el desempeño de las personas para determinar “premios y castigos”.

Utilizarse para mejorar la toma de decisiones del gerente.

1.6 MAPAS ESTRATÉGICOS

1.6.1 CONCEPTO

Es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia, así como el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas.

1.6.2 IMPORTANCIA

Los mapas estratégicos son importantes ya que ofrecen la posibilidad de comunicar la estrategia a toda la organización y ayudan a contemplarla de un modo integrado y sistemático, logrando así mejores resultados.

1.6.3 GENERALIDADES

Los Mapas Estratégicos ayudan a las organizaciones a describir e ilustrar, en lenguaje claro y conciso, sus objetivos, iniciativas, objetivos de mercado, medidas de desempeño

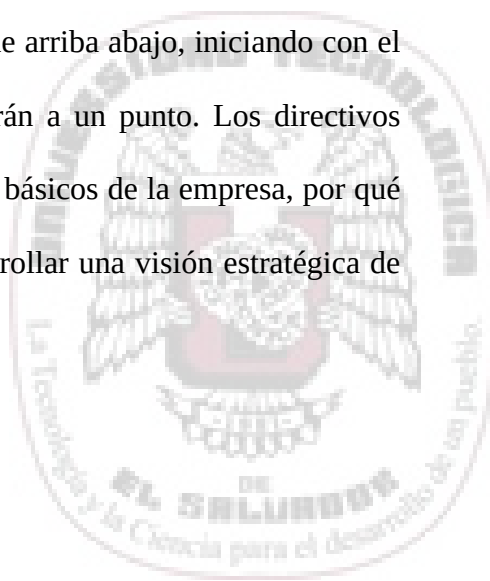


y todos los lazos que unen las piezas de la estrategia. De esta forma los empleados tienen una representación visual de cómo su trabajo se relaciona con los objetivos generales de la empresa, los directivos tienen un conocimiento mas profundo de su estrategia y los medios para corregir deficiencias o errores que surjan durante la ejecución de la estrategia.

Los Mapas Estratégicos incluyen objetivos sobre crecimiento de las ventas, mercados en expansión, fidelización de clientes, innovación y excelencia de los productos, servicios y procesos y las inversiones que se necesitan en recursos humanos y sistemas para el cumplimiento de los objetivos planeados. También ayudan a convertir las iniciativas y recursos en objetivos tangibles.

Sirven para que las empresas vean sus estrategias de forma coherente, integrada y sistemática; proporcionan la base para que el sistema de gestión pueda aplicar la estrategia rápida y eficazmente.

Para el diseño de un mapa estratégico se debe empezar de arriba abajo, iniciando con el lugar de destino y describiendo los caminos que llevarán a un punto. Los directivos deben estar pendientes de revisar la misión y los valores básicos de la empresa, por qué existe y en qué cree; información que servirá para desarrollar una visión estratégica de lo que se pretende llegue a ser la empresa en el futuro.



Para la construcción de una arquitectura coherente que permita describir la estrategia, se debe tener una forma lógica de posicionarla con respecto a otros procesos de gestión.

Lo importante de la estrategia es decidir realizar las actividades de forma diferente a la de la competencia para ofrecer una proposición de valor única. Una posición estratégica sostenible proviene de un sistema de actividades, cada una de las cuales refuerza a las demás.

La estrategia implica el traspaso de una empresa de su posición actual a una futura deseable pero a la vez incierta. Dado que la empresa nunca ha estado en esta posición futura, el camino que piensa llevar incluye una serie de hipótesis encadenadas.

La clave en la aplicación de la estrategia es lograr que todas las personas que integran la organización comprendan las hipótesis subyacentes, alinear los recursos con las hipótesis, ponerlas a prueba continuamente y adaptarse a los requisitos del tiempo real.

1.7 FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

1.7.1 DESEMPEÑO LABORAL

Evaluación formal sistemática: es un proceso de evaluación para calificar el desempeño laboral, en el cual se puede identificar quienes merecen aumentos o ascensos, también puede detectarse los que requieren mayor capacitación.



Este tipo de evaluación puede ser semestral o anual. La evaluación formal tiene 4 objetivos básicos:

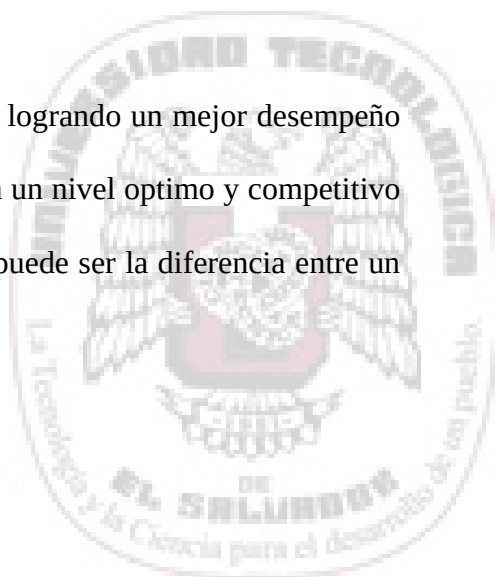
1. Permitir que los empleados conozcan de manera formal que calificación merece su desempeño presente.
2. Identificar a los empleados que merecen aumentos por meritos.
3. Localizar a los empleados que necesite mayor capacitación.
4. Identificar a los candidatos para ascensos.

1.7.2 CAPACITACION

La capacitación es un proceso diseñado para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados con el propósito de lograr la efectividad de una organización.

El objetivo es aportar conocimientos técnicos del trabajo que se realiza dentro de una área específica de la organización que sirva como base para el desempeño de las labores diarias de cada uno de los miembros de esta.

En muchos casos las capacitaciones motivan al personal logrando un mejor desempeño laboral, manteniendo el recurso principal de la empresa a un nivel optimo y competitivo ante las demás organizaciones. Una buena capacitación puede ser la diferencia entre un cliente satisfecho y uno no satisfecho.



Para llevar a cabo una capacitación se necesita hacer un estudio de necesidades de cada una de las áreas que conforma la empresa, priorizando aquellas que tienen un impacto directo en la generación de los ingresos, estas se pueden llevar a cabo de diferentes maneras, entre las que se pueden mencionar: entrevistas de los empleados acerca de lo que necesitan para dar un mejor aporte a la organización, realizando grupos de enfoque de clientes que da una idea de cual es la imagen de la empresa.

La capacitación sirve para actualizar al empleado y prepararlo para posibles ascensos.

Propósitos de la Capacitación:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales
- Elevar la calidad del desempeño
- Resolver problemas
- Habilitar para una promoción
- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa
- Actualizar conocimientos y habilidades
- Preparación integral para la jubilación
- Promover el desarrollo integral del personal y por tanto el desarrollo de la empresa.



- Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

1.7.3 PROCESOS

Una definición básica de procesos seria que es un conjunto de actividades que toman uno o más tipos de entradas y crean una salida con un valor agregado al cliente externo e interno creando una división de procesos y subprocesos.

Se pueden clasificar en tres categorías que son:

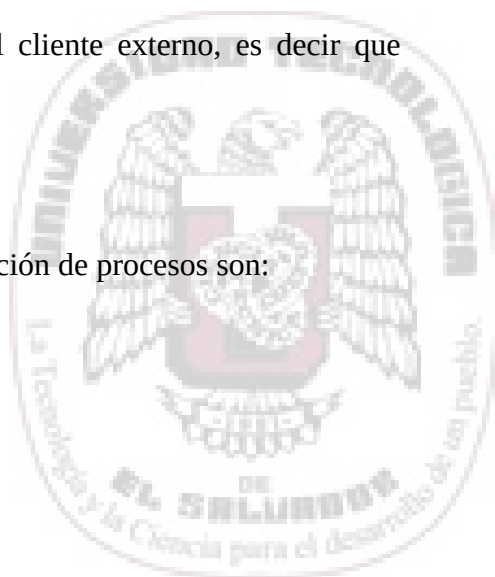
Estratégicos, Claves y de Soporte.

Estratégicos: son aquellos que se encargan de la planificación del negocio en sí.

Soporte: son los que se concentran en la satisfacción del cliente interno, es decir son los que le dan soporte a la empresa

Claves: estos están concentrados en la satisfacción del cliente externo, es decir que tienen injerencia directa con la razón final de la empresa.

Entre algunos puntos a tomar en cuenta para la identificación de procesos son:



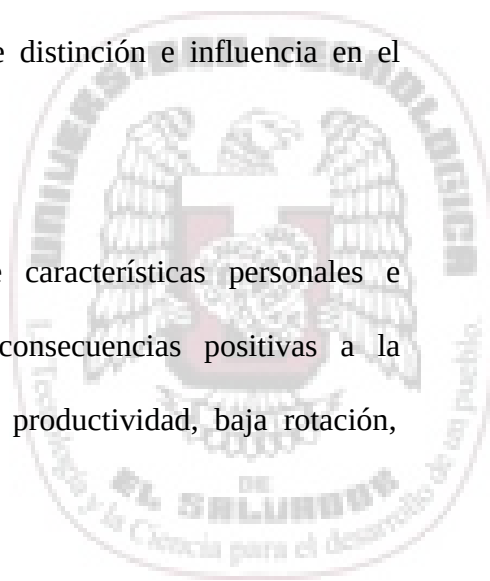
- Conocer las entradas y las salidas: una salida indica la existencia de un proceso, en la mayoría de los casos una salida se convierte en entrada de otro proceso construyendo así una cadena.
- Ingresos: si existe un ingreso es necesario analizarlo para conocer que lo genera.
- Costos: indica la existencia de un proceso, ya sea como entrada o salida.
- Valor: es la diferencia entre ingreso y costo, si la diferencia es mayor existe mayor valor, al existir una ganancia indica la existencia de un proceso.

1.7.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Hablar de Clima organizacional es hablar de las características internas o externas del medio ambiente en que se desempeñan los miembros de la organización.

El ambiente donde una persona desempeña sus labores diarias, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, son elementos que conforma lo que denominan clima organizacional. La interacción de todos estos factores determina el buen funcionamiento de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

El clima organizacional refleja la interacción entre características personales e institucionales, un buen clima organizacional trae consecuencias positivas a la organización, tales como: El logro, afiliación, poder productividad, baja rotación,



satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Por el contrario un mal clima organizacional genera consecuencias negativas entre las que se pueden mencionar: Inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

Podemos mencionar diferentes escalas de clima organizacional de acuerdo como se ve afectado o no la organización estas son: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto, Identidad.

FACTORES QUE CONFORMAN EL CLIMA



1.8 MARCO LEGAL

La empresa Telefónica Móviles El Salvador está regida por:

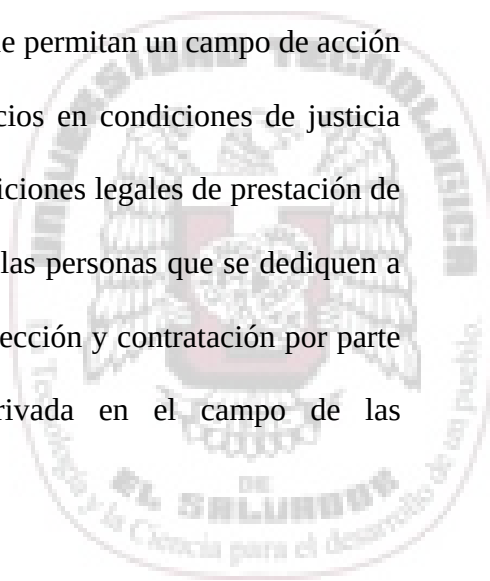


1.8.1 LEY GENERAL DE TELECOMUNICACIONES, DECRETO No. 142

A continuación se detallan los artículos que brindan una idea general de la Ley:

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con el artículo 110 de la Constitución, es deber del Estado regular y vigilar los servicios públicos, así como aprobar sus tarifas. Que las disposiciones contenida en la actual Ley de Telecomunicaciones, Decreto Legislativo No. 807 de fecha 12 de septiembre de 1996, publicado en el Diario Oficial No. 189, Tomo 333, de fecha 9 de octubre de ese mismo año, son insuficientes para ejercitar una adecuada regulación y vigilancia del servicio público de telefonía y de sus tarifas, por parte del Estado. Que con el objeto de garantizar a los ciudadanos la prestación de servicios públicos esenciales a la comunidad, es necesario que se establezcan las disposiciones que permitan al Estado, de conformidad con el marco constitucional vigente, realizar la función social de protección a los consumidores en la obtención de dichos servicios. Que en consecuencia, las facultades del Estado en cuanto a la aprobación de tarifas de servicios públicos deben ser establecidas de manera que le permitan un campo de acción suficiente para garantizar la prestación de dichos servicios en condiciones de justicia social, y al mismo tiempo, fijar de manera clara las condiciones legales de prestación de dichos servicios para garantizar la seguridad jurídica de las personas que se dediquen a tal actividad. Que es necesario fomentar la libertad de elección y contratación por parte de los consumidores, otorgando a la iniciativa privada en el campo de las



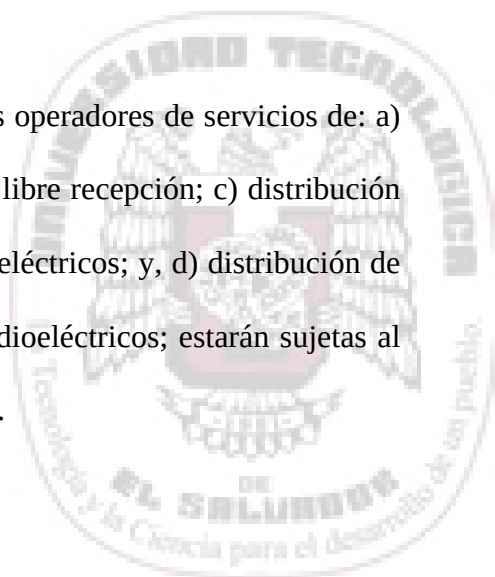
telecomunicaciones un marco legal regulatorio moderno, que fomente la libre competencia y elimine la arbitrariedad administrativa; y Que por ser de interés social, y por la magnitud de las reformas necesarias que deben introducirse a la Ley de Telecomunicaciones para posibilitar las acciones a que se refieren los considerandos anteriores, es conveniente crear un nuevo cuerpo legal.

OBJETO

Art.1 La presente Ley tiene por objeto normar las actividades del sector telecomunicaciones, especialmente la regulación del servicio público de telefonía, la explotación del espectro radioeléctrico, el acceso a los recursos esenciales y el plan de numeración, incluyendo la asignación de claves de acceso al sistema multiportador.

Asimismo, se establece que la Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones, será la entidad responsable de aplicar y velar por el cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas en esta Ley y su reglamento.

Las actividades de telecomunicaciones realizadas por los operadores de servicios de: a) radiodifusión sonora de libre recepción; b) televisión de libre recepción; c) distribución sonora por suscripción, a través de cable o medios radioeléctricos; y, d) distribución de televisión por suscripción a través de cable o medios radioeléctricos; estarán sujetas al régimen especial que establece el Título VIII de esta Ley.



FINES

Art. 2. Las normas de la presente Ley se aplicarán atendiendo a los siguientes fines:

- a. Fomento del acceso a las telecomunicaciones para todos los sectores de la población;
- b. Protección de los derechos de los usuarios y de los operadores proveedores de servicios de telecomunicaciones;
- c. Desarrollo de un mercado de telecomunicaciones competitivo en todos sus niveles;
- y,
- d. uso racional y eficiente del espectro radioeléctrico.

AMBITO DE APLICACION

Art. 3. Las disposiciones de esta Ley son aplicables a toda persona que utilice frecuencias radioeléctricas o desarrolle actividades en el sector telecomunicaciones, sea natural o jurídica, sin importar respecto de esta última, su naturaleza, grado de autonomía o régimen de constitución.

REGIMEN DE LIBRE COMPETENCIA

Art. 4. Los precios y condiciones de los servicios de telecomunicaciones entre operadores serán negociados libremente, excepto en lo que respecta al acceso a los recursos esenciales, de acuerdo a lo estipulado en esta Ley.

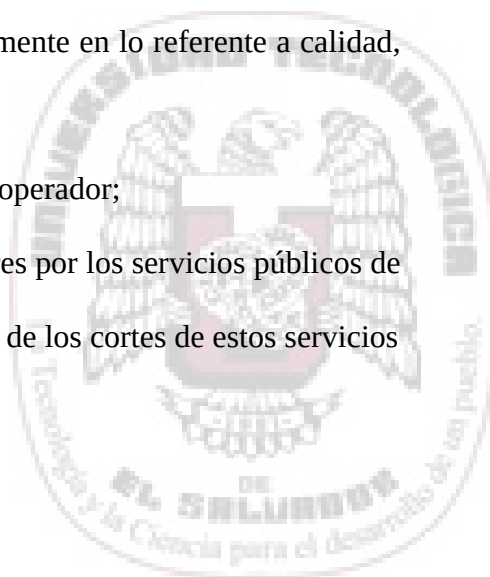


(1) Decreto Legislativo N° 142 del 6 de noviembre de 1997, Diario Oficial N° 218, Tomo 337 del 21 de noviembre de 1997.

DERECHOS DEL USUARIO

Art. 29. Son derechos de los usuarios:

- a) A acceder al servicio público de telefonía y mantener comunicaciones sin interferencias ni intervenciones;
- b) Al secreto de sus comunicaciones;
- c) A conectar en los puntos de terminación de la red, cualquier equipo o aparato de su propiedad, arrendado o adquirido a cualquier título, sin previa autorización del operador de servicios de acceso;
- d) A que no se le desconecte arbitrariamente el servicio;
- e) A ser compensado por los daños que le causen los operadores, según lo establezcan las leyes correspondientes;
- f) A que en el contrato de servicio respectivo se especifiquen claramente los términos y condiciones bajo los cuales recibirá el servicio, especialmente en lo referente a calidad, cobertura, tarifas y continuidad del mismo;
- g) A figurar en el Directorio Telefónico de su respectivo operador;
- h) A ser informado de las tarifas que cobran los operadores por los servicios públicos de telefonía; así como a ser informados con anticipación de los cortes de estos servicios



para efectuar tareas de mantenimiento, y del tiempo de duración estimado de los mismos; e,

i) A que los operadores resuelvan sus reclamos por incumplimiento del contrato de servicios de telefonía o por cobros indebidos, conforme al procedimiento establecido en esta Ley.

OBLIGACIONES DEL USUARIO

Art. 30. Son obligaciones de los usuarios:

a) Pagar los derechos de instalación y cancelar puntualmente las facturas derivadas de la prestación del servicio;

b) Responder ante los tribunales competentes por el mal funcionamiento o daño que causen a la red de los operadores, por la conexión en los puntos de terminación de red de cualquier equipo o aparato de su propiedad u obtenido a cualquier título; y,

c) Obtener la autorización del operador de servicios de acceso previo a la utilización o conexión con su red, para lo cual deberá suscribir un contrato de servicio con dicho operador.

1.8.2 REGLAMENTO DE LA LEY DE TELECOMUNICACIONES, DECRETO EJECUTIVO No.64, DEL 15 DE MAYO DE 1998, DIARIO OFICIAL No.88, TOMO 339 DEL 15 DE MAYO DE 1998.



Objeto

Art. 1 El presente Reglamento tiene por objeto el desarrollo de las disposiciones de la Ley de Telecomunicaciones, en adelante denominada "la Ley", para su aplicación por parte de la Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones, en adelante denominada "la SIGET".

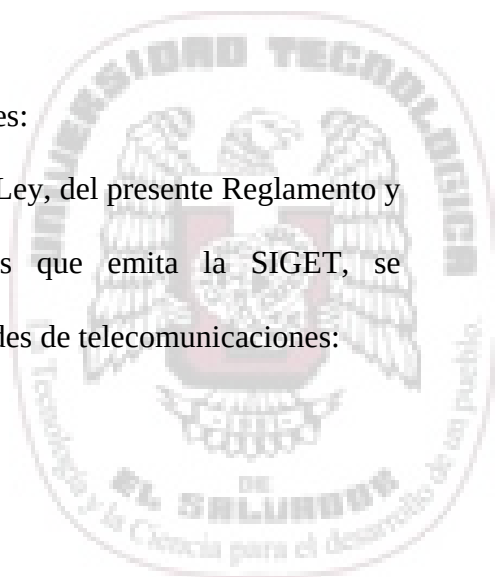
Ámbito de Aplicación:

Art. 2 Los operadores de redes comerciales de telecomunicaciones y redes privadas de telecomunicaciones, y las personas que hagan uso del espectro radioeléctrico y del segmento espacial, deberán cumplir este Reglamento, las normas e instructivos que emita la SIGET, así como los acuerdos, tratados y convenios internacionales vigentes en El Salvador que les sean aplicables.

DEFINICIONES

Definiciones Relativas a las Redes de Telecomunicaciones:

Art. 3 Para los efectos de facilitar la interpretación de la Ley, del presente Reglamento y de las disposiciones e instructivos complementarios que emita la SIGET, se considerarán las siguientes definiciones relativas a las redes de telecomunicaciones:



Área Local o Área de Servicio Local: Zona geográfica en la cual un operador de servicios de acceso define como de igual precio a las comunicaciones de la misma categoría entre dos abonados cualesquiera.

Base de Datos del Directorio Telefónico: Es la información contenida en un medio de almacenamiento magnético, óptico o de otro tipo, debida y permanentemente actualizada, susceptible de ser publicada en el directorio telefónico.

Cargo de Acceso o Cargo Fijo: Es el valor mínimo mensual que paga un usuario final al operador de servicios de acceso, por estar conectado a la red y tener en todo momento el derecho a iniciar o recibir comunicaciones. Este cargo puede incluir o no el derecho a originar o recibir una cierta cantidad de servicios de comunicación, según lo convenido por las partes.

(9) Decreto Ejecutivo N° 64 del 15 de mayo de 1998, Diario Oficial N° 88, tomo 339 del 15 de mayo de 1998

Cargo de Facturación: Es el que hace un operador de servicios de acceso a otro operador, por el servicio de medir el tráfico y elaborar la facturación de los servicios provistos por éste último.

Cargo de Iniciación: Es el cargo de conmutación que cobra un operador de servicios de



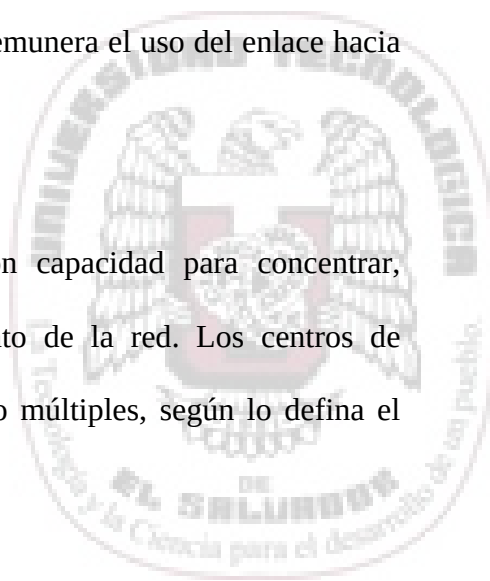
acceso a un operador de servicios intermedios, para transportar una comunicación originada por un abonado de la red de servicios de acceso, hasta el punto de interconexión, con el fin de acceder a servicios de valor agregado o de larga distancia internacional. El cargo de iniciación podrá ser local, interurbano o internacional, en función del tipo de interconexión al que vaya asociado.

Cargo de Instalación: Es el que un operador cobra por conectar el equipo terminal del usuario final a su red.

Cargo de Servicios Adicionales: Es la tarifa que debe pagar el usuario final al operador de servicios de acceso, o al operador de servicios intermedios, por cada unidad de comunicación u otros servicios recibidos, no comprendidos en el cargo de acceso. El valor del cargo por servicios adicionales depende de la naturaleza y la modalidad del servicio empleado.

Cargo por Tiempo en el Aire: Es el cargo que cobra un operador a los usuarios finales, por el uso del sistema inalámbrico. Este cargo además remunera el uso del enlace hacia el abonado.

Centro de Conmutación o Central: Es el equipo con capacidad para concentrar, almacenar y distribuir las comunicaciones en un punto de la red. Los centros de conmutación podrán cumplir funciones especializadas o múltiples, según lo defina el



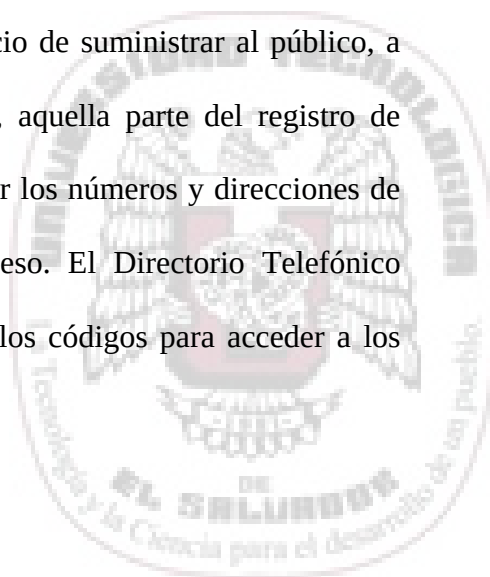
respectivo operador. Los centros de conmutación están conformados por los equipos de control por programa almacenado, las unidades de concentración de tráfico, las matrices de conmutación, los puertos para comunicarse con los abonados, los puertos para comunicarse con otras centrales y otros equipos complementarios, según corresponda.

Contrato de Interconexión: Es el contrato que firman dos operadores para convenir principalmente las condiciones técnicas y comerciales de una interconexión.

Contrato de Servicio: Es el contrato que firma el usuario final con el operador correspondiente.

Desgregación: Es la división de los distintos servicios, facilidades, insumos o componentes de una red de telecomunicaciones requeridos al operador de la red preexistente para proveer el servicio de interconexión u otros servicios de telecomunicaciones.

Directorio Telefónico o Directorio Público: Es el servicio de suministrar al público, a través de medios electrónicos, magnéticos o impresos, aquella parte del registro de usuarios susceptible de ser divulgada, para dar a conocer los números y direcciones de los usuarios finales de las redes de servicios de acceso. El Directorio Telefónico también incluye las claves de selección de operador y los códigos para acceder a los servicios de valor agregado.



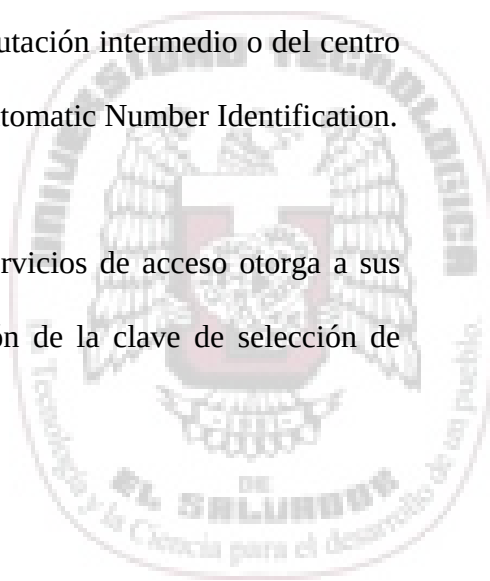
Enlace: Es la vía de unión entre un centro de conmutación y el terminal de un usuario final conectado a dicho centro, que permite el intercambio de información y de las comunicaciones, que pueden ser establecidos por medios físicos o inalámbricos.

Enlace de Transporte: Es la vía de unión entre dos centros de conmutación, que permite el intercambio de información y de las comunicaciones. Los enlaces de transporte pueden ser establecidos por medios físicos o inalámbricos. También pueden ser de tipo urbano, interurbano o internacional.

Facturación: Proceso mediante el cual un operador contabiliza, registra, elabora y procesa los datos necesarios para generar el documento de cobro que posteriormente se enviará en cobranza a los usuarios finales, por los servicios efectivamente prestados a ellos.

Identificación Automática del Número del Usuario: Es el número que identifica al abonado que origina una comunicación y que se transmite por parte del centro de conmutación de origen, a petición de un centro de conmutación intermedio o del centro de destino. También se conoce como ANI, del inglés: Automatic Number Identification.

Presuscripción: Sistema por el cual un operador de servicios de acceso otorga a sus clientes acceso a servicios intermedios sin la utilización de la clave de selección de operador del sistema multiportador.



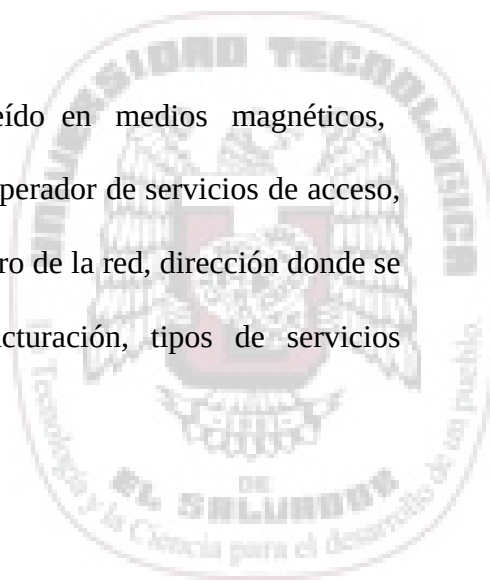
Recaudación: Es el acto de recibir el pago por los servicios prestados y facturados a un usuario.

Red Comercial de Telecomunicaciones: Red de telecomunicaciones utilizada por un operador para prestar servicios de telecomunicaciones a terceros, con fines comerciales, conforme a las disposiciones de este Reglamento. Cuando en el presente Reglamento no se especifique el tipo de red, se entenderá que se trata de una red comercial de telecomunicaciones.

Red de Telecomunicaciones: Infraestructura o instalación, destinada a proveer servicios de telecomunicaciones.

Red Inteligente: Es aquella red adicional a una red comercial de telecomunicaciones, que le otorga capacidad de decisión a esta última, de modo de permitir que la numeración está asociada a los usuarios finales, en vez de los terminales de la red de acceso, junto con facilitar la prestación de diversos servicios especializados.

Registro de Usuarios: Es el registro de datos proveído en medios magnéticos, electrónicos o de otro tipo, de todos los usuarios de un operador de servicios de acceso, conteniendo el número de identificación del usuario dentro de la red, dirección donde se provee el servicio, dirección donde se envía la facturación, tipos de servicios



contratados, registro de IVA y demás datos técnicos y comerciales necesarios para la administración del servicio, según corresponda.

Servicios Adicionales de Telefonía: Servicios de telefonía prestados por un operador que no están comprendidos en el valor del cargo de acceso cobrado al abonado.

Servicio de Acceso que podrá abreviarse "Acceso": Servicios que otorgan al usuario final la posibilidad de iniciar o recibir una comunicación usando la red comercial de telecomunicaciones.

Servicio de Telefonía: Servicio de telecomunicación destinado principalmente a la comunicación por medio de la palabra o voz viva.

Servicio de Valor Agregado: Es un servicio intermedio prestado por un operador, en adición a los servicios de telefonía y que agregan un valor adicional a la comunicación. Por lo general consiste en proveer información específica o en activar determinadas funciones, a requerimiento de los usuarios, generalmente mediante la aplicación de inteligencia informática.

Servicio Fijo: Servicio de telecomunicación en el que el terminal permanece en una misma ubicación, sin poder ser desplazado a voluntad.



Servicio Intermedio: Servicio provisto por un operador para interconectar dos o más redes de acceso entre sí, o para ofrecer servicios de duración temporal a los usuarios finales de una red de servicios de acceso, a través de ésta.

Servicio Internacional: Es aquel servicio intermedio que se presta entre un punto ubicado en el territorio nacional y otro en el extranjero.

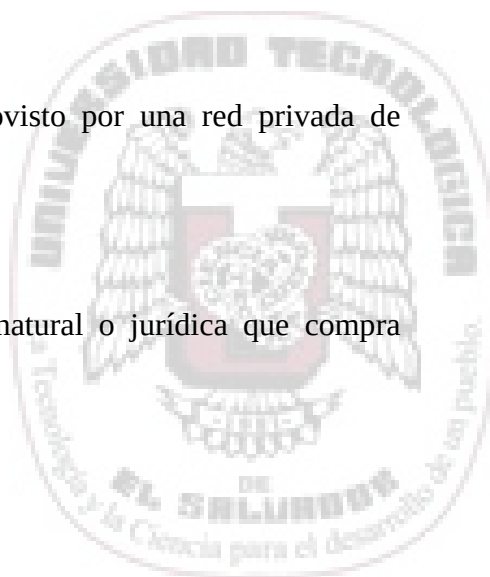
Servicio Interurbano: Es aquel servicio intermedio que se presta entre dos puntos del territorio nacional, ubicados en distintas áreas de servicio local.

Servicio Local: Servicio de acceso o intermedio prestado entre puntos comprendidos en una misma área local.

Servicio Móvil: Servicio de telecomunicaciones en el que el terminal puede ser desplazado a voluntad del usuario final, dentro de un área previamente determinada por el operador.

Servicio Privado de Telecomunicaciones: Servicio provisto por una red privada de telecomunicaciones.

Usuario, Usuario Final o Abonado: Es toda persona natural o jurídica que compra servicios de telecomunicaciones para su propio uso.



CAPITULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

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

2.1 OBJETIVOS

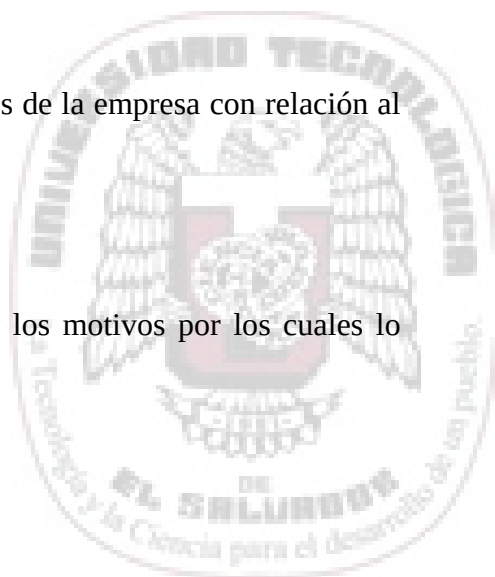
2.1.1 GENERAL

Realizar una investigación de campo que permita determinar la satisfacción de los clientes internos y externos para la realización de un diagnóstico empresarial que ayude al diseño de un Balanced Scorecard.

2.1.2 ESPECIFICOS

Conocer el nivel de satisfacción que existe en los clientes de la empresa con relación al servicio que perciben.

Identificar si el cliente se cambiaría a otra compañía y los motivos por los cuales lo haría.



Determinar la percepción que el cliente tiene con respecto al servicio que reciben por parte de los empleados, para conocer las áreas que necesitan capacitación.

Verificar si el cliente recibe un valor agregado por parte de la empresa.

Conocer cada cuanto tiempo el cliente recarga con tarjeta su teléfono.

Conocer si la empresa realiza visitas de seguimiento al cliente.

Conocer el tiempo en el cual el cliente recibe su facturación, así como si la información que aparece es de fácil comprensión y si esta acorde a lo ofertado por la empresa.

Conocer las sugerencias de los clientes para mejorar el servicio que reciben.

Identificar cuales factores influyen en la deserción de clientes de acuerdo a la percepción de los gerentes y mandos medios, así como de que herramientas se vale la empresa para retener a los clientes.

Determinar el nivel de satisfacción que existe en los Gerentes y mandos medios de la empresa en cuanto a: Ingresos, Clima Organizacional, Perfiles, Comunicación, Incentivos y procesos.



Conocer si se realizan diagnósticos de necesidades de capacitación y si existe un presupuesto designado para ello.

Conocer si se realizan evaluaciones de desempeño y si son tomadas en cuenta para las promociones dentro de la empresa.

Conocer los indicadores financieros que utiliza la empresa para medir sus resultados.

Determinar si la empresa cuenta con programas de fidelización.

Conocer las sugerencias de los Gerentes y mandos medios para mejorar el desempeño de la empresa.

2.2 POBLACION

La población tomada en cuenta para la realización de la investigación es de 60 empleados (gerentes y mandos medios) de la empresa Telefónica Móviles El Salvador y 162,138 clientes de ésta de acuerdo a la clasificación de la siguiente cartera de clientes:

Residencial	49,376
Empresas	27,758
Gran Cliente	2,621
V.I.P.	810
Prepago	81,573



Con relación a los gerentes y mandos medios de la empresa se obtuvieron 6 cuestionarios nulos, dado que por falta de tiempo de estos no fue posible entrevistarlos.

2.3 MUESTRA

Se utilizó la fórmula probabilística para muestras finitas con relación a los clientes, ya que se conoce la población a estudiar. Con los empleados (gerentes y mandos medios) se realizó un Censo.

La fórmula y los valores utilizados son los siguientes:

$$N = 162,138$$

$$e = 0.05$$

$$Z = 1.96 = \text{Confianza } 95\%$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$n =$$

$$n = \frac{(Z)^2 p q N}{(N-1) e^2 + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) 162,138}{(162,138 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \underline{155,717.3352}$$

$$406.3029$$

$$n = 383.2543041 =$$

$$n = 383 \text{ Clientes}$$



Dado que la cartera de clientes esta conformada por diferentes grupos, se utilizó la siguiente fórmula probabilística estratificada para determinar el número de clientes a encuestar en cada uno de los grupos.

Fórmula:

Factor Constante = $\frac{n}{N}$

N

$$\begin{aligned} \text{Factor Constante} &= \frac{383}{162,138} \\ &= 0.00236219 \end{aligned}$$

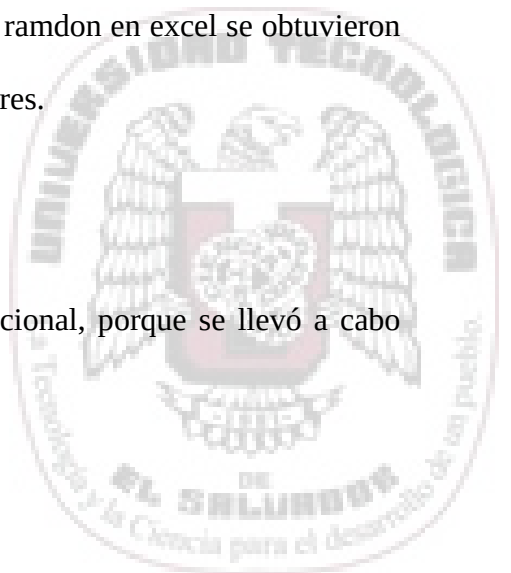
ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA

Grupo	Número	Factor	Muestra por Grupo	Aproximado
Residencial	49,376	0.00236219	116.64	117.00
Empresas	27,758	0.00236219	65.57	66.00
Gran Cliente	2,621	0.00236219	6.19	6.00
V.I.P.	810	0.00236219	1.91	2.00
Prepago	81,573	0.00236219	192.69	193.00
Totales	162,138		383.00	384.00

Con base a la Cartera de Clientes de la empresa se asigno un número correlativo a cada cliente, posteriormente utilizando la función de números ramdon en excel se obtuvieron los sujetos a encuestar en cada uno de los estratos anteriores.

2.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación realizada es No Experimental Transeccional, porque se llevó a cabo una sola vez, sin manipular las variables establecidas.



2.5 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es Correlacional, ya que se medirá el grado de relación que existe entre las variables que se estudian con el propósito de establecer el grado de incidencia de las perspectivas del Balanced Scorecard en el índice de deserción de clientes.

2.6 RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

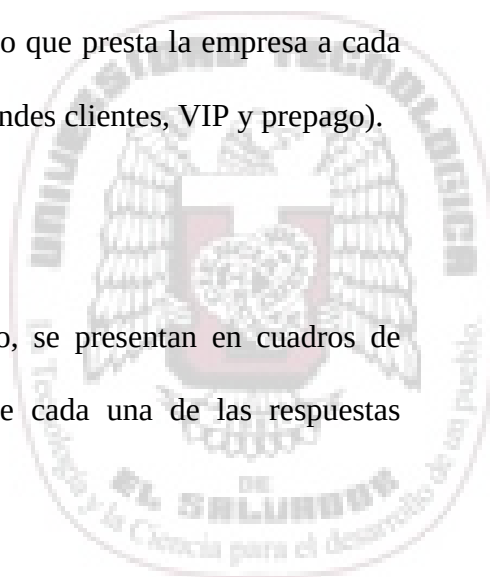
La información se recolecta por medio de encuestas realizadas a los 5 tipos de clientes que son los sujetos de investigación, como son: residencial, empresas, gran cliente, VIP y prepago, asimismo se realizó un censo con los gerentes y mandos medios por medio de una entrevista. Dicha información se recolectó del 10 de febrero al 7 de marzo de 2003.

2.7 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez recolectada y procesada la información se procede a interpretar y analizar cada una de las respuestas obtenidas en los cuestionarios, recolectadas en la investigación de campo, lo cual permite dar conclusiones sobre el servicio que presta la empresa a cada uno de los estratos de clientes (residencial, empresas, grandes clientes, VIP y prepago).

2.8 PRESENTACION DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la investigación de campo, se presentan en cuadros de frecuencias en los cuales se tienen los porcentajes de cada una de las respuestas



obtenidas, se construye un gráfico por cada pregunta y al final se hace un análisis de los resultados.

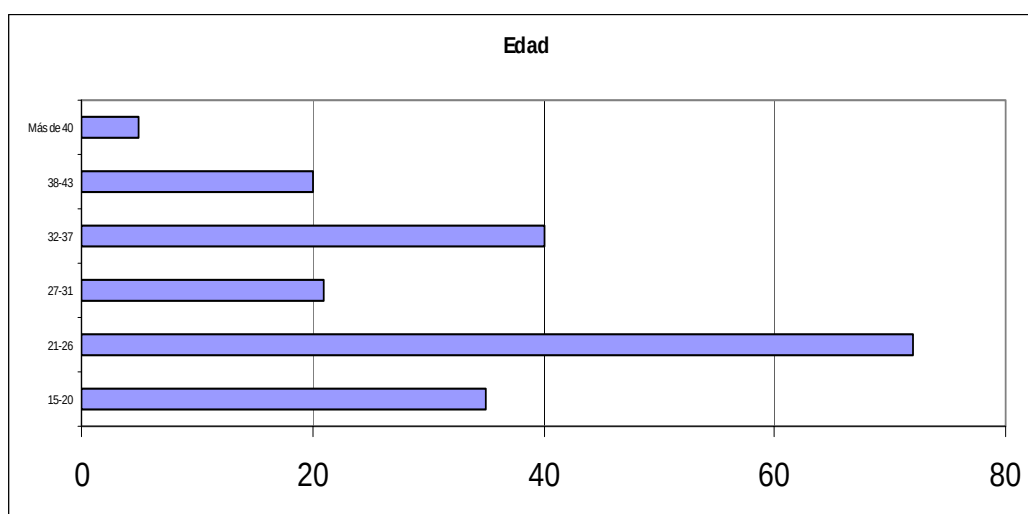
2.8.1 INVESTIGACION DE CAMPO REALIZADA A LOS CLIENTES PREPAGO DE LA EMPRESA TELEFONICA MOVILES EL SALVADOR.

DATOS GENERALES

Edad:

Objetivo: Conocer la edad de los clientes que utilizan el servicio de Celulares con tarjeta Prepagada.

E d a d		
	f	%
15-20	35	18 %
21-26	72	37 %
27-31	21	11 %
32-37	40	21 %
38-43	20	10 %
M á s de 40	5	3 %
T O T A L E S	193	100 %

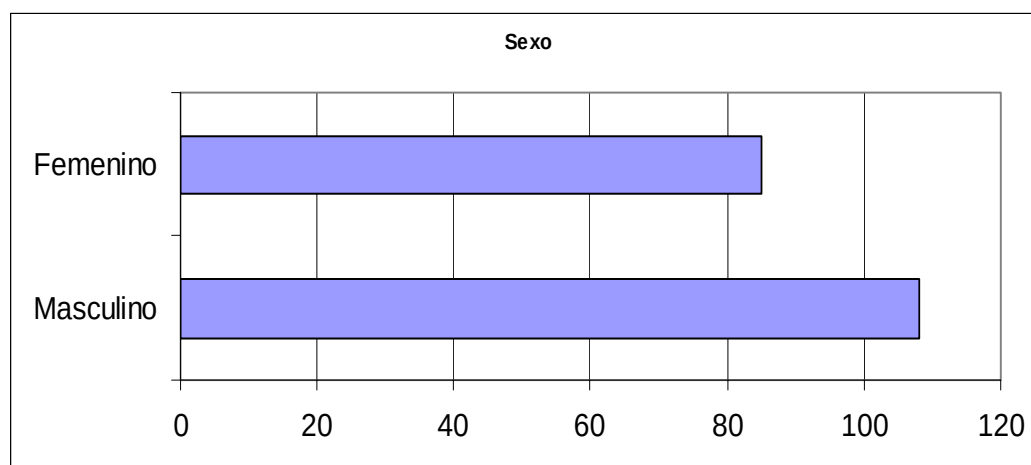


Interpretación: El 37% de los encuestados se encuentra entre la edad de 21 a 26 años, 11% de 37 a 31 años el 10% de 38 a 43 años y el 3% más de 40 años.

Sexo:

Objetivo: Conocer la conformación de la muestra de acuerdo al sexo.

SEXO		
	f	%
Masculino	108	56%
Femenino	85	44%
Total	193	100%



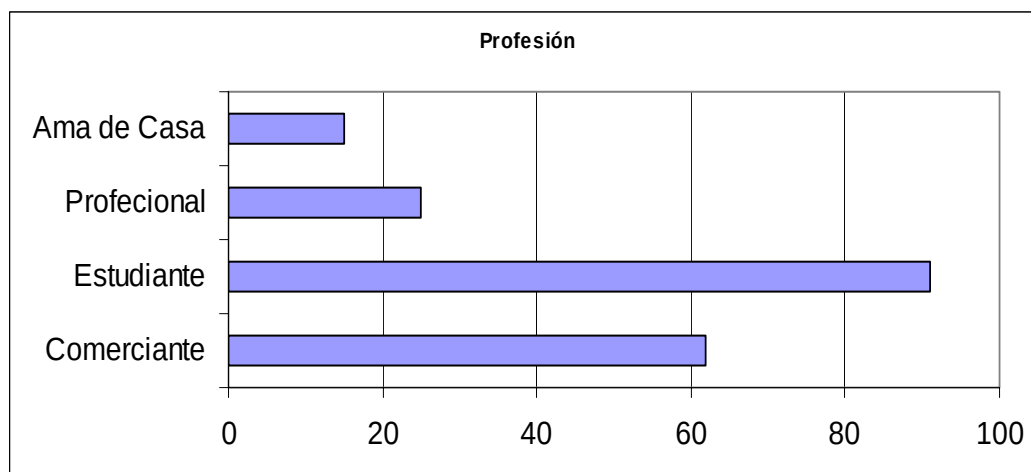
Interpretación: El 56% de los clientes encuestados pertenecen al sexo masculino y el 44% al femenino.

Profesión:

Objetivo: Identificar las diferentes profesiones de los clientes que utilizan el servicio prepago.



Profesión		
	f	%
Comerciante	62	32%
Estudiante	91	47%
Profecional	25	13%
Ama de Casa	15	8%
Total	193	100%



Interpretación: Se tiene que el 47% son estudiantes, el 32% comerciante, 13% profesionales y el 8% ama de casa.

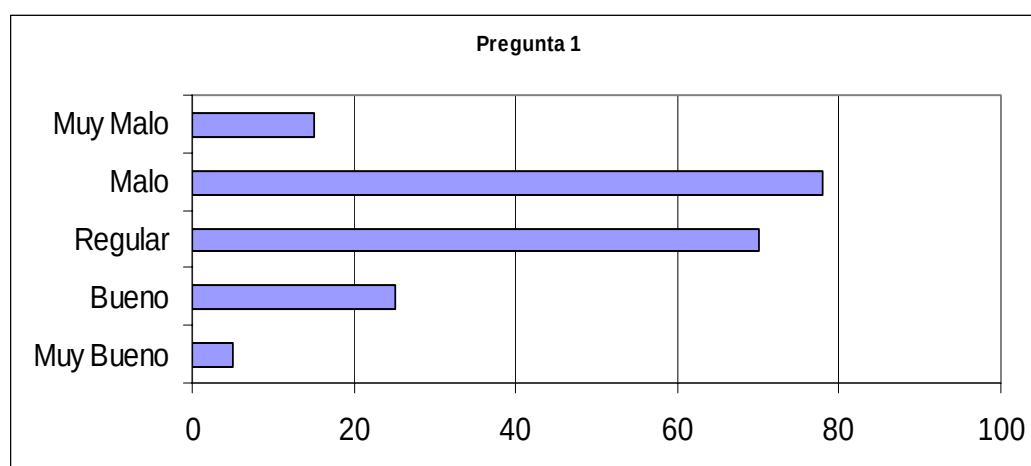
PREGUNTAS:

1. ¿Cómo considera el servicio que recibe de la empresa?



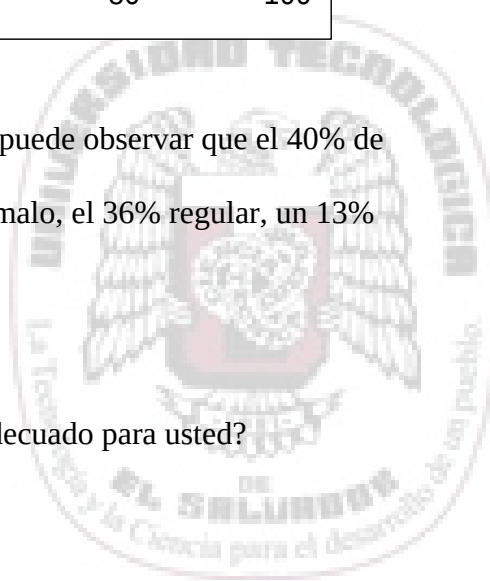
Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción que existe en los clientes de la empresa con relación al servicio que reciben.

Pregunta #1		
	f	%
Muy Bueno	5	3%
Bueno	25	13%
Regular	70	36%
Malo	78	40%
Muy Malo	15	8%
Totales	193	100%



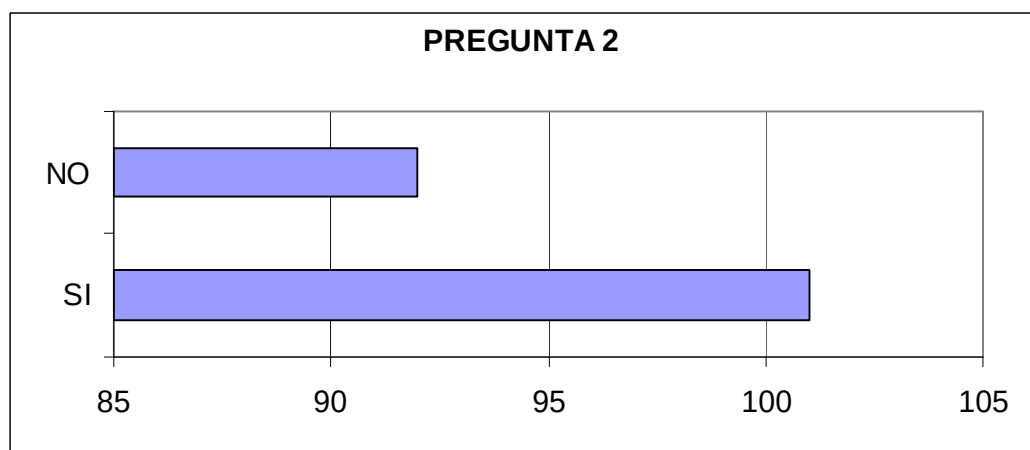
Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que el 40% de los encuestados consideran que el servicio que recibe es malo, el 36% regular, un 13% bueno, un 8% muy malo y el 3% muy bueno.

2) ¿El tiempo de respuesta a solicitudes específicas, es adecuado para usted?

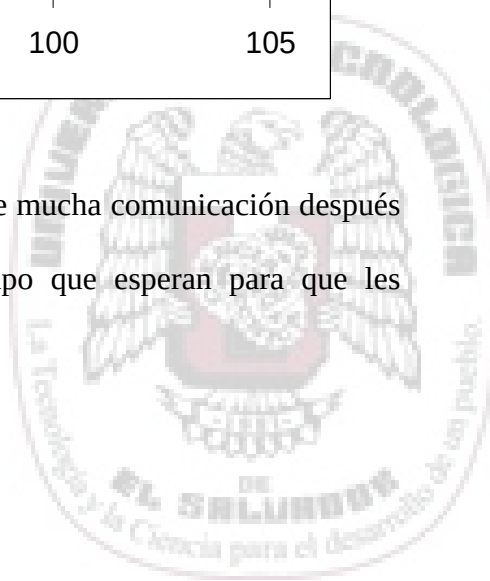


Objetivo: Determinar si el cliente esta satisfecho con el tiempo que tiene que esperar para la resolución a solicitudes.

Pregunta #2		
	f	%
SI	101	52%
NO	92	48%
Totales	193	100%



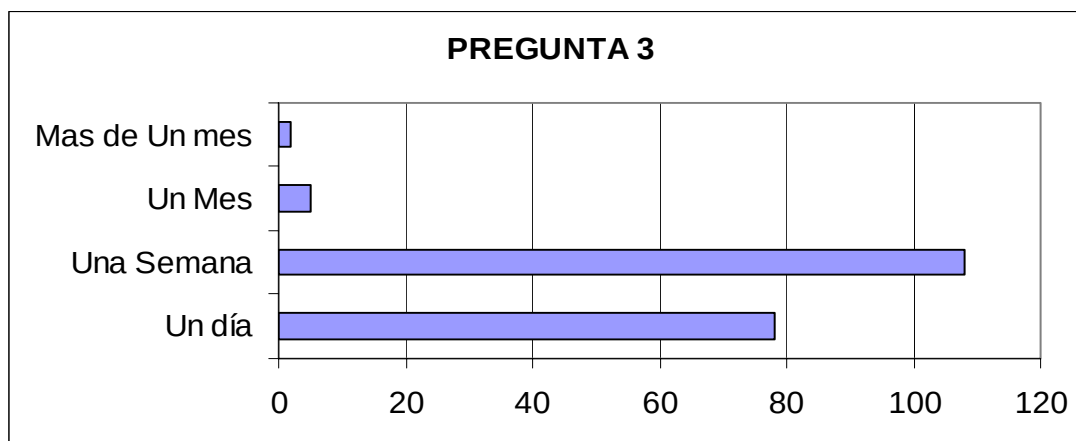
Interpretación: Dado que los clientes de prepago no tiene mucha comunicación después de comprar su móvil, el 52% considera que el tiempo que esperan para que les resuelvan un caso es adecuado. No así el 48%.



3) ¿Cuál es el tiempo de respuesta a dichas solicitudes?

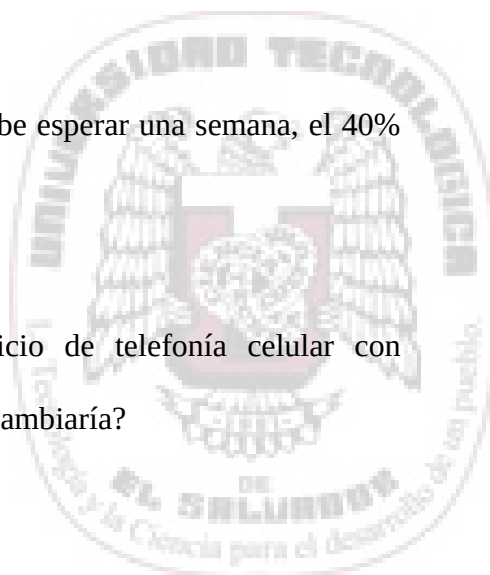
Objetivo: Conocer el tiempo que la empresa se tarda en resolver las solicitudes de los clientes.

Pregunta #3		
	f	%
Un día	78	40%
Una Semana	108	56%
Un Mes	5	3%
Mas de Un mes	2	1%
Totales	193	100%



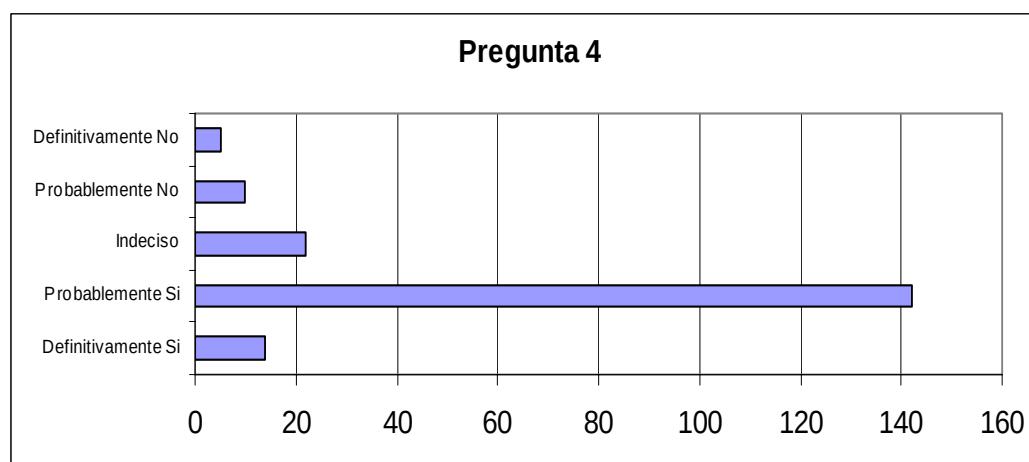
Interpretación: El 56% de los clientes manifiesta que debe esperar una semana, el 40% un día, el 3% un mes y el 1% mas de un mes.

4) ¿Si a usted le ofreciera otra compañía un servicio de telefonía celular con características similares a las que actualmente posee, se cambiaría?



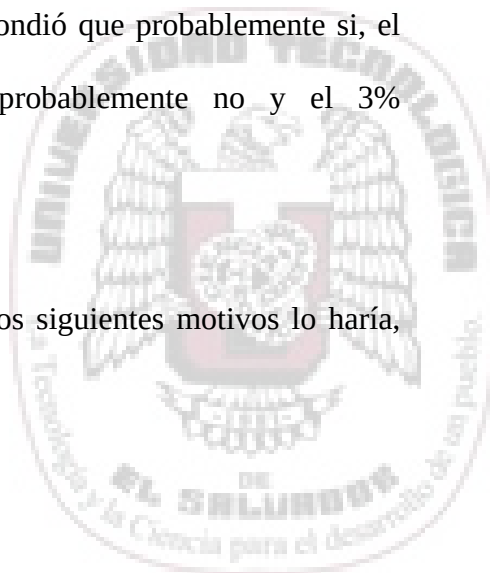
Objetivo: Conocer si el cliente se cambiaría a otra compañía en iguales condiciones.

Pregunta #4		
	f	%
Definitivamente Si	14	7%
Probablemente Si	142	74%
Indeciso	22	11%
Probablemente No	10	5%
Definitivamente No	5	3%
Totales	193	100%



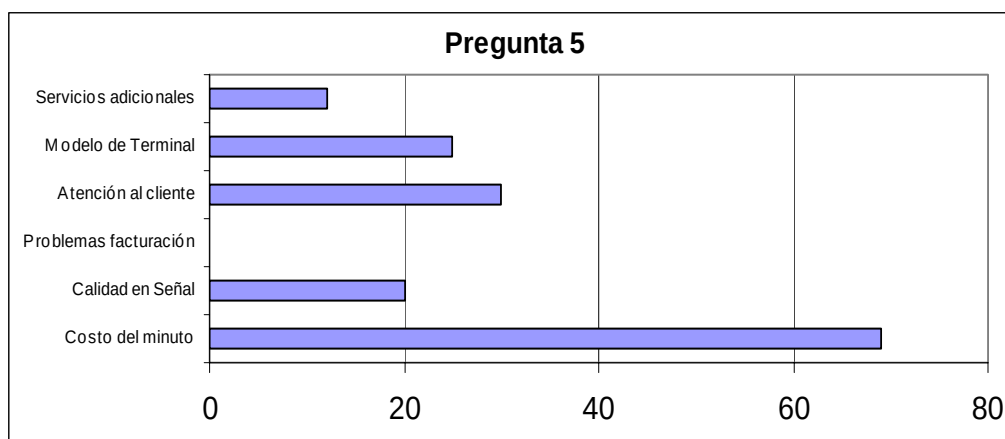
Interpretación: El 74% de los clientes encuestados respondió que probablemente si, el 11% indeciso, el 7% definitivamente si, el 5% probablemente no y el 3% definitivamente no.

5) ¿Si su respuesta anterior es afirmativa por cual de los siguientes motivos lo haría, elija solo uno?

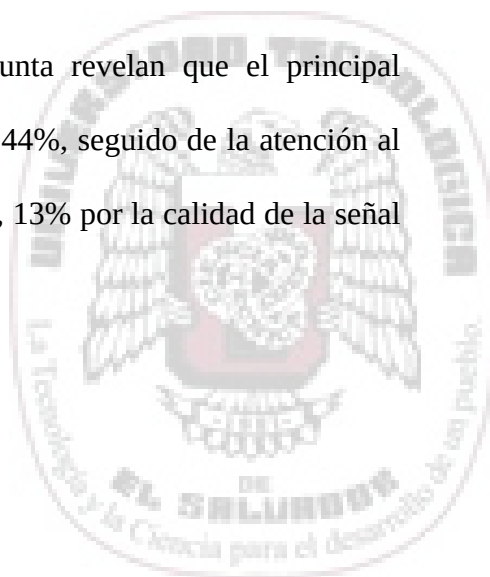


Objetivo: Identificar los motivos por los cuales el cliente se cambiaría de compañía.

Pregunta #5		
	f	%
Costo del minuto	69	44%
Calidad en Señal	20	13%
Problemas facturación		0%
Atención al cliente	30	19%
Modelo de Terminal	25	16%
Servicios adicionales	12	8%
Totales	156	100%



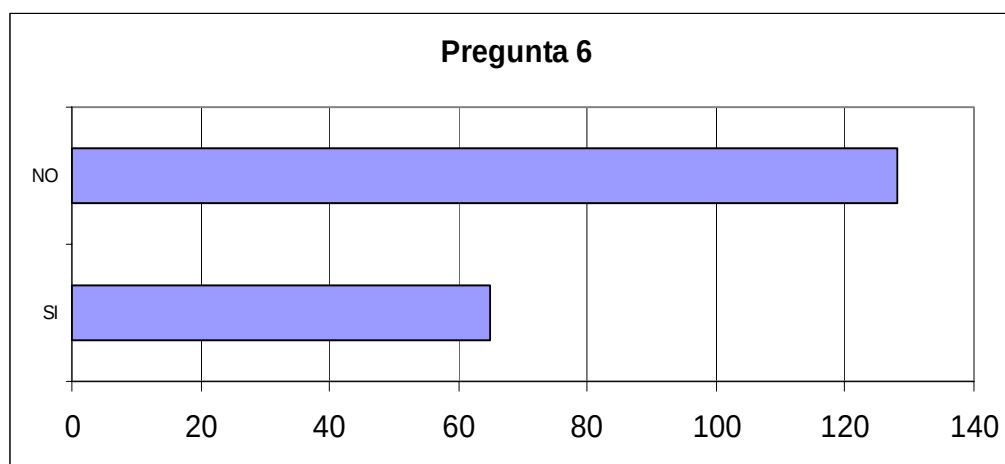
Interpretación: Los resultados obtenidos en esta pregunta revelan que el principal motivo por el cual se cambiarían es el costo por minuto 44%, seguido de la atención al cliente con un 19%, el 16% por el modelo de la terminal, 13% por la calidad de la señal y el 8% por los servicios adicionales.



6) ¿Considera que el personal que atiende a su empresa cuenta con la capacitación debida, de acuerdo a la atención que recibió?

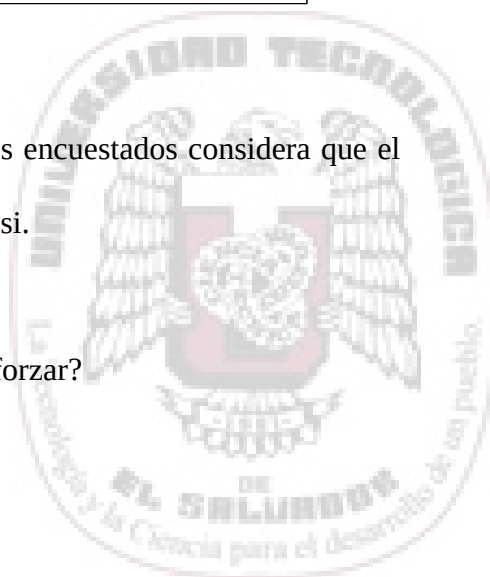
Objetivo: Determinar la percepción que el cliente tiene con respecto a la capacitación que los empleados poseen.

Pregunta #6		
	f	%
SI	65	34%
NO	128	66%
Totales	193	100%



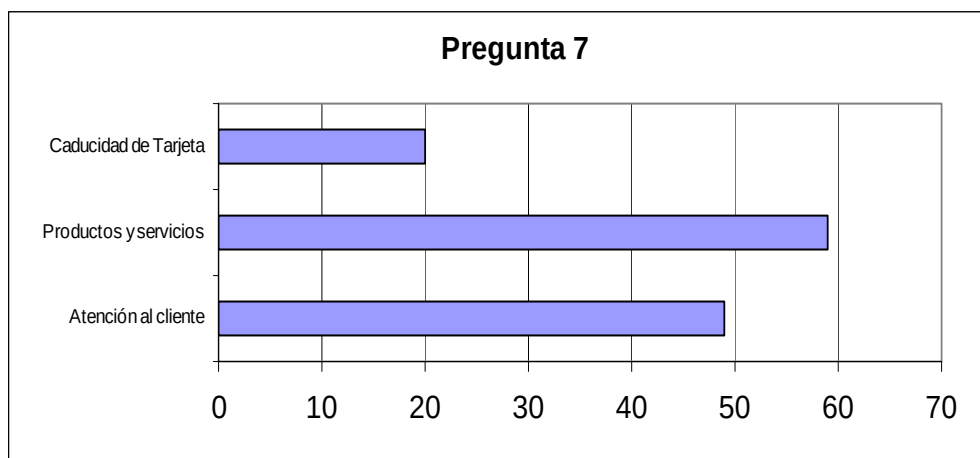
Interpretación: Los resultados indican que un 66% de los encuestados considera que el personal no esta capacitado correctamente y un 34% que si.

7) ¿Si su respuesta es negativa, en que áreas necesitan reforzar?



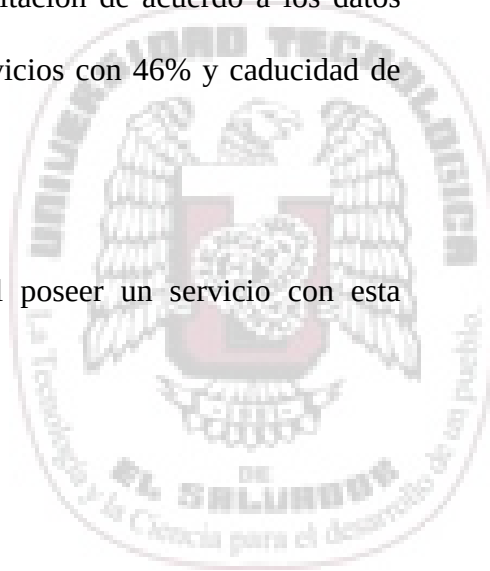
Objetivo: Identificar las áreas que necesitan capacitación de acuerdo a la opinión de los clientes.

Pregunta #7		
	f	%
Atención al cliente	49	38%
Productos y servicios	59	46%
Caducidad de Tarjeta	20	16%
Totales	128	100%



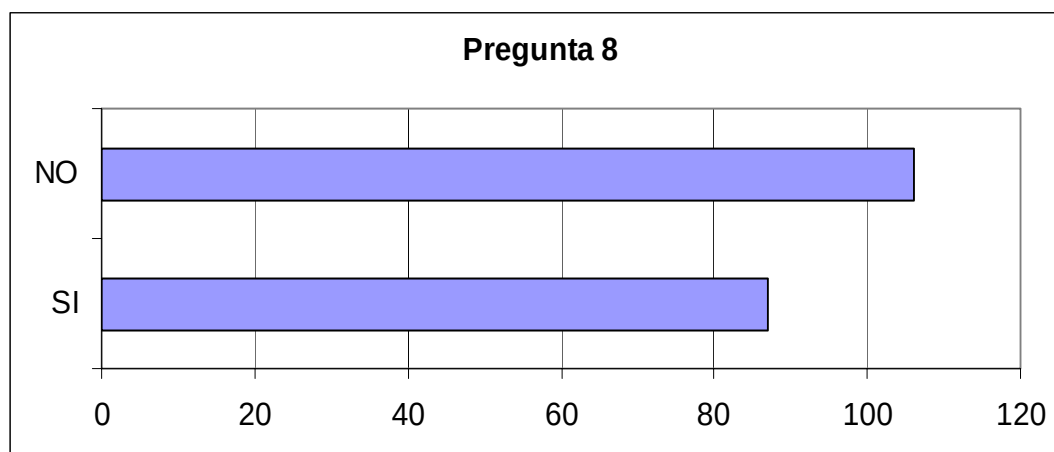
Interpretación: El área en que se necesita mayor capacitación de acuerdo a los datos obtenidos son atención al cliente 38%, productos y servicios con 46% y caducidad de tarjetas con 16%.

8) ¿Considera usted que recibe un valor agregado al poseer un servicio con esta compañía?



Objetivo: Verificar si el cliente recibe un valor agregado por parte de la empresa.

Pregunta #8		
	f	%
SI	87	45%
NO	106	55%
Totales	193	100%



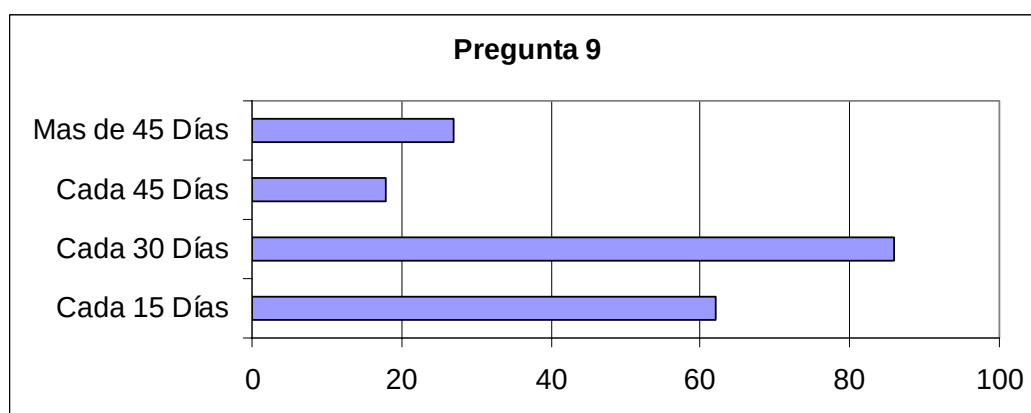
Interpretación: Los resultados indican que un 55% no recibe ningún valor agregado y un 45% si lo recibe.

9) ¿Cada cuanto ingresa tarjeta a su teléfono?

Objetivo: Conocer cada cuanto tiempo el cliente recarga su teléfono.



Pregunta #9		
	f	%
Cada 15 Días	62	32%
Cada 30 Días	86	45%
Cada 45 Días	18	9%
Mas de 45 Días	27	14%
Totales	193	100%



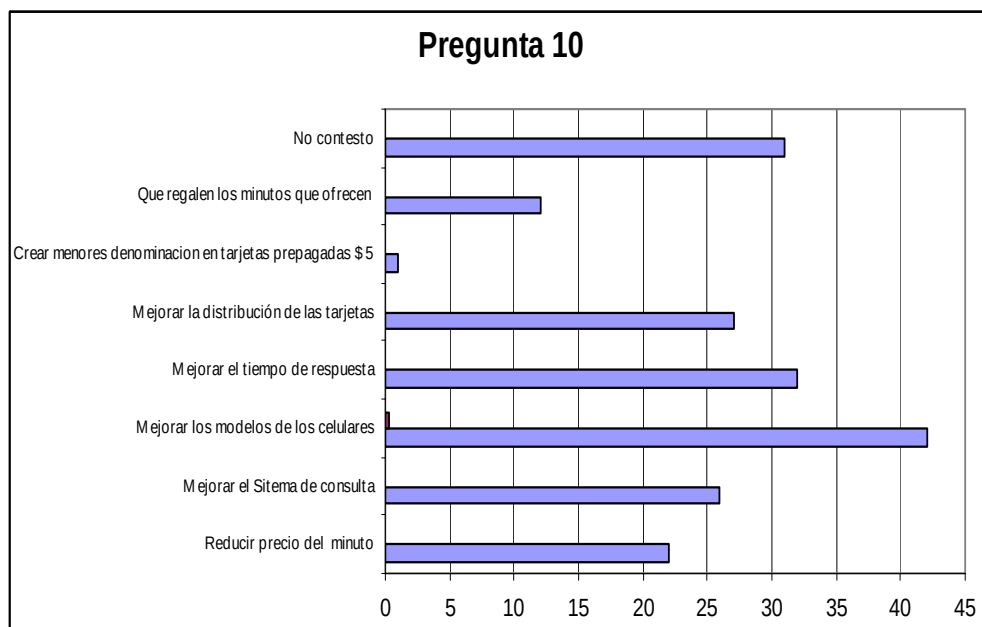
Interpretación: El 45 % recarga cada 30 días, un 32% cada 15 días, 14% lo hace más de 45 días y solo el 9% cada 45 días.

10) ¿Tiene alguna sugerencia o comentario para mejorar el servicio que le presta la empresa?

Objetivo: Conocer las sugerencias de los clientes para mejorar el servicio.



Pregunta #10		
	f	%
Reducir precio del minuto	22	11%
Mejorar el Sitema de consulta	26	13%
Mejorar los modelos de los celulares	42	22%
Mejorar el tiempo de respuesta	32	17%
Mejorar la distribución de las tarjetas	27	14%
Crear menores denominacion en tarjetas prepagadas \$ 5	1	1%
Que regalen los minutos que ofrecen	12	6%
No contesto	31	16%
Totales	193	100%



Interpretación: El 22% de los encuestados sugiere mejorar los modelos de los celulares, el 17% mejorar el tiempo de respuesta, el 16% no contestó, el 14% mejorar la distribución de las tarjetas, el 13% mejorar el sistema de consulta, el 11% reducir el precio del minuto, el 6% que regalen los minutos que ofrecen y el 1% crear tarjetas de menor denominación.

2.8.1.1 CONCLUSIONES CLIENTES PREPAGO.

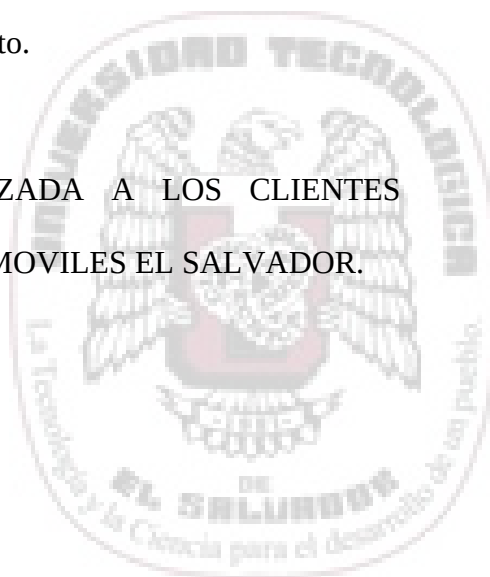
Con base a los resultados obtenidos en este estrato de clientes se puede observar que los clientes no se encuentran satisfechos con la atención que la empresa les brinda a pesar que muy pocas veces tienen que recurrir a ella, así como con el personal que los atiende que muchas veces no tiene el conocimiento necesario para guiar al cliente o ayudarlo en algún problema con su móvil.

2.8.1.2 RECOMENDACIONES CLIENTES PREPAGO

Realizar una revisión del costo por minuto que se le cobra a este estrato de clientes, ya que es uno de los motivos por los cuales están insatisfechos y se cambiarían a otra compañía.

Capacitar al personal en los servicios de valor agregado que presta la empresa a este estrato de clientes, ya que la mayoría no tiene conocimiento de que existen, así como realizan una campaña publicitaria eficaz sobre este aspecto.

2.8.2 INVESTIGACION DE CAMPO REALIZADA A LOS CLIENTES RESIDENCIALES DE LA EMPRESA TELEFONICA MOVILES EL SALVADOR.

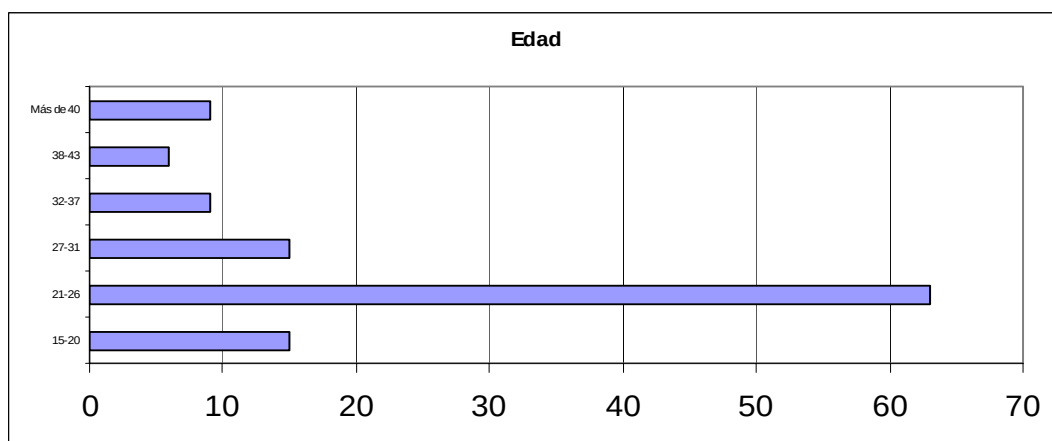


DATOS GENERALES

Edad

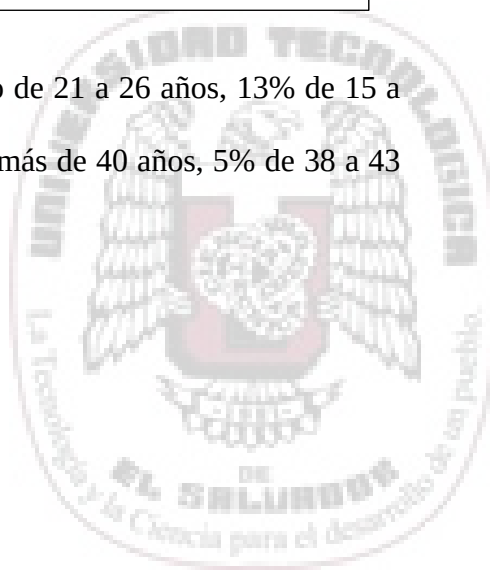
Objetivo: Determinar el rango de edad que tienen los clientes del servicio residencial (pos pago).

Edad		
	f	%
15-20	15	13%
21-26	63	54%
27-31	15	13%
32-37	9	8%
38-43	6	5%
Más de 40	9	8%
TOTALES	117	100%



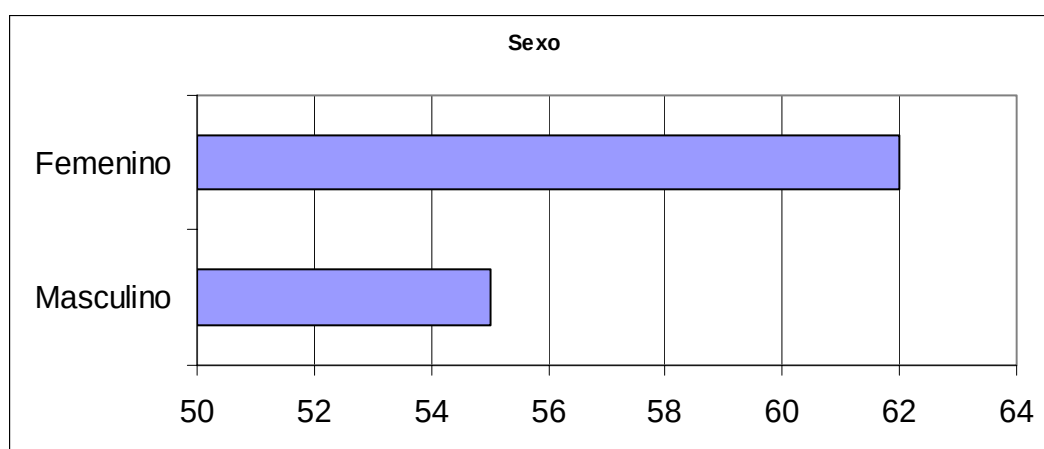
Interpretación: El 54% de los clientes esta entre el rango de 21 a 26 años, 13% de 15 a 20 años, 13% de 27 a 31 años, 8% de 32 a 37 años, 8% más de 40 años, 5% de 38 a 43 años.

Sexo



Objetivo: Conocer la conformación de la muestra de acuerdo al sexo.

SEXO		
	f	%
Masculino	55	47%
Femenino	62	53%
Total	117	100%



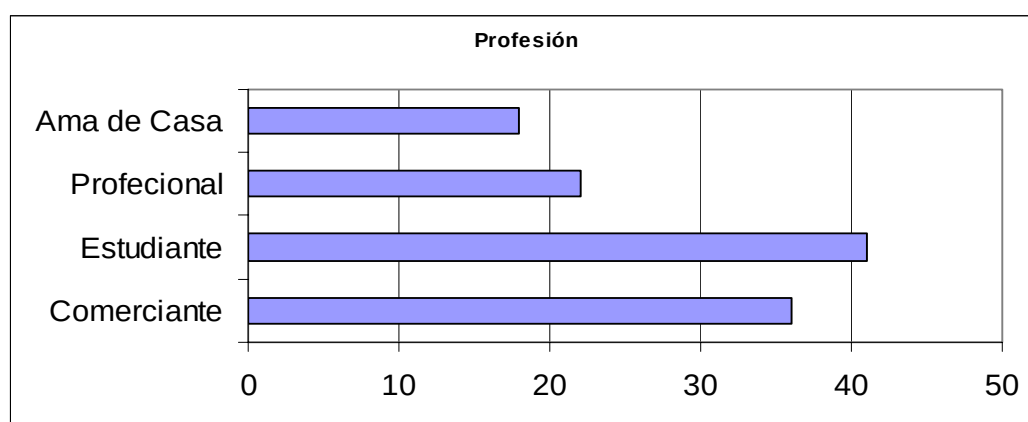
Interpretación: El 53% de la muestra esta conformada por el sexo femenino y el 47% por el masculino.

Profesión

Objetivo: Identificar las diferentes profesiones de los clientes que utilizan el servicio de telefonía celular.



Profesión		
	f	%
Comerciante	36	31%
Estudiante	41	35%
Profecional	22	19%
Ama de Casa	18	15%
Total	117	100%



Interpretación: El 35% de los encuestados son estudiantes, el 31% son comerciantes, el 19% profesionales y el 15% ama de casa.

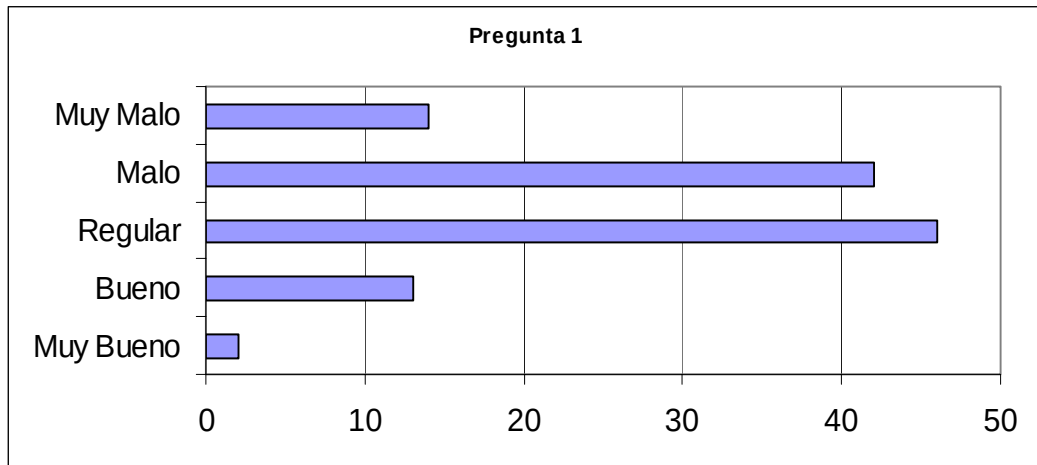
PREGUNTAS

1) ¿Cómo considera el servicio que recibe de la empresa?

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción que existe en los clientes de la empresa con relación al servicio que reciben.



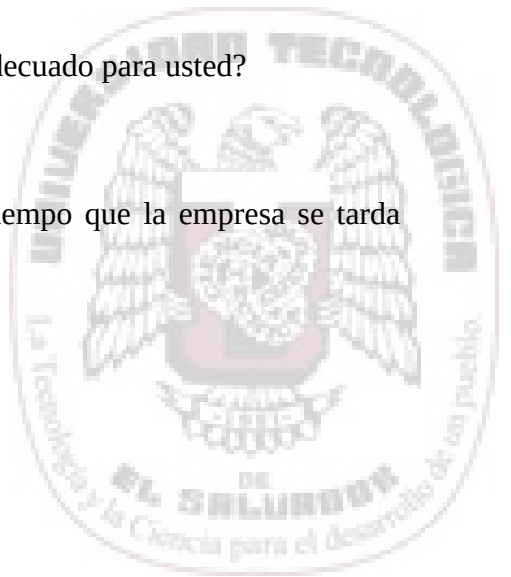
Pregunta #1		
	f	%
Muy Bueno	2	2 %
Bueno	13	11 %
Regular	46	39 %
Malo	42	36 %
Muy Malo	14	12 %
Totales	117	100 %



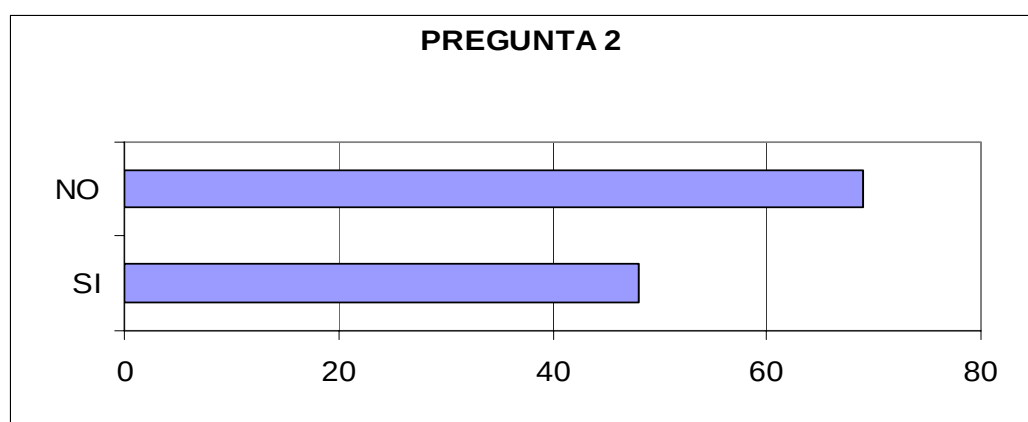
Interpretación: Un 39% considera el servicio que recibe como Regular, un 36% Malo, un 12% muy malo, el 11% bueno y el 2% muy bueno.

2) ¿El tiempo de respuesta a solicitudes específicas, es adecuado para usted?

Objetivo: Conocer si el cliente esta satisfecho con el tiempo que la empresa se tarda para resolver sus solicitudes.



Pregunta #2		
	f	%
SI	48	41%
NO	69	59%
Totales	117	100%



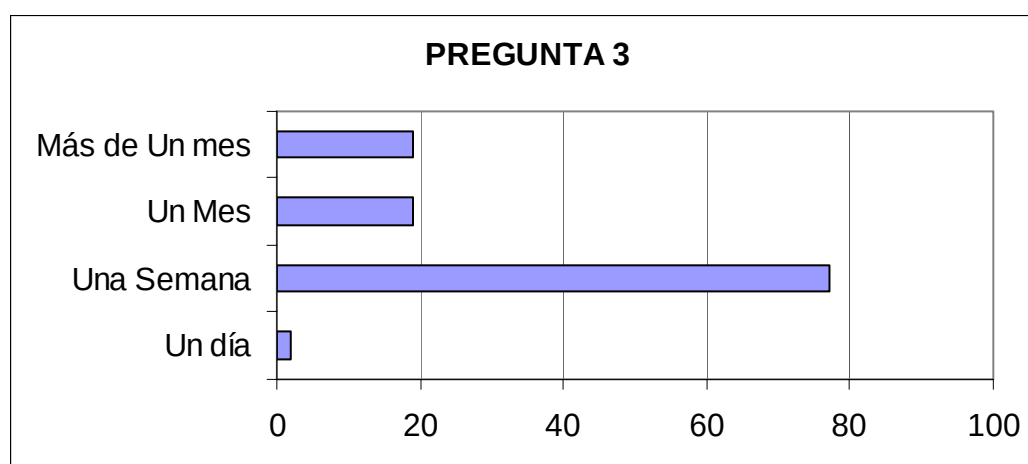
Interpretación: Se observa que un 59% de los encuestados no esta contento con el tiempo que debe esperar para la solución a sus solicitudes contra un 41% que si lo esta.

3) ¿Cuál es el tiempo de respuesta a dichas solicitudes?

Objetivo: Conocer el tiempo que la empresa se tarda en resolver las solicitudes de los clientes.



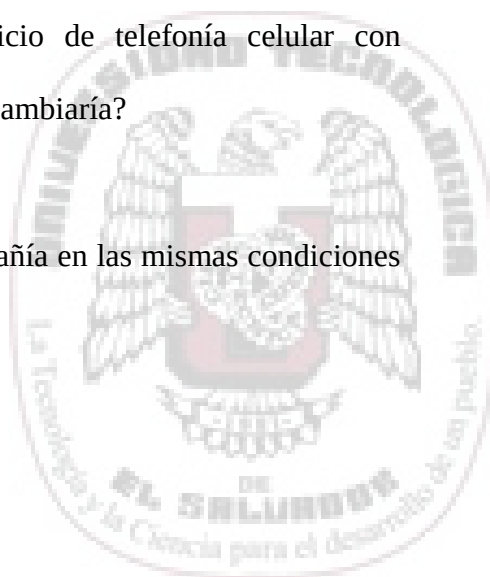
Pregunta #3		
	f	%
Un día	2	2%
Una Semana	77	66%
Un Mes	19	16%
Más de Un mes	19	16%
Totales	117	100%



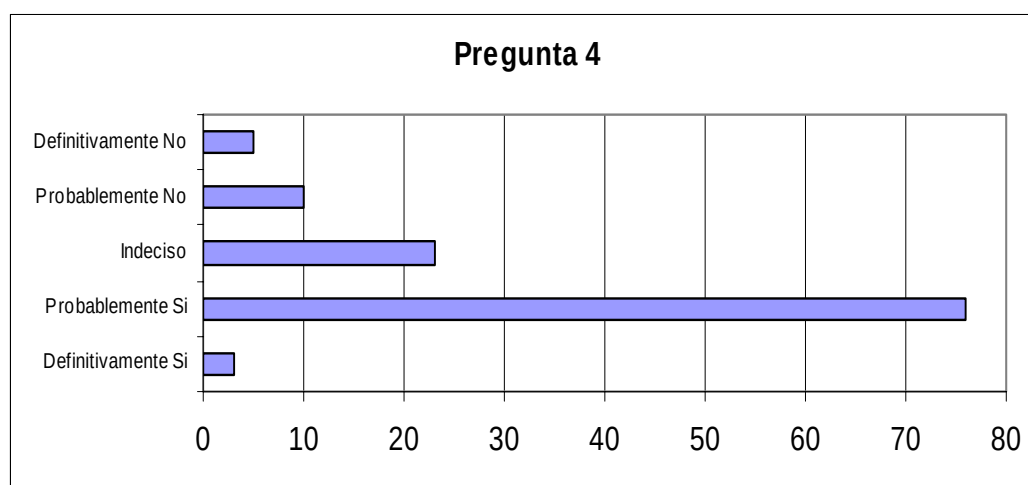
Interpretación: Los resultados obtenidos indican que un 66% debe esperar una semana, un 16% mas de un mes, 16% un mes y solo el 2% un día.

4) ¿Si a usted le ofreciera otra compañía un servicio de telefonía celular con características similares a las que actualmente posee, se cambiaría?

Objetivo: Conocer si el cliente se cambiaría a otra compañía en las mismas condiciones que la que les ofrece telefónica.



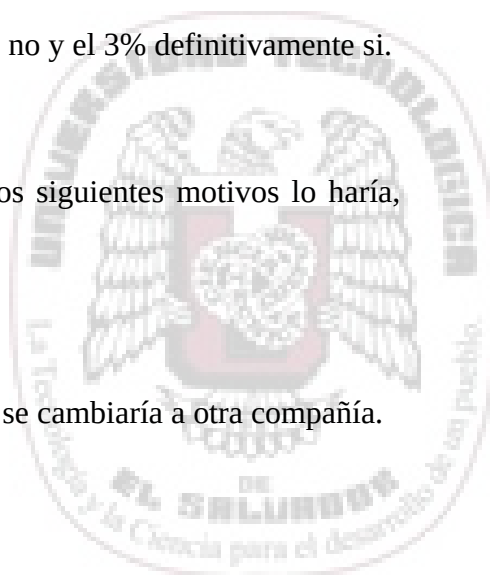
Pregunta #4		
	f	%
Definitivamente Si	3	3%
Probablemente Si	76	65%
Indeciso	23	20%
Probablemente No	10	9%
Definitivamente No	5	4%
Totales	117	100%



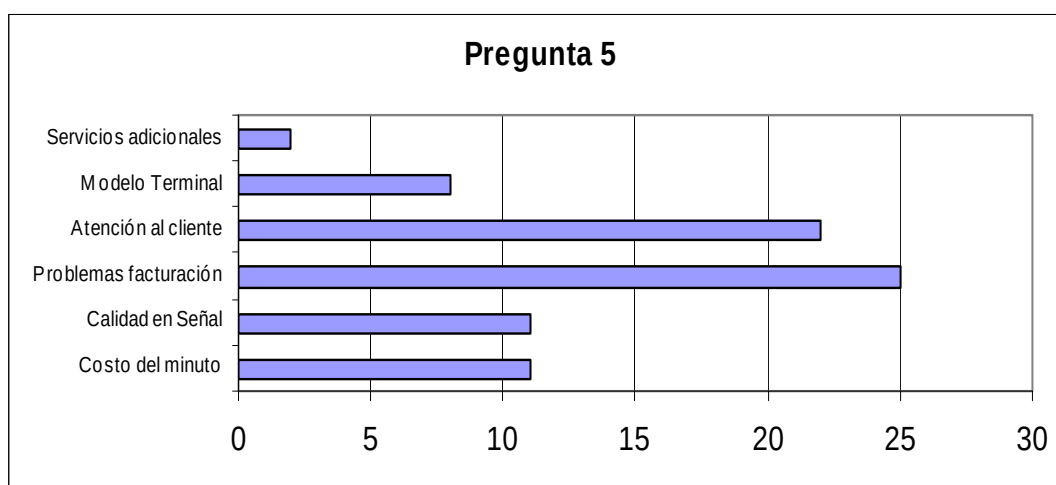
Interpretación: El 65% de los clientes contestó que probablemente si, el 20% esta indeciso, el 9% probablemente no, el 4% definitivamente no y el 3% definitivamente si.

5) ¿Si su respuesta anterior es afirmativa por cual de los siguientes motivos lo haría, elija solo uno?

Objetivo: Identificar los motivos por los cuales el cliente se cambiaría a otra compañía.



Pregunta #5		
	f	%
Costo del minuto	11	14%
Calidad en Señal	11	14%
Problemas facturación	25	32%
Atención al cliente	22	28%
Modelo Terminal	8	10%
Servicios adicionales	2	2%
Totales	79	100%



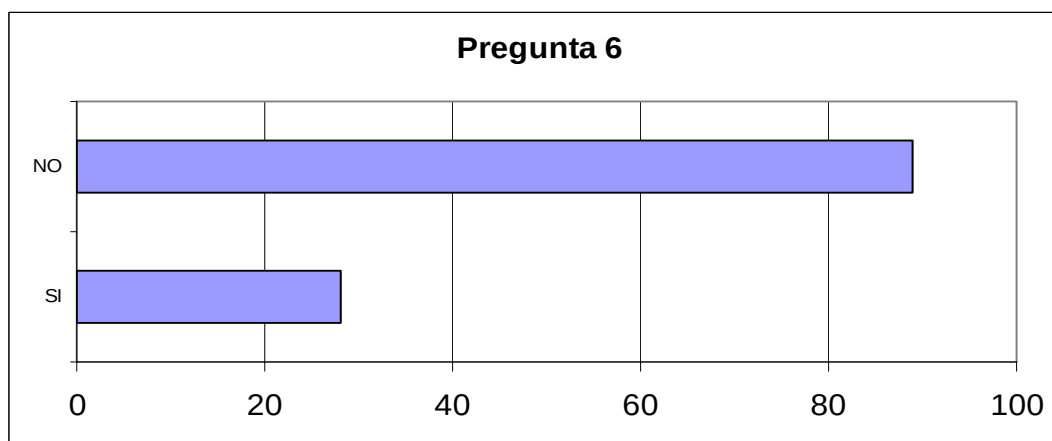
Interpretación: El 32% de los clientes se cambiaría por problemas con la facturación que reciben, el 28% por la atención al cliente, el 14% por el costo del minuto, 14% por la calidad de la señal, el 10% por el modelo de la terminal y el 2% por los servicios adicionales.

6) ¿Considera que el personal que le atiende cuenta con la capacitación debida, de acuerdo a la atención que recibió?



Objetivo: Determinar la percepción que el cliente tiene con respecto a la capacitación que los empleados tienen.

Pregunta #6		
	f	%
SI	28	24%
NO	89	76%
Totales	117	100%



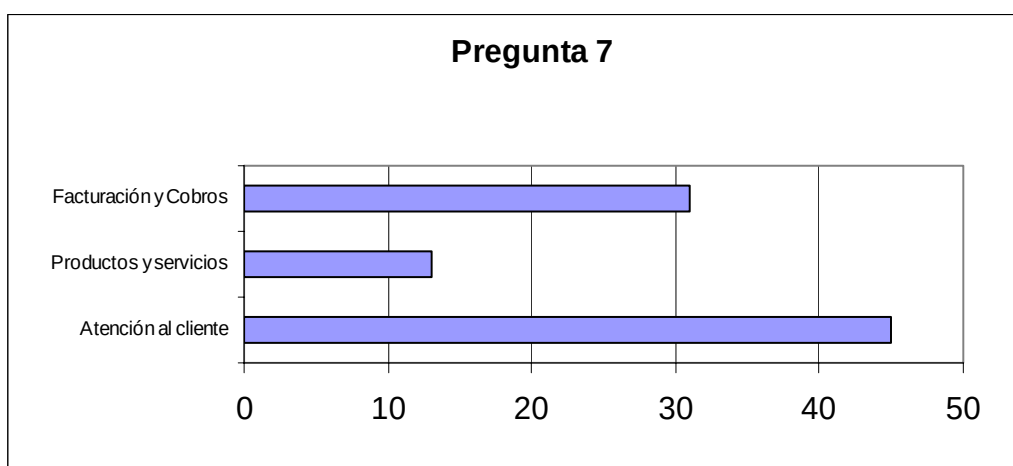
Interpretación: El 76% considera que el personal no tiene la capacitación debida y el 24% considera que si.

7) ¿Si su respuesta es negativa, en que áreas necesitan reforzar?

Objetivo: Conocer en que áreas el cliente considera necesario mayor capacitación en el personal que lo atiende.



Pregunta #7		
	f	%
Atención al cliente	45	51%
Productos y servicios	13	15%
Facturación y Cobros	31	34%
Totales	89	100%



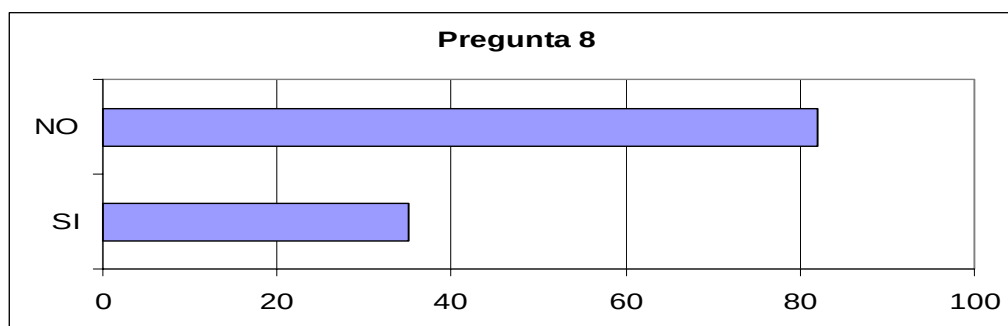
Interpretación: De acuerdo a los clientes el área que necesita mayor capacitación es atención al cliente con un 51%, seguida de facturación y cobros con un 34% y productos y servicios con un 15%.

8) ¿Considera usted que recibe un valor agregado el poseer un servicio con esta compañía?

Objetivo: Verificar si el cliente recibe un valor agregado por parte de la empresa.



Pregunta #8		
	f	%
SI	35	30%
NO	82	70%
Totales	117	100%

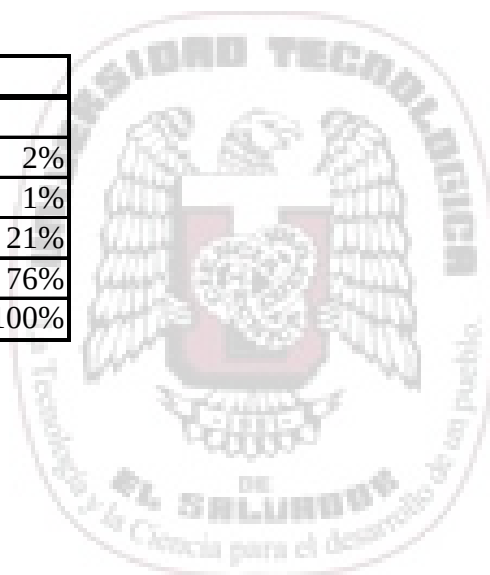


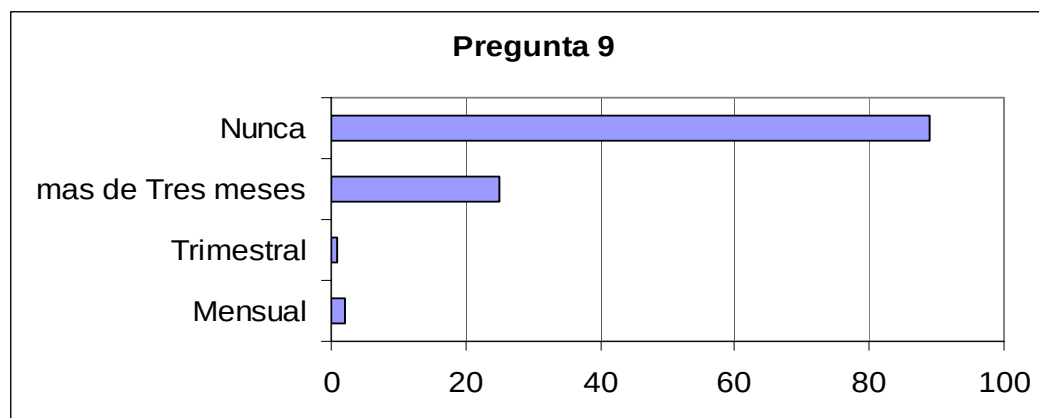
Interpretación: De acuerdo a los resultados se tiene que un 70% no recibe valor agregado y un 30% sí.

9) ¿Cada cuanto tiempo los visita un representante de la empresa para inspeccionar sus necesidades?

Objetivo: Conocer si la empresa realiza visitas de seguimiento al cliente.

Pregunta #9		
	f	%
Mensual	2	2%
Trimestral	1	1%
mas de Tres meses	25	21%
Nunca	89	76%
Totales	117	100%



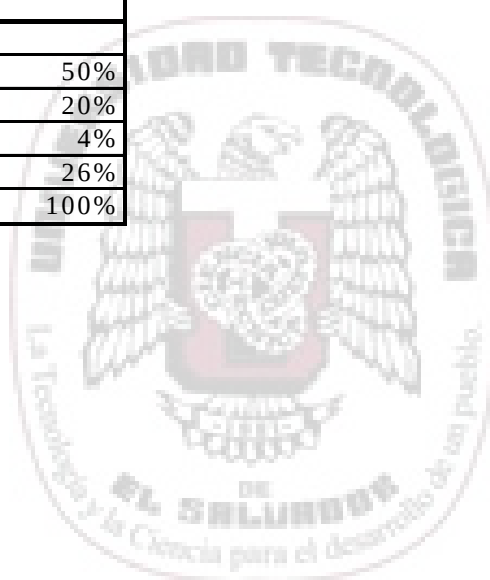


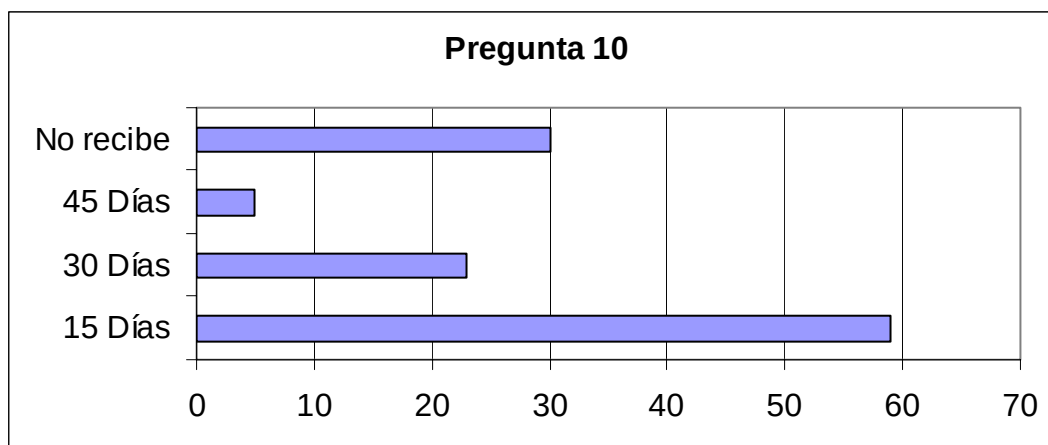
Interpretación: Con base a los datos obtenidos se tiene que un 76% nunca a sido visitado o contactado por la empresa después de venderle el servicio, un 21% fue visitado después de tres meses, el 2% mensual y el 1% trimestral.

10) ¿Dentro de que periodo recibe su facturación?

Objetivo: Conocer el tiempo en el cual el cliente recibe su facturación.

Pregunta 10		
	f	%
15 Días	59	50%
30 Días	23	20%
45 Días	5	4%
No recibe	30	26%
Totales	117	100%



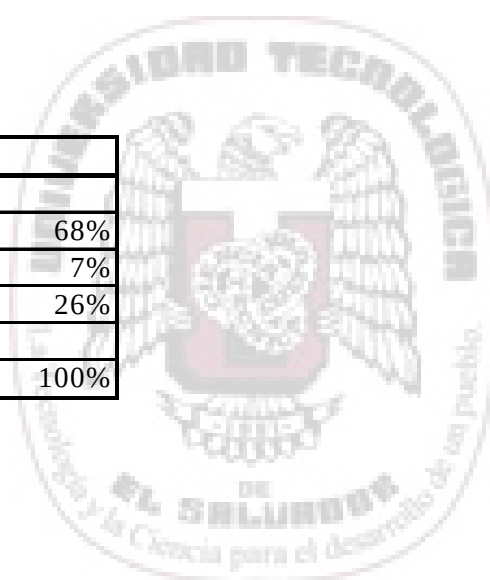


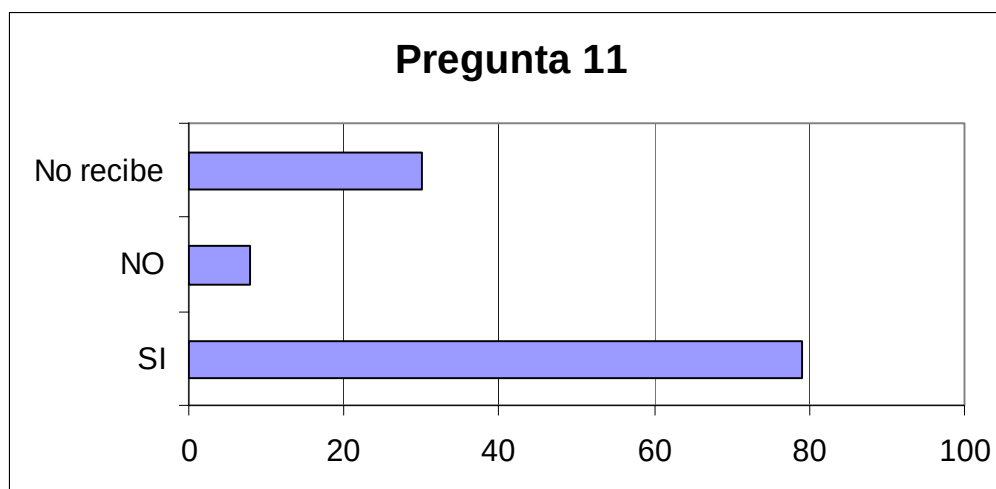
Interpretación: El 50% de los clientes recibe su facturación a los 15 días, el 26% no la recibe, el 20% a los 30 días y el 4% a los 45 días.

11) ¿Al momento de recibir su facturación la información es entendible?

Objetivo: Verificar si la información que aparece en la facturación es de fácil comprensión para el cliente.

Pregunta #11		
	f	%
SI	79	68%
NO	8	7%
No recibe	30	26%
Totales	117	100%



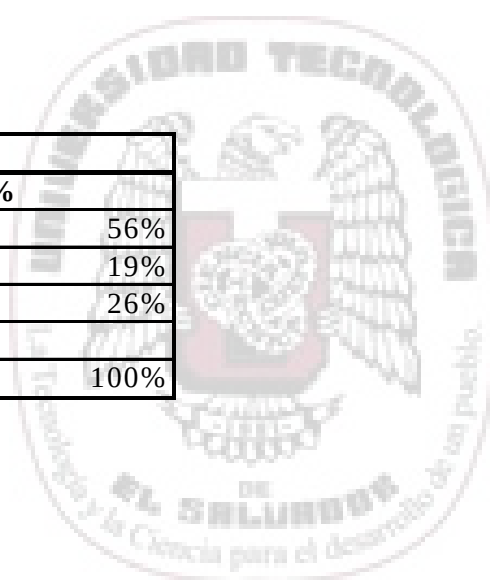


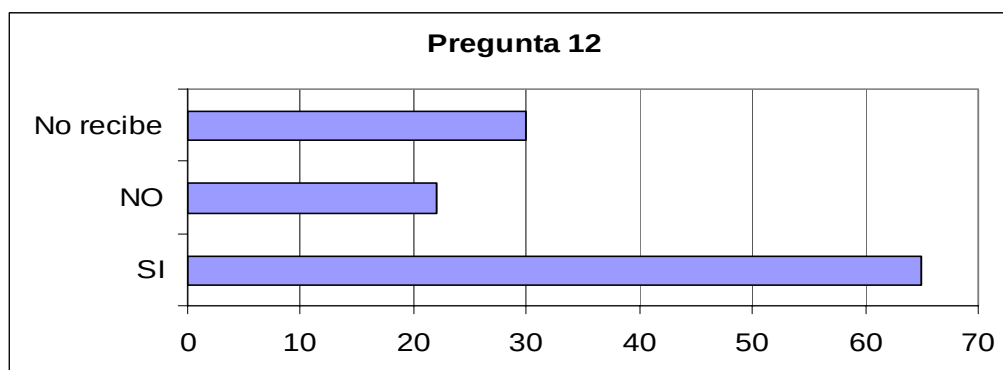
Interpretación: El 68% considera que la información es entendible, el 26% que no recibe la facturación y el 7% considera que no es entendible.

12) ¿La información que aparece en su facturación esta acorde a los precios que le fueron ofertados?

Objetivo: Conocer si la información que aparece en la facturación esta de acuerdo a los ofertado.

Pregunta #12		
	f	%
SI	65	56%
NO	22	19%
No recibe	30	26%
Totales	117	100%



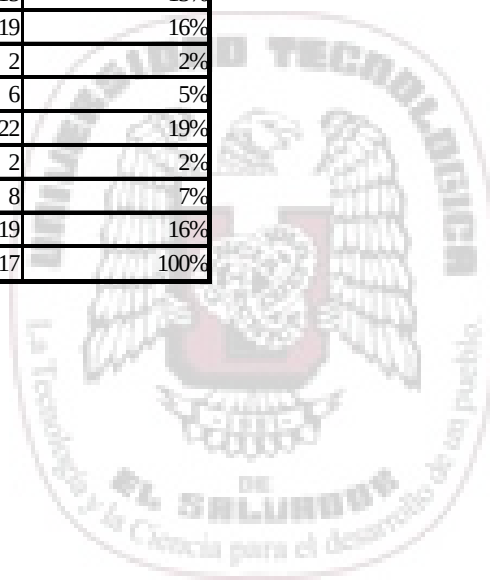


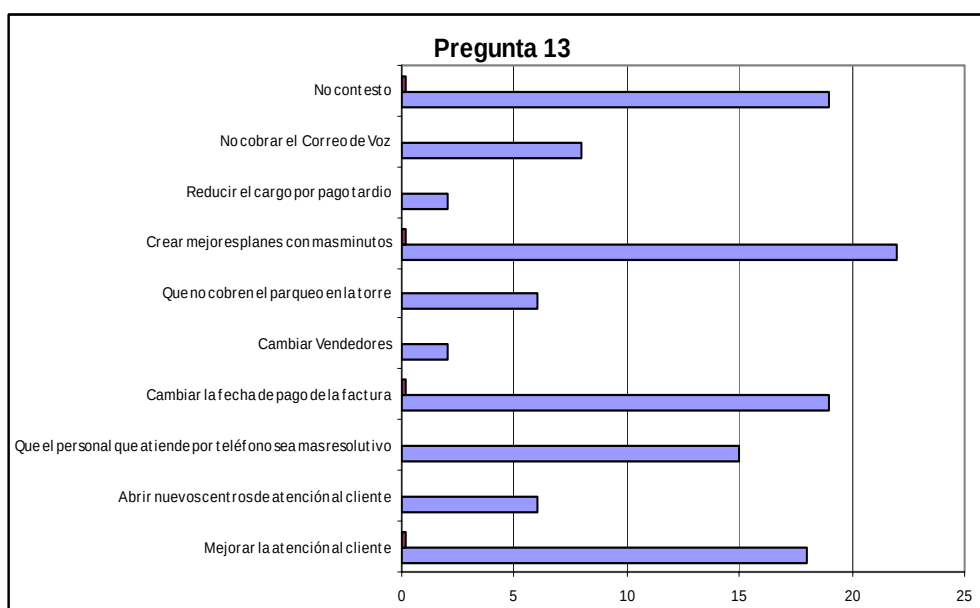
Interpretación: El 56% manifiesta que si, el 26% que no recibe la facturación y el 19% que los precios no son conforme lo ofertado.

13) ¿Tiene alguna sugerencia o comentario para mejorar el servicio que le presta la empresa?

Objetivo: Conocer las sugerencias de los clientes para mejorar el servicio.

Pregunta #13		
	f	%
Mejorar la atención al cliente	18	15%
Abrir nuevos centros de atención al cliente	6	5%
Que el personal que atiende por teléfono sea mas resolutivo	15	13%
Cambiar la fecha de pago de la factura	19	16%
Cambiar Vendedores	2	2%
Que no cobren el parqueo en la torre	6	5%
Crear mejores planes con mas minutos	22	19%
Reducir el cargo por pago tardio	2	2%
No cobrar el Correo de Voz	8	7%
No contesto	19	16%
Totales	117	100%

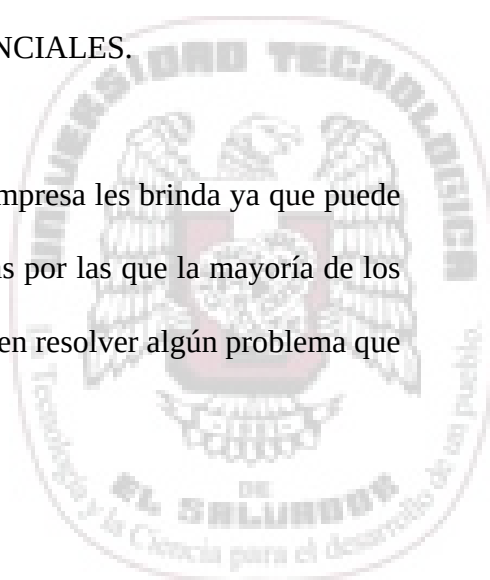




Interpretación: El 19% sugiere que creen mejores planes que incluyan mas minutos, el 16% que se cambie la fecha de pago de la factura, el 16% no contesto, el 15% que se mejore la atención al cliente, el 13% que el personal que los atiende por teléfono sea mas resolutivo, el 7% que no se cobre el correo de voz, un 5% que no se cobre el parqueo en la torre, otro 5% que se abran nuevos centros de atención al cliente, un 2% cambiar a los vendedores y otro 2% reducir el cargo por pago tardío.

2.8.2.1 CONCLUSIONES CLIENTES RESIDENCIALES.

Los clientes no están satisfechos con el servicio que la empresa les brinda ya que puede notarse en los resultados obtenidos, las principales causas por las que la mayoría de los clientes se quejan son: el tiempo que la empresa se tarda en resolver algún problema que



el cliente tenga, problemas de facturación ya que algunos la reciben después de los 15 días y algunos ni la reciben.

No existe en la empresa un compromiso de sus empleados para con los clientes, ya que no están informando a estos sobre los valores agregados que ofrecen, por lo que se pierde este aspecto tan importante para la retención de la cartera de clientes.

La empresa no tiene un programa de seguimiento para este estrato de clientes, lo cual no permite conocer si están satisfechos o no, o si existen problemas, etc.

2.8.2.2 RECOMENDACIONES CLIENTES RESIDENCIALES.

Informar a los clientes sobre los valores agregados que la empresa posee ya que la mayoría no tiene conocimiento de estos.

Mejorar los procesos internos para disminuir el tiempo de respuesta a las solicitudes de los clientes, ya que actualmente se tardan demasiado; así como también mejorar las áreas de facturación y cobros, servicio al cliente.

2.8.3 INVESTIGACION DE CAMPO REALIZADA A LAS EMPRESAS CLIENTES DE TELEFONICA MOVILES EL SALVADOR.

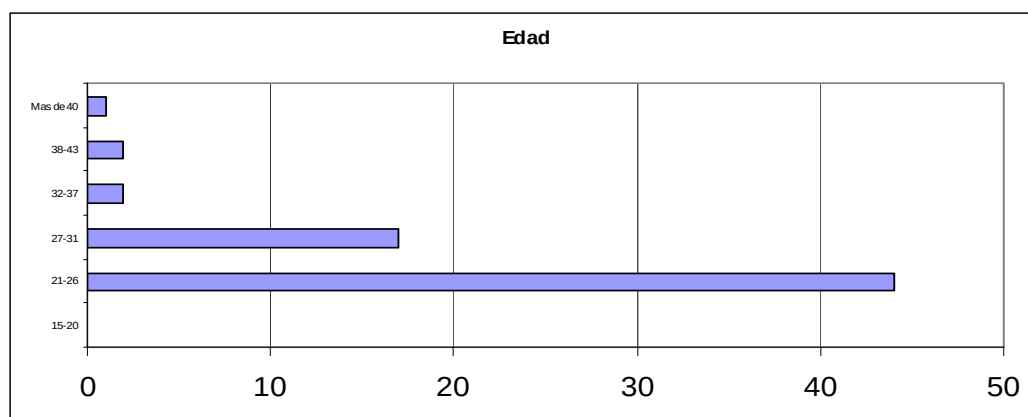


DATOS GENERALES

Edad

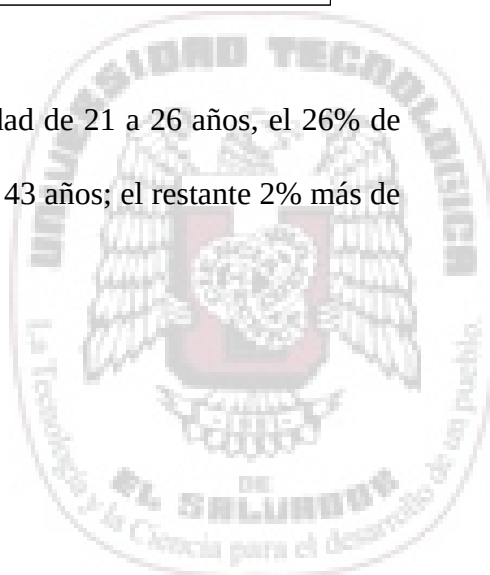
Objetivo: Conocer la edad de las personas encargadas de tomar las decisiones con relación a la telefonía celular en las empresas encuestadas.

E d a d		
	f	%
15 -20	0	0 %
21 -26	44	67 %
27 -31	17	26 %
32 -37	2	3 %
38 -43	2	3 %
M a s d e 40	1	2 %
T O T A L E S	66	100 %



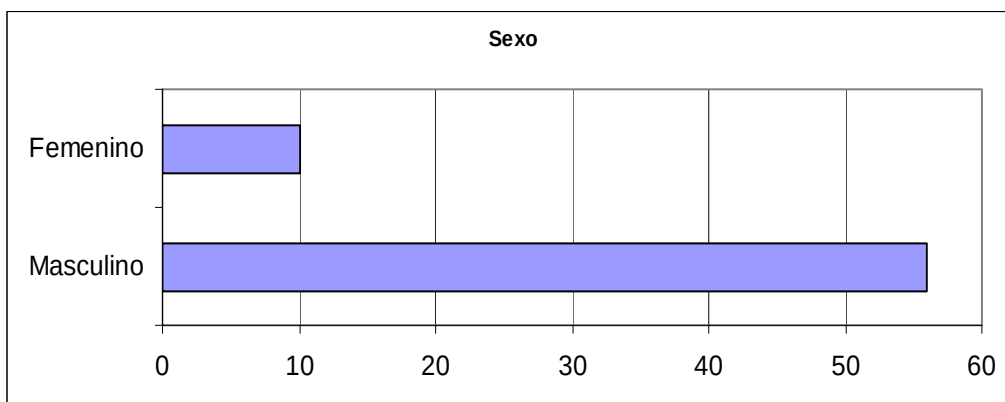
Interpretación: El 67% de los encuestados están en la edad de 21 a 26 años, el 26% de 27 a 31 años, el 3% de 32 a 37 años y el otro 3% de 38 a 43 años; el restante 2% más de 40 años.

Sexo



Objetivo: Conocer cual es el sexo que predomina en las personas encargadas de tomar las decisiones sobre la telefonía celular en las empresas.

SEXO		
	f	%
Masculino	56	85%
Femenino	10	15%
Total	66	100%



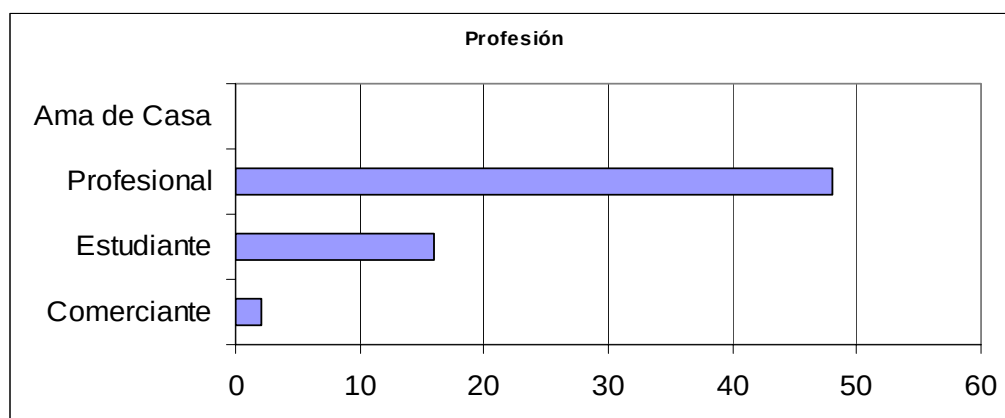
Interpretación: El 85% de los encuestados son del sexo masculino y solo el 15% son mujeres.

Profesión

Objetivo: Identificar las diferentes profesiones de las personas encargadas de tomar las decisiones sobre la telefonía celular en las empresas.

Profesión		
	f	%
Comerciante	2	3%
Estudiante	16	24%
Profesional	48	73%
Ama de Casa	0	0%
Total	66	100%





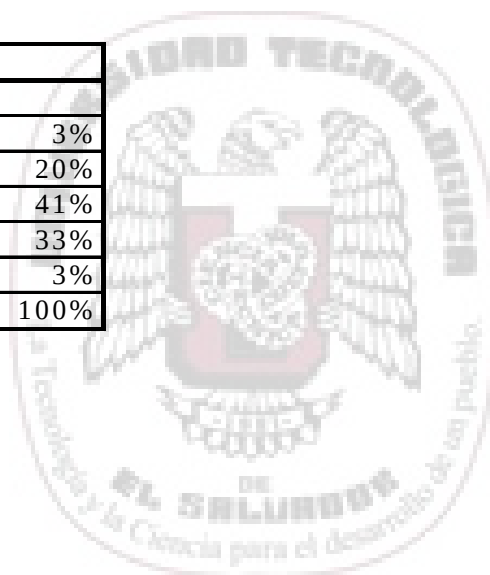
Interpretación: El 73% de los encargados de la toma de decisiones son profesionales, el 24% son estudiantes y el 3% comerciantes.

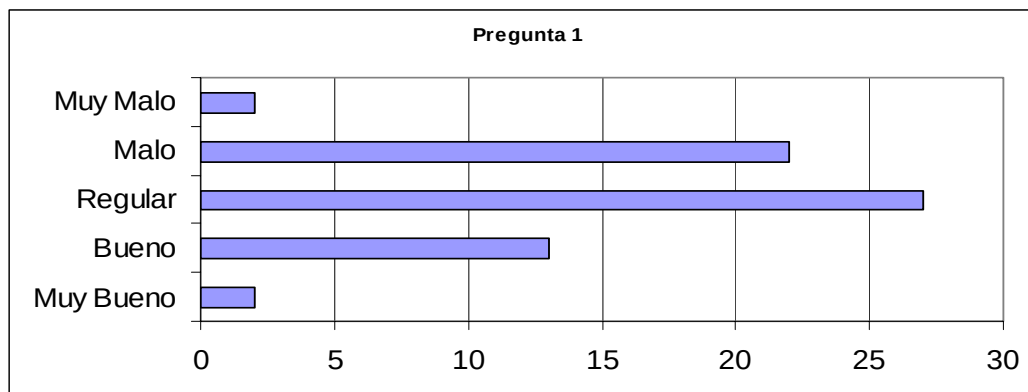
PREGUNTAS

1) ¿Cómo considera el servicio que recibe de la empresa?

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción que existe en los clientes de la empresa con relación al servicio que reciben.

Pregunta #1		
	f	%
Muy Bueno	2	3%
Bueno	13	20%
Regular	27	41%
Malo	22	33%
Muy Malo	2	3%
Totales	66	100%





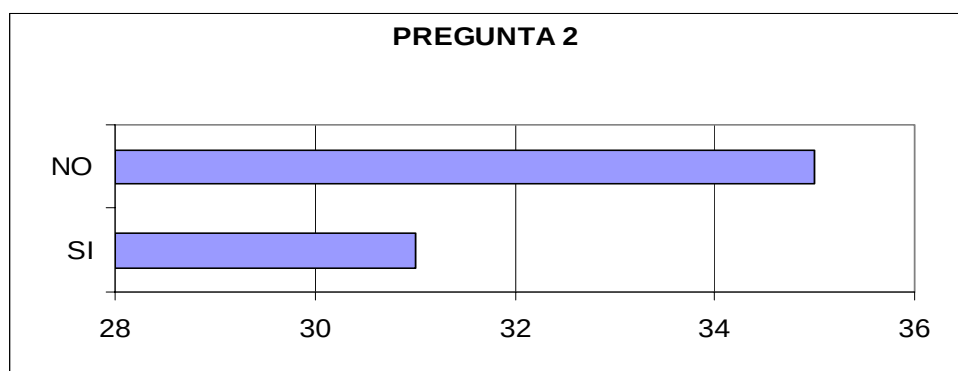
Interpretación: En los resultados de este cuadro se puede observar cual es el grado de satisfacción que tienen las empresas en cuanto al servicio al cliente, teniendo un 41% que considera regular el servicio que recibe y un 33% que considera malo el servicio, siguiendo un 20% que lo considera bueno.

2) ¿El tiempo de respuesta a solicitudes específicas, es adecuado para usted?

Objetivo: Conocer si el cliente esta satisfecho con el tiempo que la empresa se tarda en resolver sus solicitudes.

Pregunta #2		
	f	%
SI	31	47%
NO	35	53%
Totales	66	100%



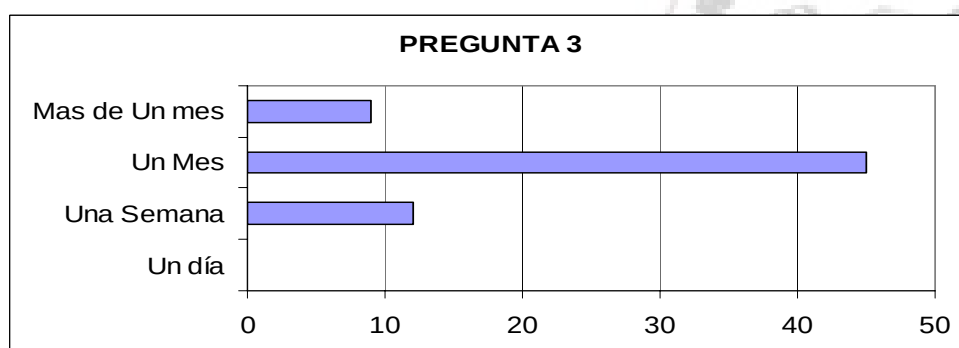


Interpretación: El 53% de los clientes encuestados no esta satisfecho con el tiempo de respuesta y el 47% si lo esta.

3) ¿Cuál es el tiempo de respuesta a dichas solicitudes?

Objetivo: Conocer cuanto tiempo la empresa se tarda en resolver las solicitudes de los clientes de este estrato.

Pregunta #3		
	f	%
Un día	0	0 %
Una Semana	12	18 %
Un Mes	45	68 %
Mas de Un mes	9	14 %
Totales	66	100 %

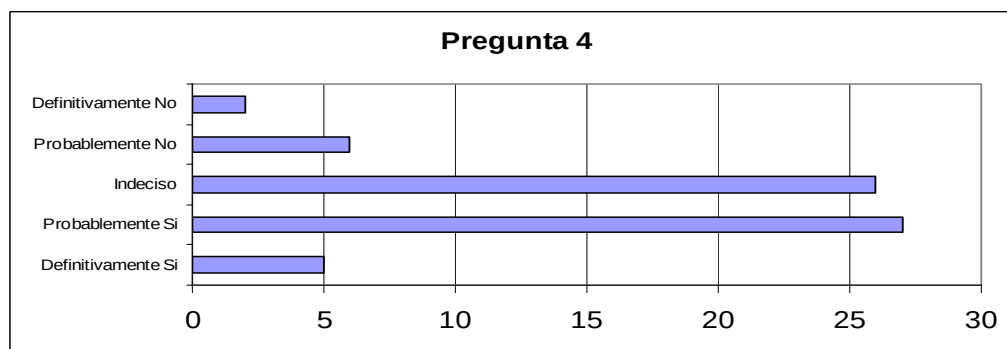


Interpretación: En cuanto al tiempo de respuesta se observa que un 68% manifestó que en un mes les resuelven sus problemas, asimismo un 18% en una semana y el 14% considera que se tardan mas de un mes para resolver sus solicitudes.

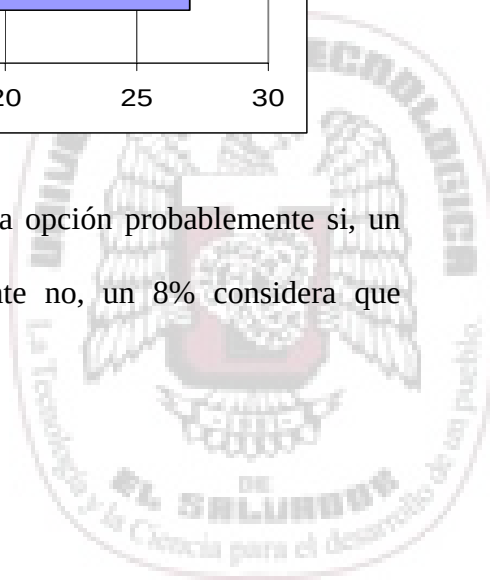
4) ¿Si a usted le ofreciera otra compañía un servicio de telefonía celular con características similares a las que actualmente posee, se cambiaría?

Objetivo: Determinar si el cliente se cambiaría a otra compañía que le ofreciera características similares a las que actualmente posee con la empresa.

Pregunta #4		
	f	%
Definitivamente Si	5	8 %
Probablemente Si	27	41 %
Indeciso	26	39 %
Probablemente No	6	9 %
Definitivamente No	2	3 %
Totales	66	100 %

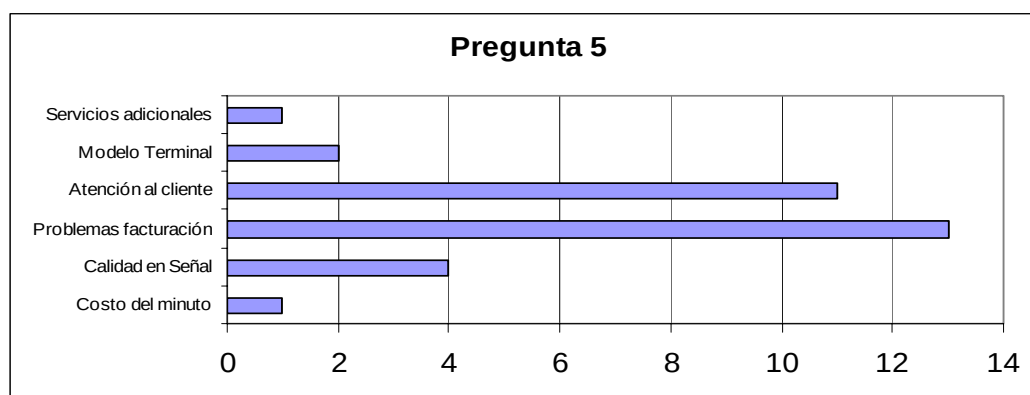


Interpretación: Un 41% de los encargados consideran la opción probablemente si, un 39% esta indeciso un 9% contesto que probablemente no, un 8% considera que definitivamente si y solo un 3% definitivamente no.



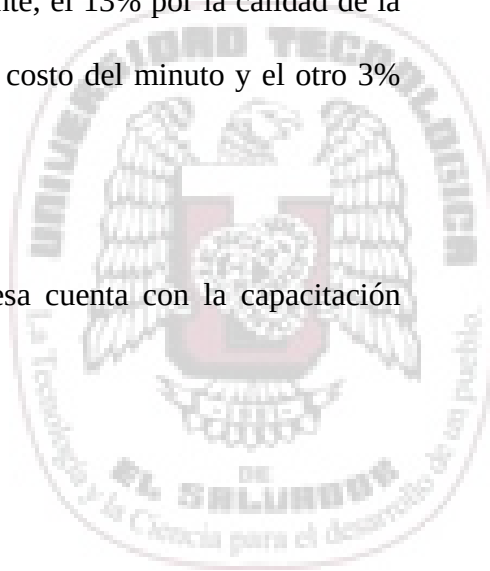
5) ¿Si su respuesta anterior es afirmativa por cual de los siguientes motivos lo haría, elija solo uno?

Pregunta #5		
	f	%
Costo del minuto	1	3%
Calidad en Señal	4	13%
Problemas facturación	13	41%
Atención al cliente	11	34%
Modelo Terminal	2	6%
Servicios adicionales	1	3%
Totales	32	100%



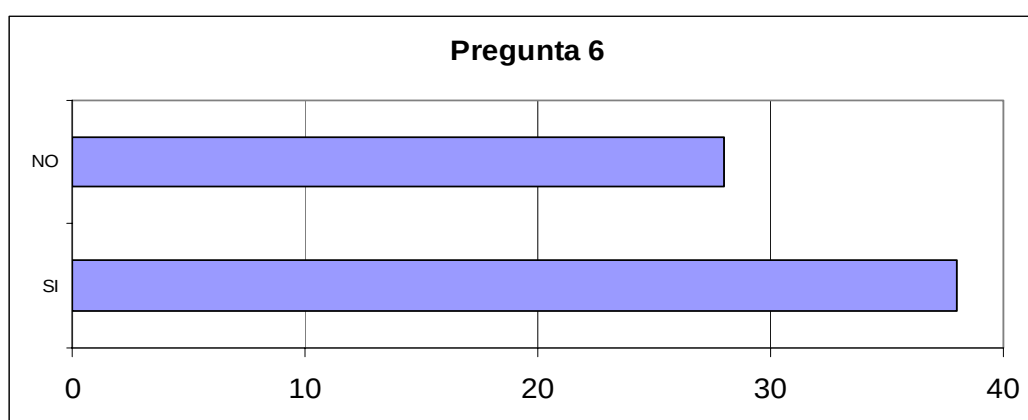
Interpretación: De acuerdo a los resultados se tiene que el 41% se cambiaría por problemas de facturación, el 34% por la atención al cliente, el 13% por la calidad de la señal, el 6% por el modelo de la terminal, el 3% por el costo del minuto y el otro 3% por los servicios adicionales.

6) ¿Considera que el personal que atiende a su empresa cuenta con la capacitación debida, de acuerdo a la atención que recibió?



Objetivo: Conocer la opinión de los clientes, acerca de si el personal que atiende a la empresa cuenta con la capacitación adecuada.

Pregunta #6		
	f	%
SI	38	58%
NO	28	42%
Totales	66	100%



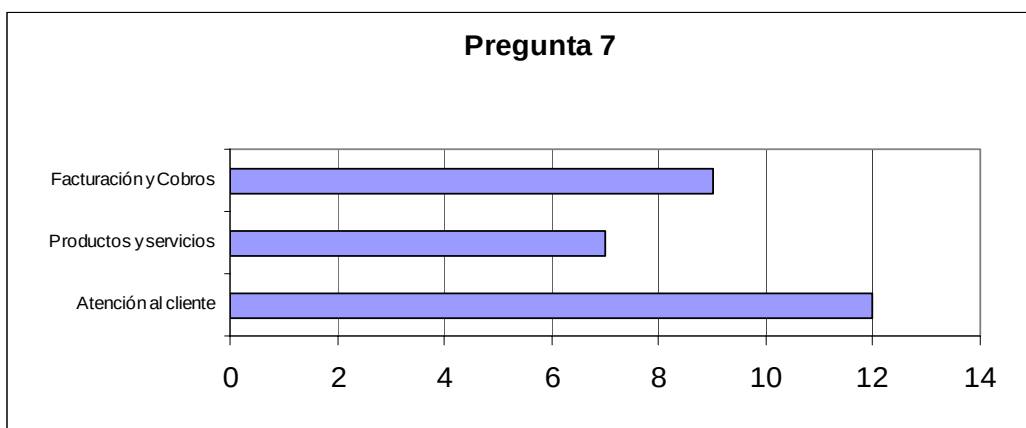
Interpretación: El 58% considera que el personal que atiende a su empresa si cuenta con la capacitación adecuada y el 42% considera que no.

7)¿Si su respuesta es negativa, en que áreas necesitan reforzar?

Objetivo: Identificar las áreas que el cliente considera que necesitan mayor capacitación.



Pregunta #7		
	f	%
Atención al cliente	12	43%
Productos y servicios	7	25%
Facturación y Cobros	9	32%
Totales	28	100%



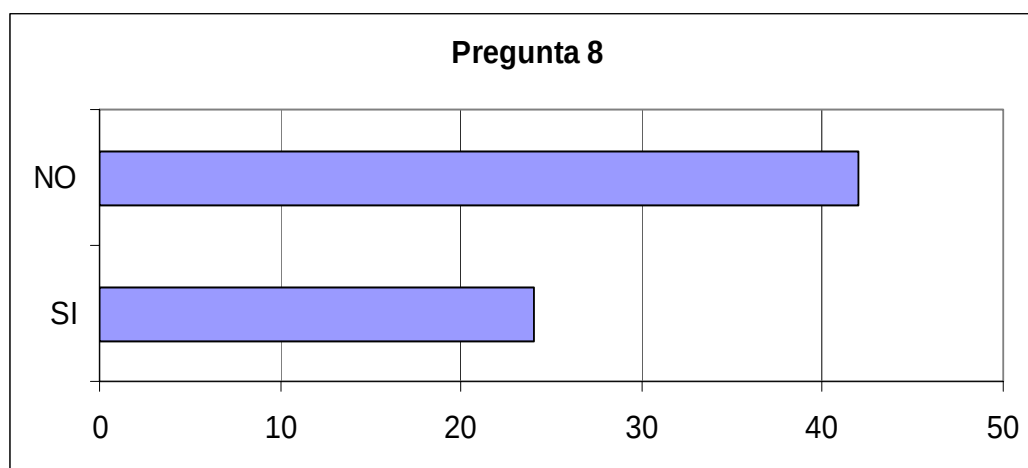
Interpretación: El 43% considera que el área que necesita mayor capacitación el servicio al cliente, el 32% el área de facturación y cobros y el 25% productos y servicios.

8) ¿Considera usted que recibe un valor agregado el poseer un servicio con esta compañía?

Objetivo: Verificar si el cliente recibe un valor agregado por parte de la empresa o si desconoce de la existencia de estos.



Pregunta #8		
	f	%
SI	24	36%
NO	42	64%
Totales	66	100%



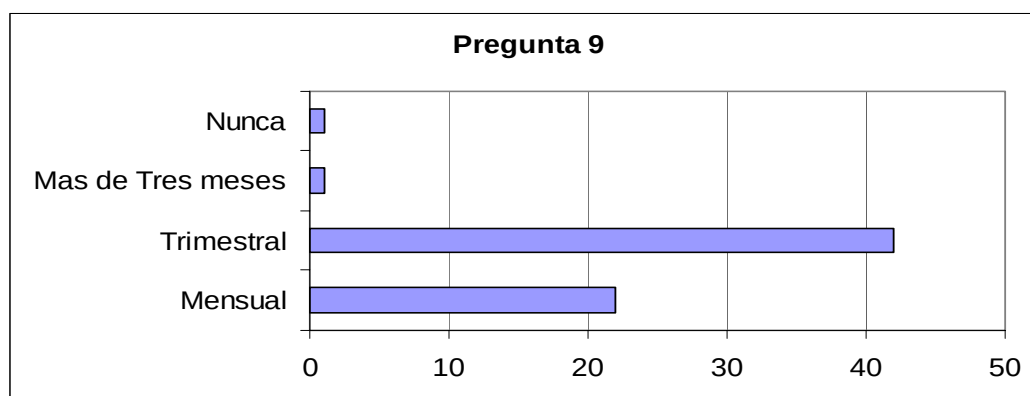
Interpretación: En cuanto al valor agregado que brinda la empresa por el servicio, un 64% de los clientes manifestó que no lo reciben y un 36% opina que sí.

9) ¿Cada cuanto tiempo los visita un representante de la empresa para inspeccionar sus necesidades?

Objetivo: Conocer si la empresa realiza visitas de seguimiento al cliente.

Pregunta #9		
	f	%
Mensual	22	33%
Trimestral	42	64%
Mas de Tres meses	1	2%
Nunca	1	2%
Totales	66	100%



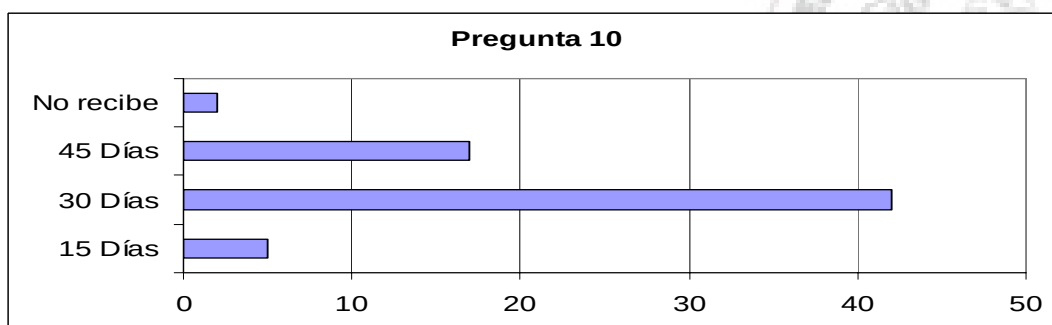


Interpretación: Se puede observar que para este segmento de clientes existen visitas de seguimiento, ya que los resultados obtenidos reflejan que un 64% lo visitan cada trimestre y un 33% mensual, un 2% lo visitan después de tres meses y el otro 2% nunca ha sido visitado.

10) ¿Dentro de que período recibe su facturación?

Objetivo: Conocer el período en que el cliente recibe su facturación.

Pregunta #10		
	f	%
15 Días	5	8%
30 Días	42	64%
45 Días	17	26%
No recibe	2	3%
Totales	66	100%

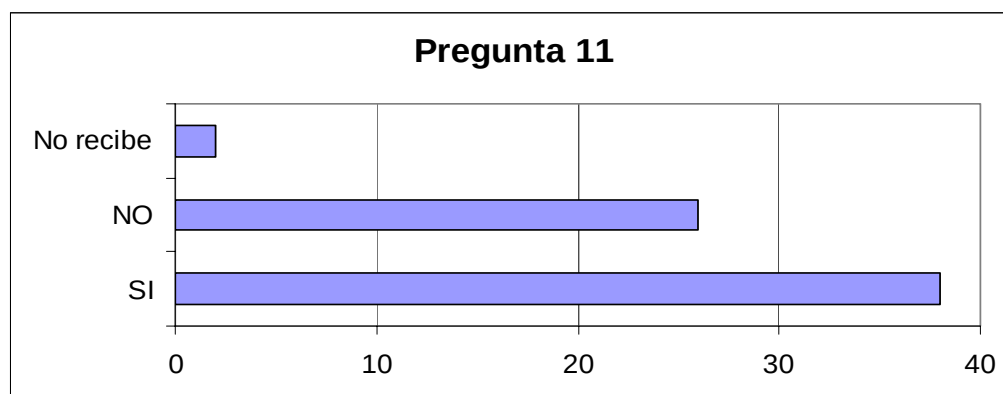


Interpretación: El 64% recibe su facturación en 30 días, el 26% en 45 días, el 8% en 15 días y el 3% manifiesta que no recibe su facturación.

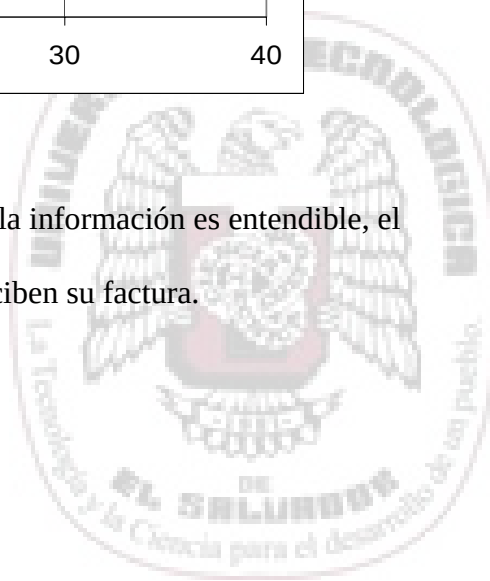
11) ¿Al momento de recibir su facturación la información es entendible?

Objetivo: Determinar si el cliente considera que la información que aparece en su factura es clara y comprensible.

Pregunta #11		
	f	%
SI	38	58%
NO	26	39%
No recibe	2	3%
Totales	66	100%



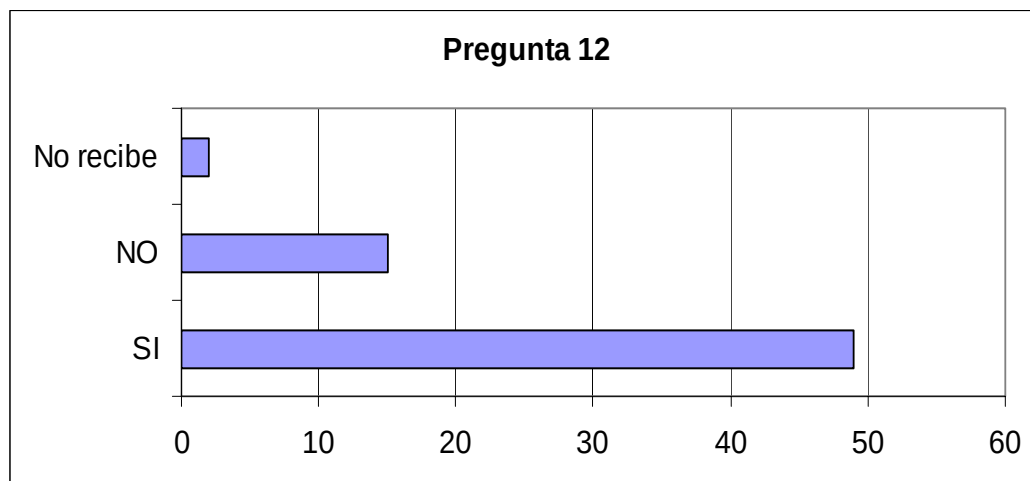
Interpretación: El 58% de los encuestados considera que la información es entendible, el 39% considera que no y el restante 3% son los que no reciben su factura.



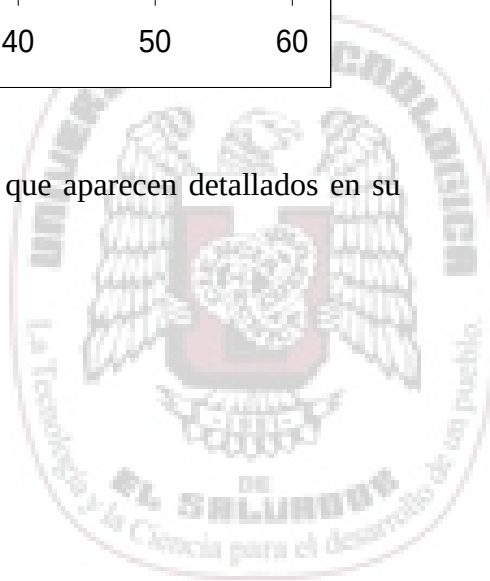
12) ¿La información que aparece en su facturación esta acorde a los precios que le fueron ofertados?

Objetivo: Verificar si los valores que aparecen en la factura son acorde a los ofertados al cliente.

Pregunta #12		
	f	%
SI	49	74%
NO	15	23%
No recibe	2	3%
Totales	66	100%



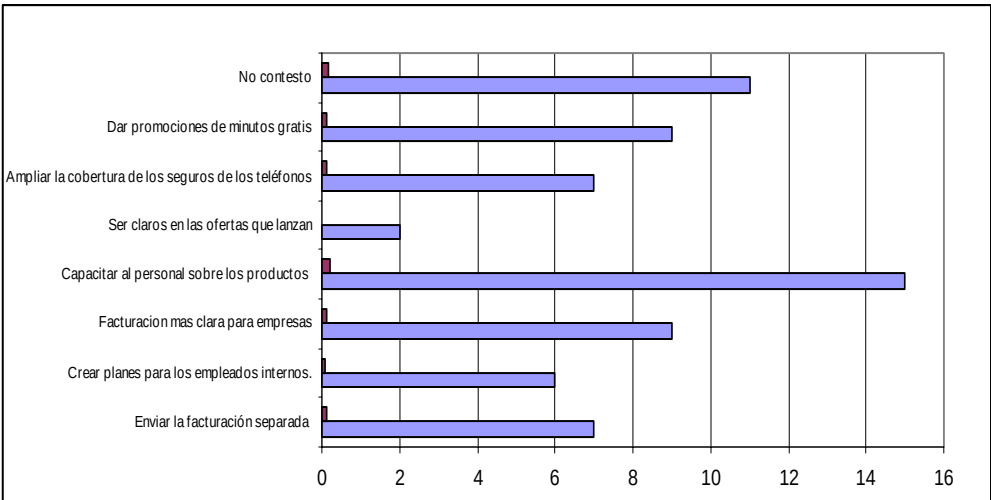
Interpretación: El 74% esta de acuerdo con los valores que aparecen detallados en su factura, el 23% no lo esta y el 3% no la recibe.



13) ¿Tiene alguna sugerencia o comentario para mejorar el servicio que les presta la empresa?

Objetivo: Conocer las sugerencias que tienen los clientes con respecto al servicio que se les presta.

Pregunta #13		
	f	%
Enviar la facturación separada	7	11%
Crear planes para los empleados internos.	6	9%
Facturacion mas clara para empresas	9	14%
Capacitar al personal sobre los productos	15	23%
Ser claros en las ofertas que lanzan	2	3%
Ampliar la cobertura de los seguros de los teléfonos	7	11%
Dar promociones de minutos gratis	9	14%
No contesto	11	17%
Totales	66	100%



Interpretación: El 23% sugirió que capacite al personal sobre los productos, el 17% no contesto, el 14% que se den promociones de minutos gratis, otro 14% que la facturación

sea mas clara para las empresas, un 11% que la facturación se envíe separada, otro 11% que se amplíe la cobertura de los seguros para los teléfonos, el 9% que se creen planes para los empleados internos y el 3% ser mas claro en las promociones que lanzan.

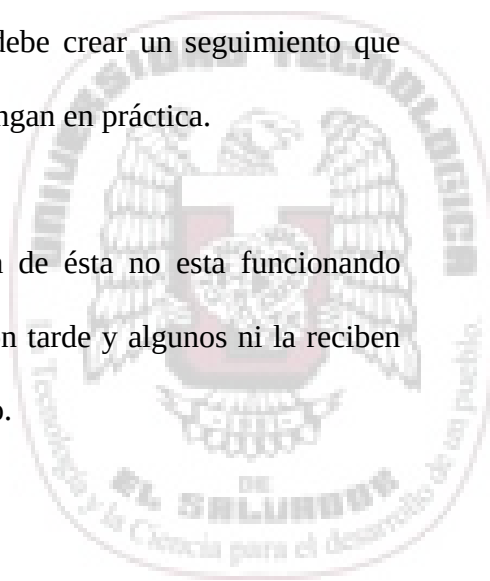
2.8.3.1 CONCLUSIONES CLIENTES ESTRATO EMPRESAS

La mayoría de los encargados de la telefonía celular en las empresas que fueron objeto de estudio opinan que el servicio que les presta la empresa es de regular a malo, lo cual indica un alto grado de insatisfacción.

Se pudo determinar que las empresas deben esperar hasta 45 días para que les solucionen sus solicitudes, lo anterior puede ser señal de ineficiencia en los procesos internos de la compañía o del bajo desempeño de sus empleados.

Las áreas que mas insatisfacción generan en los clientes son: facturación y cobros, atención al cliente y productos y servicios. Por lo que se debe prestar mayor atención a estas capacitando al personal de forma eficiente y se debe crear un seguimiento que permita verificar que los conocimientos adquiridos se pongan en práctica.

El proceso de facturación así como el de distribución de ésta no esta funcionando adecuadamente, ya que los clientes reciben la facturación tarde y algunos ni la reciben lo cual puede estarse dando porque es un servicio externo.



2.8.3.2 RECOMENDACIONES CLIENTES ESTRATO EMPRESAS

Se debe mejorar el servicio que se brinda a este estrato de clientes, en el sentido de no hacerlos esperar tanto tiempo para solucionarles sus problemas y las soluciones deben dejar un beneficio considerable al cliente.

Los procesos de facturación y cobros, atención al cliente deben ser revisados y si es necesario reestructurados con el fin de disminuir el descontento de los clientes.

Capacitar al personal y darle seguimiento de forma que se pueda determinar si el personal pone en práctica lo que se le enseñó, sobre todo en las áreas de atención al cliente, facturación y cobros, productos y servicios.

Crear un programa de publicidad eficiente que permita dar a conocer los valores agregados que la empresa ofrece, ya que existe un alto grado de desconocimiento de estos en los clientes por lo que no son aprovechados.

2.8.4 INVESTIGACION DE CAMPO REALIZADA A LOS CLIENTES VIP DE LA EMPRESA TELEFONICA MOVILES EL SALVADOR.

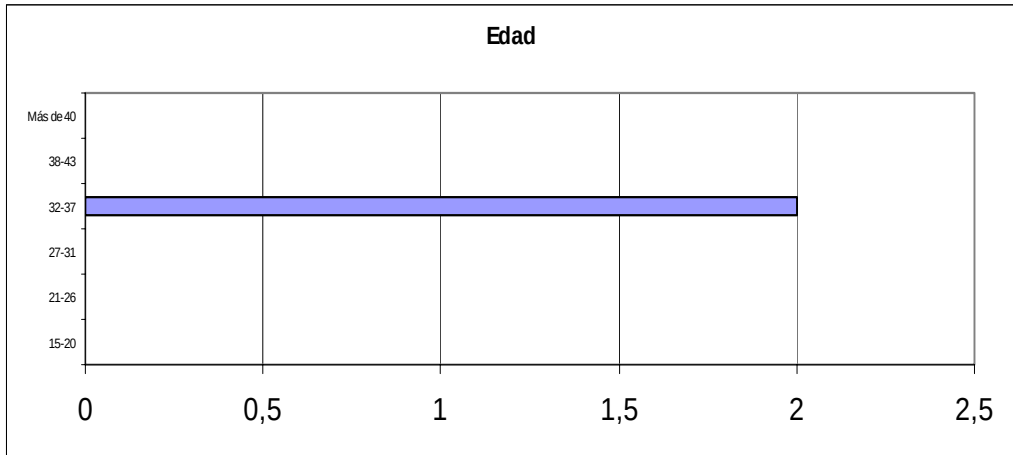
DATOS GENERALES

Edad



Objetivo: Conocer la edad de las personas encargadas de tomar las decisiones con relación a la telefonía celular en las empresas VIP encuestadas.

E d a d		
	f	%
1 5 - 2 0	0	0 %
2 1 - 2 6	0	0 %
2 7 - 3 1	0	0 %
3 2 - 3 7	2	1 0 0 %
3 8 - 4 3	0	0 %
M á s d e 4 0	0	0 %
T O T A L E S	2	1 0 0 %



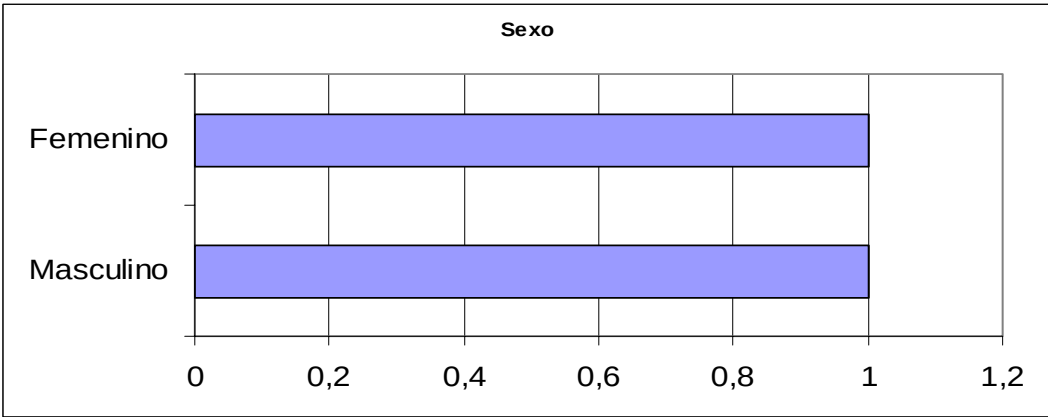
Interpretación: El 100% de los encuestados se encuentra entre la edad de 32 a 37 años.

Sexo

Objetivo: Conocer cual es el sexo que predomina en las personas encargadas de tomar las decisiones sobre la telefonía celular en las empresas VIP.

SEXO		
	f	%
Masculino	1	50%
Femenino	1	50%
Total	2	100%



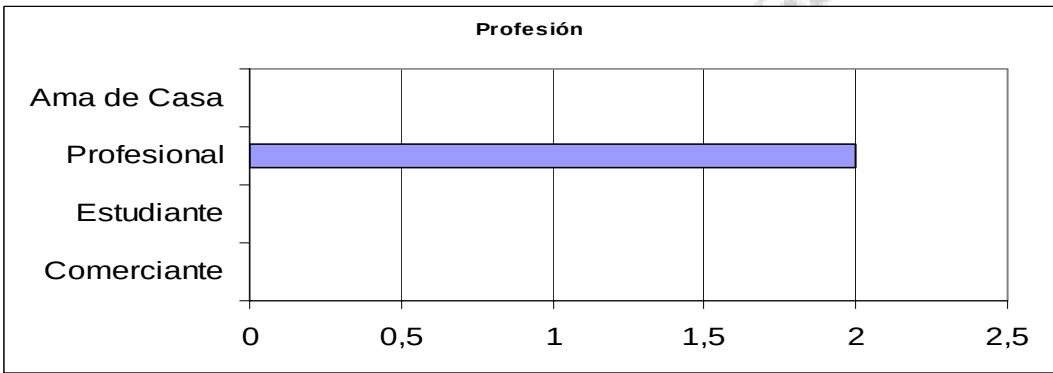


Interpretación: Se tiene que uno de los encuestados es del sexo masculino y el otro del sexo femenino.

Profesión

Objetivo: Identificar las diferentes profesiones de las personas encargadas de tomar las decisiones sobre la telefonía celular en las empresas VIP.

Profesión		
	f	%
Comerciante	0	0%
Estudiante	0	0%
Profesional	2	100%
Ama de Casa	0	0%
Total	2	100%



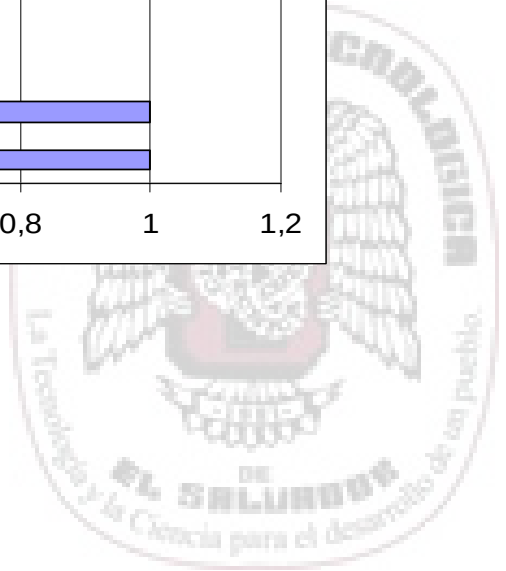
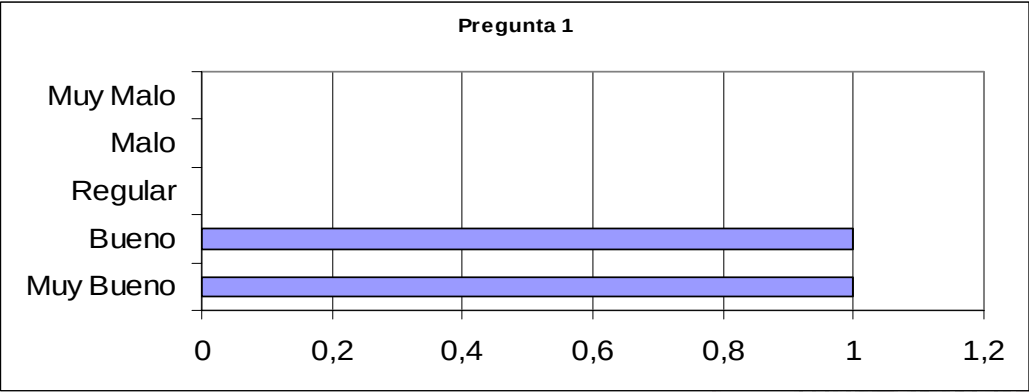
Interpretación: Se tiene que el 100% son profesionales.

PREGUNTAS

1) ¿Cómo considera el servicio que recibe de la empresa?

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción que existe en los clientes de la empresa con relación al servicio que reciben.

Pregunta #1		
	f	%
Muy Bueno	1	50%
Bueno	1	50%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%
Totales	2	100%

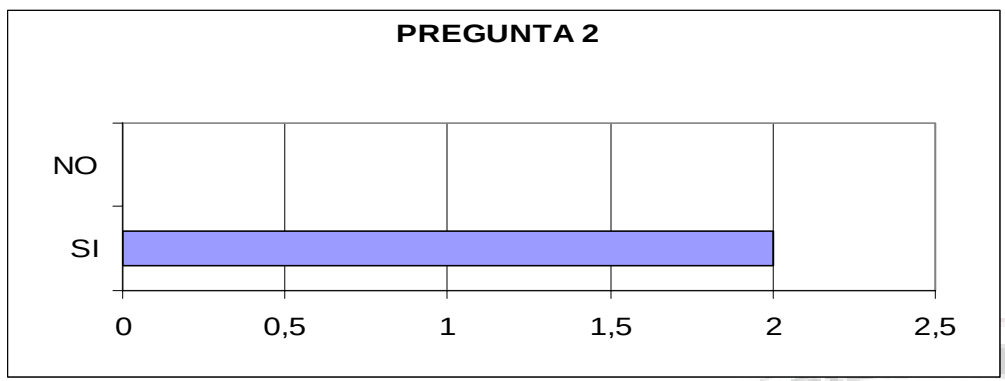


Interpretación: Se observa con base a los resultados obtenidos que un 50% de los clientes considera muy bueno el servicio y el otro 50% lo considera bueno. Se puede decir que hay un alto grado de satisfacción en este segmento de clientes.

2) ¿El tiempo de respuesta a solicitudes específicas, es adecuado para usted?

Objetivo: Verificar si el tiempo de respuesta a las solicitudes de los cliente VIP es adecuado para ellos.

Pregunta #2		
	f	%
SI	2	100%
NO	0	0%
Totales	2	100%



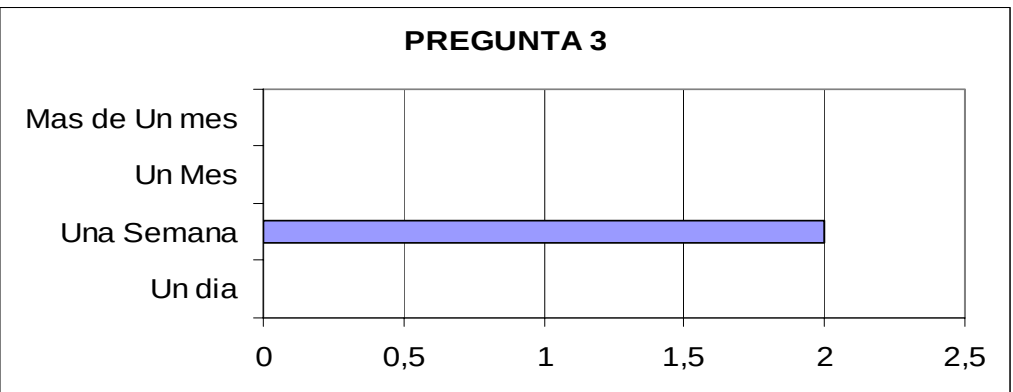
Interpretación: Se observa que el 100% esta conforme con el tiempo que esperan para la solución de sus solicitudes.

3) ¿Cuál es el tiempo de respuesta a dichas solicitudes?



Objetivo: Conocer el tiempo que los clientes VIP esperan para que la empresa les resuelva sus solicitudes.

Pregunta # 3		
	f	%
Un día	0	0 %
Una Semana	2	100 %
Un Mes	0	0 %
Mas de Un mes	0	0 %
Totales	2	100 %



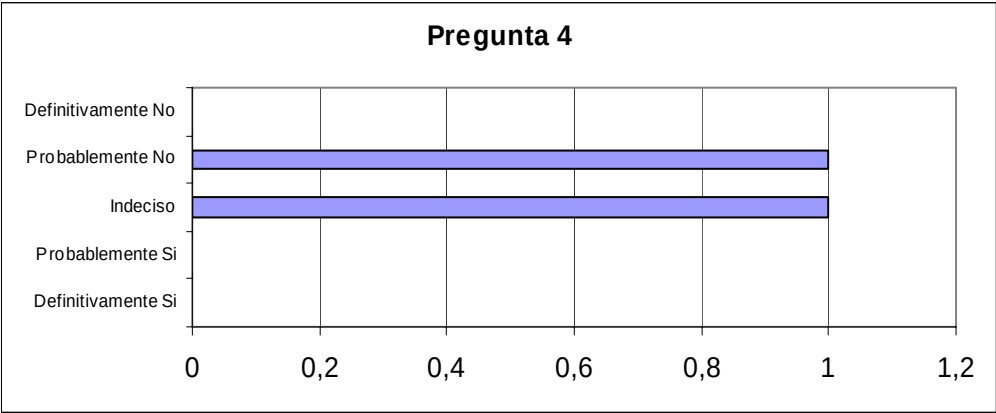
Interpretación: El 100% manifestó que sus solicitudes son resueltas en una semana.

4) ¿Si a usted le ofreciera otra compañía un servicio de telefonía celular con características similares a las que actualmente posee, se cambiaría?

Objetivo: Conocer si los clientes VIP se cambiarían a otra compañía con las mismas características que las actuales.

Pregunta # 4		
	f	%
Definitivamente Si	0	0 %
Probablemente Si	0	0 %
Indeciso	1	50 %
Probablemente No	1	50 %
Definitivamente No	0	0 %
Totales	2	100 %



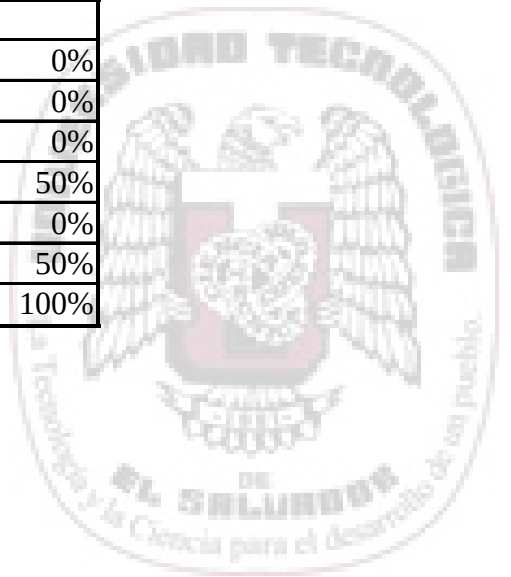


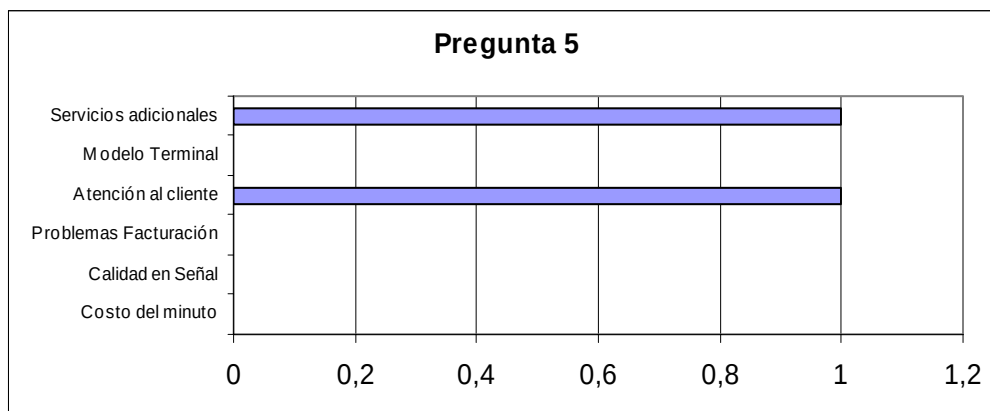
Interpretación: El 50% considera la opción probablemente no y el otro 50% esta indeciso.

5) ¿Si su respuesta anterior es afirmativa por cual de los siguientes motivos lo haría, elija solo uno?

Objetivo: Identificar los motivos por los cuales un cliente VIP se cambiaría a otra compañía de telefonía celular.

Pregunta #5		
	f	%
Costo del minuto	0	0%
Calidad en Señal	0	0%
Problemas Facturación	0	0%
Atención al cliente	1	50%
Modelo Terminal	0	0%
Servicios adicionales	1	50%
Totales	2	100%



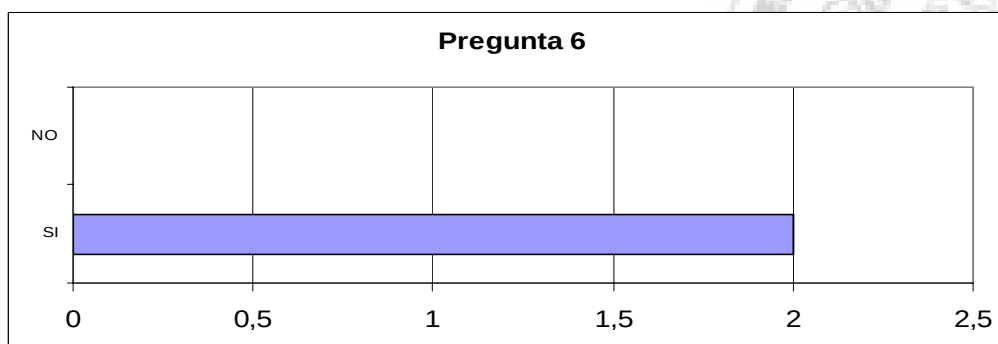


Interpretación: Los motivos por los cuales un cliente VIP se cambiaría tenemos: el 50% por atención al cliente y el otro 50% por los servicios adicionales.

6) ¿Considera que el personal que atiende a su empresa cuenta con la capacitación debida, de acuerdo a la atención que recibió?

Objetivo: Determinar si el cliente VIP considera que el personal que le atiende cuenta con la capacitación adecuada para atender sus necesidades.

Pregunta #6		
	f	%
SI	2	100%
NO	0	0%
Totales	2	100%

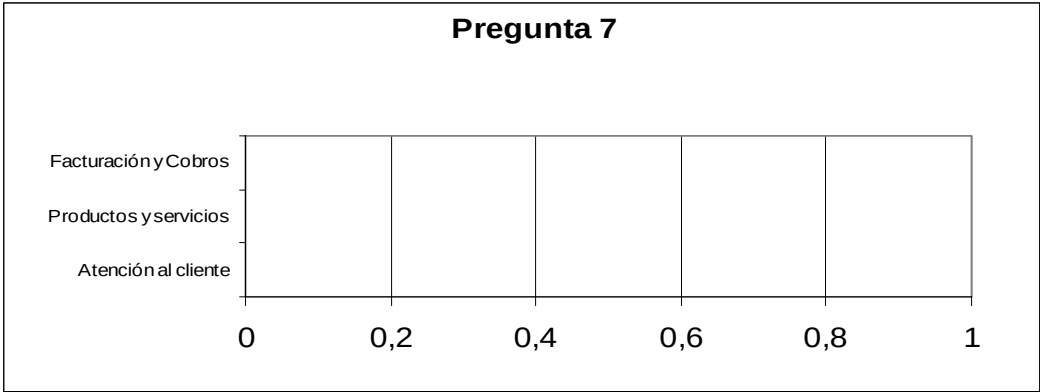


Interpretación: El 100% de los clientes considera que el personal que atiende a su empresa cuenta con la debida capacitación.

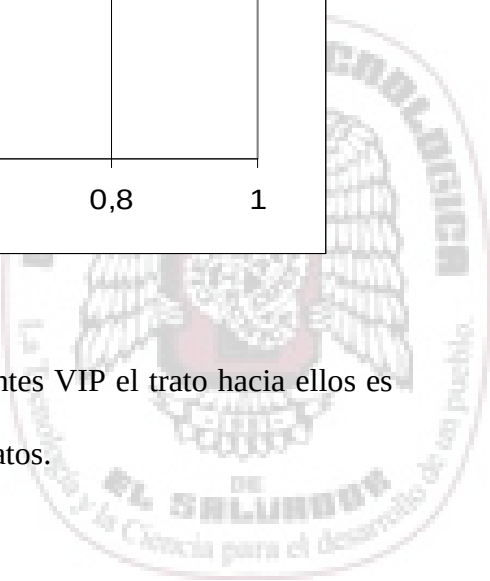
7) ¿Si su respuesta es negativa, en que áreas necesitan reforzar?

Objetivo: Conocer en que áreas el cliente considera que necesitan mayor capacitación los empleados que atienden a su empresa.

Pregunta #7		
	f	%
Atención al cliente	0	0%
Productos y servicios	0	0%
Facturación y Cobros	0	0%
Totales	0	0%



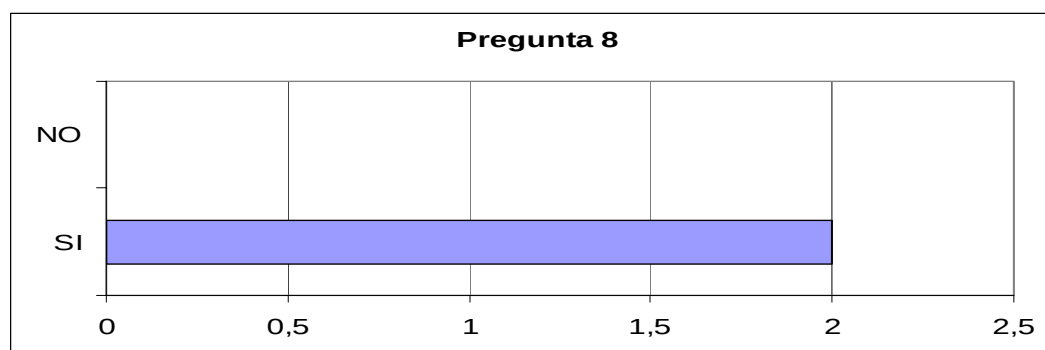
Interpretación: Se puede observar que dado que son clientes VIP el trato hacia ellos es muy diferente al que le dan a los clientes de los otros estratos.



8) ¿Considera usted que recibe un valor agregado el poseer un servicio con esta compañía?

Objetivo: Verificar si el cliente recibe un valor agregado por parte de la empresa.

Pregunta #8		
	f	%
SI	2	100%
NO	0	0%
Totales	2	100%



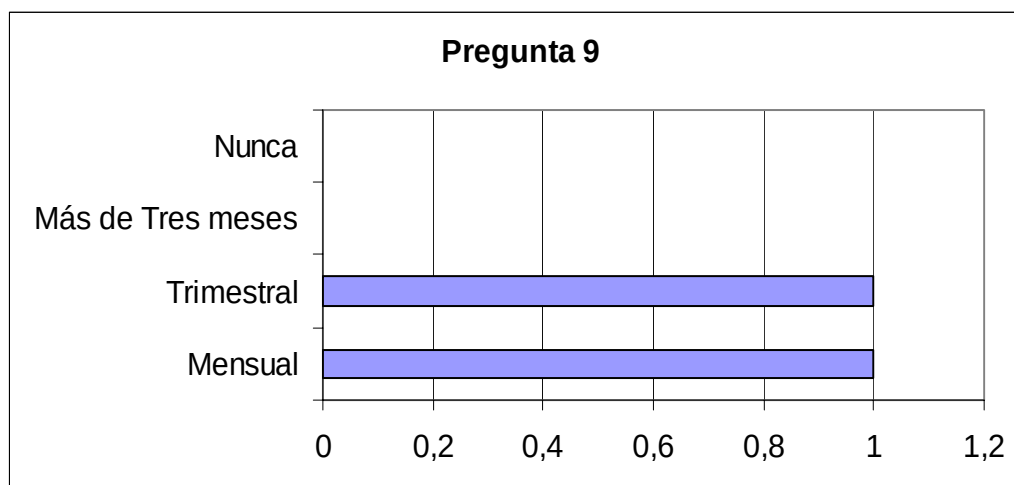
Interpretación: El 100% de los clientes considera que recibe el valor agregado por parte de la empresa.

9)¿Cada cuanto tiempo los visita un representante de la empresa para inspeccionar sus necesidades?

Pregunta #9		
	f	%
Mensual	1	50%
Trimestral	1	50%
Más de Tres meses	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	2	100%



Objetivo: Conocer si la empresa realiza visitas de seguimiento al cliente VIP.

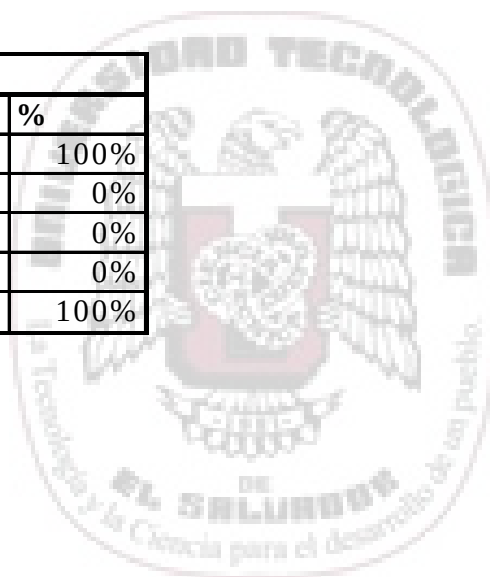


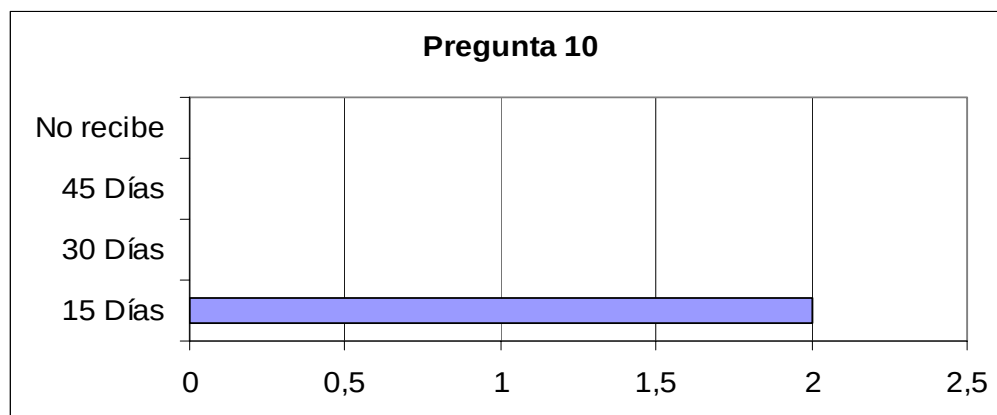
Interpretación: Para este segmento de los clientes existen visitas de seguimiento ya que un 50% manifestó que reciben visita cada mes y el otro 50% lo reciben cada tres meses.

10) ¿Dentro de que período recibe su facturación?

Objetivo: Conocer el período en que el cliente recibe su facturación.

Pregunta #10		
	f	%
15 Días	2	100%
30 Días	0	0%
45 Días	0	0%
No recibe	0	0%
Totales	2	100%



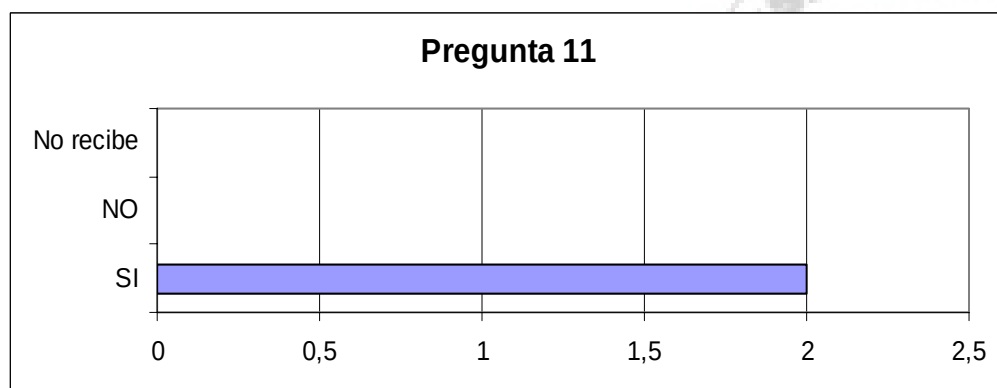


Interpretación: Se puede observar que este estrato de clientes recibe su facturación en un período de 15 días.

11) ¿Al momento de recibir su facturación la información es entendible?

Objetivo: Determinar si el cliente considera que la información que aparece en su factura es clara y comprensible.

Pregunta #11		
	f	%
SI	2	100%
NO	0	0%
No recibe	0	0%
Totales	2	100%

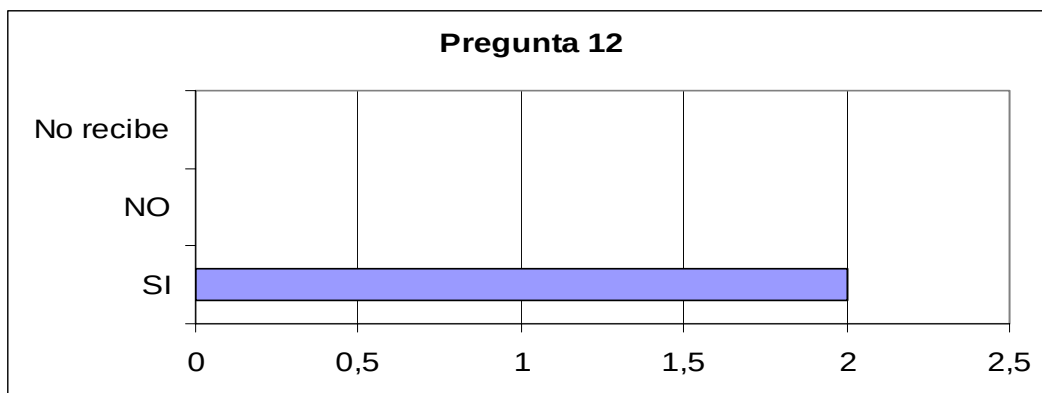


Interpretación: El 100% de los encuestados considera que la información es clara y comprensible.

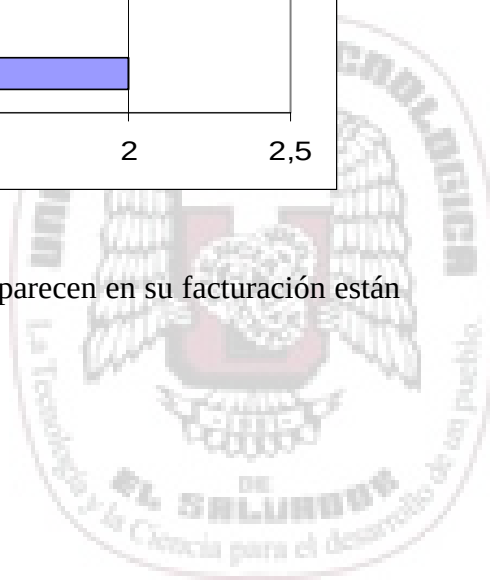
12) ¿La información que aparece en su facturación esta acorde a los precios que le fueron ofertados?

Objetivo: Verificar si los valores que aparecen en la factura son acorde a los ofertados al cliente.

Pregunta #12		
	f	%
SI	2	100%
NO	0	0%
No recibe	0	0%
Totales	2	100%



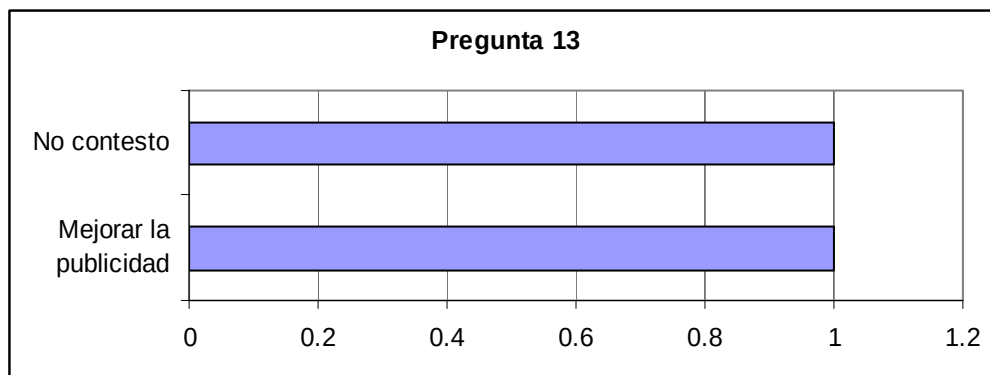
Interpretación: El 100% considera que los valores que aparecen en su facturación están de acuerdo a lo ofertado por la empresa.



13) ¿Tiene alguna sugerencia o comentario para mejorar el servicio que le presta la empresa?

Objetivo: Conocer las sugerencias que tienen los clientes con respecto al servicio que reciben.

Pregunta #13		
	f	%
Mejorar la publicidad	1	50%
No contesto	1	50%
Totales	2	100%



Interpretación: El 50% manifestó que se debe mejorar la publicidad y el otro 50% no contesto.

2.8.4.1 CONCLUSIONES CLIENTES VIP

Este estrato de clientes están bastante satisfechos con el servicio que reciben, ya que no tienen quejas y consideran que es muy bueno.



Se observa que la empresa le da mucha importancia a este tipo de clientes ya que se esmeran por mantenerlo satisfecho brindándoles un servicio especial de forma eficiente.

2.8.4.2 RECOMENDACIONES CLIENTES VIP

La empresa debe cuidar y mantener satisfecho a este estrato sin descuidar o perjudicar a los demás estratos de su cartera de clientes.

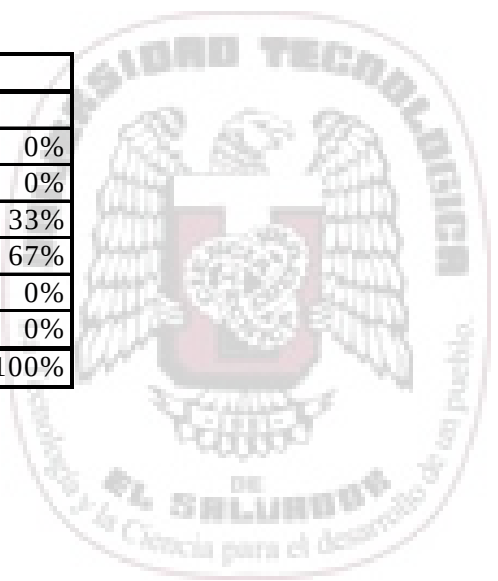
2.8.5 INVESTIGACION DE CAMPO REALIZADA A LOS GRANDES CLIENTES DE LA EMPRESA TELEFONICA MOVILES EL SALVADOR.

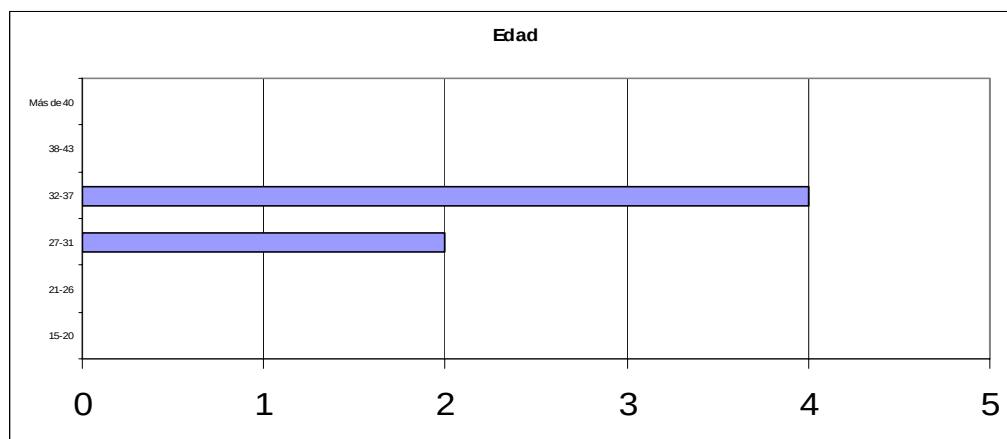
DATOS GENERALES

Edad

Objetivo: Conocer la edad de las personas encargadas de tomar las decisiones con relación a la telefonía celular en el estrato de grandes clientes.

Edad		
	f	%
15-20	0	0%
21-26	0	0%
27-31	2	33%
32-37	4	67%
38-43	0	0%
Más de 40	0	0%
TOTALES	6	100%



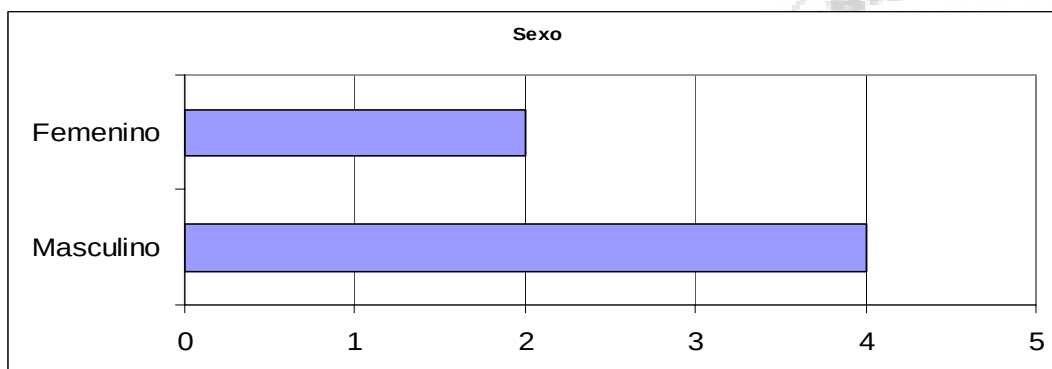


Interpretación: El 67% se ubica entre el rango de 32 a 37 años y el 33% en el rango de 27 a 31 años.

Sexo

Objetivo: Conocer cual es el sexo que predomina en las personas encargadas de tomar las decisiones sobre la telefonía celular en el estrato de grandes clientes.

SEXO		
	f	%
Masculino	4	67%
Femenino	2	33%
Total	6	100%

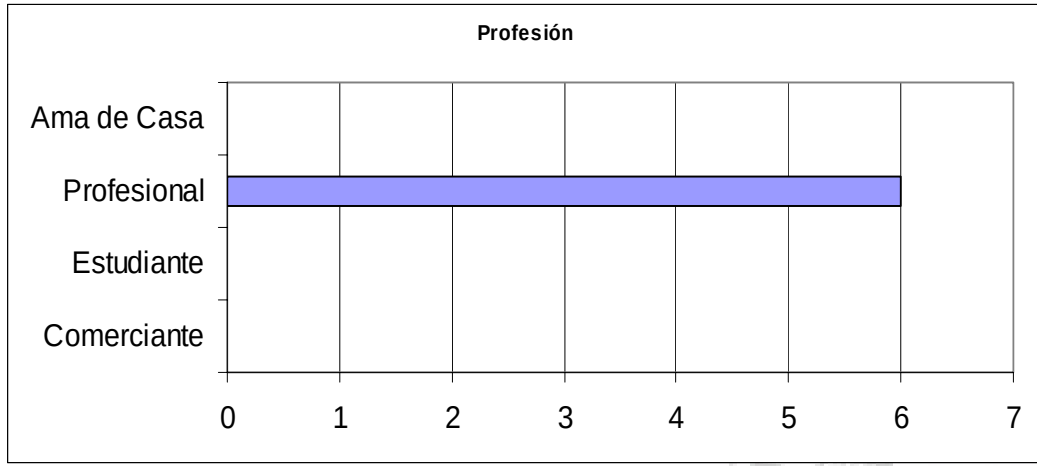


Interpretación: El 67% de los encuestados son del sexo masculino y el 33% son el sexo femenino.

Profesión

Objetivo: Identificar las diferentes profesiones de las personas encargadas de tomar las decisiones sobre la telefonía celular en el estrato de grandes clientes.

Profesión		
	f	%
Comerciante	0	0%
Estudiante	0	0%
Profesional	6	100%
Ama de Casa	0	0%
Total	6	100%



Interpretación: El 100% de los encargados de tomar las decisiones en este estrato son profesionales.

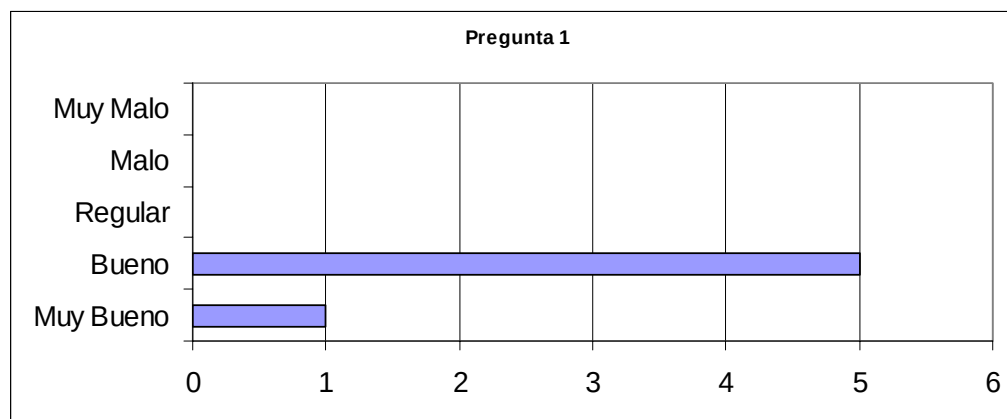


PREGUNTAS

1) ¿Cómo considera el servicio que recibe de la empresa?

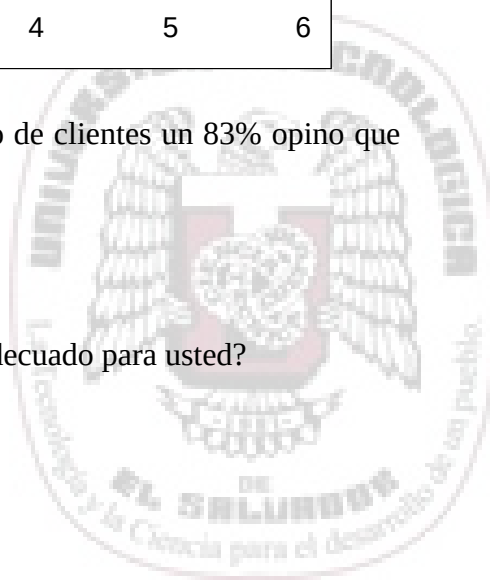
Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción que existe en los clientes de la empresa con relación al servicio que reciben.

Pregunta #1		
	f	%
Muy Bueno	1	17%
Bueno	5	83%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%
Totales	6	100%



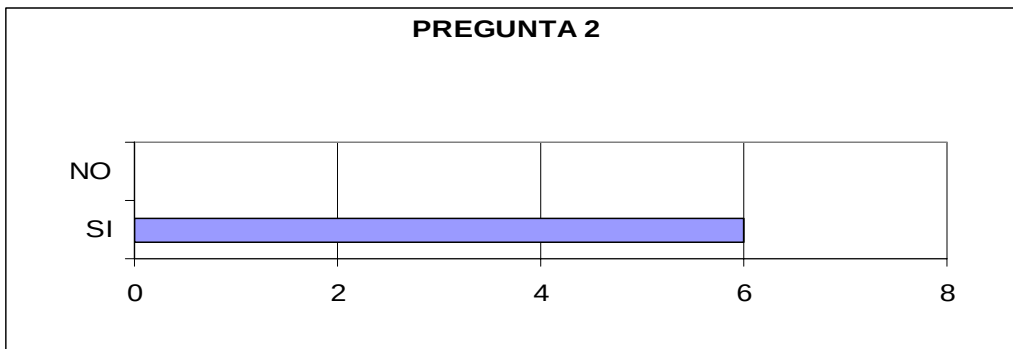
Interpretación: En cuanto al servicio que recibe este tipo de clientes un 83% opino que es bueno y un 17% lo considera muy bueno.

2) ¿El tiempo de respuesta a solicitudes específicas, es adecuado para usted?



Objetivo: Conocer si el cliente considera adecuado el tiempo de respuesta a sus solicitudes.

Pregunta #2		
	f	%
SI	6	100%
NO	0	0%
Totales	6	100%

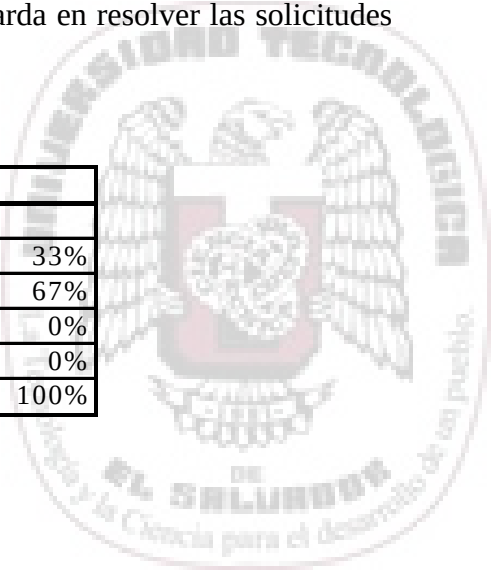


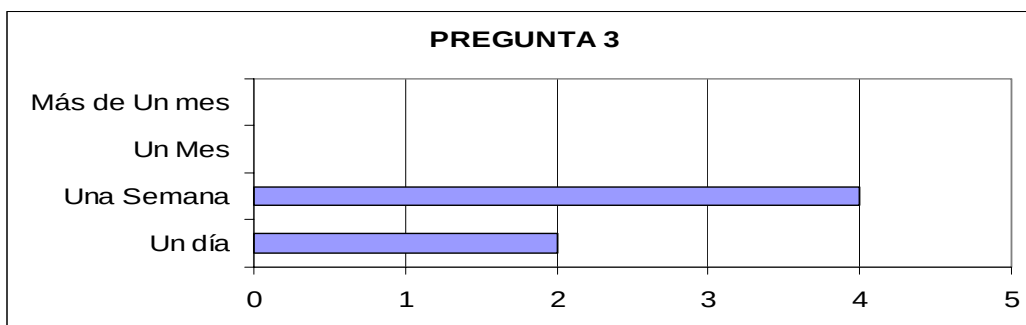
Interpretación: El 100% de los clientes considera adecuado el tiempo de respuesta a sus solicitudes.

3) ¿Cuál es el tiempo de respuesta a dichas solicitudes?

Objetivo: Conocer cual es el tiempo que la empresa se tarda en resolver las solicitudes de los grandes clientes.

Pregunta #3		
	f	%
Un día	2	33%
Una Semana	4	67%
Un Mes	0	0%
Más de Un mes	0	0%
Totales	6	100%



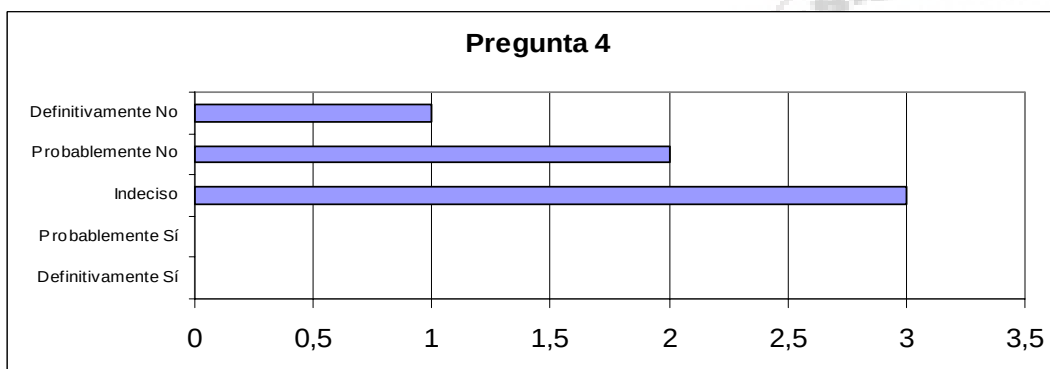


Interpretación: Se tiene que el 67% de los grandes clientes le resuelven sus problemas en una semana y el 33% en un día.

4) ¿Si a usted le ofreciera otra compañía un servicio de telefonía celular con características similares a las que actualmente posee, se cambiaría?

Objetivo: Determinar si los clientes se cambiarían a otra compañía con características similares a las que tiene actualmente.

Pregunta #4		
	f	%
Definitivamente Sí	0	0 %
Probablemente Sí	0	0 %
Indeciso	3	50 %
Probablemente No	2	33 %
Definitivamente No	1	17 %
Totales	6	100 %

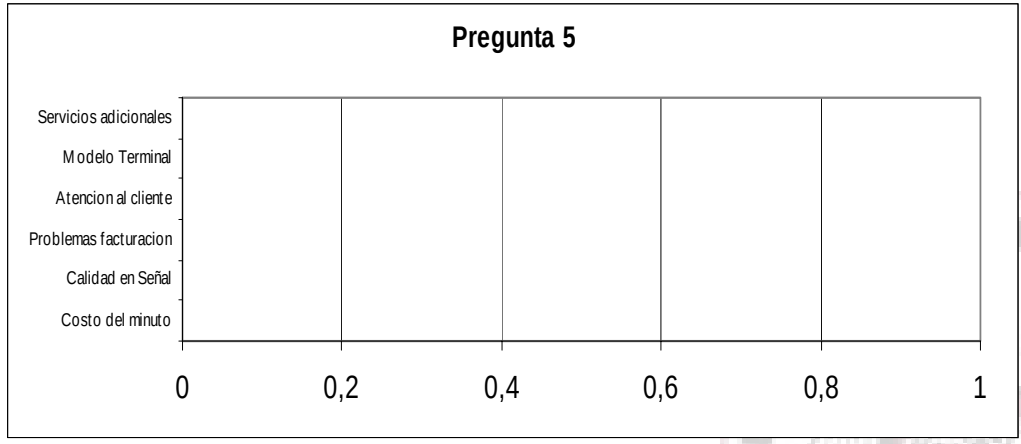


Interpretación: El 50% de los grandes clientes manifiestan estar indecisos, el 33% contesto que probablemente no y el 17% definitivamente no.

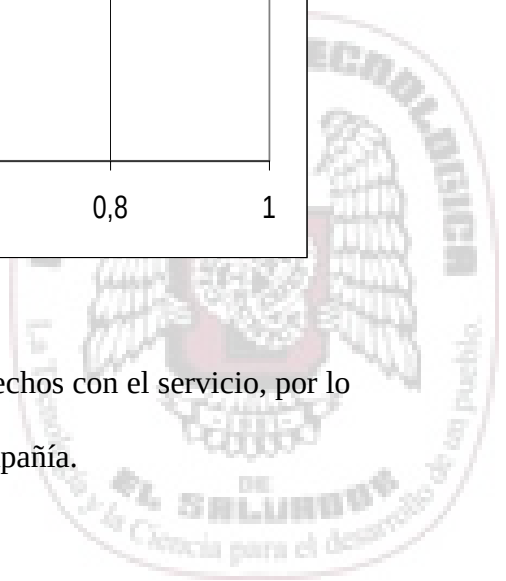
5) ¿Si su respuesta anterior es afirmativa por cual de los siguientes motivos lo haría, elija solo uno?

Objetivo: Conocer los motivos por los cuales el cliente se cambiaría a otra compañía.

Pregunta #5		
	f	%
Costo del minuto	0	0%
Calidad en Señal	0	0%
Problemas facturacion	0	0%
Atencion al cliente	0	0%
Modelo Terminal	0	0%
Servicios adicionales	0	0%
Totales	0	0%



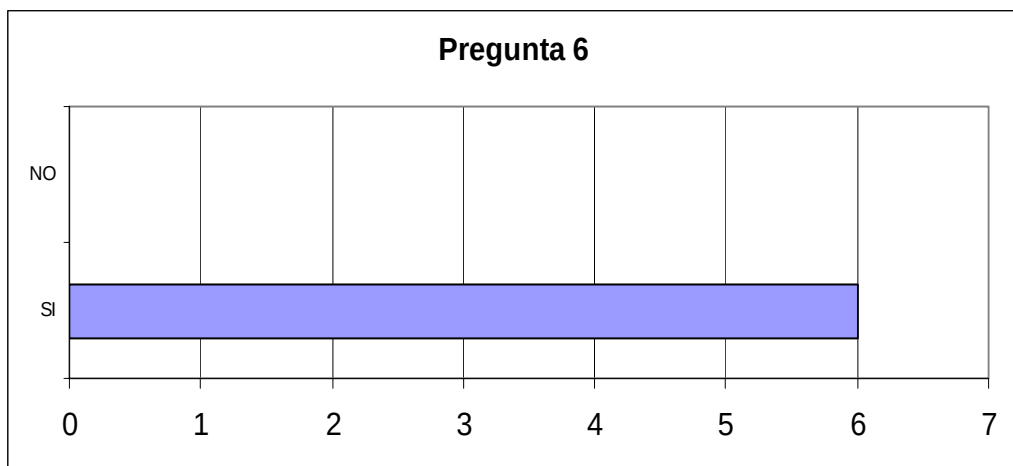
Interpretación: Los grandes clientes se encuentran satisfechos con el servicio, por lo que no consideran la posibilidad de cambiarse a otra compañía.



6) ¿Considera que el personal que atiende a su empresa cuenta con la capacitación debida, de acuerdo a la atención que recibió?

Objetivo: Determinar si el cliente considera que el personal que atiende a su empresa cuenta con la capacitación adecuada para satisfacer sus necesidades.

Pregunta #6		
	f	%
SI	6	100%
NO	0	0%
Totales	6	100%



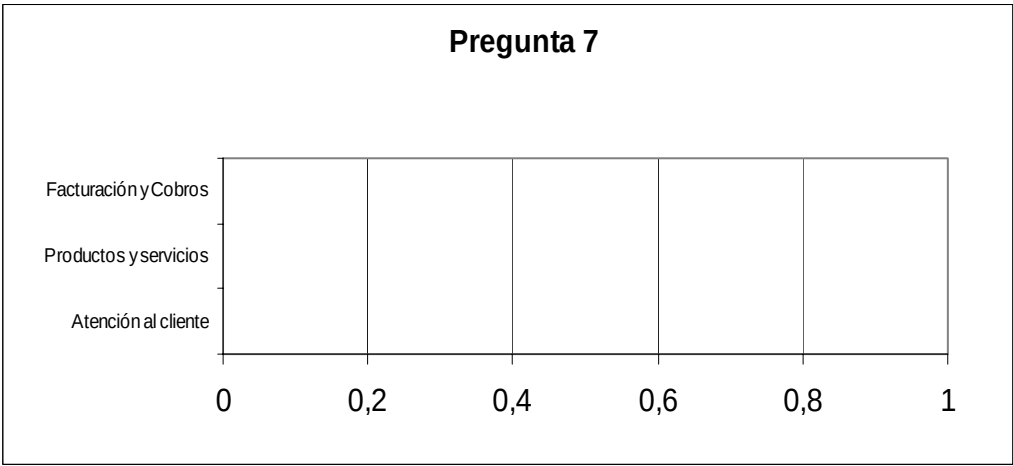
Interpretación: El 100% de los grandes clientes considera debidamente capacitado al personal que atiende a su empresa.

7) ¿Si su respuesta es negativa, en que áreas necesitan reforzar?



Objetivo: Conocer las áreas en las cuales el cliente considera que el personal necesita mayor capacitación.

Pregunta #7		
	f	%
Atención al cliente	0	0%
Productos y servicio	0	0%
Facturación y Cobro	0	0%
Totales	0	0%



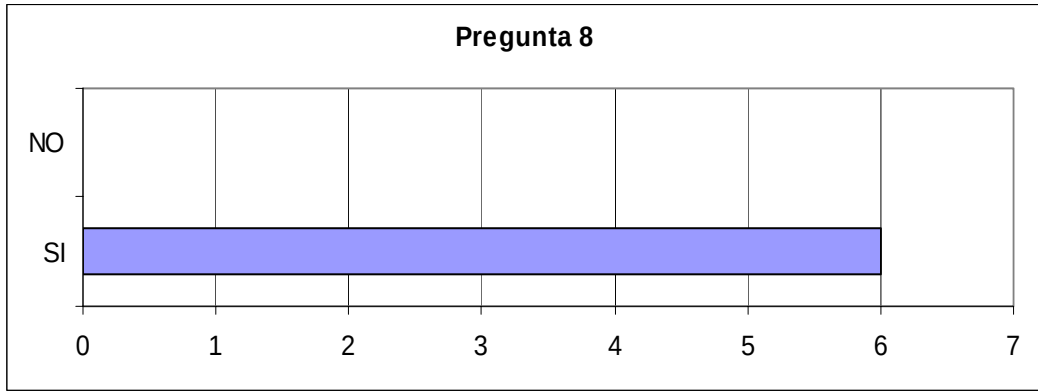
Interpretación: Dado que los grandes clientes son atendidos de forma muy especial y personalizada estos están satisfechos por lo que no consideran necesaria mayor capacitación a los empleados.

8) ¿Considera usted que recibe un valor agregado al poseer un servicio con esta compañía?



Objetivo: Verificar si el cliente recibe un valor agregado por parte de la empresa.

Pregunta #8		
	f	%
SI	6	100%
NO	0	0%
Totales	6	100%



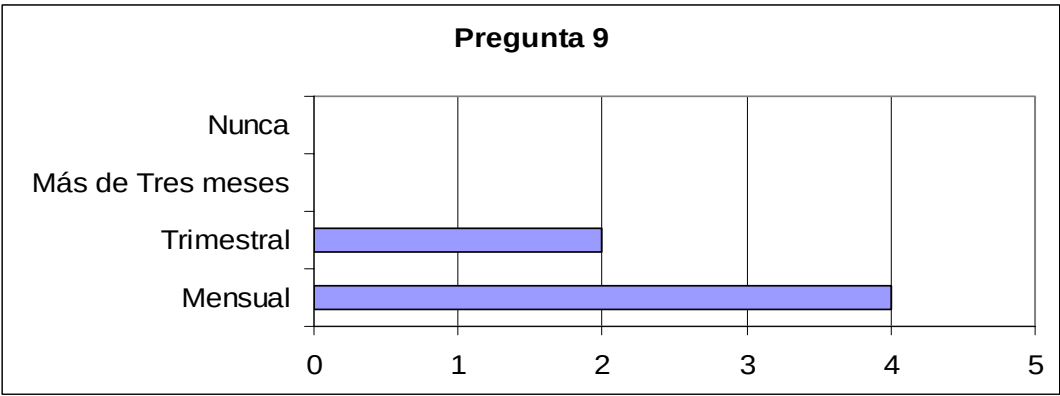
Interpretación: El 100% de los clientes manifestó que recibe el valor agregado por parte de la empresa.

9) ¿Cada cuanto tiempo los visita un representante de la empresa para inspeccionar sus necesidades?

Objetivo: Conocer si la empresa realiza visitas de seguimiento al cliente.

Pregunta #9		
	f	%
Mensual	4	67%
Trimestral	2	33%
Más de Tres meses	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	6	100%



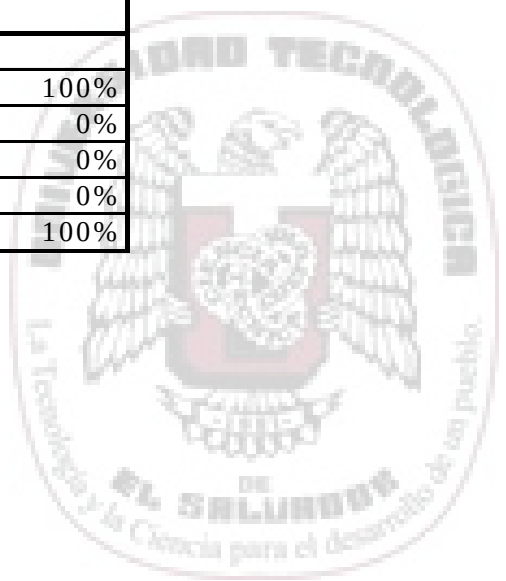


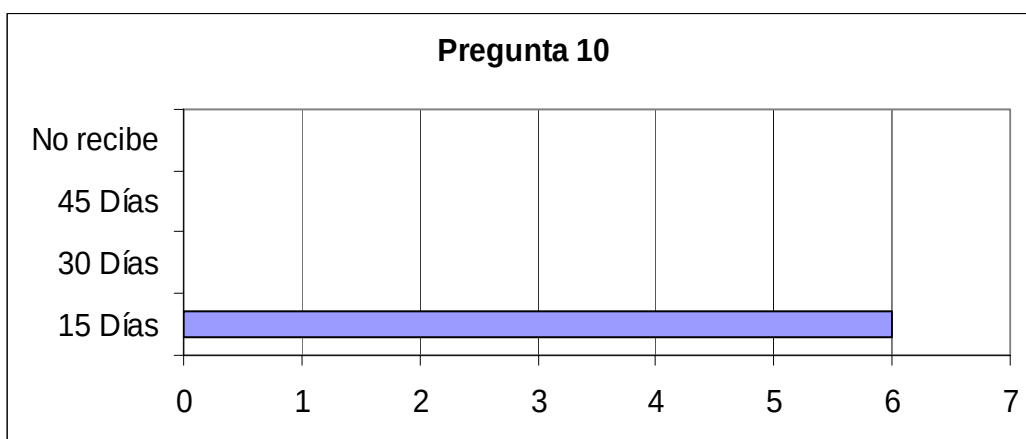
Interpretación: El 67% de los clientes encuestados reciben visitas de seguimiento por parte de un representante de la empresa mensualmente y un 33% lo reciben cada tres meses.

10) ¿Dentro de que período recibe su facturación?

Objetivo: Conocer cual es el periodo en que los grandes clientes reciben su facturación.

Pregunta #10		
	f	%
15 Días	6	100%
30 Días	0	0%
45 Días	0	0%
No recibe	0	0%
Totales	6	100%



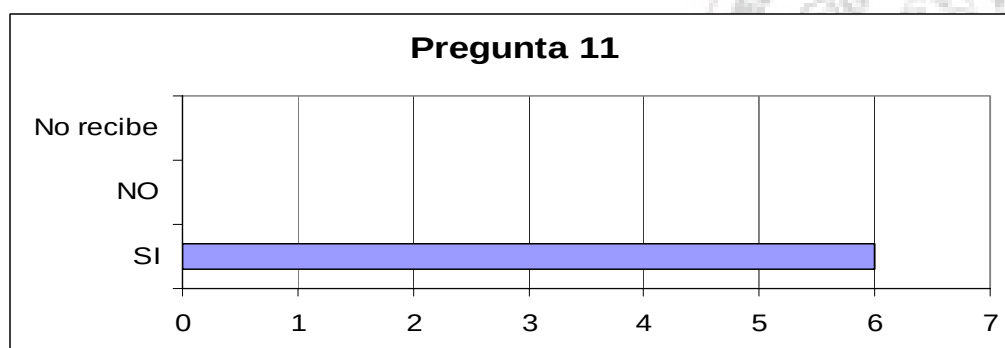


Interpretación: El 100% de los grandes clientes reciben su facturación en 15 días.

11) ¿Al momento de recibir su facturación la información es entendible?

Objetivo: Determinar si la información que aparece reflejada en la factura es clara y comprensible para el cliente.

Pregunta #11		
	f	%
SI	6	100%
NO	0	0%
No recibe	0	0%
Totales	6	100%

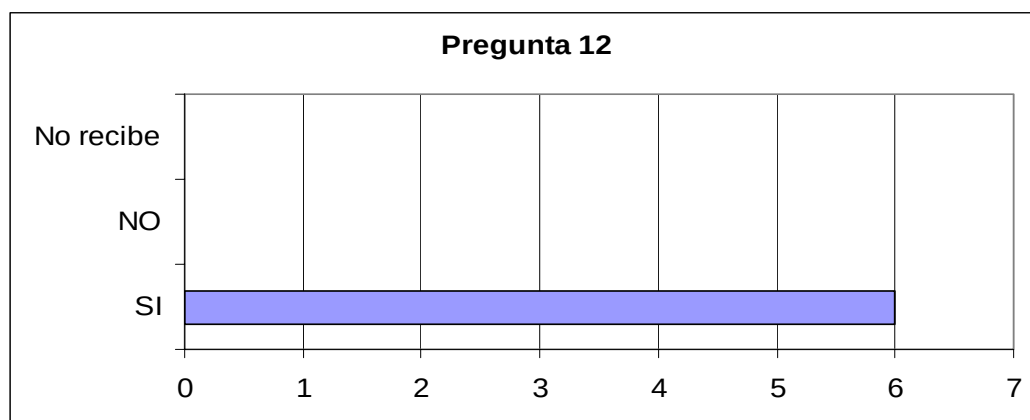


Interpretación: El 100% de los grandes clientes consideran que la información que les aparece en la facturación es entendible.

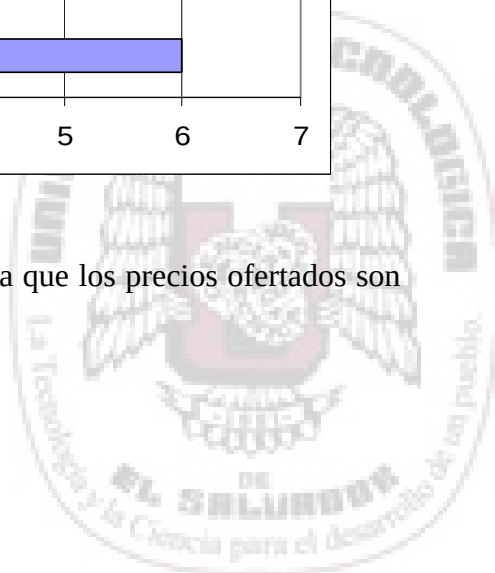
12) ¿La información que aparece en su facturación esta acorde a los precios que le fueron ofertados?

Objetivo: Verificar si los valores que aparecen en la facturación están de acuerdo a los ofertados.

Pregunta #12		
	f	%
SI	6	100%
NO	0	0%
No recibe	0	0%
Totales	6	100%



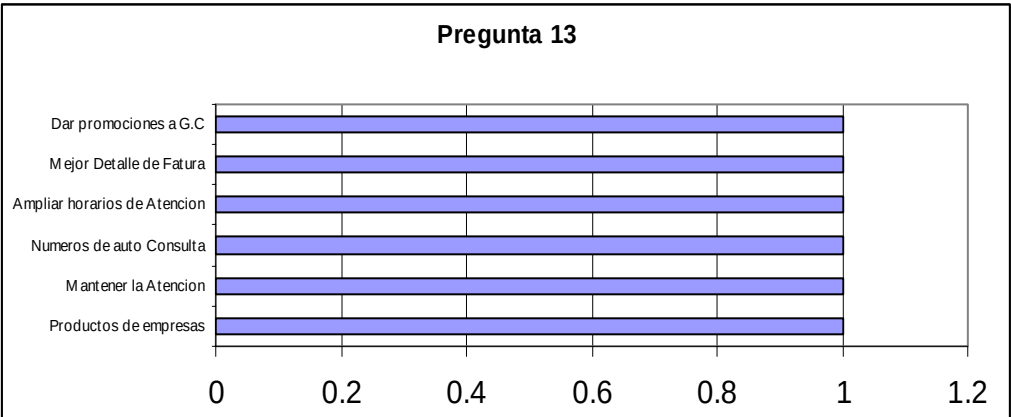
Interpretación: El 100% de los grandes clientes considera que los precios ofertados son los que se reflejan en su facturación.



13) ¿Tiene alguna sugerencia o comentario para mejorar el servicio que le presta la empresa?

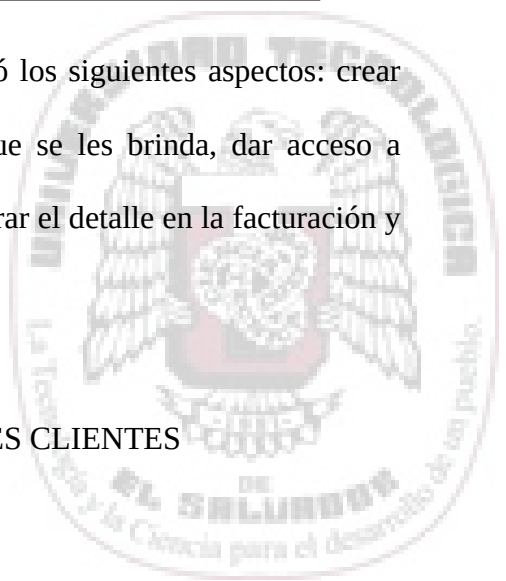
Objetivo: Conocer las sugerencias que tienen los clientes con relación al servicio que reciben.

Pregunta #13		
	f	%
Productos hacia las Empresas	1	17%
Mantener la Atención	1	17%
Números de auto Consulta	1	17%
Ampliar horarios de Atención	1	17%
Mejor Detalle de Fatura	1	17%
Dar promociones a G.C	1	17%
Totales	6	100%



Interpretación: Cada uno de los seis encuestados sugirió los siguientes aspectos: crear productos hacia las empresas, mantener la atención que se les brinda, dar acceso a números de consulta, ampliar horarios de atención, mejorar el detalle en la facturación y dar promociones a los grandes clientes.

2.8.5.1 CONCLUSIONES ESTRATO GRANDES CLIENTES



Los grandes clientes están satisfechos con el servicio que reciben, así como con la rapidez que se les solucionan sus problemas y el personal que les atiende.

Este estrato de clientes es muy importante para la empresa ya que es la que le genera mayores ingresos por lo que reciben un trato muy especial y diferente al resto.

2.8.5.2 RECOMENDACIONES ESTRATO GRANDES CLIENTES

La empresa debe seguir prestando un buen servicio y tratar de captar una mayor cantidad de este tipo de clientes para mejorar sus ingresos.

2.8.6 INVESTIGACION DE CAMPO REALIZADA A LOS GERENTES Y MANDOS MEDIOS DE LA EMPRESA TELEFONICA MOVILES EL SALVADOR.

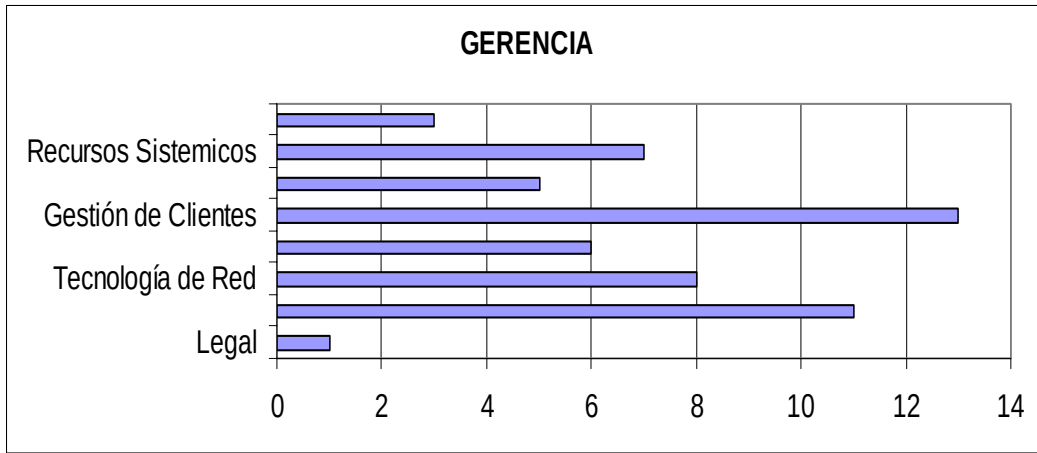
DATOS GENERALES

Gerencia

Objetivo: Conocer cuantos gerentes y mandos medios fueron entrevistados en cada una de las gerencias que conforman la empresa.



GERENCIA		
	f	%
Legal	1	2%
Marketing y Publicidad	11	20%
Tecnología de Red	8	15%
Ventas	6	11%
Gestión de Clientes	13	24%
Finanzas, control de calidad	5	9%
Recursos Sistemicos	7	13%
Recursos Humanos	3	6%
Total	54	100%



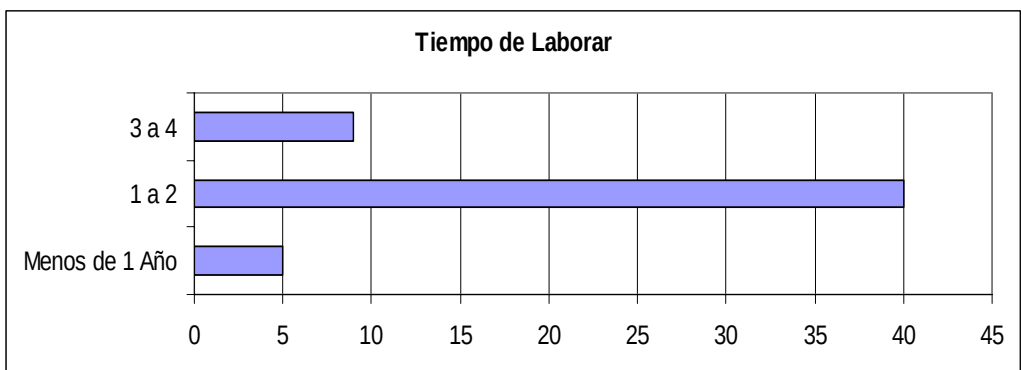
Interpretación: El 24% de los entrevistados pertenecen a la gerencia Gestión de Clientes, el 20% a la de Marketing y Publicidad, el 15% a la de Tecnología de Red, el 13% a Recursos Sistémicos, el 9% a Finanzas y Control de Calidad, el 6% a Recursos Humanos y el 2% a la Gerencia Legal.

Tiempo de Laborar en la Empresa



Objetivo: Conocer la antigüedad de los gerentes y mandos medios que conforman la empresa.

TIEMPO DE LABORAR		
	f	%
Menos de 1 Año	5	9%
1 a 2	40	74%
3 a 4	9	17%
Total	54	100%



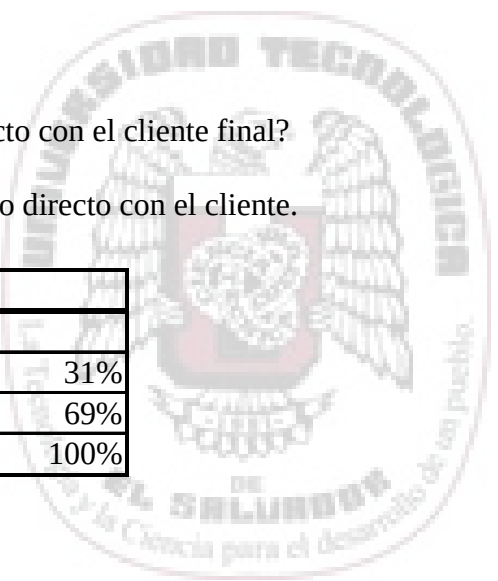
Interpretación: El 74% de los entrevistados tienen entre 1 a 2 años de laborar para la empresa, el 17% de 3 a 4 años y el 9% menos de un año.

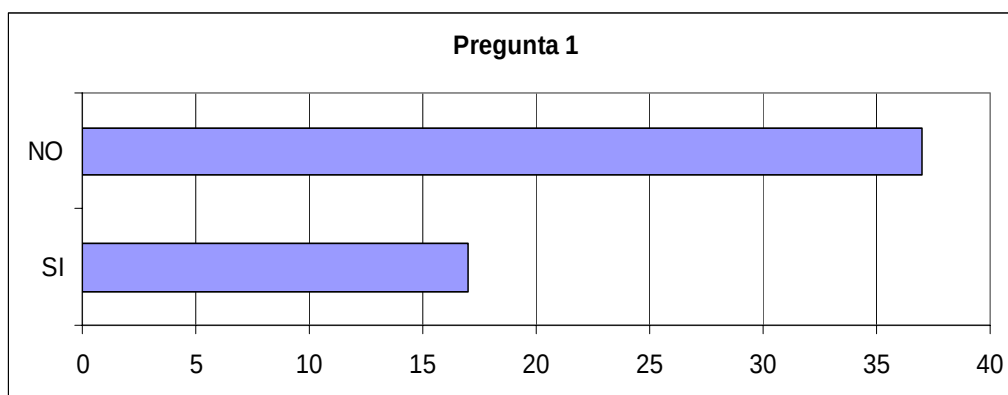
PREGUNTAS

1) ¿Tiene usted o alguna persona de su área contacto directo con el cliente final?

Objetivo: Conocer si en las diferentes áreas existe contacto directo con el cliente.

Pregunta # 1		
	f	%
SI	17	31%
NO	37	69%
Totales	54	100%



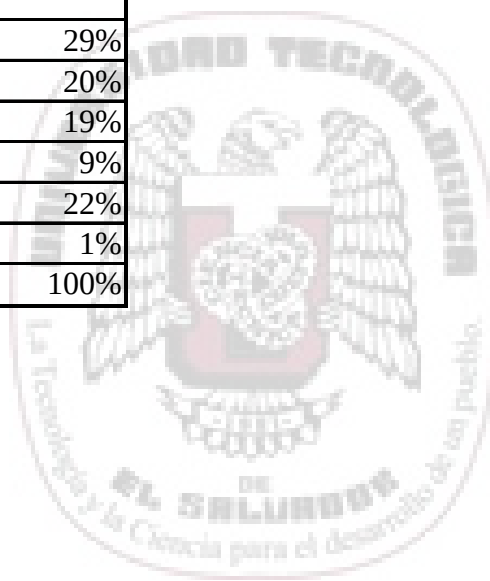


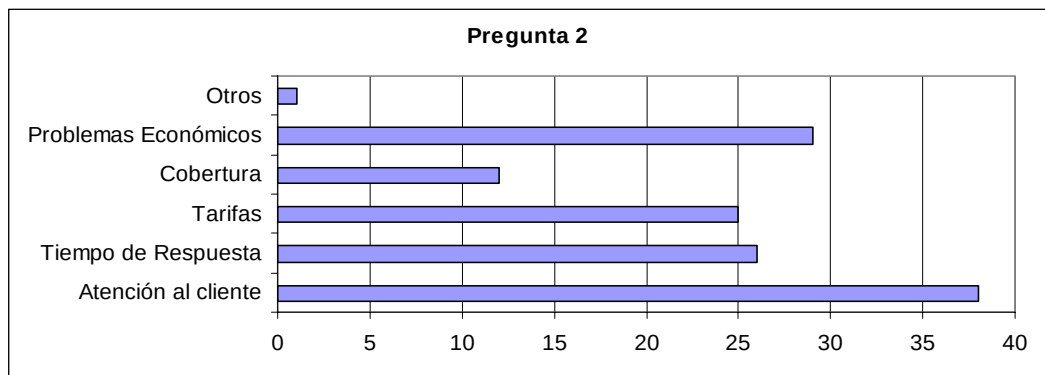
Interpretación: Se observa que el 69% de los entrevistados no tiene un contacto directo con el cliente y el 31% si lo tiene.

2) ¿Qué factores considera usted que influyen en la deserción con el cliente final?

Objetivo: Identificar cuales factores influyen en la deserción de clientes de acuerdo a la percepción de los gerentes y mandos medios.

Pregunta # 2		
	f	%
Atención al cliente	38	29%
Tiempo de Respuesta	26	20%
Tarifas	25	19%
Cobertura	12	9%
Problemas Económicos	29	22%
Otros	1	1%
Totales	131	100%



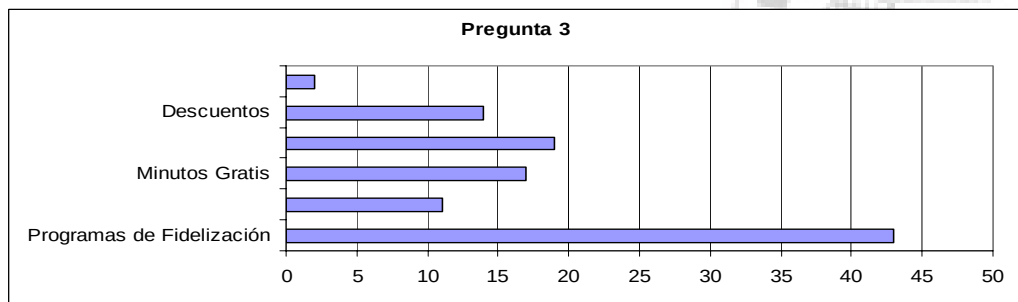


Interpretación: El 29% considera que el factor que mas influye es la Atención al Cliente, el 22% los problemas económicos de los clientes, el 20% el tiempo de respuesta, el 19% las tarifas, el 9% la cobertura y el 1% por otros motivos.

3) ¿De que herramientas se vale la empresa para la retención de los clientes?

Objetivo: Conocer con que herramientas cuenta la empresa para poder retener a sus clientes.

Pregunta # 3		
	f	%
Programas de Fidelización	43	41%
Precios	11	10%
Minutos Gratis	17	16%
Serv. Adic. Gratuitos	19	18%
Descuentos	14	13%
Prórroga de pago.	2	2%
Totales	106	100%

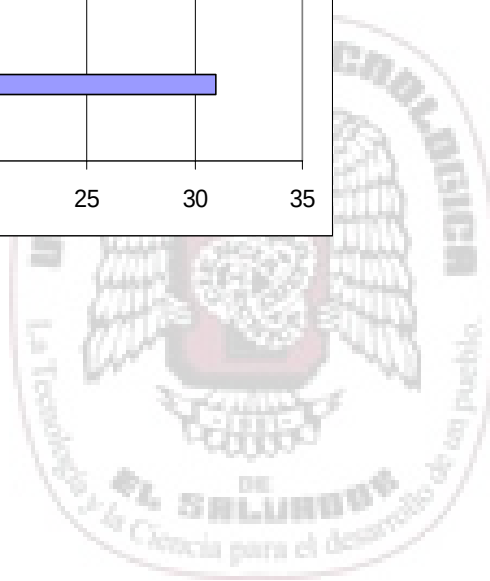
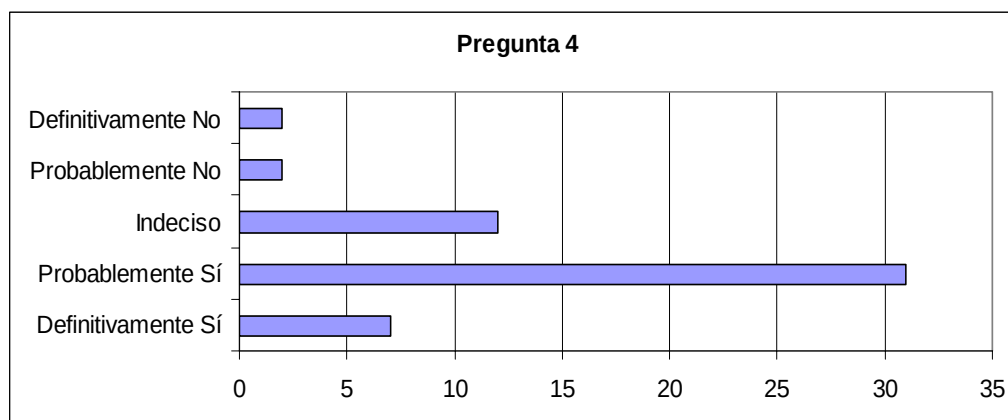


Interpretación: El 41% manifestó que la empresa cuenta con programas de fidelización, el 18% con servicios adicionales gratuitos, el 16% minutos gratis, el 13% descuentos, el 10% precios y el 2% prórroga de pago.

4) ¿Si a usted le ofrecieran cambiarse de empleo con las mismas prestaciones y estabilidad, se cambiaría?

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción que existe en los empleados de la empresa.

Pregunta # 4		
	f	%
Definitivamente Sí	7	13%
Probablemente Sí	31	57%
Indeciso	12	22%
Probablemente No	2	4%
Definitivamente No	2	4%
Totales	54	100%

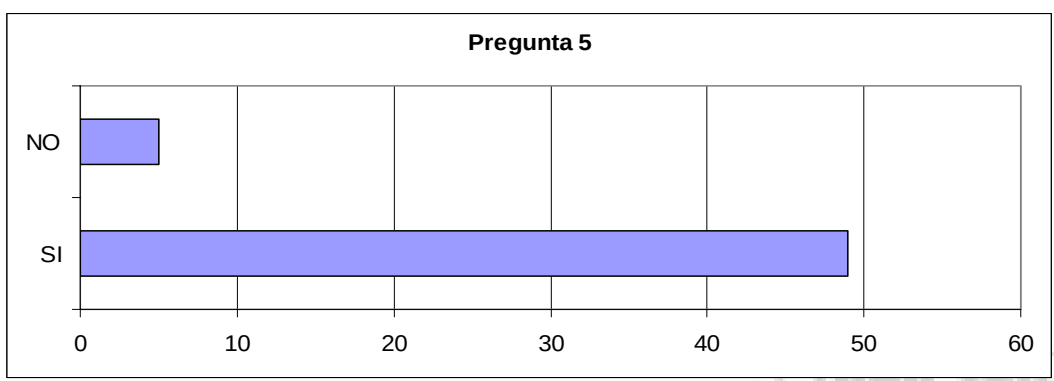


Interpretación: El 57% de los gerente y mandos medios consideran la opción probablemente sí, el 22% esta indeciso el 13% definitivamente sí, el 4% probablemente no y el otro 4% definitivamente no.

5) ¿Considera que sus ingresos anuales están de acuerdo a las necesidades de su grupo familiar?

Objetivo: Verificar si los gerentes y mandos medios de la empresa están conformes con los ingresos anuales que perciben por su trabajo.

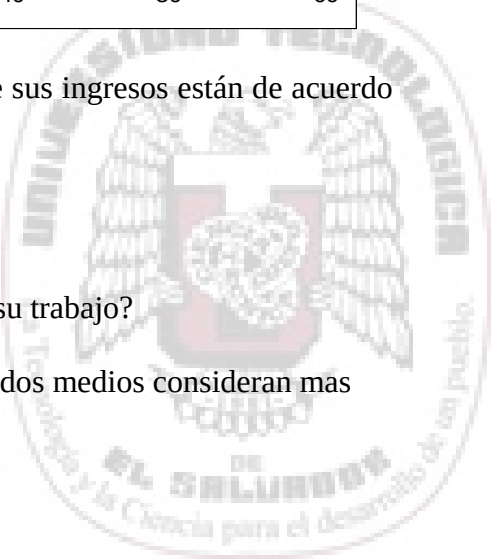
Pregunta # 5		
	f	%
SI	49	91%
NO	5	9%
Totales	54	100%



Interpretación: El 91% de los entrevistados considera que sus ingresos están de acuerdo a sus necesidades y el 9% considera que no.

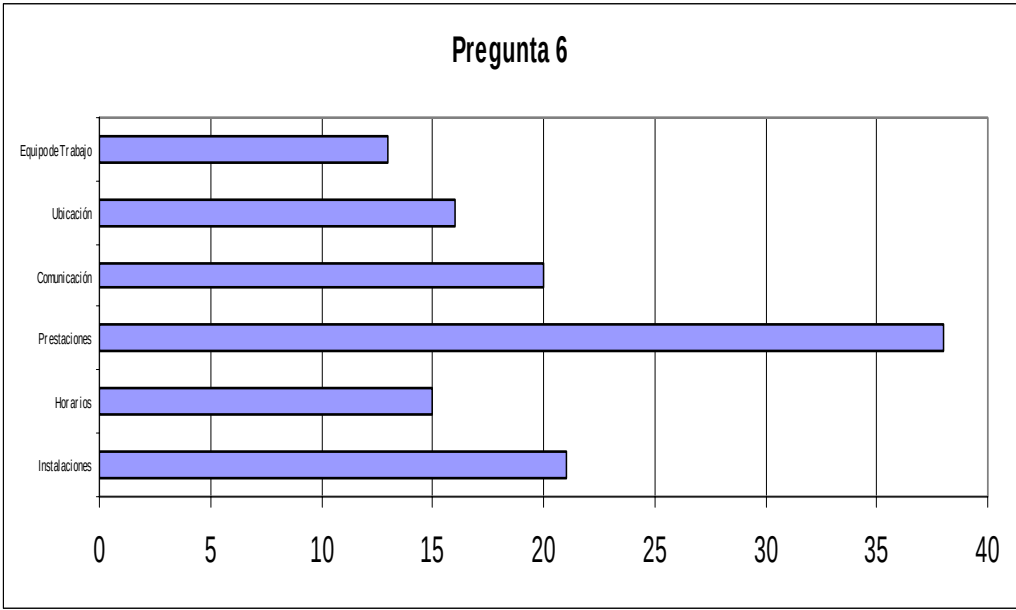
6) ¿Enumere del 1 al 6 los aspectos que mas le gustan de su trabajo?

Objetivo: Conocer los aspectos que los gerentes y mandos medios consideran mas



importantes de su trabajo.

Pregunta # 6		
	f	%
Instalaciones	21	17%
Horarios	15	12%
Prestaciones	38	31%
Comunicación	20	16%
Ubicación	16	13%
Equipo de Trabajo	13	11%
Totales	123	100%



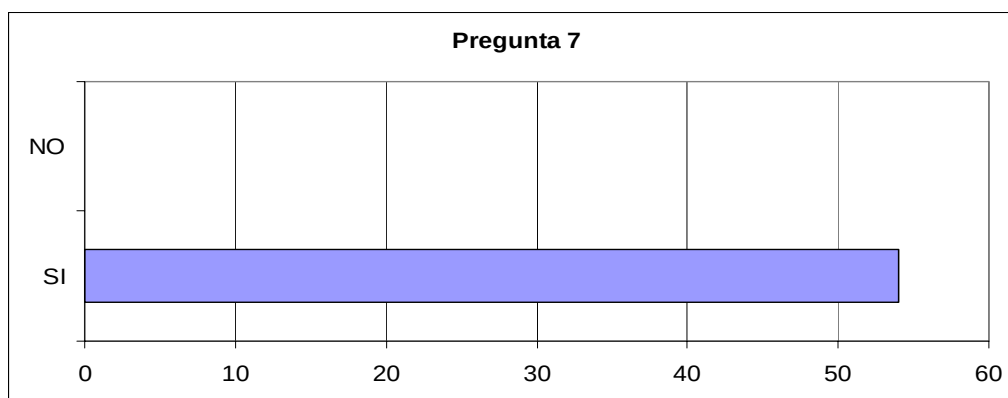
Interpretación: El aspecto que los entrevistados consideran mas importante, es decir, el que mas les agrada de su trabajo son las prestaciones con un 31%, seguido de las instalaciones con un 17% y la comunicación con un 16%, el 13% la ubicación, el 12% los horarios y el 11% el equipo de trabajo.

7) ¿Existe un perfil para el cargo que desempeña actualmente en su trabajo? (Están definidas sus requisitos y funciones en un documento)

Objetivo: Verificar si existe un perfil para cada uno de los cargos dentro de la empresa.



Pregunta # 7		
	f	%
SI	54	100%
NO	0	0%
Totales	54	100%

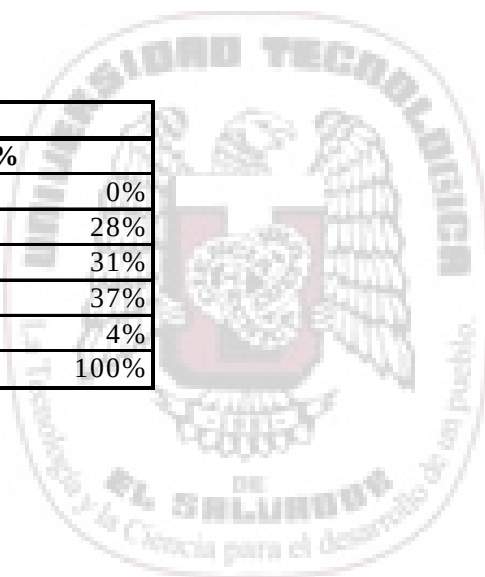


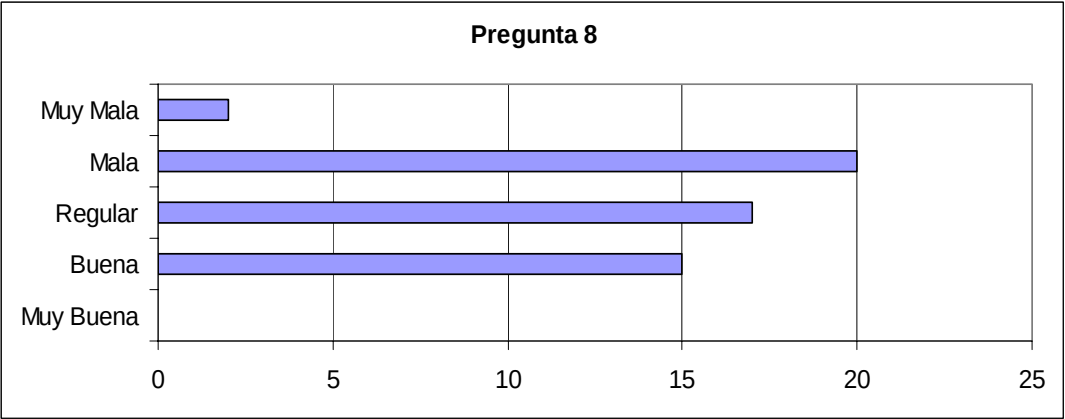
Interpretación: De acuerdo a los resultados se observa que el 100% de los entrevistados manifiesta que si existe un perfil para su cargo.

8) ¿Cómo considera la comunicación horizontal y vertical dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer la opinión que tienen los gerentes y mandos medios con relación a la comunicación interna.

Pregunta # 8		
	f	%
Muy Buena	0	0%
Buena	15	28%
Regular	17	31%
Mala	20	37%
Muy Mala	2	4%
Totales	54	100%



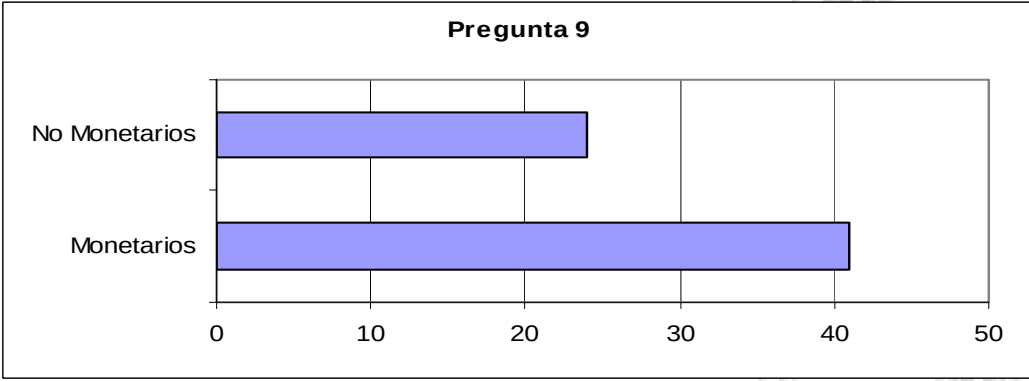


Interpretación: El 37% considera que la comunicación es mala, el 31% regular, el 28% buena y el 4% muy mala.

9) ¿Qué tipo de incentivos recibe por parte de la empresa?

Objetivo: Conocer que tipo de incentivos reciben los gerentes y mandos medios por parte de la empresa.

Pregunta # 9		
	f	%
Monetarios	41	63%
No Monetarios	24	37%
Totales	65	100%



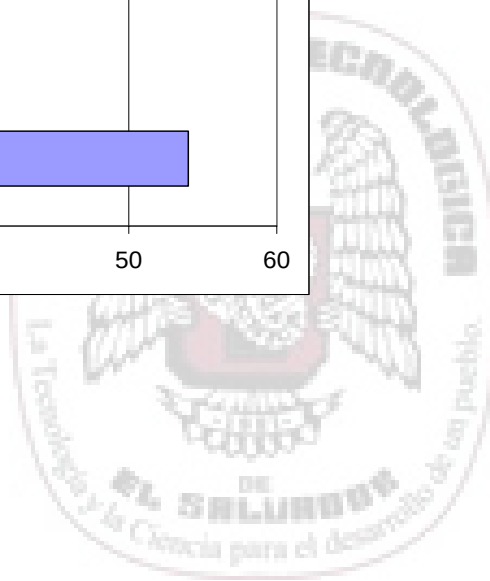
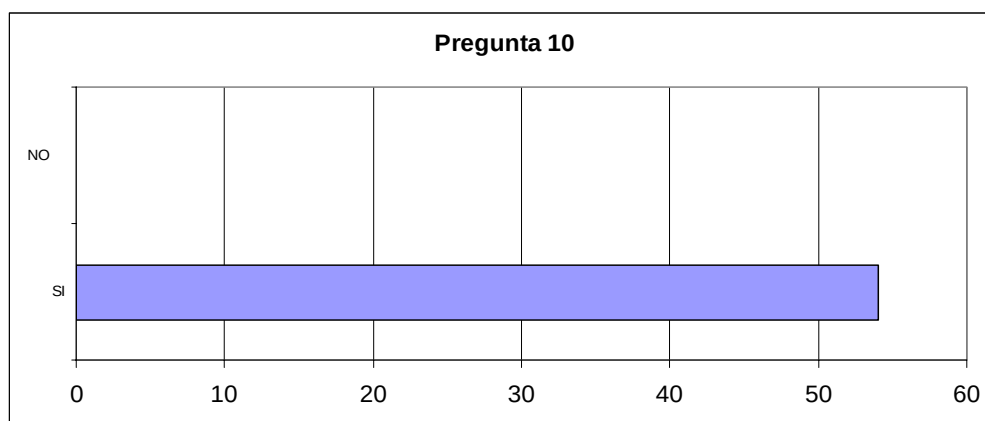
Interpretación: El 63% de los empleados menciona que reciben incentivos monetarios y el 37% No monetarios.

Este resultado denota que dentro de la empresa existen ambos incentivos, aunque no en todas las gerencias.

10) ¿Están definidos los procedimientos para cada una de las actividades que desempeñan en su área?

Objetivo: Conocer si los procedimientos se encuentran definidos en cada una de las áreas de la empresa.

Pregunta #10		
	f	%
SI	54	100%
NO	0	0%
Totales	54	100%

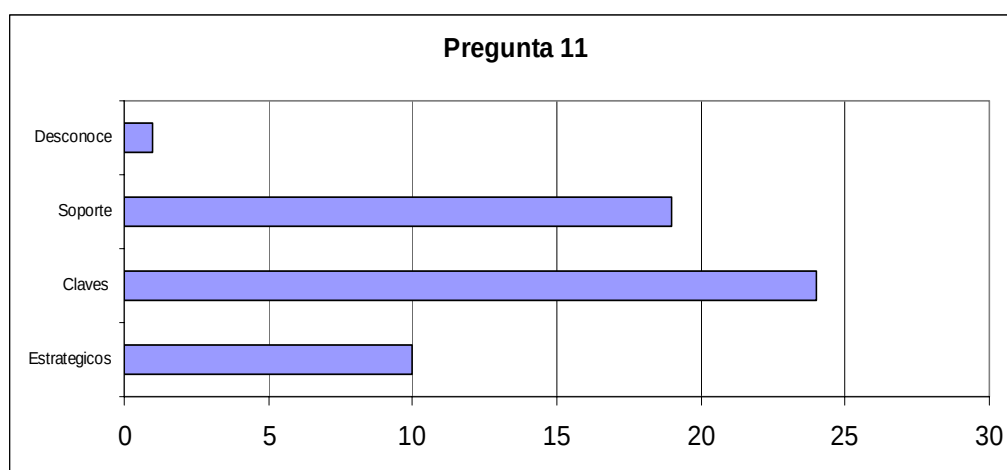


Interpretación: El 100% de los entrevistados manifiesta que los procedimientos de sus áreas están debidamente definidos.

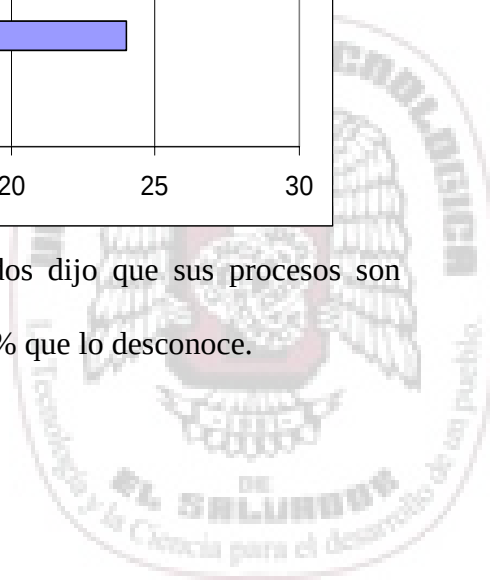
11) ¿Tomando como base las siguientes tres categorías de procesos, dentro de cual se ubica su área?

Objetivos: Determinar como se encuentran clasificados los procesos en cada área de la empresa.

Pregunta #11		
	f	%
Estrategicos	10	19%
Claves	24	44%
Soporte	19	35%
Desconoce	1	2%
Totales	54	100%



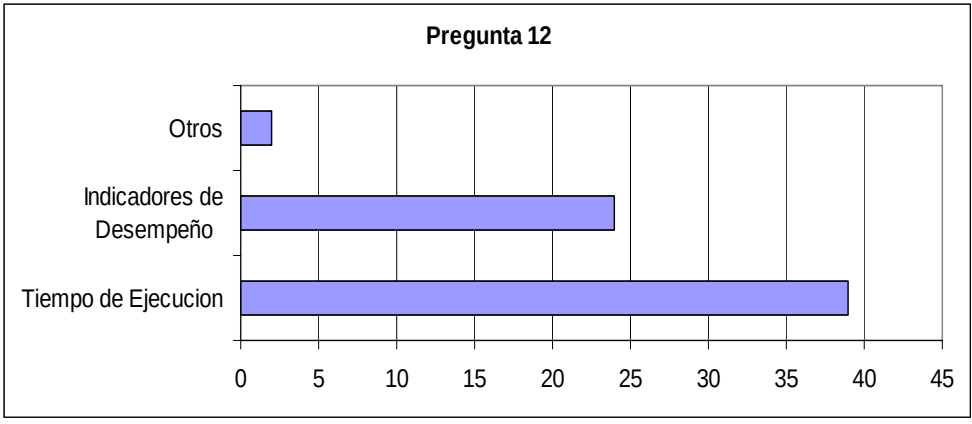
Interpretación: Se tiene que el 44% de los entrevistados dijo que sus procesos son claves, el 35% son de soporte, el 19% estratégicos y el 2% que lo desconoce.



12) ¿Cuáles son los parámetros que utiliza para medir sus procedimientos?

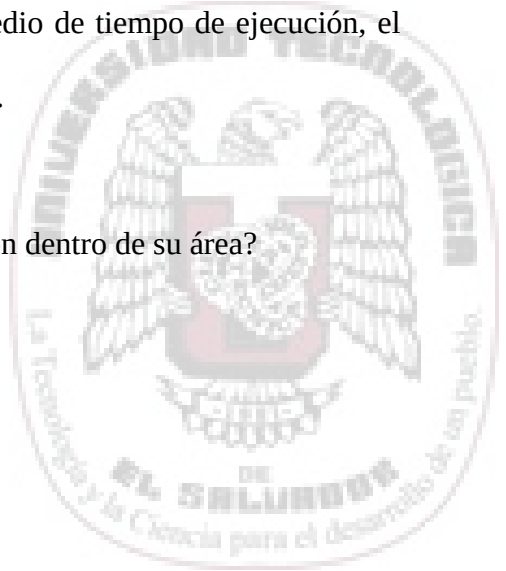
Objetivo: Identificar los parámetros que utilizan para medir los procedimientos en la empresa.

Pregunta #12		
	f	%
Tiempo de Ejecucion	39	60%
Indicadores de Desempeño	24	37%
Otros	2	3%
Totales	65	100%



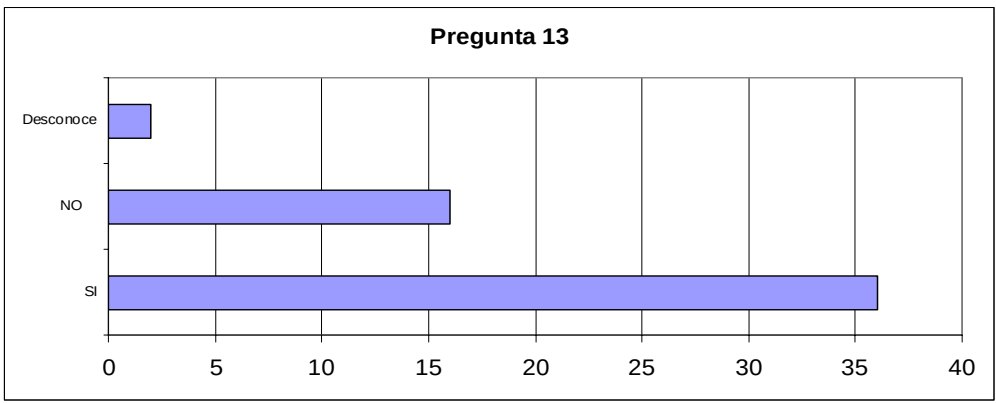
Interpretación: El 60% mide sus procedimientos por medio de tiempo de ejecución, el 37% por los indicadores de desempeño y el 3% por otros.

13) ¿Realizan diagnósticos de necesidades de capacitación dentro de su área?



Objetivo: Conocer si se realizan diagnósticos de necesidades de capacitación en cada una de las áreas.

Pregunta #13		
	f	%
SI	36	67%
NO	16	30%
Desconoce	2	4%
Totales	54	100%

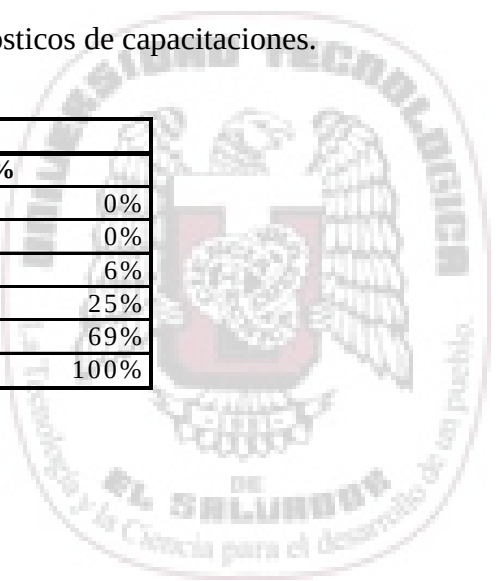


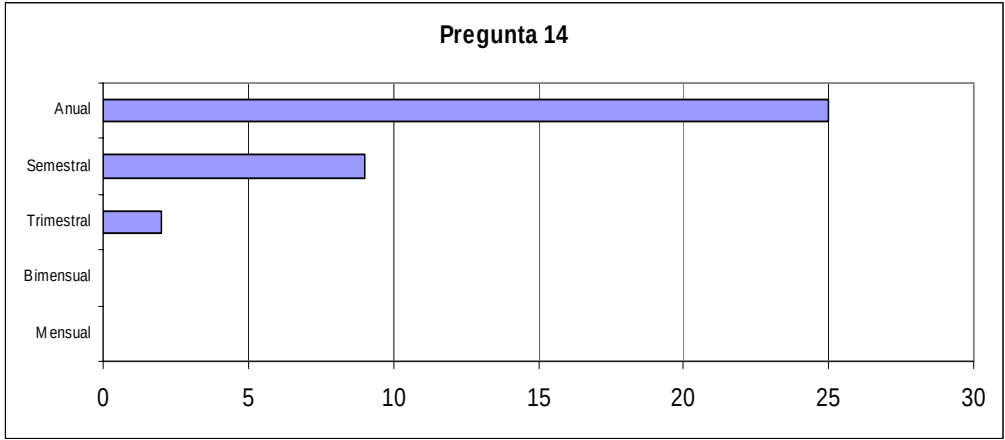
Interpretación: El 67% de los entrevistados manifestó que si realizan diagnósticos de capacitación, el 30% dijo que no y el 4% que desconoce si esto se hace.

14) ¿Cada cuanto realizan el diagnóstico?

Objetivo: Conocer cada cuanto tiempo realizan los diagnósticos de capacitaciones.

Pregunta #14		
	f	%
Mensual	0	0%
Bimensual	0	0%
Trimestral	2	6%
Semestral	9	25%
Anual	25	69%
Totales	36	100%



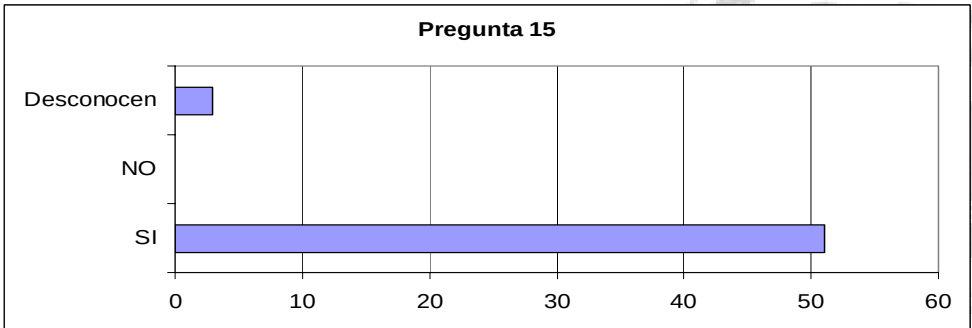


Interpretación: El 69% de los entrevistados manifiesta que realizan diagnósticos anualmente, el 25% semestral y el 6% trimestral.

15) ¿Se cuenta con un presupuesto destinado para las capacitaciones?

Objetivo: Verificar si la empresa cuenta con un presupuesto destinado para las capacitaciones.

Pregunta #15		
	f	%
SI	51	94%
NO	0	0%
Desconocen	3	6%
Totales	54	100%

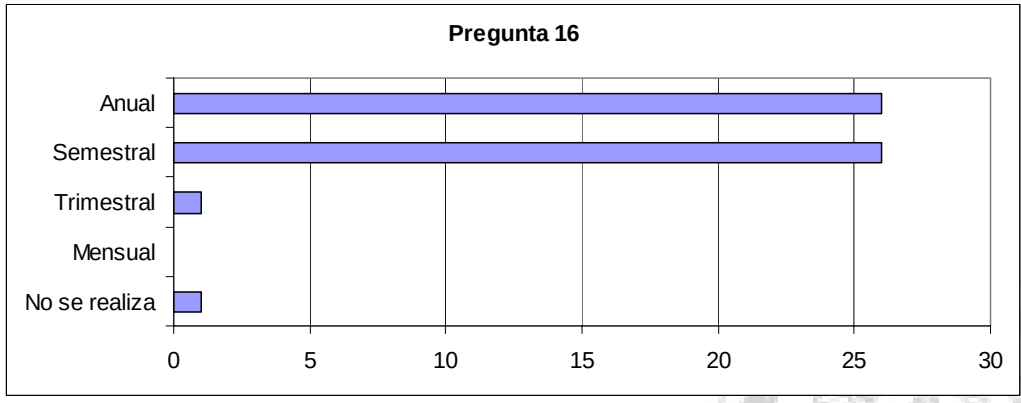


Interpretación: El 94% manifestó que si se cuenta con presupuesto para capacitaciones y el 6% desconoce que existe.

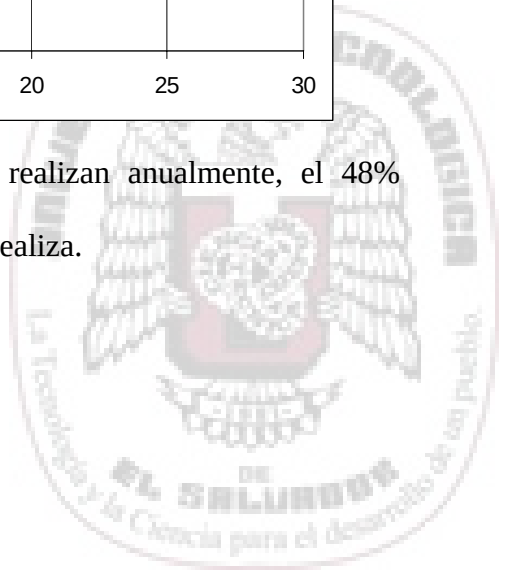
16) ¿Con que periodicidad realizan evaluaciones de desempeño, elija una alternativa?

Objetivo: Conocer cada cuanto tiempo se realizan evaluaciones de desempeño.

Pregunta # 16		
	f	%
No se realiza	1	2%
Mensual	0	0%
Trimestral	1	2%
Semestral	26	48%
Anual	26	48%
Totales	54	100%



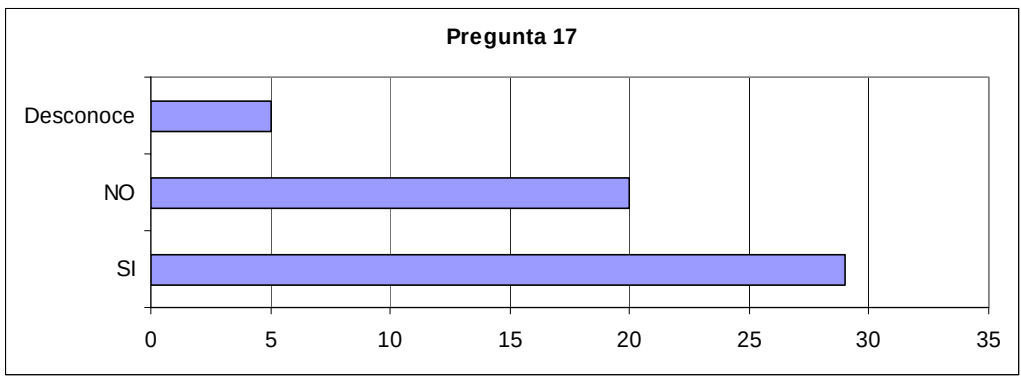
Interpretación: El 48% dijo que las evaluaciones se realizan anualmente, el 48% semestralmente, el 2% trimestral y el otro 2% que no se realiza.



17) ¿Se toma en cuenta la evaluación de desempeño para la promoción de los empleados?

Objetivo: Determinar si las evaluaciones de desempeño ayudan para la promoción dentro de la empresa.

Pregunta # 17		
	f	%
SI	29	54%
NO	20	37%
Desconoce	5	9%
Totales	54	100%



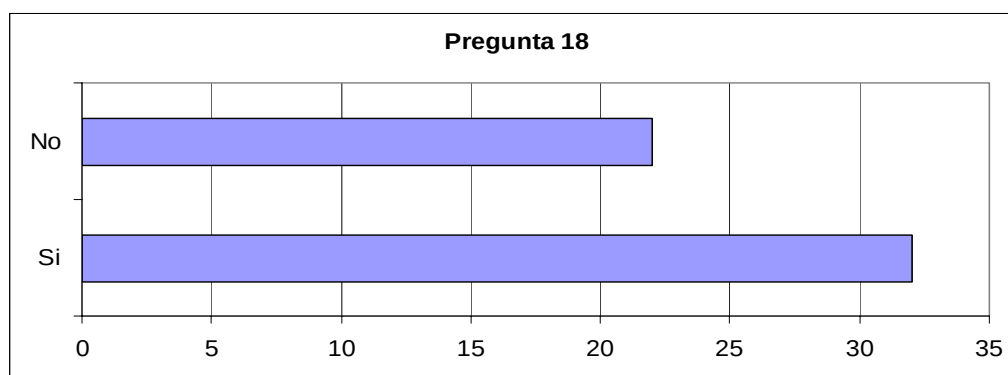
Interpretación: El 54% de los entrevistados manifestó que si se toma en cuenta, el 37% que no y el 9% que desconoce si es tomada en cuenta o no.

18) ¿Conoce usted los indicadores financieros que utiliza la empresa?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen los indicadores financieros que utiliza la empresa.



Pregunta # 18		
	f	%
Si	32	59%
No	22	41%
Totales	54	100%

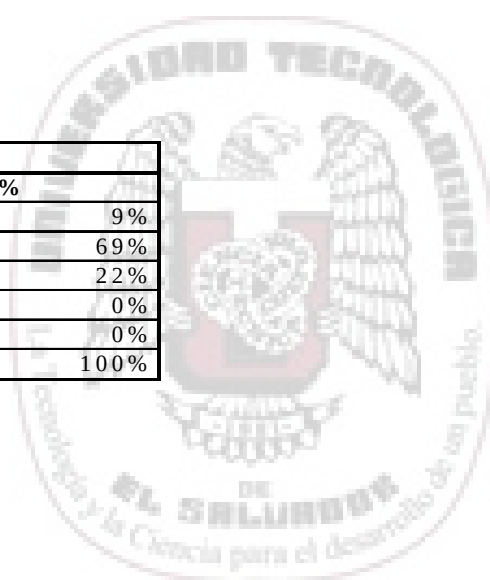


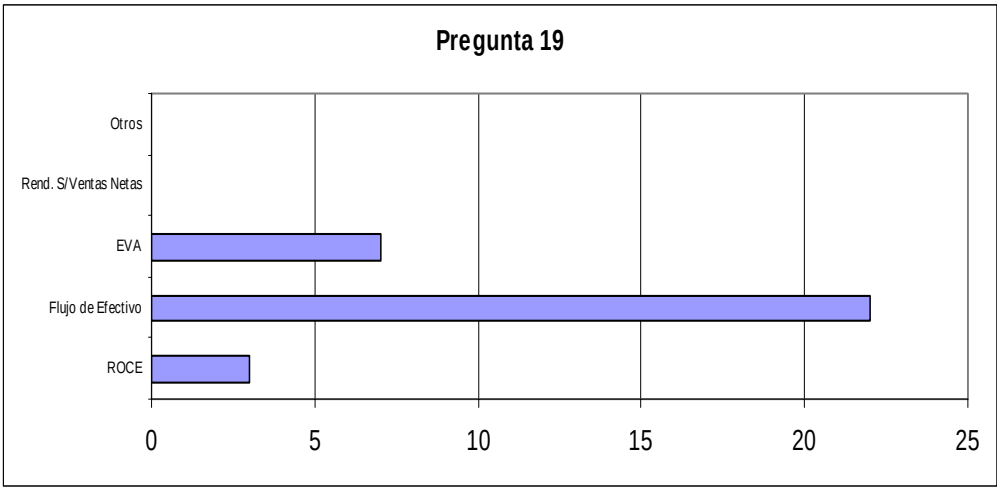
Interpretación: El 59% de los entrevistados respondió que si conoce los indicadores financieros y el 41% no los conocen.

19) ¿Si su respuesta es sí, cual de los siguientes?

Objetivo: Identificar los indicadores mas conocidos por los gerentes y mandos medios de la empresa.

Pregunta # 19		
	f	%
ROCE	3	9%
Flujo de Efectivo	22	69%
EVA	7	22%
Rend. S/Ventas Netas	0	0%
Otros	0	0%
Totales	32	100%





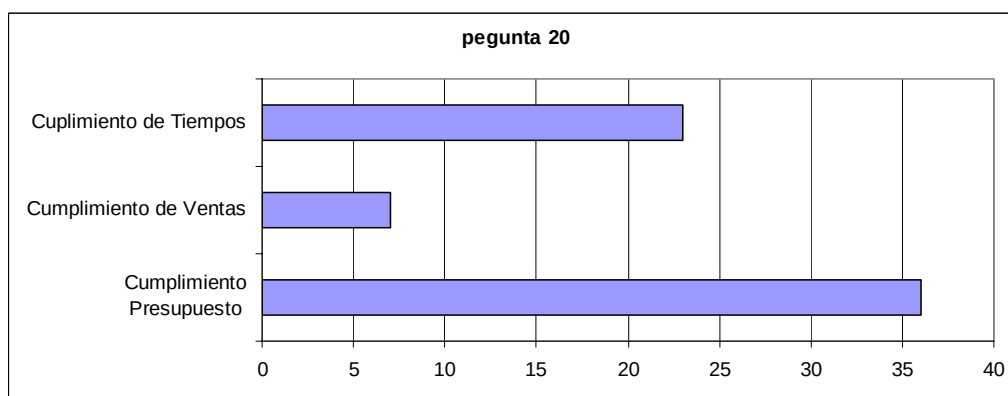
Interpretación: El 69% dijo que se utiliza el flujo de efectivo, el 22% el EVA y el 9% el ROCE.

20) ¿Que tipos de metas se establecen dentro de su área?

Objetivo: Identificar las metas financieras que se establecen en cada una de las áreas.

Pregunta # 20		
	f	%
Cumplimiento Presupuesto	36	55%
Cumplimiento de Ventas	7	11%
Cuplimiento de Tiempos	23	35%
Totales	66	100%



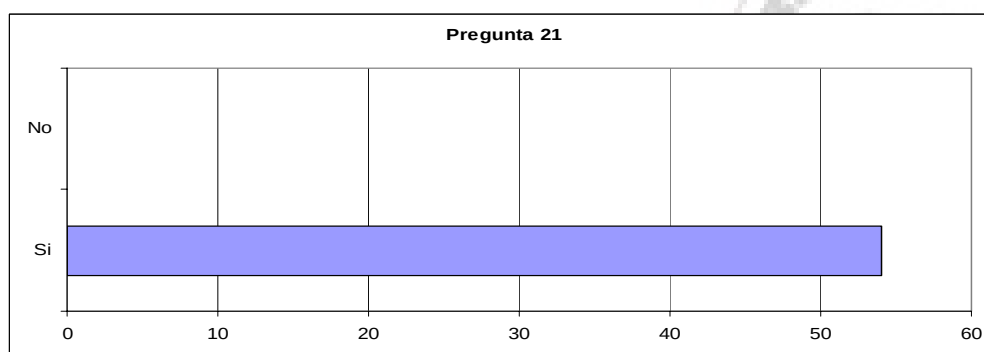


Interpretación: En relación a las metas de cada área resalta el control de presupuesto con un 55% seguido del cumplimiento de tiempo con un 35% y un 35% en cumplimiento de ventas.

21) ¿Existe un presupuesto destinado a la retención de clientes?

Objetivo: Verificar si se cuenta con presupuesto destinado a la retención de clientes.

Pregunta # 21		
	f	%
Si	54	100%
No	0	0%
		0%
Totales	54	100%

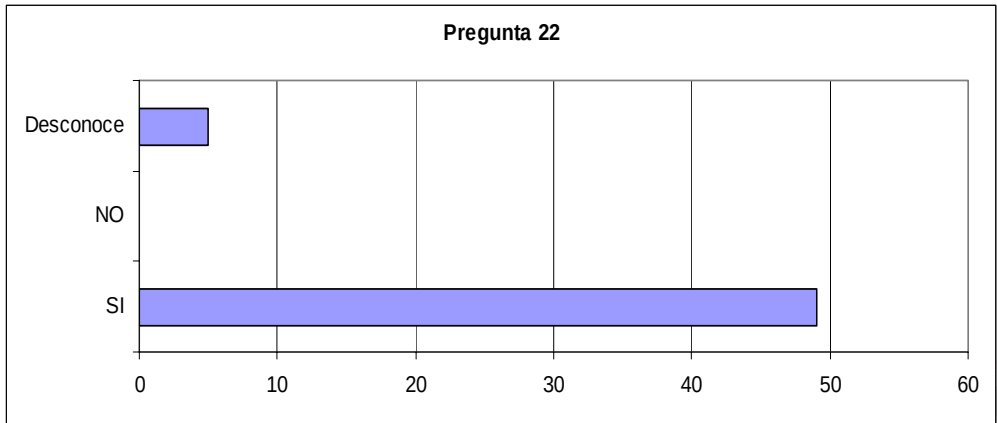


Interpretación: El 100% de los gerentes y mandos medios manifestó que si se cuenta con presupuesto para la retención de los clientes.

22) ¿Cuenta la empresa con programas de fidelización?

Objetivo: Determinar si la empresa cuenta con programas de fidelización.

Pregunta # 22		
	f	%
SI	49	91%
NO	0	0%
Desconoce	5	9%
Totales	54	100%



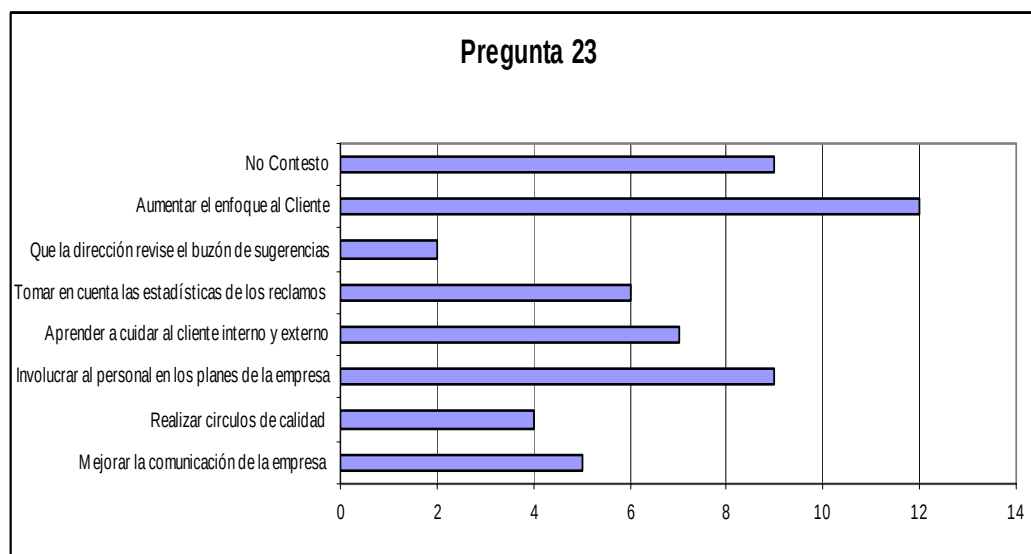
Interpretación: El 91% manifestó que si se cuenta con programas de fidelización y el 9% restante dijo que lo desconoce.

23) ¿ Tiene alguna sugerencia o comentario?

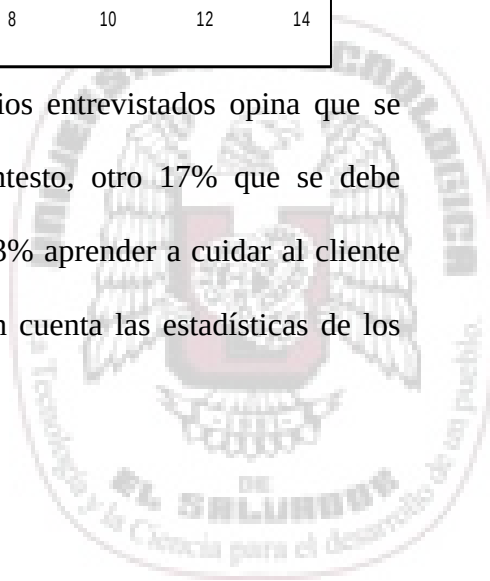


Objetivo: Conocer las sugerencias de los gerentes y mandos medios de la empresa.

Pregunta # 23		
	f	%
Mejorar la comunicación de la empresa	5	9%
Realizar círculos de calidad	4	7%
Involucrar al personal en los planes de la empresa	9	17%
Aprender a cuidar al cliente interno y externo	7	13%
Tomar en cuenta las estadísticas de los reclamos	6	11%
Que la dirección revise el buzón de sugerencias	2	4%
Aumentar el enfoque al Cliente	12	22%
No Contesto	9	17%
Totales	54	100%



Interpretación: El 22% de los gerentes y mandos medios entrevistados opina que se debe aumentar el enfoque al cliente, un 17% no contesto, otro 17% que se debe involucrar al personal en los planes de la empresa, el 13% aprender a cuidar al cliente interno y externo, el 11% opina que se deben tomar en cuenta las estadísticas de los



reclamos, el 9% mejorar la comunicación en la empresa, el 7% realizar círculos de calidad y el 4% que la dirección revise el buzón de sugerencias.

2.8.6.1 CONCLUSIONES GERENTES Y MANDOS MEDIOS

De acuerdo a los gerentes y mandos medios, el factor que mas influye en la deserción de clientes es la atención al cliente, seguido muy de cerca por los problemas económicos y el tiempo de respuesta, así como las tarifas.

La empresa cuenta con presupuesto para la retención de los clientes por medio de programas de fidelización, servicios adicionales gratuitos y otros.

La mayoría de los entrevistados podría cambiarse de trabajo solo bajo las mismas condiciones y si es una multinacional, ya que los ingresos que perciben son altos, así como las prestaciones y los incentivos que reciben.

En la empresa existen perfiles de puestos y procesos bien definidos para el desarrollo eficaz de las actividades, pero se ven dificultados por la mala comunicación (vertical y horizontal) que se da en todos los niveles.



Los diagnósticos de necesidades de capacitación y las evaluaciones de desempeño no son iguales para todos los niveles y no siempre son tomadas en cuenta, lo cual genera una enorme pérdida económica para la empresa.

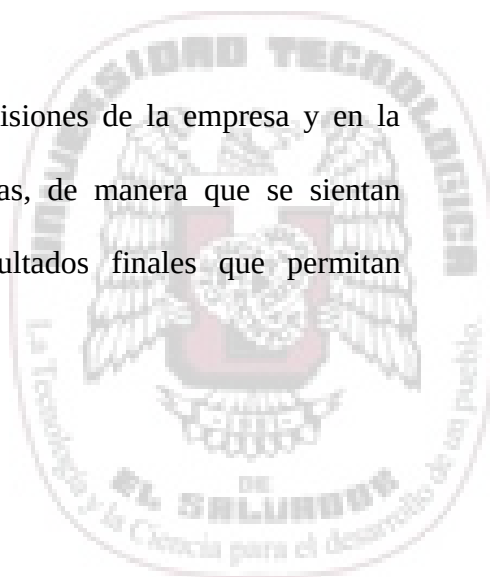
La alta dirección de la empresa mantiene un fuerte recelo con respecto a los datos financieros que se manejan.

2.8.6.2 RECOMENDACIONES GERENTES Y MANDOS MEDIOS

Mejorar la comunicación tanto vertical como horizontal para que los gerentes y mandos medios, así como el personal en general tengan claro lo que se debe hacer y cómo deben hacerlo para obtener un mayor beneficio para la empresa.

Mejorar la motivación en todos los niveles de la empresa, ya que a pesar de contar con buenas prestaciones, salarios altos e incentivos monetarios, estos no se sienten parte de la empresa por lo que no se esmeran por lograr los mejores resultados.

Involucrar a los gerentes y mandos medios en las decisiones de la empresa y en la consecución de los objetivos de cada una de las áreas, de manera que se sientan comprometidos a mejorar su desempeño y los resultados finales que permitan incrementar los beneficios para la empresa.



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.

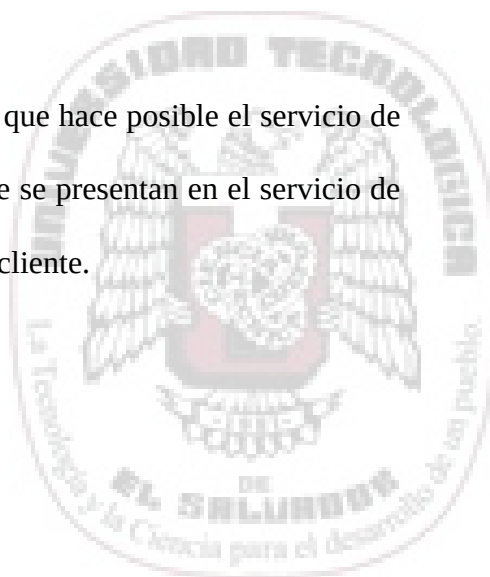
A su vez desarrollan la publicidad que se requiere para dar a conocer los productos y servicios que se ofrecen de forma eficaz.

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



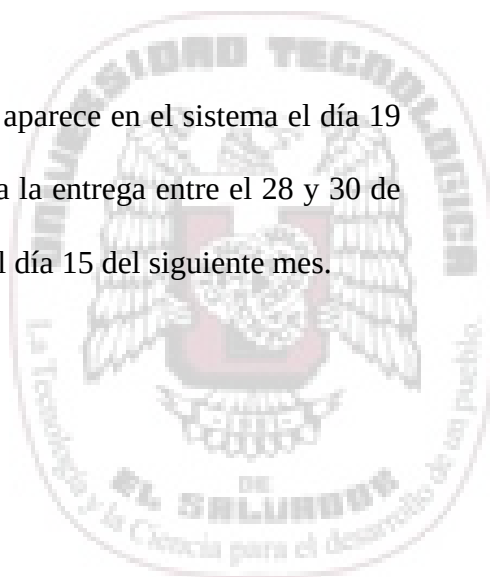
Es la encargada de velar porque exista una buena relacion con el cliente, brindando la asesoría necesaria a estos, así como la ayuda a la solución de las incidencia que presentan los servicios que presta Telefónica.

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.

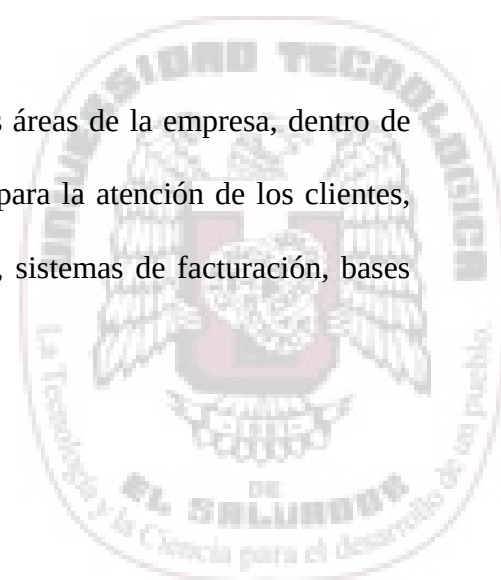
Cabe mencionar que el servicio de envío de facturas esta subcontratado a MAILEX, siendo esta empresa la encargada de repartir y generar un reporte detallando de que manera fue entregada la factura.

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).

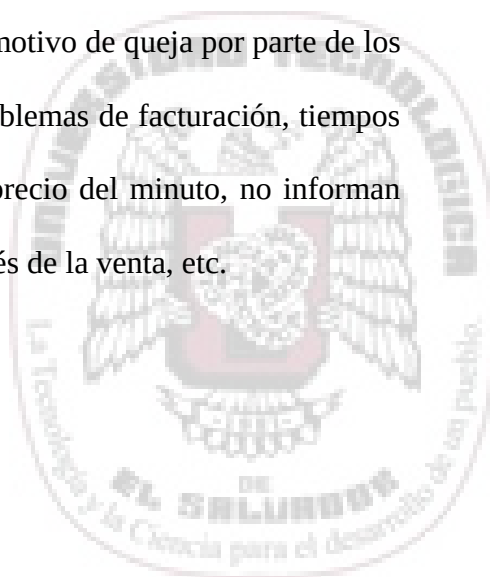
3.1.8 RECURSOS HUMANOS

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.



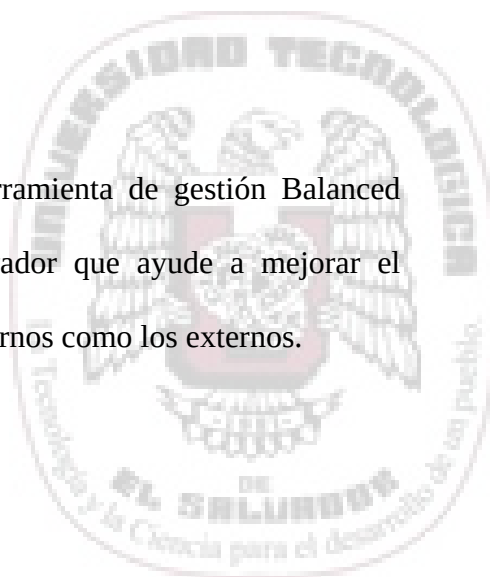
Los clientes internos manifestaron que la comunicación es deficiente, lo cual genera que los procesos no se lleven a cabo de la mejor manera y por ende se preste un mal servicio, por lo que se ve afectado el logro de los objetivos generales de la empresa.

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

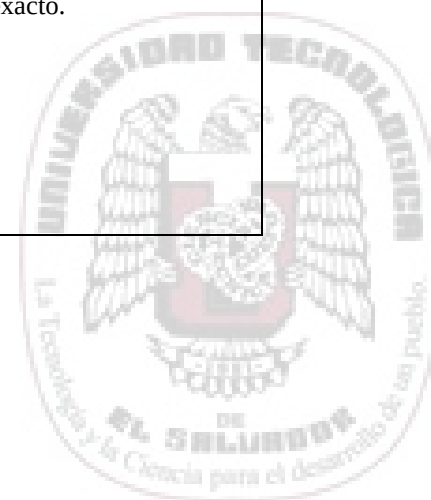
Para la realización de este análisis se tomo en cuenta la información proporcionada por la empresa Telefónica Móviles El Salvador de un Estudio de Mercado realizado en Noviembre 2002 de todas las operadoras de Telefonía Móvil establecidas en el País.



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



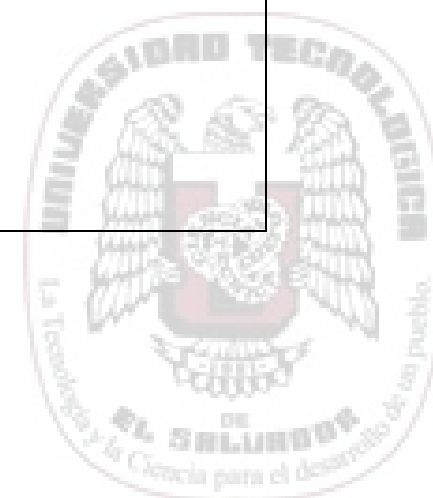
OPORTUNIDADES			
TELEFONICA	TELEMOVIL	TELECOM	DIGICEL
✓ Ampliación de la Cobertura a Nivel Nacional ✓ Aumento en el número de clientes de la empresa. ✓ Creación de productos a la medida de los clientes. ✓ Mejorar la red de distribución de las facturas. ✓ Mejor utilización del Recurso Humano. ✓ Mejorar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



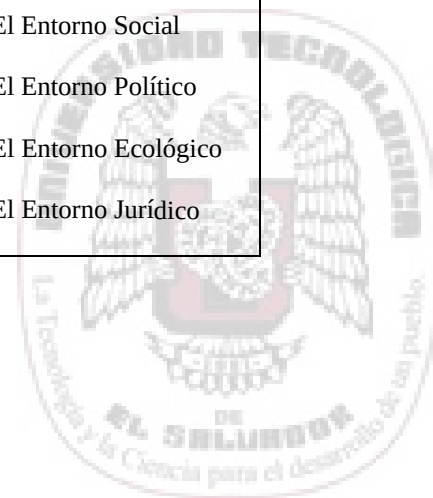
DEBILIDADES			
TELEFONICA	TELEMOVIL	TELECOM	DIGICEL
✓ Poca disposición y compromiso de los empleados. ✓ Falta de seguimiento a las capacitaciones. ✓ La comunicación, horizontal y vertical. ✓ Falta de un servicio de atención al cliente adecuado (prepago y residenciales). ✓ Mala distribución de la facturación.	✓ 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 MISIÓN

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.

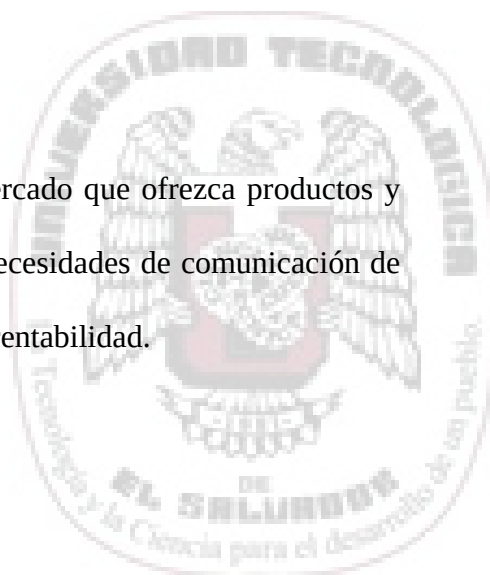
3.3.4.3 VISION

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

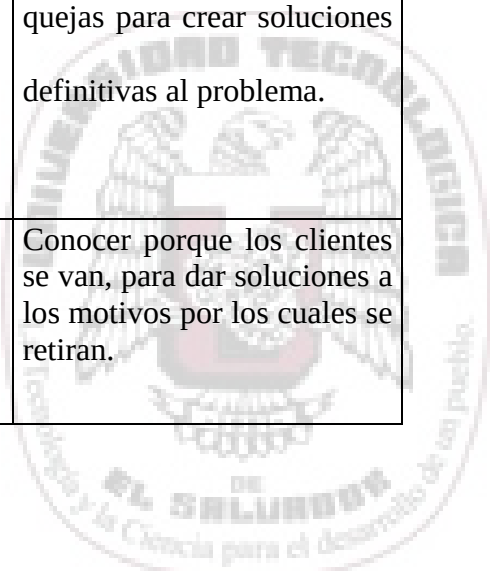
MATRIZ DE INDICADORES Y METAS

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

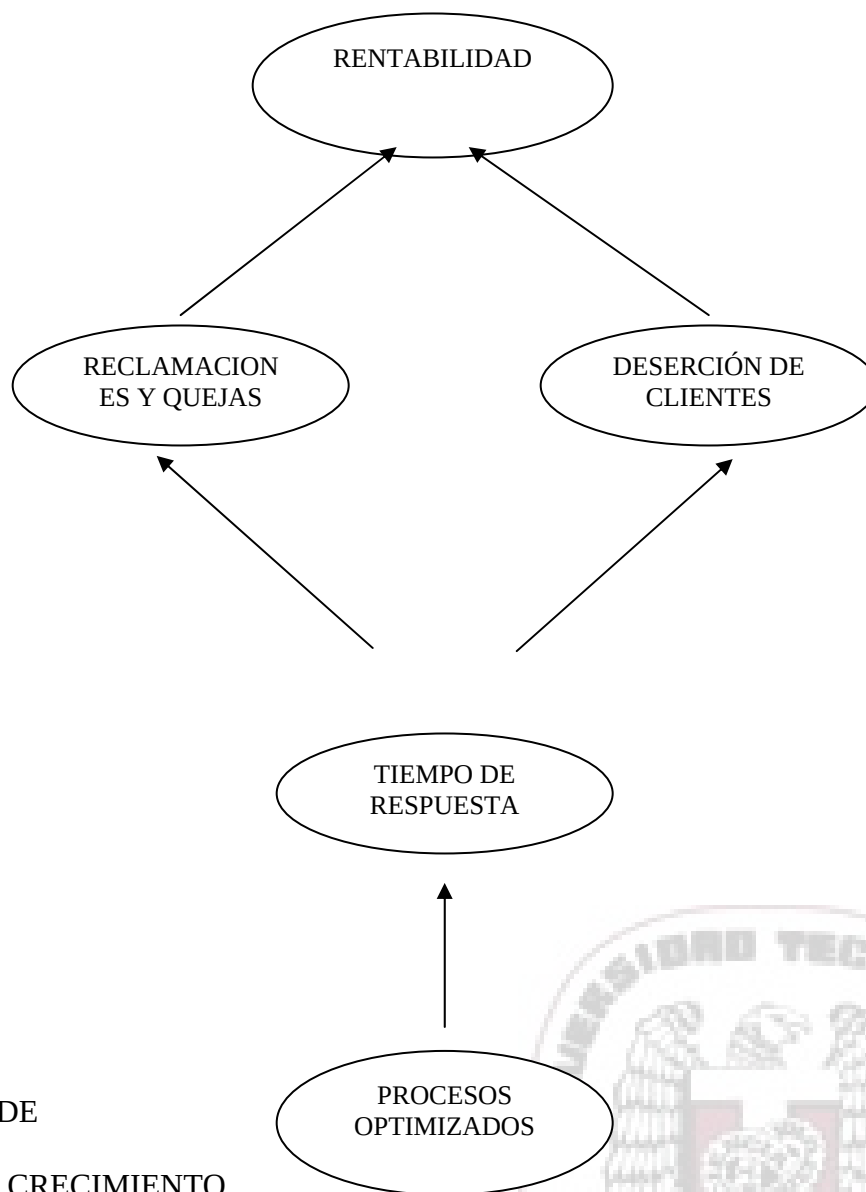
DEL CLIENTE

PERSPECTIVA

DE PROCESOS

PERSPECTIVA DE

FORMACIÓN Y CRECIMIENTO



RELACION 2

PERSPECTIVA
FINANCIERA

PERSPECTIVA
DEL CLIENTE

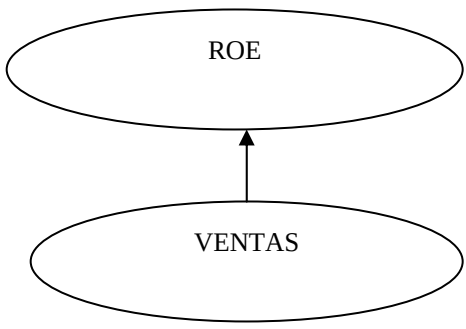
PERSPECTIVA
DE PROCESOS

PERSPECTIVA DE
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

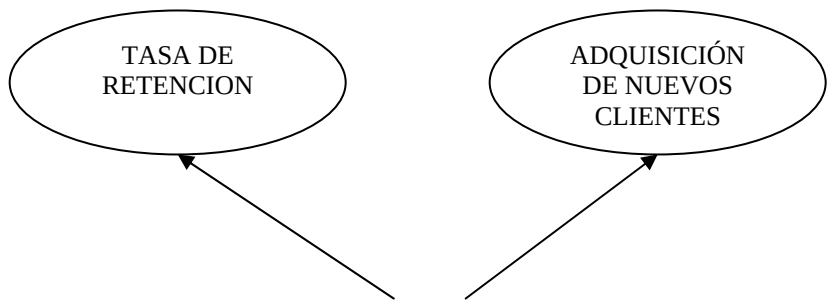


RELACION 3

PERSPECTIVA
FINANCIERA



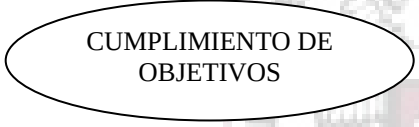
PERSPECTIVA
DEL CLIENTE



PERSPECTIVA
DE PROCESOS

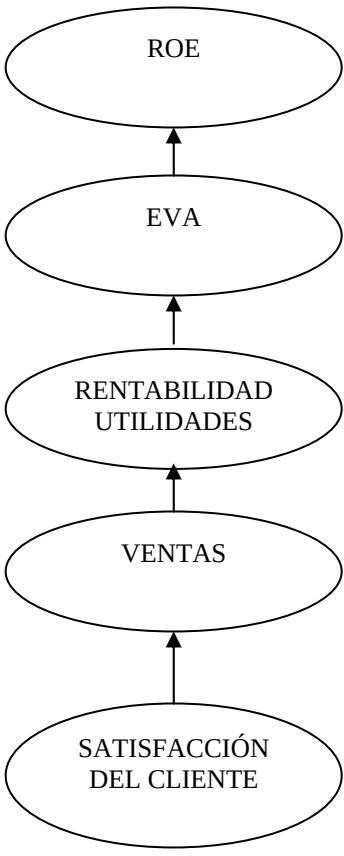


PERSPECTIVA DE
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

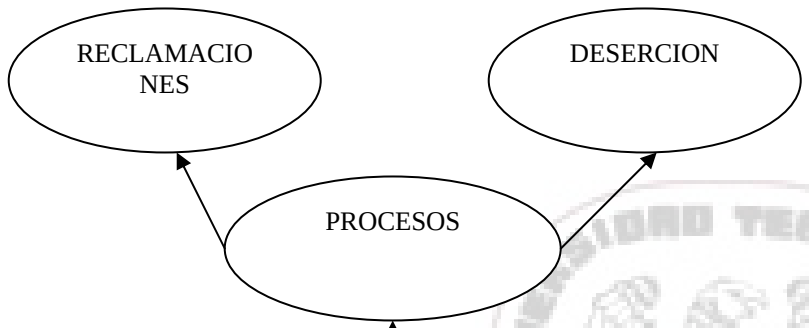


RELACION 4

PERSPECTIVA
FINANCIERA



PERSPECTIVA
DEL CLIENTE



PERSPECTIVA
DE PROCESOS

PERSPECTIVA DE
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

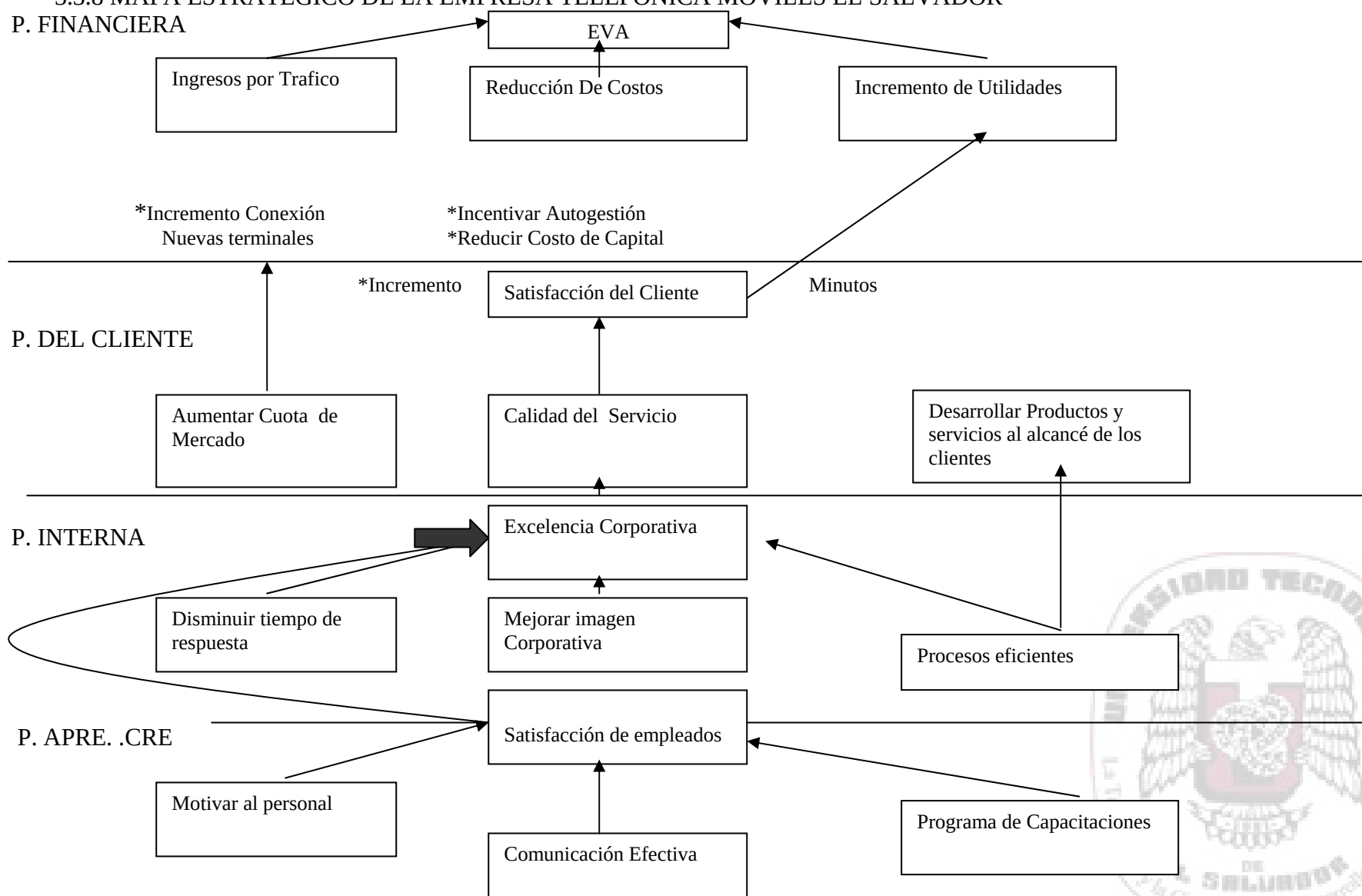


3.3.7 BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA TELEFÓNICA MOVILES EL SALVADOR



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.

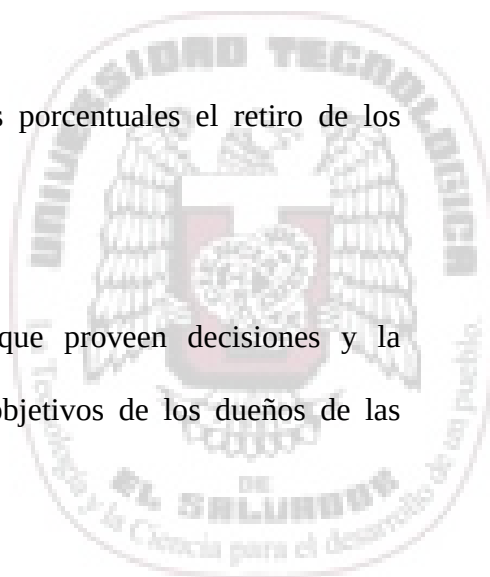
EVA: el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos.

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.

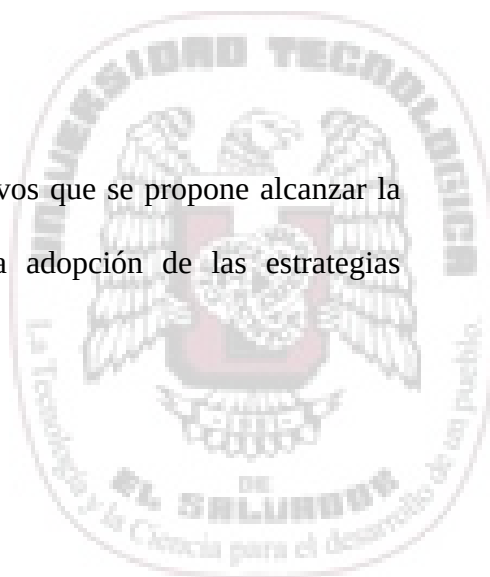
Muestra: es un subconjunto de elementos pertenecientes a la población.

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.

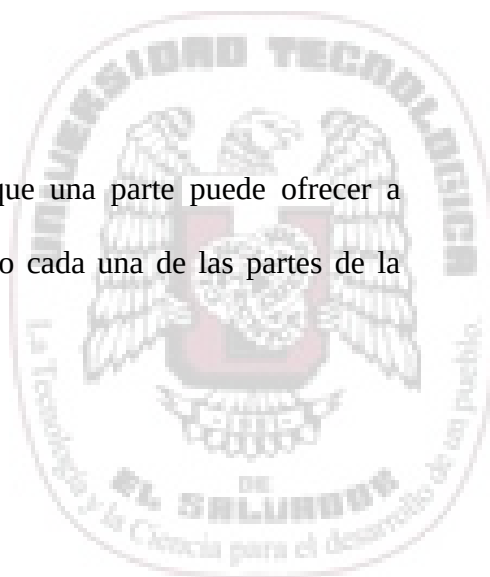
Publicidad: cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios, que hace un patrocinador identificado.

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

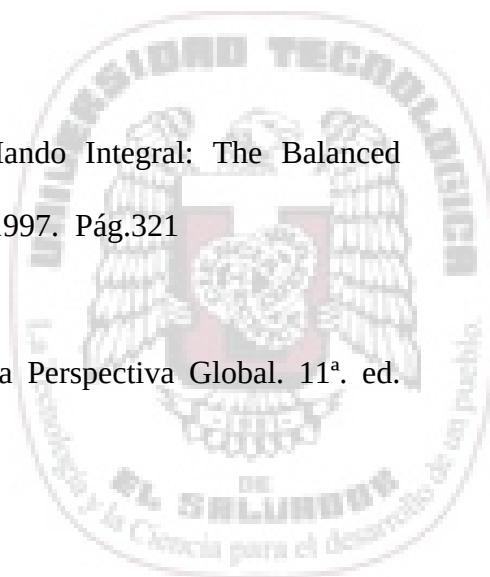
Friedman, Jack P. Dictionary of Business Terms. 2a. ed. Barron's Educational Series.
USA, New York, 1994. Pág. 692

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)



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

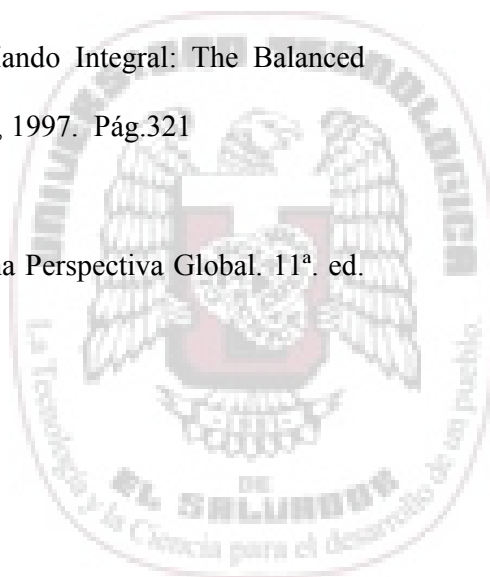
Friedman, Jack P. Dictionary of Business Terms. 2a. ed. Barron's Educational Series. USA, New York, 1994. Pág. 692

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_e
ficaz.as](http://www.loyalt./8_factores_clave_para_que_un_programa_de_fidelizacion_sea_eficaz.as))



ANEXO 1

TEMA	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	MARCO TEORICO
El Balanced Scorecard como una herramienta de gestión para mejorar el desarrollo empresarial de la empresa Telefónica Móviles de El Salvador	¿Cuál es el nivel de influencia que tiene la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard en la disminución del índice de deserción de clientes en la empresa Telefónica Móviles de El Salvador?	Determinar la influencia de la herramienta de gestión Balanced Scorecard en la disminución del índice de deserción de clientes.	V.I. Balanced Scorecard V.D. Índice de Deserción de clientes	Herramienta de gestión administrativa para medir el logro de los objetivos estratégicos. Porcentaje de clientes que se retiran de la empresa.	Utilización de las cuatro perspectivas (financiera, cliente, capacitación, procesos). Número de clientes que se retiran entre número de clientes activos por cien.	Balanced Scorecard Cartera de Clientes Aspecto Financiero
TEMA	PROBLEMAS ESPECIFICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	MARCO TEORICO
	¿En qué medida el adecuado clima de la organización facilita los procesos que se desarrollan en la empresa Telefónica Móviles? ¿Cuál es el nivel de incidencia que tiene la capacitación del recurso humano en el desempeño laboral del personal de Telefónica Móviles?	Determinar como el clima de la organización incide en el desarrollo de los procesos. Establecer el nivel de incidencia que tiene la capacitación del recurso humano en el desempeño laboral del personal de Telefónica Móviles.	V.I. El Clima de la Organización V.D. Procesos V.I. Capacitación del Recurso Humano.	Ambiente en el que se desarrollan las actividades de la empresa. Conexión de actividades que toman uno o más tipos de entradas y crean una salida con un valor agregado a otras áreas y a los clientes. Proceso diseñado para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados para incrementar la efectividad de la organización.	Índice de Satisfacción de los empleados. Parámetros de tiempo y registros de calidad Tiempo de respuesta y evaluaciones periódicas.	Clima organizacional Procesos Capacitaciones Desempeño Laboral.



	¿En qué medida la situación financiera de la empresa Telefónica Móviles garantiza la aplicación de estrategias de fidelización de clientes?	Determinar como influye la situación financiera de la empresa en la fidelización de los clientes.	V.D. Desempeño Laboral. V.I. Situación Financiera V.D. Fidelización de clientes.	Es la manera en que los empleados realizan sus labores con eficiencia y eficacia. Capacidad de la empresa de hacerle frente a sus obligaciones. Grupo de estrategias dirigidas a la conservación de los clientes dentro de la empresa, es decir que se mantengan fieles a esta.	Evaluaciones de desempeño. Indicadores Financieros Número de clientes que se retiran entre número de clientes activos por cién.	Situación Financiera. Fidelización de clientes.
--	---	---	---	--	--	---





Universidad Tecnológica de El Salvador

ANEXO 2

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES PREPAGO DE TELÉFONICA MÓVILES EL SALVADOR

OBJETIVO:

**Determinar la satisfacción de los clientes prepago para conocer los factores que
inciden en la deserción de estos.**

INDICACIONES:

De acuerdo a su criterio seleccione una de las opciones que se le presentan en cada una de las preguntas (sea objetivo).

DATOS GENERALES:

Edad _____ Sexo _____ Profesión _____

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo considera el servicio que recibe de la empresa?

Muy Bueno ☐

Bueno ☐



Regular ☐

Malo ☐

Muy Malo ☐

2. ¿El tiempo de respuesta a solicitudes específicas, es adecuado para usted?

Si ☐

No ☐

3. ¿Cuál es el tiempo de respuesta a dichas solicitudes?

Un día ☐

Una semana ☐

Un mes ☐

Mas de un mes ☐

4. ¿Si a usted le ofreciera otra compañía un servicio de telefonía celular con características similares al que actualmente posee, se cambiaría?

Definitivamente Sí ☐

Probablemente Sí ☐

Indeciso ☐

Probablemente No ☐

Definitivamente No ☐



5. ¿Si su respuesta anterior es afirmativa por cual de los siguientes motivos lo haría, Elija sola uno?

Costo del minuto o plan

Calidad de señal

Problemas de facturación

Atención al cliente

Modelo de terminal

Servicios Adicionales

6. ¿Considera que el personal que atiende a su empresa cuenta con la capacitación debida, de acuerdo a la atención que recibió?

Sí

No

7. ¿Si su respuesta es negativa, es que áreas necesitan reforzar?

Atención al cliente

Productos y servicios

Facturación y cobros

8. ¿Considera usted que recibe un valor agregado al poseer un servicio con esta compañía?

Sí

No



9. ¿Cada cuanto ingresa una tarjeta a su teléfono?

Cada 15 Días ☐

Cada 30 Días ☐

Cada 45 Días ☐

Mas de 45 Días ☐

10. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario para mejorar el servicio que les presta la empresa?

Para uso del Encuestador:

Fecha: _____

Nombre: _____





Universidad Tecnológica de El Salvador

ANEXO 3

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES RESIDENCIALES, EMPRESAS, GRANDES CLIENTES Y VIP DE TELEFÓNICA MOVILES EL SALVADOR

OBJETIVO:

Determinar la satisfacción de los clientes (residenciales, empresas, grandes clientes y VIP) para conocer los factores que inciden en la deserción.

INDICACIONES:

De acuerdo a su criterio seleccione una de las opciones que se le presentan en cada una de las preguntas (sea objetivo).

DATOS GENERALES:

Edad _____ Sexo _____ Profesión _____

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo considera el servicio que recibe de la empresa?

Muy Bueno ☐



Bueno ☐

Regular ☐

Malo ☐

Muy Malo ☐

2. ¿El tiempo de respuesta a solicitudes específicas, es adecuado para usted?

Si ☐

No ☐

3. ¿Cuál es el tiempo de respuesta a dichas solicitudes?

Un día ☐

Una semana ☐

Un mes ☐

Mas de un mes ☐

4. ¿Si a usted le ofreciera otra compañía un servicio de telefonía celular con características similares al que actualmente posee, se cambiaría?

Definitivamente Sí ☐

Probablemente Sí ☐

Indeciso ☐

Probablemente No ☐

Definitivamente No ☐



5. ¿Si su respuesta anterior es afirmativa por cual de los siguientes motivos lo haría, Elija sola uno?

Costo del minuto o plan

Calidad de señal

Problemas de facturación

Atención al cliente

Modelo de terminal

Servicios Adicionales

6. ¿Considera que el personal que atiende a su empresa cuenta con la capacitación debida, de acuerdo a la atención que recibió?

Sí

No

7. ¿Si su respuesta es negativa, es que áreas necesitan reforzar?

Atención al cliente

Productos y servicios

Facturación y cobros

8. ¿Considera usted que recibe un valor agregado al poseer un servicio con esta compañía?

Sí

No



9. ¿Cada cuanto tiempo los visita un representante de la empresa para inspeccionar sus necesidades?

Mensual ☐

Trimestral ☐

Mas de tres meses ☐

10. ¿Dentro de que periodo recibe su facturación?

15 Días ☐

30 Días ☐

45 Días ☐

11. ¿Al momento de recibir su facturación la información es entendible?

Sí ☐

No ☐

12. ¿La información que aparece en su facturación esta acorde a los precios que le fueron ofertados?

Sí ☐

No ☐

13. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario para mejorar el servicio que les presta la empresa?



Para uso del Encuestador:	
Fecha: _____	Nombre: _____





Universidad Tecnológica de El Salvador

ANEXO 4

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES Y MANDOS MEDIOS DE TELEFÓNICA MOVILES EL SALVADOR

OBJETIVO:

Conocer los aspectos más importantes que permitan la aplicación del Balanced Scorecard para disminuir el índice de deserción de clientes.

INDICACIONES:

A continuación se le harán una serie de preguntas de las cuales podrá escoger una o varias de las opciones que se le presentan y podrá realizar los comentarios que considere convenientes en cada una de ellas.

DATOS GENERALES:

Departamento: _____ Tiempo de laborar _____

PREGUNTAS

Deserción de Clientes

1. ¿Tiene usted o alguna persona de su área contacto directo con el cliente final?

Sí

☐

No ☐

2. ¿Que factores considera usted que influyen en la deserción de los clientes?

- Atención al Cliente ☐
- Tiempo de Respuesta ☐
- Tarifas ☐
- Cobertura ☐
- Problemas Económicos ☐
- Otros ☐

3. ¿De que herramientas se vale la empresa para la retención de los clientes?

- Programas de Fidelización ☐
- Precios ☐
- Minutos gratis ☐
- Servicios adicionales gratuitos ☐
- Descuentos ☐



Prorroga de Pago

☐

Clima Organizacional

4. ¿ Si a usted le ofrecieran cambiarse de empleo con las mismas prestaciones y estabilidad, se cambiaría?

Definitivamente Sí ☐

Probablemente Sí ☐

Indeciso ☐

Probablemente No ☐

Definitivamente No ☐

5. ¿Considera que sus ingresos anuales están de acuerdo a las necesidades de su grupo familiar?

Sí ☐



No ☐

6. ¿Enumere del 1 al 6 los aspectos que más le gustan de su trabajo?

Instalaciones ☐

Horarios ☐

Prestaciones ☐

Comunicación ☐

Ubicación ☐

Equipo de Trabajo ☐

7. ¿Existe un perfil para el cargo que desempeña actualmente en su trabajo?

(Están definidas sus requisitos y funciones en un documento)

Sí ☐

No ☐



8. ¿Cómo considera la comunicación horizontal y vertical dentro de la empresa?

Muy Buena ☐

Buena ☐

Regular ☐

Mala ☐

Muy Mala ☐

9. ¿Qué tipo de incentivos recibe por parte de la empresa?

Monetarios ☐

No Monetarios ☐

10. ¿Están definidos los procedimientos para cada una de las actividades que desempeñan en su área?

Sí ☐

No ☐



11. ¿Tomando como base las siguientes tres categorías de procesos, dentro de cual se ubica su área?

Estratégicos

(Son aquellos que se encargan de la planificación del negocio en si)

Claves

(Están concentrados en la satisfacción del cliente externo)

Soporte

(Son los que se concentran en la satisfacción del cliente interno, es decir los que dan soporte a la empresa)

12. ¿Cuáles son los parámetros que utiliza para medir sus procedimientos?

Tiempo de Ejecución

Indicadores de desempeño

Otros

Capacitación del Recurso Humano



13. ¿Realizan diagnósticos de necesidades de capacitación dentro de su área?

Sí ☐

No ☐

Quien las hace:

14. ¿Cada cuanto realizan el diagnostico?

Mensual ☐

Bimestral ☐

Trimestral ☐

Semestral ☐

Anual ☐

15. ¿Se cuenta con un presupuesto destinado para las capacitaciones?

Sí ☐

No ☐



Desempeño Laboral

16. ¿Con que periodicidad realizan evaluaciones de desempeño, elija una alternativa?

No se realiza	☐
Mensual	☐
Trimestral	☐
Semestral	☐
Anual	☐

17. ¿Se toma en cuenta la evaluación del desempeño para la promoción de los empleados?

Sí	☐
No	☐



Situación Financiera

18. ¿Conoce usted los indicadores financieros que utiliza la empresa?

Sí ☐

No ☐

19. ¿Si su respuesta es sí, cual de los siguientes?

ROCE ☐

(Rendimiento sobre el Capital Empleado, determina cuánto de las utilidades netas se generaron por el patrimonio)

Flujo de Efectivo ☐

EVA ☐

(Valor económico agregado, es 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)

Rendimiento sobre Ventas Netas ☐

Otros ☐



20. ¿Qué tipos de metas se establecen dentro de su área?

Cumplimiento de Presupuesto ☐

Cumplimiento de Ventas ☐

Cumplimientos de Tiempos ☐

21. ¿Existe un presupuesto destinado a la retención de clientes?

Sí ☐

No ☐

Fidelización de Clientes

22. ¿Cuenta la empresa con programas de fidelización?



Sí ☐

No ☐

Cuales:

23. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario que hacer con respecto a las preguntas que se le han formulado?

Para uso del Entrevistador:

Fecha: _____

Nombre: _____



ANEXO 5

PLAN DE NEGOCIOS

Tomando en cuenta los resultados obtenidos de la investigación realizada a la empresa Telefónica Móviles se propone el siguiente Plan de Mercadeo para los estratos Prepago y Residencial.

ANTECEDENTES

DESCRIPCION DEL MERCADO

El mercado se encuentra actualmente conformado por 5 segmentados, los cuales son: prepago, residenciales, empresas, grandes clientes y VIP. Dado que en la investigación de campo se determinó que los segmentos más descuidados son Prepago y Residencial, este plan está dirigido a estos.

Prepago: en este servicio no existe un contrato de crédito con el cliente, para poder realizar llamadas se debe comprar una tarjeta con valores que oscilan de \$10.00 hasta \$40.00 dólares, para ser introducidas en el teléfono y así poder realizar llamadas en un periodo determinado acorde a la tarjeta que se adquirió (\$10.00 20 días; \$20.00 60 días; \$30.00 90 días; \$40.00 120 días).



Residencial: en este segmento si existe una relación normada a través de un contrato de servicio. El cliente hace uso del teléfono y lo consumido en un periodo lo paga al final del siguiente periodo.

REVISION DEL PRODUCTO

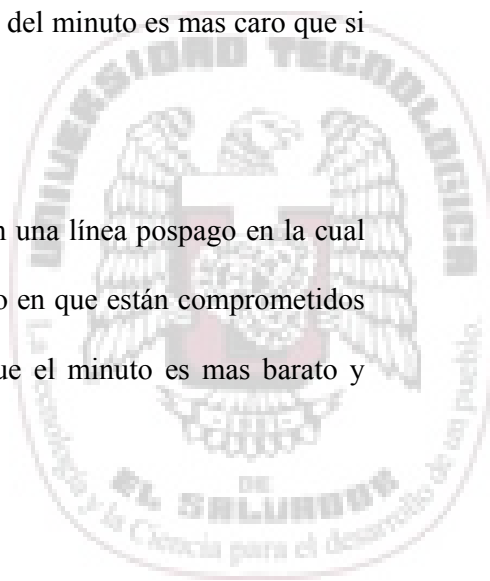
Para ambos segmentos existen ventajas y desventajas para los clientes, las cuales se detallan a continuación:

Los clientes del estrato prepago tienen la ventaja de que no tienen un compromiso directo con la empresa, ya que el servicio que reciben es pagado por anticipado cuando ingresa una tarjeta a su teléfono, lo cual le da derecho a cierto número de minutos que va a depender del valor de la tarjeta. Cuando ésta es agotada el cliente tiene la ventaja de seguir recibiendo llamadas por un periodo determinado.

Este estrato recibe varias promociones, tales como: si se adquieren dos o más líneas les regalan 60 minutos mensuales gratis entre estas, se cuenta con días ACTIVA en los cuales el cliente ingresa una tarjeta de x valor y se le duplica su saldo.

La desventaja de este estrato de clientes es que el valor del minuto es mas caro que si tuviera una línea pospago.

Los clientes del estrato Residencial son los que poseen una línea pospago en la cual firman un contrato por un periodo de 18 meses, tiempo en que están comprometidos a mantener la línea activa. La ventaja principal es que el minuto es mas barato y cuentan con roaming a diferentes países.



En este estrato existen diferentes planes que se ajustan a la capacidad de pago de los clientes.

ANALISIS FODA DE LOS ESTRATOS PREPAGO Y RESIDENCIAL

PREPAGO

FORTALEZAS			
TELEFONICA	TELEMOVIL	TELECOM	DIGICEL
➤ Bonificaciones por Minutos Hablados y recargas de Tarjeta ➤ Dualización de líneas ➤ Días Activa (Doble Saldo) ➤ Terminales Atractivas ➤ Tarjetas de 10,20,30,40 Dólares ➤ Recarga en	➤ Tarjetas de 5,10,20,30, 40 Dólares ➤ Recarga en Línea (Debito de Tarjeta) ➤ Terminales Atractivas ➤	➤ Tarjetas de 10 Dólares ➤ Terminales Atractivas ➤ Las Tarjetas de Prepago son Internacionales	➤ Tarjetas de 10,20,50 Dólares ➤ Recarga en Línea (Debito de Tarjeta) ➤ Terminales Atractivas ➤ Cobro al Minuto exacto

Línea (Debito de Tarjeta) ➤ Planes tarifarios.			
--	--	--	--

OPORTUNIDADES			
TELEFONICA	TELEMOVIL	TELECOM	DIGICEL
➤ Ampliación de mercados	➤ Ampliación de mercados	➤ Ampliación de mercados	➤ Ampliación de mercados
➤ Reducción de costos a través de servicios automatizado s.	➤ Reducción de costos a través de servicios automatizad os	➤ Reducción de costos a través de servicios automatizad os	➤ Reducción de costos a través de servicios automatizad os
➤ Mejora de servicio al Cliente	➤ Mejora de servicio al Cliente	➤ Mejora de servicio al Cliente	➤ Mejora de servicio al Cliente
➤ Ampliar servicios de valor agregado a los aparatos	➤ Ampliar servicios de valor agregado a los aparatos	➤ Ampliar servicios de valor agregado a los aparatos	➤ Ampliar servicios de valor agregado a los aparatos

celulares. ➤ Intercambio de terminales.	celulares. ➤ Intercambio de terminales.	celulares. ➤ Intercambio de terminales.	celulares. ➤ Intercambio de terminales.
--	--	--	--

DEBILIDADES			
TELEFONICA	TELEMOVIL	TELECOM	DIGICEL
➤ No poseen tarjetas de \$5 ➤ Redondeo al Minuto ➤ No hay Roaming ➤ Precio del Minuto	➤ No hay Bono por minutos consumidos y recarga de tarjetas. ➤ Redondeo al Minuto ➤ Calidad en la señal. ➤	➤ No poseen tarjetas de \$5 ➤ No hay Bono por minutos consumidos y recarga de tarjetas. ➤ Redondeo al Minuto ➤	➤ No poseen tarjetas de \$5 ➤ No hay Bono por minutos consumidos y recarga de tarjetas. ➤ No hay Roaming ➤ Cobertura

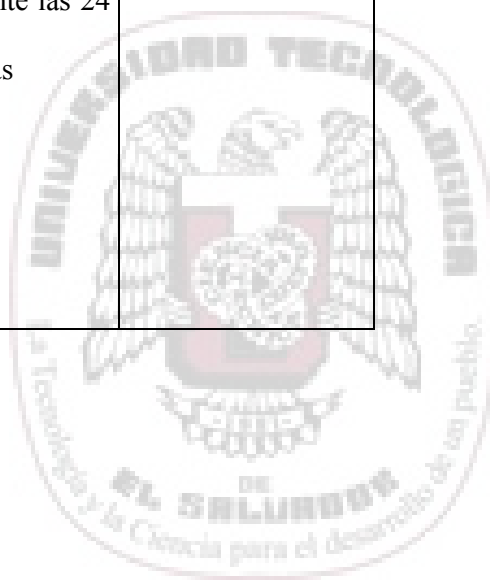


AMENAZAS			
TELEFONICA	TELEMOVIL	TELECOM	DIGICEL
➤ Pérdida de Clientes ➤ Que los Clientes no recarguen con tarjeta sus Celulares. ➤ Entorno Económico ➤ Entorno Político. ➤ Entorno social ➤ Ingreso de Nuevas Compañías	➤ Pérdida de Clientes ➤ Que los Clientes no recarguen con tarjeta sus Celulares. ➤ Entorno Económico ➤ Entorno Político. ➤ Entorno social ➤ Ingreso de Nuevas Compañías	➤ Pérdida de Clientes ➤ Que los Clientes no recarguen con tarjeta sus Celulares. ➤ Entorno Económico ➤ Entorno Político. ➤ Entorno social ➤ Ingreso de Nuevas Compañías	➤ Pérdida de Clientes ➤ Que los Clientes no recarguen con tarjeta sus Celulares. ➤ Entorno Económico ➤ Entorno Político. ➤ Entorno social ➤ Ingreso de Nuevas Compañías

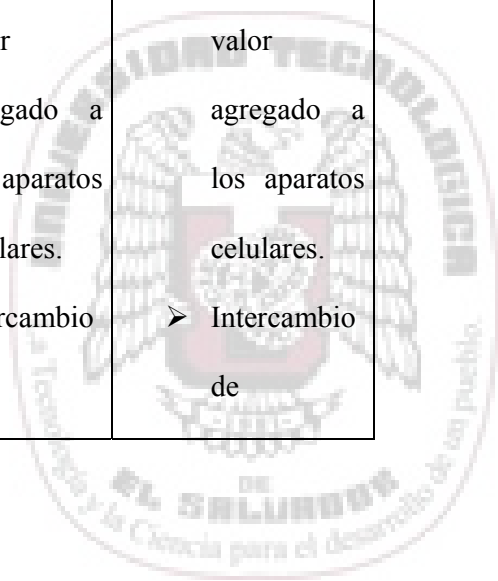


RESIDENCIAL

FORTALEZAS			
TELEFONICA	TELEMOVIL	TELECOM	DIGICEL
➤ Diversidad de Planes de Consumo ➤ Terminales Atractivas ➤ Acumulación de puntos ➤ Asistencia 911 ➤ Roaming ➤ Tecnología Digital ➤ Servicio al cliente las 24 horas.	➤ Diversidad de Planes de Consumo ➤ Terminales Atractivas ➤ Asistencia 911 ➤ Roaming ➤ Tecnología Digital ➤ Servicio al cliente las 24 horas.	➤ Diversidad de Planes de Consumo ➤ Terminales Atractivas ➤ Acumulación de puntos ➤ Roaming ➤ Tecnología Digital ➤ Servicio al cliente las 24 horas	➤ Terminales Atractivas ➤ Roaming ➤ Cobro al segundo exacto. ➤ Tecnología Digital ➤



OPORTUNIDADES			
TELEFONICA	TELEMOVIL	TELECOM	DIGICEL
➤ Ampliación de mercados ➤ Reducción de costos a través de servicios automatizados. ➤ Mejora de servicio al Cliente ➤ Ampliar servicios de valor agregado a los aparatos celulares. ➤ Intercambio de	➤ Ampliación de mercados ➤ Reducción de costos a través de servicios automatizados. ➤ Mejora de servicio al Cliente ➤ Ampliar servicios de valor agregado a los aparatos celulares. ➤ Intercambio de	➤ Ampliación de mercados ➤ Reducción de costos a través de servicios automatizados. ➤ Mejora de servicio al Cliente ➤ Ampliar servicios de valor agregado a los aparatos celulares. ➤ Intercambio de	➤ Ampliación de mercados ➤ Reducción de costos a través de servicios automatizados. ➤ Mejora de servicio al Cliente ➤ Ampliar servicios de valor agregado a los aparatos celulares. ➤ Intercambio de



terminales.	terminales.	terminales.	terminales.
-------------	-------------	-------------	-------------

DEBILIDADES			
TELEFONICA	TELEMOVIL	TELECOM	DIGICEL
➤ Redondeo al Minuto ➤ Precio del Minuto ➤ Mal servicio al cliente ➤ Facturas retrazadas.	➤ Redondeo al Minuto ➤ Precio del Minuto ➤ Calidad de la señal. ➤ Mal servicio al cliente ➤ Facturas retrazadas.	➤ Redondeo al Minuto ➤ Precio del Minuto ➤ Facturas retrazadas.	➤ Redondeo al Minuto ➤ Precio del Minuto ➤ Cobertura ➤ Facturas retrazadas.

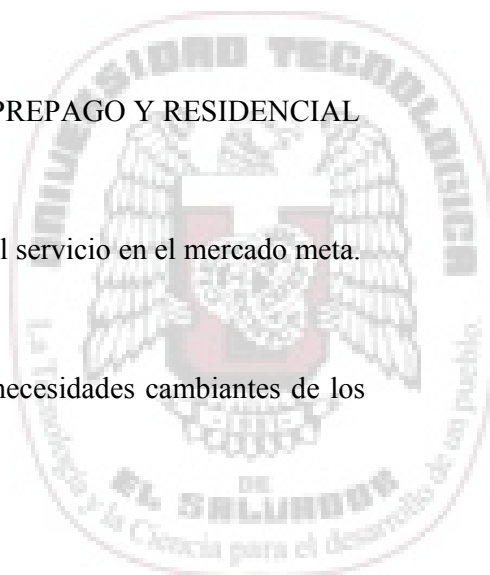


AMENAZAS			
TELEFONICA	TELEMOVIL	TELECOM	DIGICEL
➤ Pérdida de Clientes	➤ Pérdida de Clientes	➤ Pérdida de Clientes	➤ Pérdida de Clientes
➤ Entorno Económico	➤ Entorno Económico	➤ Entorno Económico	➤ Entorno Económico
➤ Entorno Político.	➤ Entorno Político.	➤ Entorno Político.	➤ Entorno Político.
➤ Entorno social	➤ Entorno social	➤ Entorno social	➤ Entorno social
➤ Ingreso de Nuevas Compañías	➤ Ingreso de Nuevas Compañías	➤ Ingreso de Nuevas Compañías	➤ Ingreso de Nuevas Compañías

OBJETIVOS DE MERCADEO PARA ESTRATOS PREPAGO Y RESIDENCIAL

Crear campañas de publicidad enfocadas a posicionar el servicio en el mercado meta.

Creación de productos y servicios que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes.



Realizar investigaciones de mercado que permitan conocer las fortalezas y debilidades de la competencia.

OBJETIVOS DE VENTAS

Incrementar la cuota de mercado para lograr las expectativas de ventas.

Abrir nuevos puntos de venta a nivel nacional.

INDICADORES PARA LOS ESTRATOS PREPAGO Y RESIDENCIAL

Tasa de Adquisición de Nuevos Clientes.

Índice de Satisfacción del Cliente.

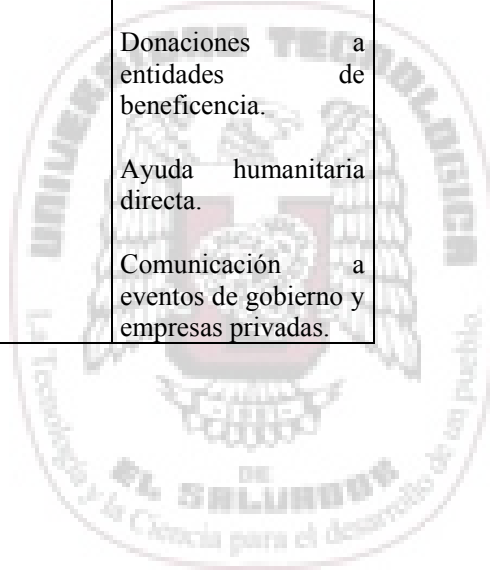
Índice de Reclamaciones y Quejas.

Índice de Deserción de Clientes (prepago y residencial).

ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO DE MARKETING OPERATIVO



PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCION
Calidad: Respaldo de las marcas: Motorola, Nokia, LG, Samsung, Kiocera	Precio competitivos en el mercado.	Canales: Tiendas propias y tiendas franquiciadas. Empresas asociadas: Raf, Crisonino. Kioskos franquiciadas. Ventas de teléfonos a domicilio.	Promoción de Ventas: Comunicación Electrónica. Rebajas de precio del minuto. Bonificación de minutos. Acumulación de puntos intercambiables. Descuento en llamadas internacionales.
Servicios: Tipos de servicios: Mensajes de Texto, Internet en teléfono, correo electrónico, buzón de voz.	Plazos de Crédito	Cobertura a nivel nacional.	Publicidad: Prensa, radio y TV
Diseño	Descuentos: Por tener un consumo de minutos elevado, en el precio del minuto adicional.		Fuerza de Ventas: Vendedores propios. Vendedores libres.
			Relaciones Públicas: Patrocinio de eventos. Donaciones a entidades de beneficencia. Ayuda humanitaria directa. Comunicación a eventos de gobierno y empresas privadas.

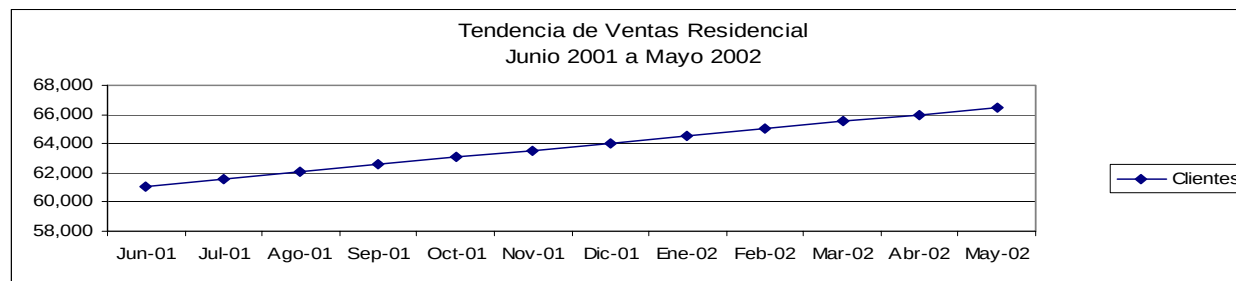




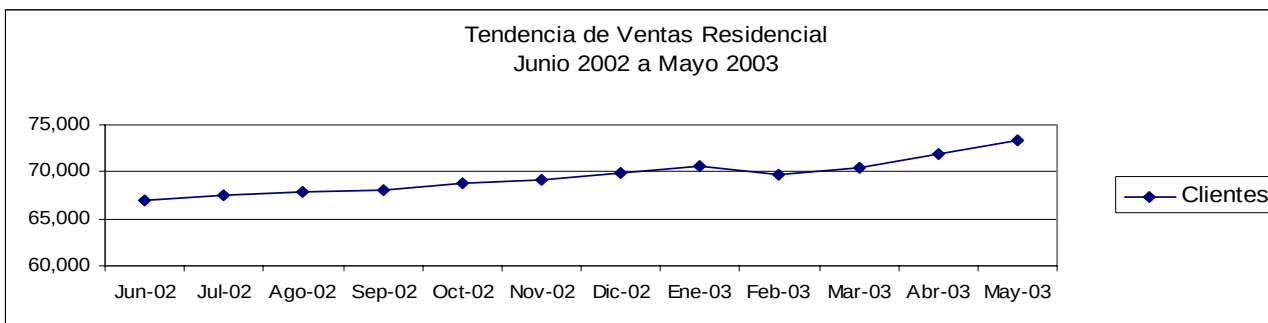
TENDENCIAS DE VENTAS

RESIDENCIAL

Mes	Jun-01	Jul-01	Ago-01	Sep-01	Oct-01	Nov-01	Dic-01	Ene-02	Feb-02	Mar-02	Abr-02	May-02
Cientes	61,100	61,589	62,079	62,568	63,058	63,547	64,037	64,526	65,016	65,505	65,995	66,484

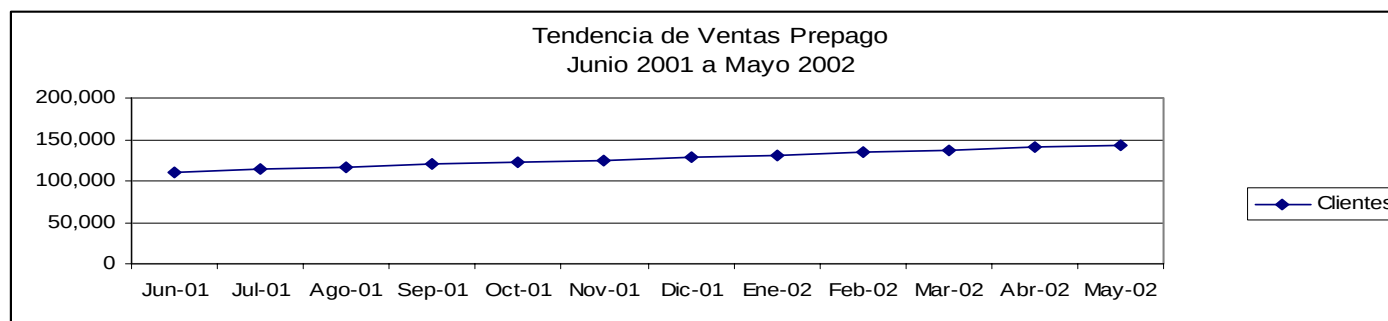


Mes	Jun-02	Jul-02	Ago-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03
Cientes	66,945	67,521	67,924	68,113	68,825	69,205	69,950	70,590	69,721	70,345	71,825	73,361

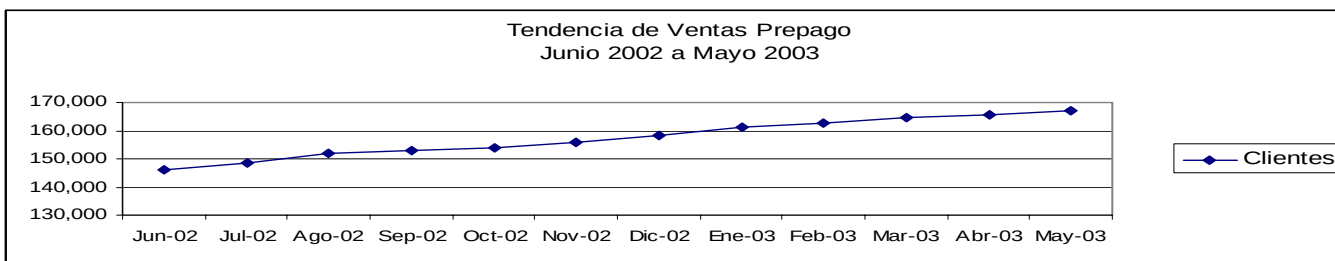


PREPAGO

Mes	Jun-01	Jul-01	Ago-01	Sep-01	Oct-01	Nov-01	Dic-01	Ene-02	Feb-02	Mar-02	Abr-02	May-02
Cientes	110,812	113,726	116,640	119,554	122,468	125,382	128,296	131,210	134,124	137,038	139,952	142,866



Mes	Jun-02	Jul-02	Ago-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03
Cientes	145,935	148,385	151,763	152,954	153,956	155,652	158,245	161,266	162,680	164,392	165,527	166,868



PRONOSTICO DE VENTAS

Con base a los datos estadísticos de los clientes de Enero a Mayo del 2003, se hace un pronostico para los meses de Junio 2003 a junio 2004 utilizando el método de Mínimos cuadrados, el cual se presenta a Continuación:

PREPAGO

	X	Y	X Y	X ²
Jun-02	0	145,935	0	0
Jul-02	1	148,385	148,385	1
Ago-02	2	151,763	303,526	4
Sep-02	3	152,954	458,862	9
Oct-02	4	153,956	615,824	16
Nov-02	5	155,652	778,260	25
Dic-02	6	158,245	949,470	36
Ene-03	7	161,266	1,128,862	49
Feb-03	8	162,680	1,301,440	64
Mar-03	9	164,392	1,479,528	81
Abr-03	10	165,527	1,655,270	100
May-03	11	166,868	1,835,548	121
Total	66	1,887,623	10,654,975	506

$$\bar{X} = \sum X / n = 66/12 = 5.5$$

$$\bar{Y} = \sum y / n = 1,887,623/12 = 157,302$$

$$b_1 = (\sum XY - n\bar{X}\bar{Y}) / \sum X^2 - n\bar{X}^2$$

$$b_1 = 10,694,975 - 12(5.5)(157,302) / 506 - 12(5.5)^2$$

$$b_1 = 273,043 / 143$$

$$b_1 = 1,909.43$$

$$b_0 = \bar{Y} - b_1 \bar{X} = 157,302 - (1,909.43 \times 5.5)$$

$$b_0 = 146,800.05$$



$$Y_T = b_0 + b_1 X$$

$$Y_T = 146,800 + 1,909.43 (X)$$

$$Y_T = 146,800 + 1,909.43 (13)$$

$$Y = 171,623 \text{ (dato corresponde a junio)}$$

Con base a la proyección únicamente se sustituye el valor de x en los meses de junio 2003 a Mayo 2004, quedando de la siguiente forma:

PRONOSTICO DE VENTA ESTRATO PREPAGO DE JUNIO 2003 A MAYO 2004.

	Proyeccion de Clientes	Consumo de min Promedio	Costo por minutos	Ingresos
Jun-03	171,623	100	\$0.30	\$5,148,690.00
Jul-03	173,352	100	\$0.30	\$5,200,560.00
Ago-03	175,442	100	\$0.30	\$5,263,260.00
Sep-03	177,351	100	\$0.30	\$5,320,530.00
Oct-03	179,260	100	\$0.30	\$5,377,800.00
Nov-03	181,170	100	\$0.30	\$5,435,100.00
Dic-03	183,079	100	\$0.30	\$5,492,370.00
Ene-04	184,989	100	\$0.30	\$5,549,670.00
Feb-04	186,898	100	\$0.30	\$5,606,940.00
Mar-04	188,808	100	\$0.30	\$5,664,240.00
Abr-04	190,717	100	\$0.30	\$5,721,510.00
May-04	192,626	100	\$0.30	\$5,778,780.00



RESIDENCIAL

	X	Y	X Y	X2
Jun-02	0	66,945	0	0
Jul-02	1	67,521	67,521	1
Ago-02	2	67,924	135,848	4
Sep-02	3	68,113	204,339	9
Oct-02	4	68,825	275,300	16
Nov-02	5	69,205	346,025	25
Dic-02	6	69,950	419,700	36
Ene-03	7	70,590	494,130	49
Feb-03	8	69,721	557,768	64
Mar-03	9	70,345	633,105	81
Abr-03	10	71,825	718,250	100
May-03	11	73,361	806,971	121
Total	66	834,325	4,658,957	506

$$X = \Sigma X / n = 66/12 = 5.5$$

$$Y = \Sigma y / n = 834,325/12 = 69,527$$

$$b_1 = (\Sigma XY - nXY) / \Sigma X^2 - n X^2$$

$$b_1 = 4,658,957 - (12)(5.5)69,527 / 506 - 12(5.5)^2$$

$$b_1 = 4,658,957 - 4,588,787.5 / 143$$

$$b_1 = 491$$

$$b_0 = Y - b_1 X = 69,527 - (491 \times 5.5)$$

$$b_0 = 66,828$$

$$Y_T = b_0 + b_1 X$$

$$Y_T = 66,828 + 491 (X)$$

$$Y_T = 66,828 + 491 (13)$$

$$Y = 73,207 \text{ (dato corresponde a junio)}$$



Con base a la proyección únicamente se sustituye el valor de x en los meses de junio 2003 a Mayo de 2004, quedando de la siguiente forma:

PRONOSTICO DE VENTA ESTRATO RESIDENCIAL DE JUNIO 2003 A MAYO 2004

	Proyeccion de Clientes	Consumo de min Promedio	Costo por minutos	Ingresos
Jun-03	73,207	200	\$0.25	\$3,660,350
Jul-03	73,698	200	\$0.25	\$3,684,900
Ago-03	74,189	200	\$0.25	\$3,709,450
Sep-03	74,679	200	\$0.25	\$3,733,950
Oct-03	75,170	200	\$0.25	\$3,758,500
Nov-03	75,661	200	\$0.25	\$3,783,050
Dic-03	76,151	200	\$0.25	\$3,807,550
Ene-04	76,642	200	\$0.25	\$3,832,100
Feb-04	77,133	200	\$0.25	\$3,856,650
Mar-04	77,624	200	\$0.25	\$3,881,200
Abr-04	78,114	200	\$0.25	\$3,905,700
May-04	78,605	200	\$0.25	\$3,930,250



PROGRAMACION GANTT

RESIDENCIAL

	Jun-03	Jul-03	Ago-03	Sep-03	Oct-03	Nov-03	Dic-03	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04
	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem
PUBLICIDAD												
Radio												
Prensa												
Television												
PROMOCIONES												
Intercambio												
Nuevos Planes												
Tarifas reducidas de Larga Distancia												
Descuentos en Llamadas Internacionales												
Donaciones a Entidades de Beneficiencia												
VALORES AGREGADOS												
Puntos CLUB												
Programa Noches y fines de Semana												
Servicios Automatizados												



PREPAGO

	Jun-03				Jul-03				Ago-03				Sep-03				Oct-03				Nov-03				Dic-03				Ene-04				Feb-04				Mar-04				Abr-04				May-04			
	Sem				Sem				Sem				Sem				Sem				Sem				Sem				Sem				Sem				Sem				Sem				Sem			
PUBLICIDAD																																																
Radio																																																
Prensa																																																
Television																																																
PROMOCIONES																																																
Intercambio de Terminales																																																
Doble minutos																																																
Descuentos en llamadas Internacionales																																																
VALORES AGREGADOS																																																
Puntos CLUB																																																
Dualizacion de Lineas																																																
Recargas en Lineas																																																
Planes Tarifarios																																																
Bonificacion por Recargas de Tarjetas																																																
Bonificacion de minutos entrantes																																																



PRESUPUESTO PUBLI-PROMOCIONAL

RESIDENCIAL

	Jun-03	Jul-03	Ago-03	Sep-03	Oct-03	Nov-03	Dic-03	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04
Manejo de Cuenta	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000
Produccion Tv	\$3,600	\$4,600	\$3,800	\$2,860	\$4,325	\$3,600	\$3,400	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600
Envio a medio de Tv	\$14,650	\$13,150	\$14,650	\$15,230	\$15,200	\$14,650	\$15,020	\$16,650	\$15,955	\$17,856	\$17,632	\$18,525
Produccion Radio	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$3,850	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600
Envio a medio de Radio	\$4,200	\$3,200	\$4,721	\$4,161	\$4,200	\$4,200	\$4,350	\$4,200	\$5,304	\$4,200	\$4,524	\$4,292
Produccion Prensa	\$1,675	\$1,675	\$1,675	\$1,675	\$1,675	\$2,231	\$2,011	\$1,675	\$1,675	\$1,675	\$1,675	\$1,675
Envio a medio de "Prensa	\$7,623	\$7,623	\$7,623	\$8,623	\$7,623	\$7,623	\$7,623	\$8,147	\$8,199	\$7,670	\$7,923	\$7,623
Produccion Cable	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600
Envio a medio de Cable	\$5,509	\$4,010	\$5,509	\$5,790	\$5,509	\$5,506	\$4,014	\$5,509	\$5,509	\$5,502	\$5,509	\$5,509
Produccion afiches/Brochures	\$3,350	\$3,417	\$3,350	\$3,350	\$3,517	\$3,350	\$3,350	\$3,350	\$3,250	\$3,350	\$3,350	\$3,350
Donaciones		\$3,000					\$3,000					
Totales	\$53,807	\$53,875	\$54,528	\$54,889	\$55,249	\$55,610	\$55,968	\$56,331	\$56,692	\$57,053	\$57,413	\$57,774
% en relacion a las Ventas	1.47%	1.47%	1.47%	1.47%	1.47%	1.47%	1.47%	1.47%	1.47%	1.47%	1.47%	1.47%
Valor de Ventas	\$3,660,350	\$3,664,900	\$3,709,450	\$3,733,950	\$3,758,500	\$3,783,050	\$3,807,350	\$3,832,100	\$3,856,650	\$3,881,200	\$3,905,700	\$3,930,250
Equivalente del 1.47 %	\$53,807.15	\$53,874.03	\$54,528.92	\$54,889.07	\$55,249.95	\$55,610.84	\$55,968.05	\$56,331.87	\$56,692.76	\$57,053.64	\$57,413.79	\$57,774.68



PREPAGO

	Jun-03	Jul-03	Ago-03	Sep-03	Oct-03	Nov-03	Dic-03	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04
Manejo de Cuenta	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,200	\$7,200	\$7,200	\$7,200	\$7,200
Produccion Tv	\$3,600	\$4,600	\$3,800	\$2,860	\$4,325	\$3,600	\$3,400	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600
Envio a medio de Tv	\$10,362	\$10,652	\$10,520	\$11,483	\$11,946	\$12,450	\$13,544	\$11,320	\$11,128	\$12,552	\$13,452	\$14,352
Produccion Radio	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$3,850	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,732	\$2,732	\$2,732
Envio a medio de Radio	\$5,619	\$4,985	\$4,655	\$6,254	\$6,523	\$6,123	\$5,700	\$5,700	\$7,985	\$6,253	\$7,625	\$6,392
Produccion Prensa	\$1,675	\$1,675	\$1,675	\$1,675	\$1,675	\$2,231	\$1,686	\$1,675	\$1,675	\$1,675	\$1,675	\$1,675
Envio a medio de Prensa	\$9,190	\$10,007	\$9,478	\$9,655	\$7,556	\$7,723	\$9,633	\$8,984	\$10,230	\$10,036	\$9,436	\$10,285
Produccion Cable	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600
Envio a medio de Cable	\$5,520	\$4,509	\$4,507	\$5,792	\$5,412	\$5,512	\$5,509	\$5,328	\$5,922	\$5,502	\$5,689	\$5,509
Produccion afiches/Brochures	\$3,350	\$3,417	\$3,350	\$3,350	\$3,517	\$3,350	\$3,350	\$4,099	\$3,250	\$4,625	\$3,350	\$3,598
Donaciones			\$2,500					\$2,500				
Totales	\$52,516	\$53,045	\$53,685	\$54,269	\$54,154	\$55,439	\$56,022	\$56,606	\$57,190	\$57,775	\$58,359	\$58,943
% en relacion a las Ventas	1.02%	1.02%	1.02%	1.02%	1.02%	1.02%	1.02%	1.02%	1.02%	1.02%	1.02%	1.02%
Valor de Ventas	\$5,148,690	\$5,200,560	\$5,263,260	\$5,320,530	\$5,377,800	\$5,435,100	\$5,492,370	\$5,549,670	\$5,606,940	\$5,664,240	\$5,721,510	\$5,778,780
Equivalente del 1.47 %	\$52,516.64	\$53,045.71	\$53,685.25	\$54,269.41	\$54,853.56	\$55,438.02	\$56,022.17	\$56,606.63	\$57,190.79	\$57,775.25	\$58,359.40	\$58,943.56

CONTROLES Y SEGUIMIENTO

Para determinar la efectividad del Plan de Negocio la empresa debe medir tanto el éxito de la publicidad como la del producto y servicio ofertado.

Para medir el impacto de la publicidad se pueden establecer controles de cuantos clientes consultan sobre el servicio ofertado tanto personal como telefónicamente. También se debe medir la variación en la cantidad de nuevos clientes y el aumento en los minutos consumidos por los clientes cautivos.

Se deben asignar jefes para cada uno de los productos y servicios que ofrece la empresa, con el fin de que estos verifiquen el cumplimiento de los pronósticos y los indicadores relacionados con los productos a los que están asignados.

También se debe responsabilizar e involucrar a todo el personal de la empresa con los objetivos del plan de negocios para que enfoquen sus esfuerzos a la consecución de los mismos para lograr mejores resultados.

