



ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU INCIDENCIA EN LA
ATENCION AL CLIENTE DE LA EMPRESA PROVEEDORA DE
INTERNET SPEEDY DE LA CIUDAD DE AMBATO**

**Disertación de grado previo la obtención del título de Ingeniera Comercial con
Mención en Administración de la Productividad**

LINEA DE INVESTIGACION:

AREA DE ADMINISTRACION

AUTORA:

MARÍA AUGUSTA GUERRERO GUERRERO

DIRECTOR:

TELMO DIEGO PROAÑO CORDOVA, Econ. Mg

AMBATO – ECUADOR

Abril 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACION

TEMA:

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU INCIDENCIA EN LA
ATENCION AL CLIENTE DE LA EMPRESA PROVEEDORA DE
INTERNET SPEEDY DE LA CIUDAD DE AMBATO**

Línea de Investigación:

AREA DE ADMINISTRACION

Autora:

MARIA AUGUSTA GUERRERO GUERRERO

Telmo Diego Proaño Córdova, Econ. Mg.

CALIFICADOR f.

Miguel Augusto Torres Almeida, Ing. Mg.

CALIFICADOR f.

Carlos Ernesto Flores Tapia, Ing. Mg.

CALIFICADOR f.

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. MBA.

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION

DE EMPRESAS f.

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA f.

AMBATO - ECUADOR

Abril – 2015

DECLARACION DE AUTENCIDAD

Yo, María Augusta Guerrero Guerrero portadora de la cédula de ciudadanía No. 180374008-1 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Productividad son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

María Augusta Guerrero Guerrero

CI. . 180374008-1

DEDICATORIA

Quiero dedicar todo el esfuerzo y sacrificio puesto en esta extensa investigación a toda mi familia ya que ellos fueron los pilares que me sostuvieron muchas veces cuando aparecían los deseos de dejarlo todo a un lado.

Mi madre razón de mi existir , que supo día a día guiarme con sus infinitos consejos y enseñanzas de responsabilidad y más aun ahora que ya no está a mi lado, su recuerdo despertará en mi siempre esos deseos de sobresalir y alcanzar el éxito a base de lucha, entrega y sobretodo humildad.

Mis hijos razón de mi vivir, que con sus pequeñas sonrisas e inocencia hacen que tenga el compromiso de esforzarme cada día mas y mas para ofrecerles un futuro mejor.

Quiero dedicar este trabajo de manera muy especial a mi esposo que supo compartir conmigo los gratos momentos de alcanzar una meta, como también consolarme cuando esa meta se alejaba y que con su empuje, entusiasmo y constancia pasó noches en vela junto a mí, con el afán y objetivo de poder ver mi sueño hecho realidad.

MARÍA AUGUSTA

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento efusivo a la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO, por darme la oportunidad de formarme como una profesional de éxito.

Mi agradecimiento al Economista Diego Proaño, por su colaboración y su paciencia en la elaboración del presente trabajo.

A la empresa PROVEEDORA DE INTERNET SPEEDY, por darme la oportunidad de desarrollar el trabajo en su prestigiosa institución.

MARÍA AUGUSTA

RESUMEN

En la última década, las empresas e instituciones en todo el mundo, luchan por adaptarse. Cada nuevo cambio demanda medir el desempeño. Tal es el caso que la perspectiva administrativa debe contemplar varias perspectivas, como la de los clientes, los procesos, el uso de la tecnología, la de recursos humanos y la de mercado. De esta manera el cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard será la herramienta revolucionaria que proporcionará al gerente una mirada global del desempeño de la empresa, ordenando, traduciendo y organizando los objetivos y planes estratégicos de la misma, satisfaciendo las necesidades y requerimientos de los clientes, para potencializar una fidelización que se enmarque en calidad, coordinación e integración y por ende obtener las ventajas competitivas, que le permitirán adquirir una sostenibilidad en el mercado, entonces a partir del esquema presentado y los resultados esperados se fundamentarán en una alta rentabilidad y utilidades, y así podrá generar un cambio organizacional sustentable mediante la utilización de perspectivas orientadas a una integración organizacional que promueva una alta eficiencia al cliente y por ende generar fidelización constante de tal manera que el posicionamiento en el mercado sea altamente competitivo generando esto la maximización de los resultados empresariales y enfocándolos a la innovación constante y por tanto el valor al cliente sea el óptimo.

ABSTRACT

In the last decade, businesses and institutions around the world are struggling to adapt. Each new change demands to measure performance. Such is the case that the administrative perspective should consider various perspectives, such as customers, processes, use of technology, human resources and market. Thus, the balanced scorecard (BSC) is the revolutionary tool that will provide a comprehensive look at managing the performance of the company, ordering, translating and organizing the objectives and strategic plans it, satisfying costumers needs and requirements customers, to potentiate a loyalty that is framed in quality, coordination and integration and thus, gain the competitive advantages that allow you to acquire sustainability in the market. Then from the presented scheme and expected results will be based on a high profitability and earnings, to therefore create a sustainable organizational change throng the use of perspectives oriented to an organizational integration that promotes high efficiency to the client and as a result general, customer loyalty so that the position in the market will be is highly competitive generating as a result the maximizing of business performance and focusing on the constant innovation and therefore the customer value is optimal.

TABLA DE CONTENIDO

Portada.....	i
Aprobación.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Tabla de Contenidos.....	viii
Introducción.....	1

CAPÍTULO I**EL PROBLEMA**

1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis crítico.....	4
1.2.3 Prognosis.....	5
1.2.4 Formulación del problema.....	6
1.2.5 Interrogantes.....	6
1.2.6 Delimitación del problema.....	6

1.3 Justificación	7
1.4 Objetivos	8
1.4.1 General	8
1.4.2 Específicos	8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos	9
2.2 Fundamentación filosófica	11
2.3 Fundamentación legal	11
2.4 Categorías fundamentales	16
Administración estratégica	19
Ventaja Competitiva	19
El cuadro de mando integral	19
Perspectiva Financiera	20
Vinculación de los objetivos financieros con la estrategia	21
Temas estratégicos para la perspectiva financiera	22
El crecimiento y diversificación de los ingresos	22
Indicador de los temas financieros estratégicos	23
Reducción de costos/mejora de la productividad	23
El aumento de la productividad de los ingresos	23
Utilización de los activos/estrategia de inversión	24
Ciclo de caja	24

Perspectivas del cliente	25
La segmentación del mercado.....	26
Perspectiva del cliente, Indicadores centrales.....	27
Grupo de indicadores centrales del cliente.....	28
El indicador de las propuestas de valor a los clientes.....	28
Atributos de los productos y servicios.....	29
La relación con los clientes.....	29
Imagen y prestigio.....	30
Perspectivas del proceso interno.....	30
Cadena de valor del proceso interno.....	31
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	32
Indicadores clave sobre los empleados.....	32
Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento.....	33
La medición de la satisfacción del empleado.....	33
La medición de la retención de los empleados.....	34
La medición de la productividad de los empleados.....	34
Las capacidades de los sistemas de información.....	35
Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.....	35
Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral.....	36
Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales.....	36
Ventas.....	38
Satisfacción de necesidades.....	38
Atención al cliente.....	38
Visión y misión del servicio.....	38
La empresa orientada al cliente.....	39

La creatividad empresarial.....	39
Calidad en el servicio.....	39
Calidad en el producto y calidad en el servicio.....	40
Fidelización de los clientes.....	40
El control de los procesos de atención al cliente.....	41
Características del servicio.....	42
Atención al público.....	42
Componentes de la calidad en el servicio al cliente.....	43
Hexágono del servicio.....	44
Modelo de las cinco Gap (brechas).....	46
Hipótesis.....	48
Señalamiento de variables.....	48

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque Cuantitativo.....	49
3.2 Métodos de investigación.....	50
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	51
3.4 Población y muestra.....	52
3.5 Recolección de Información.....	56
3.6 Procesamiento y Análisis de la Información.....	56
3.6.1 Procesamiento.....	56
3.6.2 Plan de Análisis e Interpretación de Resultados.....	57

CAPÍTULO IV**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1 Análisis de datos.....	58
----------------------------	----

CAPÍTULO V**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones.....	68
5.2 Recomendaciones.....	69

CAPÍTULO VI**LA PROPUESTA**

6.1 Título.....	70
Justificación.....	70
Objetivos.....	71
General.....	71
Específicos.....	71
Operacionalización.....	72
Bibliografía.....	95
Glosario.....	96
Anexos.....	97

TABLA DE GRAFICOS

GRAFICOS

Gráfico N° 1.1: Árbol de Problemas	5
Gráfico N° 2.1: Categorías fundamentales.....	16
Gráfico N° 2.2: Variable Independiente Cuadro de Mando Integral.....	17
Gráfico N° 2.3: Variable Dependiente Atención al usuario.....	18
Gráfico N° 2.4: Ciclo de Caja.....	25
Gráfico N° 2.5: Indicadores Centrales.....	27
Gráfico N° 2.6: Valor Agregado al cliente.....	30
Gráfico N° 2.7: Perspectivas del Proceso Interno	31
Gráfico N° 2.8: Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento.....	33
Gráfico N° 2.9: Indicadores de los objetivos individuales y de la organización...37	
Gráfico N° 2.10: Hexágono del Servicio	45
Gráfico N° 4.1: Calificación de los Sistemas de Información.....	58
Gráfico N° 4.2: Cobertura de la Empresa.....	59
Gráfico N° 4.3: Innovación de los Servicios.....	60
Gráfico N° 4.4: Integración de Procesos.....	61
Gráfico N° 4.5: Atención que recibe.....	62
Gráfico N° 4.6: Proveedor más solicitado.....	63
Gráfico N° 4.7: Servicio post-venta.....	64
Gráfico N° 4.8: Cambio de Área de Servicio.....	65
Gráfico N° 4.9: Cliente Leal.....	66
Gráfico N° 4.10: Implementación del Cuadro de Mando Integral.....	67

Gráfico N° 6.1: Esquema Integral	76
Gráfico N° 6.2: Esquema de Actividades que direccionaran la fuerza de ventas ..	79
Gráfico N° 6.3: Matriz del CMI SPEEDY	83
Gráfico N° 6.4: Perspectivas e Impulsores clave del desempeño utilizados por el CMI	84
Gráfico N° 6.5: Objetivos Estratégicos	89
Gráfico N° 6.6: Plan Estratégico Speedy	90

TABLAS

Tabla N° 4.1: Calificación de los Sistemas de Información	58
Tabla N° 4.2: Cobertura de la Empresa	59
Tabla N° 4.3: Innovación en los Servicios	60
Tabla N° 4.4: Integración de Procesos	61
Tabla N° 4.5: Atención que recibe	62
Tabla N° 4.6: Proveedor más solicitado	63
Tabla N° 4.7: Servicio post-venta	64
Tabla N° 4.8: Cambio de Área de Servicio	65
Tabla N° 4.9: Cliente Leal	66
Tabla N° 4.10: Implementación del Cuadro de Mando Integral	67

CUADROS

Cuadro N° 2.1: Indicador de los temas financieros estratégicos	23
Cuadro N° 2.2: Indicadores Centrales.....	27
Cuadro N° 3.1: Variable Independiente: Cuadro de Mando Integral.....	54
Cuadro N° 3.2: Variable Dependiente: Atención al Cliente.....	55
Cuadro N° 6.1: Operacionalización.....	72
Cuadro N° 6.2: FODA.....	72
Cuadro N° 6.3: Etapa Estratégica.....	74
Cuadro N° 6.4: Indicadores del Cuadro de Mando Integral.....	76
Cuadro N° 6.5: Factores Clave Económicos.....	78
Cuadro N° 6.6: Factores claves de Procesos Internos.....	80
Cuadro N° 6.7: PERSPECTIVA FINANCIERA - Estado de Resultados.....	85
Cuadro N° 6.8: Flujo de Caja.....	85
Cuadro N° 6.9: Indicadores de Gestión.....	86
Cuadro N° 6.10: PERSPECTIVA DE CLIENTES - Valor Agregado.....	86
Cuadro N° 6.11: Asesoría Personalizada.....	87
Cuadro N° 6.12: PERSPECTIVA DE PROCESOS - Control Interno de Procesos.....	87
Cuadro N° 6.13: PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Desarrollo de Competencias y Destrezas.....	88
Cuadro N° 6.14: Objetivo estratégico Financieros.....	91
Cuadro N° 6.15: Objetivo Estratégico Clientes.....	91
Cuadro N° 6.16: Objetivo Estratégico Procesos Internos.....	92
Cuadro N° 6.17: Objetivo Estratégico Aprendizaje y Crecimiento.....	92
Cuadro N° 6.18: Plan de Acción.....	93

INTRODUCCIÓN

El Cuadro de Mando Integral sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre las perspectivas hacia la meta general de la empresa mediante indicadores e inductores que al crear una sinergia entre las partes constituyentes de la empresa genera desarrollo integral estableciendo así una mejor gestión que se vera reflejada en una satisfacción total de las necesidades de los usuarios para así poder generar una mejor demanda en base a coordinación y eficiencia y por tanto generar una ventaja competitiva que promueva fidelización de los clientes en el mercado.

La estructura del trabajo investigativo consta de los siguientes capítulos:

Capítulo I, se presenta el problema, dando a conocer su conflicto en el entorno empresarial, el análisis crítico establecido ha enfocado las causas y efectos, se establece la prognosis en la cual se determina la visualización del problema a futuro en la empresa, la formulación del problema, se determinan los objetivos.

Capítulo II, se detallan los antecedentes investigativos, se conceptualiza las variables en estudio y se detalla la hipótesis.

Capítulo III, hace referencia a la metodología de la investigación, detallando el procedimiento el nivel y el establecimiento de técnicas e instrumentos de recolección de la información.

Capítulo IV, se establece el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el levantamiento de la información.

Capítulo V se detallan las conclusiones y recomendaciones del proceso investigativo.

En el capítulo VI, se establece la propuesta, la justificación así como los objetivos y la ejecución de las actividades de cambio para la institución.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCION AL CLIENTE DE LA EMPRESA PROVEEDORA DE INTERNET SPEEDY DE LA CIUDAD DE AMBATO

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

En la actualidad el desarrollo de los sistemas de comunicación han conllevado a la ampliación de las redes, tal es el caso del internet, que desarrolla un gran mercado, para acceder a información en el contexto globalizado, particularmente en Ecuador ha generado un sistema de ayuda a varios sectores de la economía, de esta manera la aparición de empresas proveedoras de internet ha potencializado a los individuos su sistema comunicacional, pero no se cuenta con un sistema administrativo que gestione eficientemente todos los procesos, de esta manera el no contar con un cuadro de mando integral que promueva el logro de las estrategias afecta la atención al cliente, debido a que no se puede alinear eficientemente actividades para satisfacer las necesidades de los usuarios.

La ciudad de Ambato ha evidenciado un alto crecimiento poblacional y comercial, el mismo que genera desarrollo de información y apertura económica; En el sector se han establecido varias empresas que proveen el servicio de internet en la región y ciudad, pero se ha observado que algunas de ellas presentan falencias en su sistema organizacional debido a que no se maneja integralmente la gestión administrativa, lo cual afecta al cliente determinando la demanda y por ende el desarrollo empresarial.

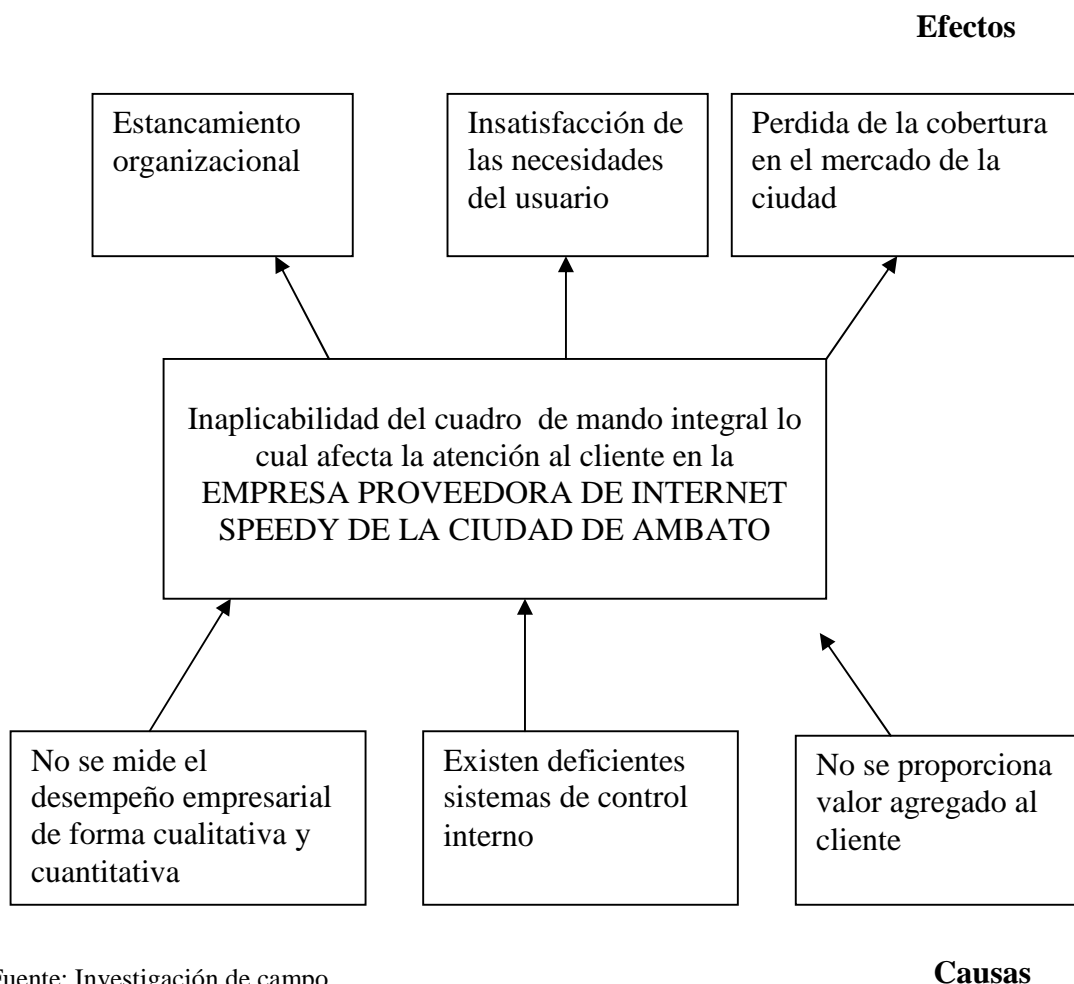
La empresa proveedora de internet SPEEDY se ha establecido en la ciudad desde hace 8 años, tiempo en el cual ha creado una cartera de clientes selectivos, pero debido a los cambios del entorno es necesario mejorar su cobertura en el mercado, por tanto el no trabajar bajo un modelo administrativo como el cuadro de mando integral afecta no solo su sistema organizacional interno, sino también la atención que se brinda al usuario, debido a que no cuenta con todas las herramientas organizacionales necesarias que permita crear clientes leales y satisfechos.

1.2.2 Análisis crítico

Debido al crecimiento de la competencia, la empresa ha evidenciado una problemática centrada en la atención al usuario, por tanto un factor importante es que no se mide el desempeño empresarial de forma cualitativa y cuantitativa, lo cual da lugar a un estancamiento organizacional. Se observa también que existe un deficiente control interno, generando así insatisfacción de las necesidades del usuario, finalmente se determina que no se proporciona valor agregado al cliente afectando

así la imagen empresarial en el mercado y limitando la demanda de los potenciales usuarios.

Gráfico N° 1.1: ARBOL DE PROBLEMAS



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

1.2.3 Prognosis

Debido a la globalización del mercado es necesario establecer cambios a la gestión empresarial, de no buscar una solución se presentará una paulatina disminución en las ventas del servicio ya que no se satisfacen los requerimientos del cliente, posteriormente la pérdida de cobertura en el mercado generando una baja rentabilidad de la inversión que conlleve al cierre en la ciudad debido a la

disminución de demanda del servicio de tal manera que la imagen empresarial no será proyectada como referente de calidad y por tanto el bajo posicionamiento ocasionará una minimización de la inversión efectuada.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo la inaplicabilidad de un cuadro de mando integral afecta la atención al usuario de la empresa proveedora de internet SPEEDY de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Interrogantes

- ¿De qué manera el no establecer un cuadro de mando integral no promueve un sistema de información para la toma de decisiones?
- ¿Cómo se ve afectada la atención al usuario y su fidelización, por la falta de un sistema de comunicación directo?
- ¿Es necesario establecer un modelo de cuadro de mando integral para mejorar la atención al cliente en la empresa proveedora de internet SPEEDY de la ciudad de Ambato?

1.2.6 Delimitación del problema

Campo: Administración

Área: Productividad

Aspecto: Atención al usuario

Delimitación espacial

La investigación se lleva a cabo en la empresa proveedora de Internet SPEEDY de la ciudad de Ambato, localizada en las Avenida Manuelita Sáenz y Lope de Ayala , a una cuadra de la Agencia Sur del Servicio de Rentas Internas, Teléfono (03) 3 – 70-00-00, mail www.speedy.net.ec

Delimitación temporal

El tiempo de desarrollo del proceso investigativo fue del 10 de octubre del 2010 hasta el 20 de abril del 2012.

1.3 Justificación

La presente investigación es importante por que se pretende establecer los parámetros técnicos de una gestión administrativa eficiente a través de la utilización del cuadro de mando integral con la finalidad de fortalecer el control interno, para así proyectar una imagen de eficiencia al usuario y obtener por tanto su fidelización.

El interés de establecer un cambio administrativo se sustenta en la agrupación de objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas bajo cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje para poder brindar una atención al usuario con la más alta calidad y por ende la demanda sea motivada.

Se pretende también generar un cambio paradigmático al manejo administrativo bajo la perspectiva de la alineación coherente de los factores empresariales para mejorar el beneficio de los servicios que se brinda al cliente.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Desarrollar la metodología del cuadro de mando integral que permita mejorar la atención al cliente de la empresa proveedora de internet SPEEDY de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Específicos

- Determinar en qué áreas se debe aplicar con mayor énfasis el cuadro de mando integral para mejorar la gestión integral de la empresa.
- Establecer el servicio post venta como parte del valor agregado que permita obtener la fidelización del cliente en el mercado.
- Diseñar un modelo del cuadro de mando integral para mejorar la relación con el usuario.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

En el desarrollo de la investigación se tomó en consideración las variables de estudio, También se toma en consideración el siguiente trabajo:

De Alejandra Gualpa, para la obtención del Título de Ing. En Contabilidad y Auditoría, quien presento el trabajo, con el Tema: El cuadro de mando integral y su efecto en la dirección estratégica del Plantel Avícola AVIPLASA de la ciudad de Latacunga, quien llego a las siguientes conclusiones:

- En la empresa no se efectúan planes de inversión que se orienten a la maximización de cada uno de los recursos lo cual limita el crecimiento empresarial.
- En la actualidad la empresa tiene falencias en el servicio al cliente lo cual ha afectado la imagen en el entorno comercial.
- En la empresa los procesos internos no mantienen un ciclo comunicativo permanente lo cual afecta el desarrollo y funciones del personal.

- La avícola no cuenta con planes de entrenamiento y capacitaciones permanentes al personal lo cual afecta el desarrollo de sus actividades y destrezas.

De Mercy Cristina Cárdenas Pazmiño, Para la obtención del Título de Ing. en Administración de empresas, quien presento el trabajo, con el Tema: Establecimiento de Ventajas Competitivas para mejorar el Servicio al Cliente en Farmacia La Salud del Cantón Patate, quien llego a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo con los datos obtenidos se concluye que existen un porcentaje considerable de clientes que manifiestan que la atención es muy buena, buena y regular.
- Hay un porcentaje significativo que señala que el personal no tiene un sentido de compromiso en el servicio al cliente.
- Un gran porcentaje de clientes considera que la farmacia no ha alcanzado un desarrollo empresarial dentro del sector en el que se desenvuelve, lo que limita su accionar empresarial.
- Se concluye que más de la mitad de clientes encuestados manifiestan que no están satisfechos con el servicio que les brinda el personal que lo atiende.
- Existe un buen porcentaje que manifiestan que la farmacia se diferencia de sus competidores por los precios que ofrecen y otro grupo manifiesta que es por la atención y la imagen que proyectan.

2.2 Fundamentación filosófica

El desarrollo de la presente investigación utilizó el paradigma crítico propositivo, por cuanto se determinó el problema para posteriormente generar una alternativa de solución a través de la propuesta.

2.3 Fundamentación legal

La base legal para el desarrollo del trabajo es la Ley de Defensa al Consumidor que en los capítulos generales manifiesta lo siguiente:

Principios generales

Art. 1.- Ambito y Objeto.- Las disposiciones de la presente ley son de orden público y de interés social, sus normas por tratarse de una ley de carácter orgánico, prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias. En caso de duda en la interpretación de esta ley, se la aplicará en el sentido más favorable al consumidor.

El objeto de esta ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento, protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

Art. 2.- Definiciones.- Para efectos de la presente ley, se entenderá por:

Anunciante.- Aquel proveedor de bienes o de servicios que ha encargado la difusión pública de un mensaje publicitario o de cualquier tipo de información referida a sus productos o servicios.

Consumidor.- Toda persona natural o jurídica que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuando la presente ley mencione al consumidor, dicha denominación incluirá al usuario.

Contrato de Adhesión.- Es aquel cuyas cláusulas han sido establecidas unilateralmente por el proveedor a través de contratos impresos o en formularios sin que el consumidor, para celebrarlo, haya discutido su contenido.

Derecho de Devolución.- Facultad del consumidor para devolver o cambiar un bien o servicio, en los plazos previstos en esta ley, cuando no se encuentra satisfecho o no cumple sus expectativas, siempre que la venta del bien o servicio no haya sido hecha directamente, sino por correo, catálogo, teléfono, internet, u otros medios similares.

Especulación.- Práctica comercial ilícita que consiste en el aprovechamiento de una necesidad del mercado para elevar artificiosamente los precios, sea mediante el ocultamiento de bienes o servicios, o acuerdos de restricción de ventas entre proveedores, o la renuencia de los proveedores a atender los pedidos de los consumidores pese a haber existencias que permitan hacerlo, o la elevación de los precios de los productos por sobre los índices oficiales de inflación, de precios al

productor o de precios al consumidor.

Información Básica Comercial.- Consiste en los datos, instructivos, antecedentes, indicaciones o contraindicaciones que el proveedor debe suministrar obligatoriamente al consumidor, al momento de efectuar la oferta del bien o prestación del servicio.

Oferta.- Práctica comercial consistente en el ofrecimiento de bienes o servicios que efectúa el proveedor al consumidor.

Proveedor.- Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión.

Publicidad.- La comunicación comercial o propaganda que el proveedor dirige al consumidor por cualquier medio idóneo, para informar y motivarlo a adquirir o contratar un bien o servicio. Para el efecto la información deberá respetar los valores de identidad nacional y los principios fundamentales sobre seguridad personal y colectiva.

Publicidad Abusiva.- Toda modalidad de información o comunicación comercial,

capaz de incitar a la violencia, explotar el miedo, aprovechar la falta de madurez de los niños y adolescentes, alterar la paz y el orden público o inducir al consumidor a comportarse en forma perjudicial o peligrosa para la salud, seguridad personal y colectiva.

Se considerará también publicidad abusiva toda modalidad de información o comunicación comercial que incluya mensajes subliminales.

Publicidad Engañosa.- Toda modalidad de información o comunicación de carácter comercial, cuyo contenido sea total o parcialmente contrario a las condiciones reales o de adquisición de los bienes y servicios ofrecidos o que utilice textos, diálogos, sonidos, imágenes o descripciones que directa o indirectamente, e incluso por omisión de datos esenciales del producto, induzca a engaño, error o confusión al consumidor.

Servicios Públicos Domiciliarios.- Se entiende por servicios públicos domiciliarios los prestados directamente en los domicilios de los consumidores, ya sea por proveedores públicos o privados tales como servicios de energía eléctrica, telefonía convencional, agua potable, u otros similares.

Distribuidores o comerciantes.- Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual venden o proveen al por mayor o al detal, bienes destinados finalmente a los consumidores, aun cuando ello no se desarrolle en establecimientos abiertos al público.

Productores o fabricantes.- Las personas naturales o jurídicas que extraen, industrializan o transforman bienes intermedios o finales para su provisión a los consumidores.

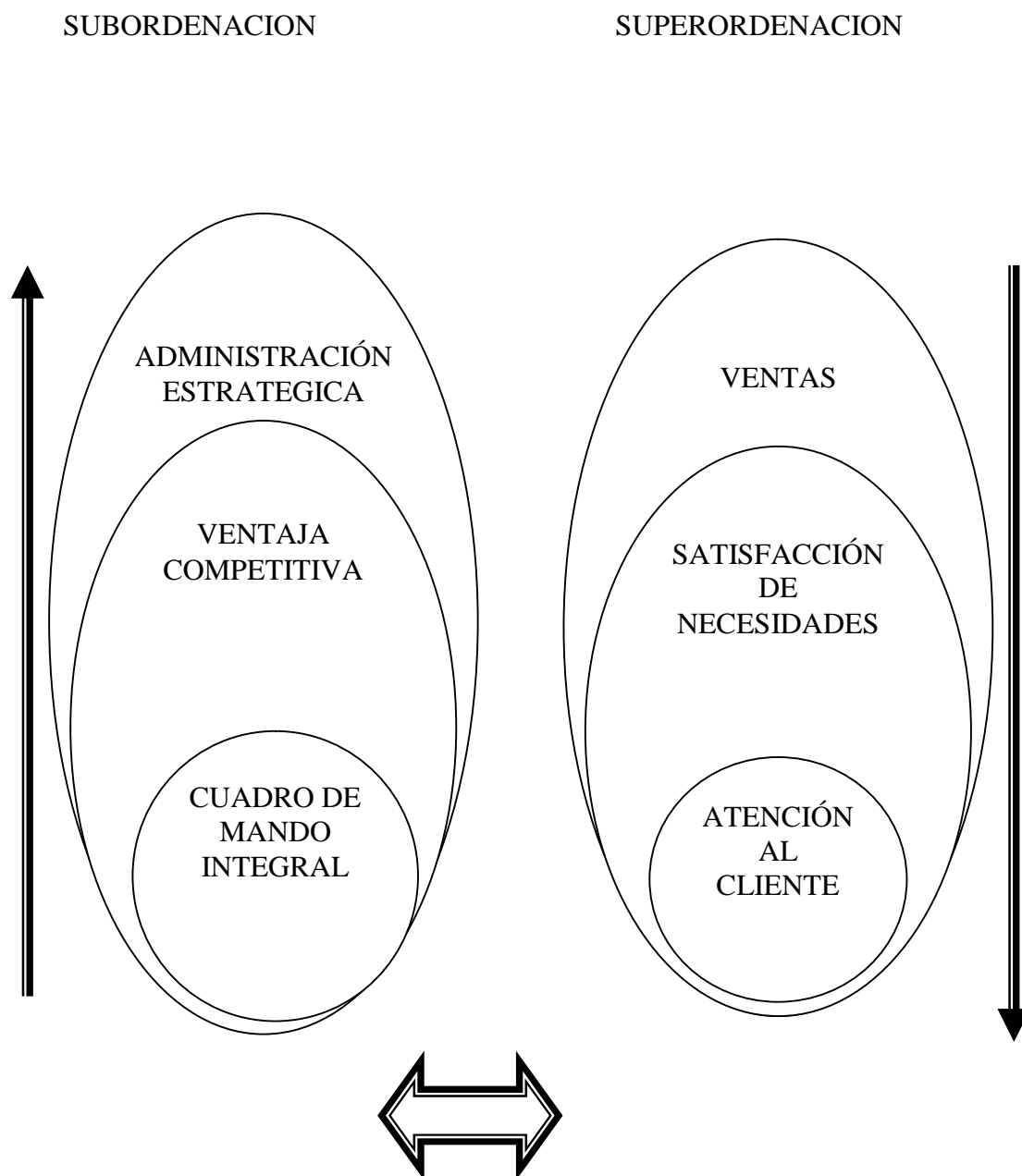
Importadores.- Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual importan bienes para su venta o provisión en otra forma al interior del territorio nacional.

Prestadores.- Las personas naturales o jurídicas que en forma habitual prestan servicios a los consumidores.

Art. 3.- Derechos y Obligaciones Complementarias.- Los derechos y obligaciones establecidos en la presente Ley no excluyen ni se oponen a aquellos contenidos en la legislación destinada a regular la protección del medio ambiente y el desarrollo sustentable, u otras leyes relacionadas.

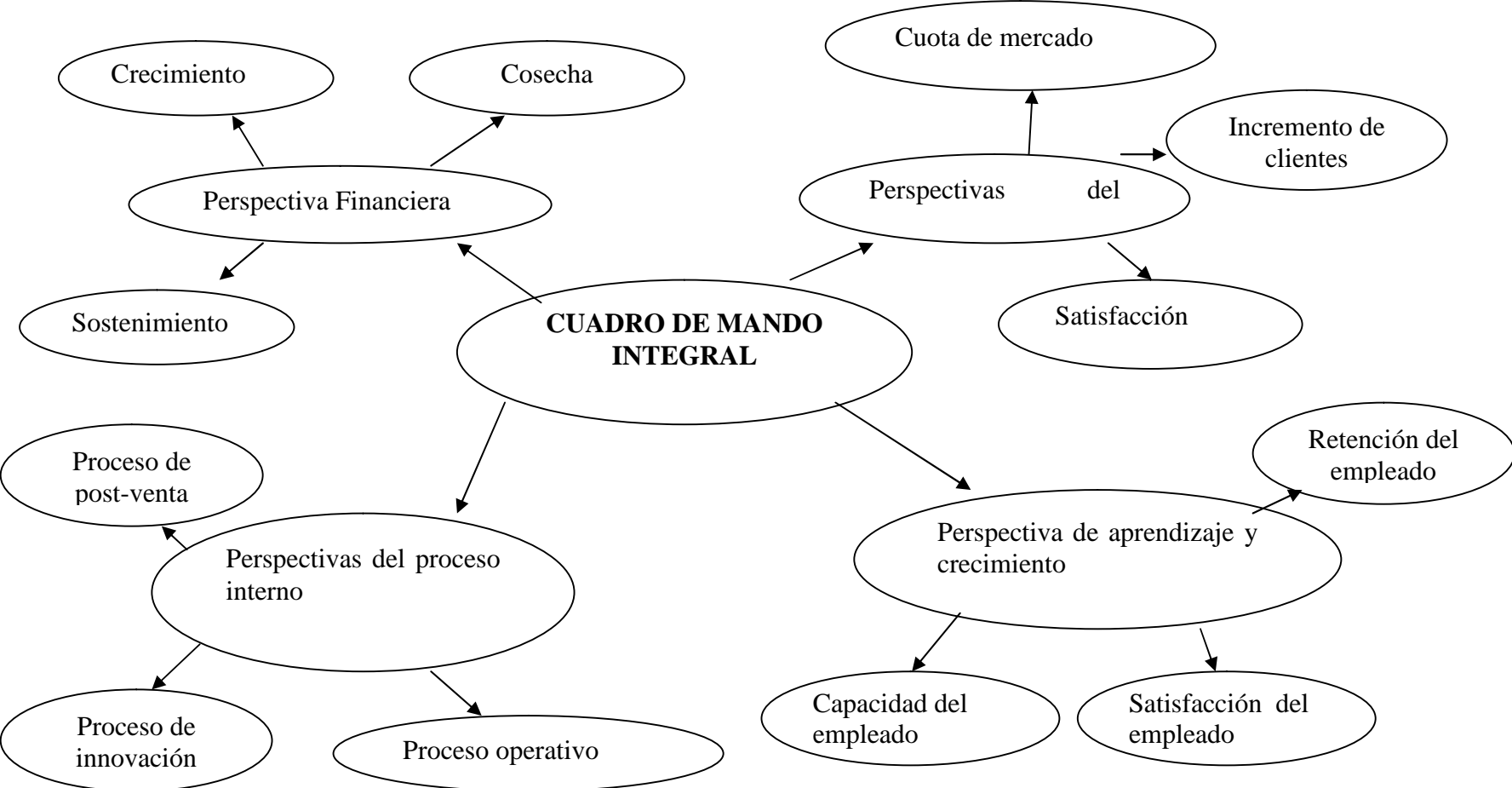
2.4 Categorías Fundamentales

Gráfico N° 2.1: Categorías fundamentales



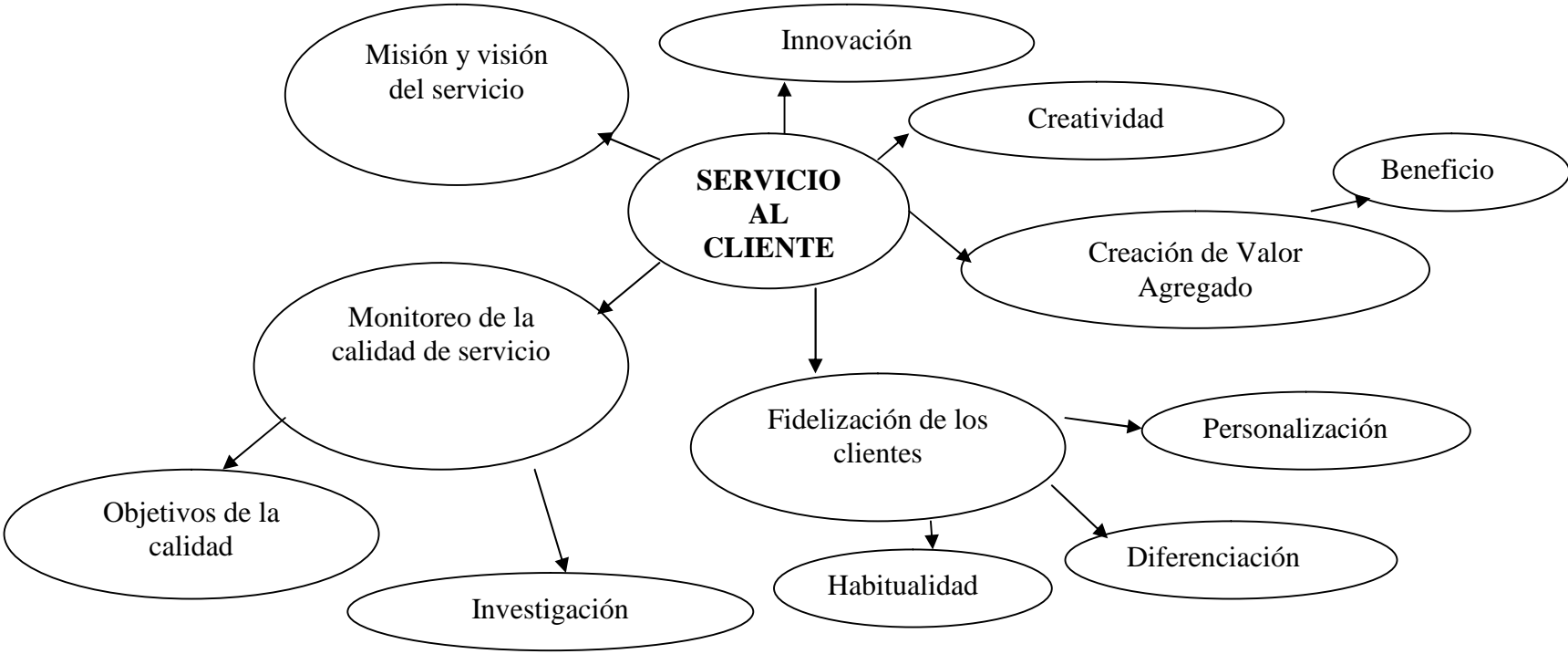
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

Gráfico N° 2.2: Variable Independiente: Cuadro de Mando Integral



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

Gráfico N° 2.3: Variable Dependiente: Atención al usuario



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

Administración estratégica

Concierno al estudio de los problemas actitudes, organizaciones, técnicas y programas de acción aplicables a la realización de un propósito. Hace una distinción entre el “que” y el “como” de la administración. Entiende por el “que” de la administración, los fines y la materia de conocimiento técnico de un problema. El “como” es la técnica, los principios de acuerdo con los cuales se realizan las tareas que consideran el logro de esos fines.” Marshal. D (2000, p. 4)

Ventaja Competitiva

Porter M (2003) “La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor de una empresa que es capaz de crear para sus compradores, que excede el costo de esa empresa. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay tipos básicos de ventaja competitiva: Liderazgo de costo y diferenciación, segmentación” (p. 51).

El cuadro de mando integral

Es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de

información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. Robert Kaplan (2000,p. 7).

Perspectiva Financiera

La construcción del cuadro de mando integral debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas, también pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa en base a:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha
- Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución en base a:

1. Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán

evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados.

2. Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionadas hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguro e inmediato. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. Robert Kaplan (2000,p. 12).

Vinculación de los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación. A fin de simplificar, solo se identifican tres fases:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha. Robert Kaplan (2000, p. 70).

Temas estratégicos para la perspectiva financiera

Se ha descubierto que, para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- Reducción de costos/mejora de la productividad.
- Utilización de los activos/estrategia de inversión. Robert Kaplan (2000,p. 74).

El crecimiento y diversificación de los ingresos

El indicador más común del crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocio en fase de crecimiento como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados. Robert Kaplan (2000,p. 74).

Indicador de los temas financieros estratégicos

Cuadro N° 2.1: Indicador de los temas financieros estratégicos.

		TEMAS ESTRATEGICOS		
Estrategia de la unidad de negocio		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora de la productividad	Utilización de los activos
	Crecimiento	Tasas de crecimiento de las ventas por segmento, porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos y servicios.	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados, venta cruzada, Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones. Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes. Gastos indirectos (Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE de categorías de activos clave Tasa de utilización de los activos.
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de output, por transacción)	Periodo de recuperación (Pay-back) Throughput

Fuente: Robert Kaplan El cuadro de mando integral
Elaborado por: La autora

Reducción de costos/mejora de la productividad

Además del establecimiento de los objetivos para el crecimiento y mix de los ingresos, puede que una empresa quiera mejorar su actuación en cuanto a costos y productividad. Robert Kaplan (2000,p. 79).

El aumento de la productividad de los ingresos

Las unidades de negocio que se hallan en fase de crecimiento es poco probable que estén muy enfocadas a la reducción de costos. Los esfuerzos para reducirlos a través

de una automatización especializada y procesos normalizados pueden entrar en conflicto con la flexibilidad necesaria para personalizar los nuevos productos y servicios para los nuevos mercados.

Por lo tanto, el objetivo de productividad para las empresas en fase de crecimiento debe centrarse en el incremento de los ingresos digamos ingresos por empleado, para animar los cambios a productos y servicios con mayor valor añadido, y para aumentar las capacidades de los recursos de personal y físicos de la organización. Robert Kaplan (2000,p. 79).

Utilización de los activos/estrategia de inversión

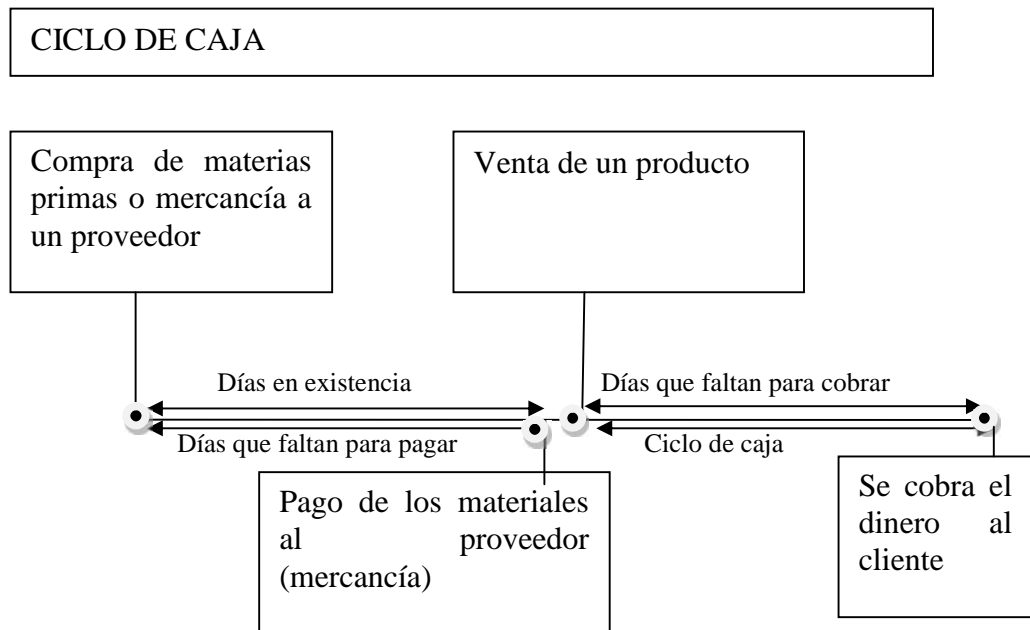
Objetivos como los rendimientos sobre el capital empleado, los rendimientos sobre inversiones y el valor añadido económico proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costos y aumentar la utilización de los activos. Puede que las empresas deseen además identificar los inductores específicos que utilizarán para aumentar la intensidad de los activos. Robert Kaplan (2000,p. 82).

Ciclo de caja

El capital circulante, especialmente las cuentas por cobrar, las existencias y las cuentas por pagar, es un elemento importante para muchas empresas de fabricación, venta al detall, mayoristas y distribuidoras. Una medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante es el ciclo de caja, medido como la suma de los días de costo de

las ventas en existencias, el plazo de cobro menos el plazo de pago. Robert Kaplan (2000,p. 82).

Gráfico N° 2.4: Ciclo de Caja



Fuente: Robert Kaplan El cuadro de mando integral
Elaborado por: La autora

Perspectivas del cliente

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad), con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados. Robert Kaplan (2000,p. 18).

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

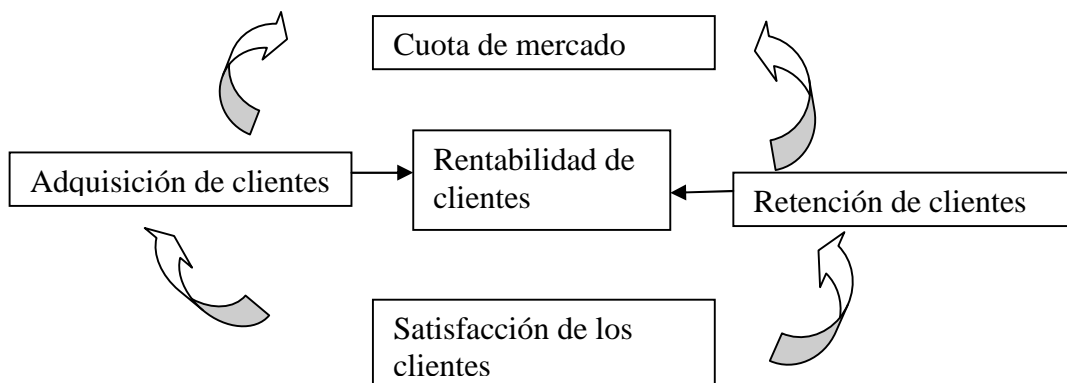
La segmentación del mercado

En general, los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos. Tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio.

La estrategia de la empresa puede entonces definirse en función de esos segmentos de cliente y de mercado que elija convertir en objetivos. El Cuadro de Mando Integral, como descripción de la estrategia de una empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado. Robert Kaplan (2000,p. 90).

Perspectiva del Cliente: Indicadores centrales

Gráfico N° 2.5: Indicadores Centrales



Fuente: Robert Kaplan El cuadro de mando integral
Elaborado por: La autora

Cuadro N° 2.2: Indicadores Centrales

Cuota de mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado(en término de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas) que realiza una unidad de negocio
Adquisición de clientes	Mide en términos absolutos o relativos, la tasa en la que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Retención de clientes	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa en la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción del cliente	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido
Rentabilidad del cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Fuente: Robert Kaplan El cuadro de mando integral
Elaborado por: La autora

Grupo de indicadores centrales del cliente

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este incluye:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes. Robert Kaplan (2000,p. 94).

El indicador de las propuestas de valor a los clientes

Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

Aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, se ha observado un conjunto común de atributos, que organiza las propuestas de valor en todos los sectores en que se ha construido cuadros de mando. Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías.

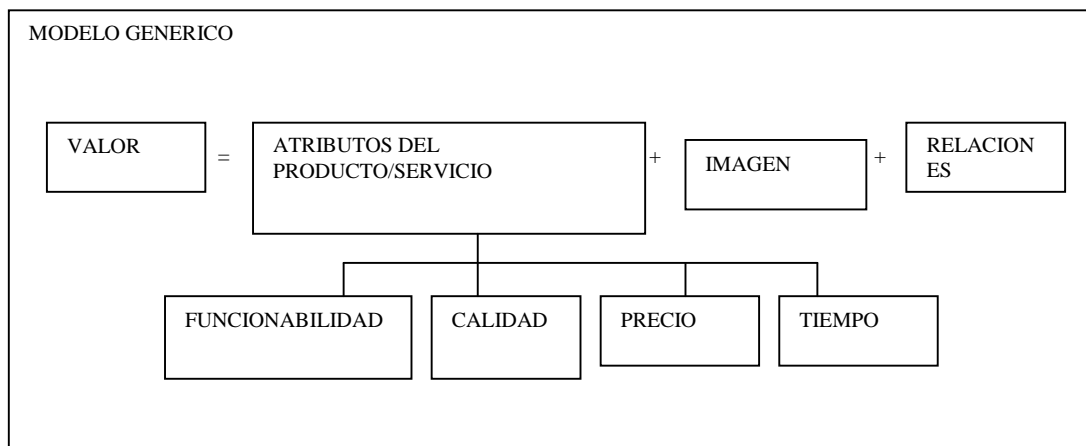
- Los atributos de productos y/o servicios
- La relación con los clientes
- Imagen y prestigio. Robert Kaplan (2000,p. 101).

Atributos de los productos y servicios

Los atributos de los productos y servicios abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio y su calidad. Por ejemplo, se puede ver los dos segmentos de clientes identificados por Rockwater, como ilustrativos de la elección clásica entre clientes que quieren un producto fiable y de bajo costo, frente a esos clientes que quieren un proveedor diferenciado, capaz de ofrecer productos, características y servicios únicos. Robert Kaplan (2000,p. 101).

La relación con los clientes

La dimensión de las relaciones con los clientes incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa. Por ejemplo, Metro Bank identificó para su objetivo de relaciones con los clientes que debía crear y mantener fuertes expectativas sobre la forma en que el banco trataba a sus clientes. Robert Kaplan (2000,p. 102).

Gráfico N° 2.6: VALOR AGREGADO AL CLIENTE

Fuente: Robert Kaplan El cuadro de mando integral

Elaborado por: La autora

Imagen y prestigio

La dimensión de imagen y prestigio refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Algunas empresas son capaces, a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio, de generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y del servicio. Robert Kaplan (2000,p. 103).

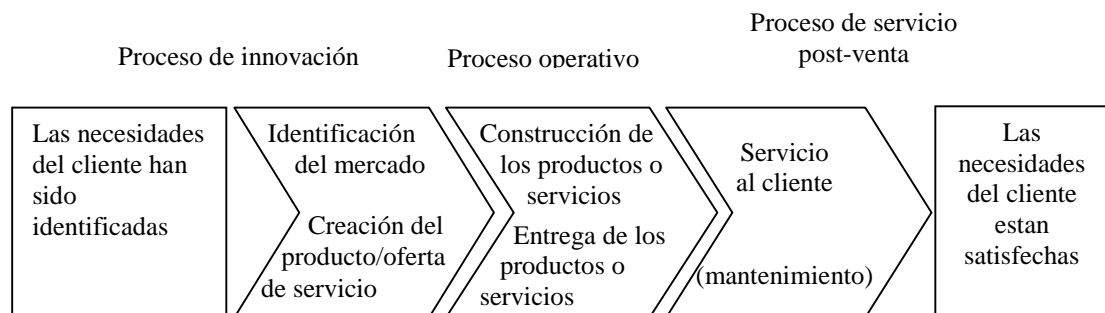
Perspectivas del proceso interno

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las organizaciones desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente. Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados

financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales. Robert Kaplan (2000,p. 123).

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

Gráfico N° 2.7: Perspectivas del Proceso Interno



Fuente: Robert Kaplan
Elaborado por: La autora

Cadena de valor del proceso interno

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor a los clientes y producir resultados financieros, existe un modelo genérico de cadena de valor que proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, y abarca lo siguiente:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio post-venta. Robert Kaplan (2000,p. 128).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización a de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo. Robert Kaplan (2000,p. 27).

Indicadores clave sobre los empleados

Se ha descubierto que la mayoría de las empresas utilizan los objetivos empresariales derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados. Estos son complementados con unos inductores de la situación concreta de los resultados.

Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

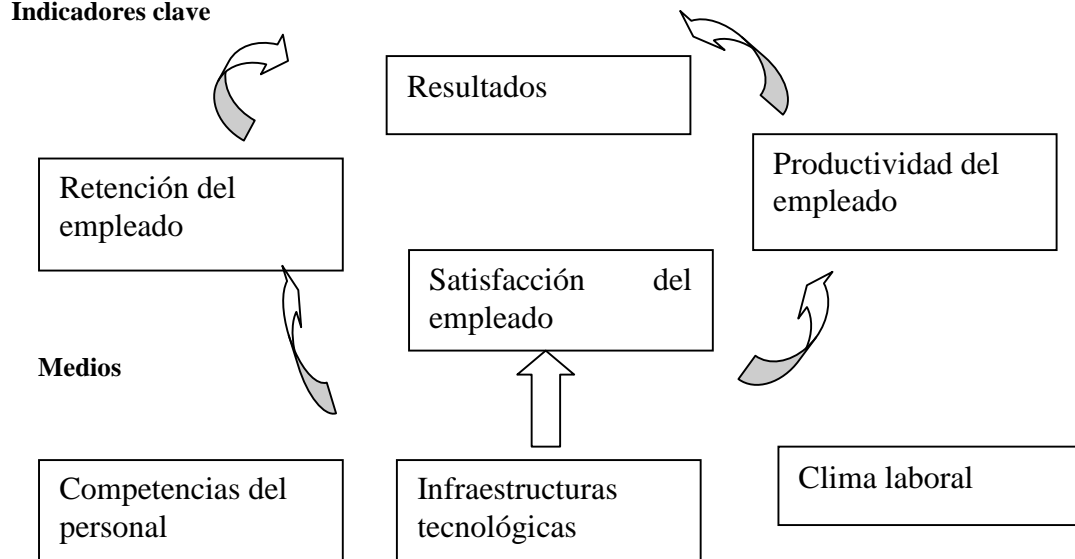
- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado.

Dentro de este núcleo, el objetivo de la satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado. Robert Kaplan (2000,p. 165).

Estructura de los indicadores de Aprendizaje y crecimiento

Gráfico N° 2.8: Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento

Indicadores clave



Fuente: Robert Kaplan El cuadro de mando integral
Elaborado por: La autora

La medición de la satisfacción del empleado

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para todas las organizaciones que han sobresalido en el mundo empresarial. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. Este índice de satisfacción del empleado es aplicado en muchas empresas internacionales y

nacionales para poder determinar en qué área de la empresa se debe fortalecer esta destreza o tomar los correctivos respectivos para que todos y cada uno de los empleados estén dentro de un promedio de satisfacción que les permita desarrollar sus actividades cotidianas y laborales con eficiencia y eficacia, recordemos que un empleado feliz es un empleado productivo. Robert Kaplan (2000,p. 165).

La medición de la retención de los empleados

La retención de los empleados representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teoría que subyace en esta medida es que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de la organización y confiamos la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave. Robert Kaplan (2000,p. 166).

La medición de la productividad de los empleados

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los colaboradores, con el número de

empleados utilizados para producir ese resultado. La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas. El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado. Este indicador representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado. Robert Kaplan (2000,p. 166).

Las capacidades de los sistemas de información

Para conseguir las metas elásticas de los objetivos del cliente y del proceso interno, puede que sea necesario contar con la motivación y la capacitación de los empleados. Sin embargo, es poco probable que sea suficiente. Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de sistemas de información apropiados para obtener datos relevantes sobre los clientes y sus necesidades y tomarlos muy en cuenta en los procesos internos de la empresa. Robert Kaplan (2000,p. 172).

Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos

Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Así pues, el tercero de los factores clave para los

objetivos de formación y (crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. Robert Kaplan (2000,p. 173).

Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

Esta comunicación hace que los directivos y trabajadores se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear inversiones, iniciativas y acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Un CMI exitoso es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros. Robert Kaplan (2000,p. 45).

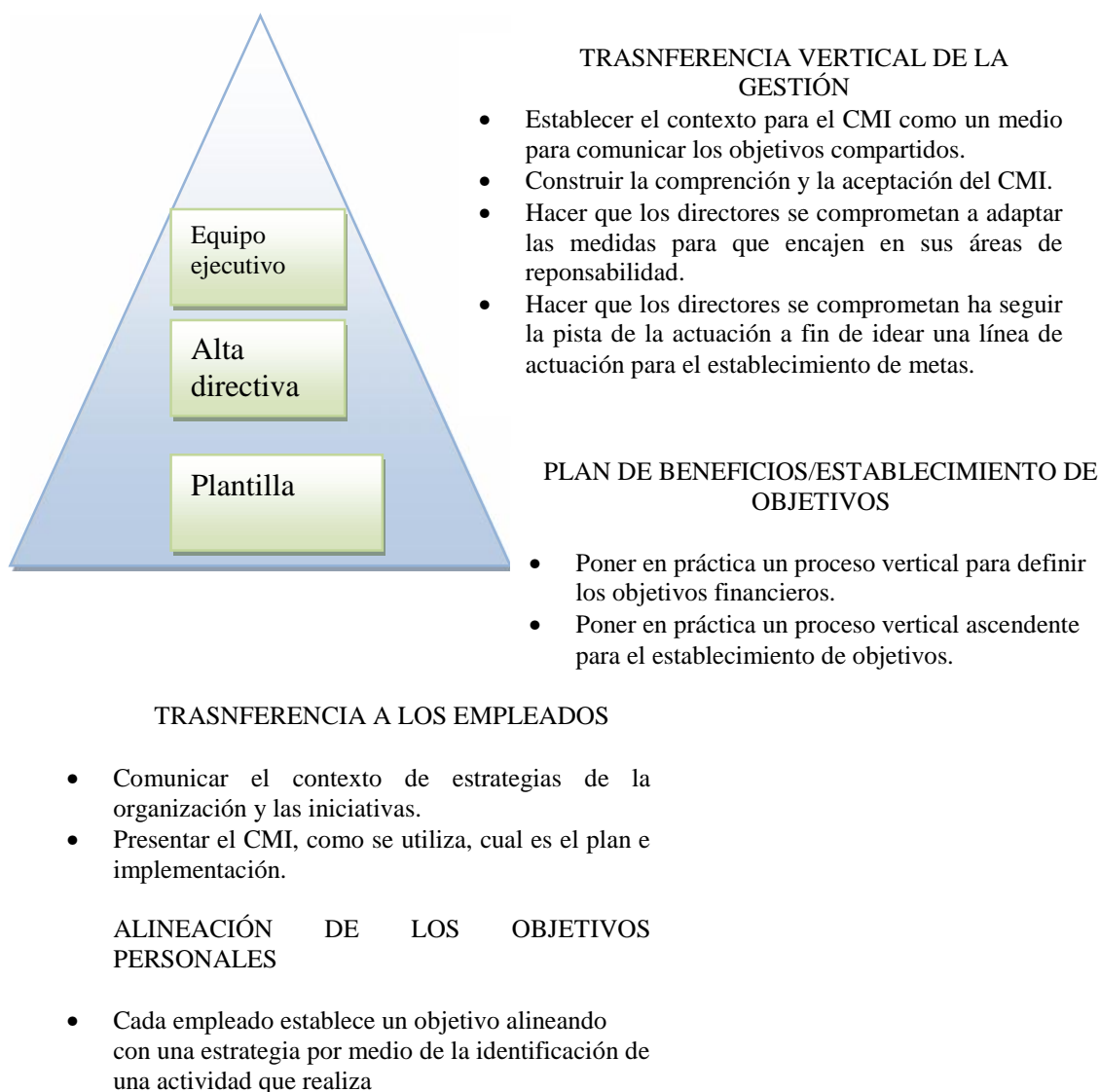
Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización

Los inductores de la actuación para la equiparación individual y de la organización se centran si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el Cuadro de Mando Integral. Una organización describió un proceso de evolución por medio del cual la alta dirección

puso en práctica un proceso para introducir el cuadro de mando en los niveles más bajos de la organización. El proceso de transferencia tiene dos objetivos principales:

1. Las metas y los sistemas de reconocimiento y de recompensas de las subunidades individuales y de la organización, equiparados con la consecución de los objetivos de negocio.
2. Indicadores de la actuación basados en los equipos. Robert Kaplan (2000,p. 176).

Gráfico N° 2.9: Indicadores de los objetivos individuales y de la organización



Fuente: Robert Kaplan
Elaborado por: La autora

Ventas

Según Philip Kotler, En la venta se sostiene que los consumidores y los negocios, si se les deja solos, normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización; por ello esta debe emprender una labor agresiva de ventas y promoción. Pag. 452.

Satisfacción de necesidades

Consiste en la aplicación de los productos a las exigencias de nuestra naturaleza. Esta aplicación será legítima, cuando las características propias y los beneficios entregados logren llenar enteramente dicha necesidad.

Atención al cliente

Se refiere a las relaciones que se establecen entre el personal de la empresa y los clientes con los cuales trata directamente. Son relaciones principalmente de carácter personal que representan los contactos de oportunidad. PICAZO Luís (2000, p. 69).’

En la atención al cliente se encuentra el inicio de una relación comercial y el éxito de la venta de un producto.

Visión y Misión del Servicio

La visión como capacidad para ver más allá en tiempo y espacio, se formula para comunicarse a toda la organización e integrar a la gente en pensamiento y acción, de

manera que su contenido llegue a formar parte de la cultura organizacional, el siguiente elemento a definir es la misión, que se deriva de la visión, la cual es un concepto enunciativo de la razón de ser de una empresa. Picazo L (2000, p. 107)

La empresa orientada al cliente

Un área desarrolladora trabaja en función de su cliente interno. Busca simplificar y apoyar y no obstaculizar. Busca que su gente se sensibilice a las necesidades del cliente. Genera canales de comunicación efectivos y trabaja en equipo. Una empresa orientada a sus clientes es aquellas que inicia satisfaciendo las necesidades de sus clientes internos que son sus trabajadores y empleados, para de esta manera con ellos llegar de la mejor manera a sus clientes externos. Wellington P (2002. Pág. 28)

La creatividad empresarial

Necesariamente la empresa va enlazada con la creatividad en una era de cambios acelerados; cuando el futuro impera más que el pasado, y cuando vivimos más un cambio de época que una época de cambios. A veces el progreso y la ventaja competitiva no consisten en hacer mejor (con más calidad) lo que se ha estado haciendo, sino en dejar de hacer eso y hacer otro tipo de cosas. Picazo L (2000. Pág. 43).

Calidad en el servicio

El proceso de calidad total, llevado a su máxima expresión, se convierte en una

forma de vida organizacional porque hace que cada persona involucrada desempeñe sus tareas completa y claramente, es la forma que se le ha responsabilizado, en el momento preciso, y en el lugar que le corresponde de manera que cumpla con las especificaciones definidas para alcanzar cero errores. En consecuencia, la calidad como factor competitivo debe dirigirse a crear clientes satisfechos, apoyándose en la ingeniería de servicios. Picazo L (2000. Pág. 61).

Calidad en el producto y calidad en el servicio

De todas las diferentes fuerzas motoras para competir, la que ha recibido mayor atención es la que se refiere a la calidad. Seguramente porque cualquiera otra fuerza o factor competitivo, en una u otra forma tiene relación con la calidad.

El concepto de calidad ha dado como resultado obtener productos de alta calidad y en ella se ha cifrado una nueva competencia en dos dimensiones:

- La calidad debe proporcionarse no en cuanto a lo que define la empresa, sino en función de la definición dada por el cliente.
- La calidad debe proporcionarse no sólo en el producto, sino también en el servicio, y ambas deben comunicarse apropiadamente al cliente, además de formar atributos de identidad corporativa.

Fidelización de los clientes

Fidelizar, según una interpretación semántica estricta, es la acción dirigida a

conseguir que los clientes establezcan sus relaciones comerciales con la empresa mediante la asunción de compromisos definidos. Es decir, hay fidelización si se crea la base para que pueda haber fidelidad y ésta, sólo puede existir si el cliente se compromete a algo. De lo contrario, ni existe posibilidad de fidelidad ni de fidelización. Toso. K (2003. Pág. 172).

El control de los procesos de atención al cliente

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Esta comprobado que mas del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a las compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

Elementos

- 1.- Determinación de las necesidades del cliente
- 2.- Tiempos de servicio
- 3.- Encuestas
- 4.- Evaluación de servicio de calidad
- 5.- Análisis de recompensas y motivación

Características del servicio

- Intangible: no se puede tocar, sentir, escuchar y oler antes de la compra.
- Inseparable: se fabrica y se consume al mismo tiempo.
- Variable: depende de quién, cuándo, cómo y dónde se ofrece.
- Perecedero: No se puede almacenar.

Atencion al público

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, se identifica como si fuera la organización misma. Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

- Cortesía: Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- Atención rápida: A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- Confiabilidad: Los clientes quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.

- Atención personal: Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- Personal bien informado: El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.
- Simpatía: El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

Componentes de la calidad en el servicio al cliente

Los clientes califican la calidad de servicio por medio de los siguientes componentes:

- **Confiabilidad.-** La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Los consumidores pueden preguntarse si sus proveedores son confiables.
- **Accesibilidad.-** Las empresas de servicio especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido. Un negocio que responde a las llamadas por teléfono de los clientes cumple las expectativas.
- **Respuesta.-** Se entiende por tal la disposición de atender y dar un servicio

rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en este sentido. Queremos que se nos atienda sin tener que esperar.

- **Seguridad.-** Los consumidores deben percibir que los servicios que se les presta carecen de riesgos, que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las prestaciones.

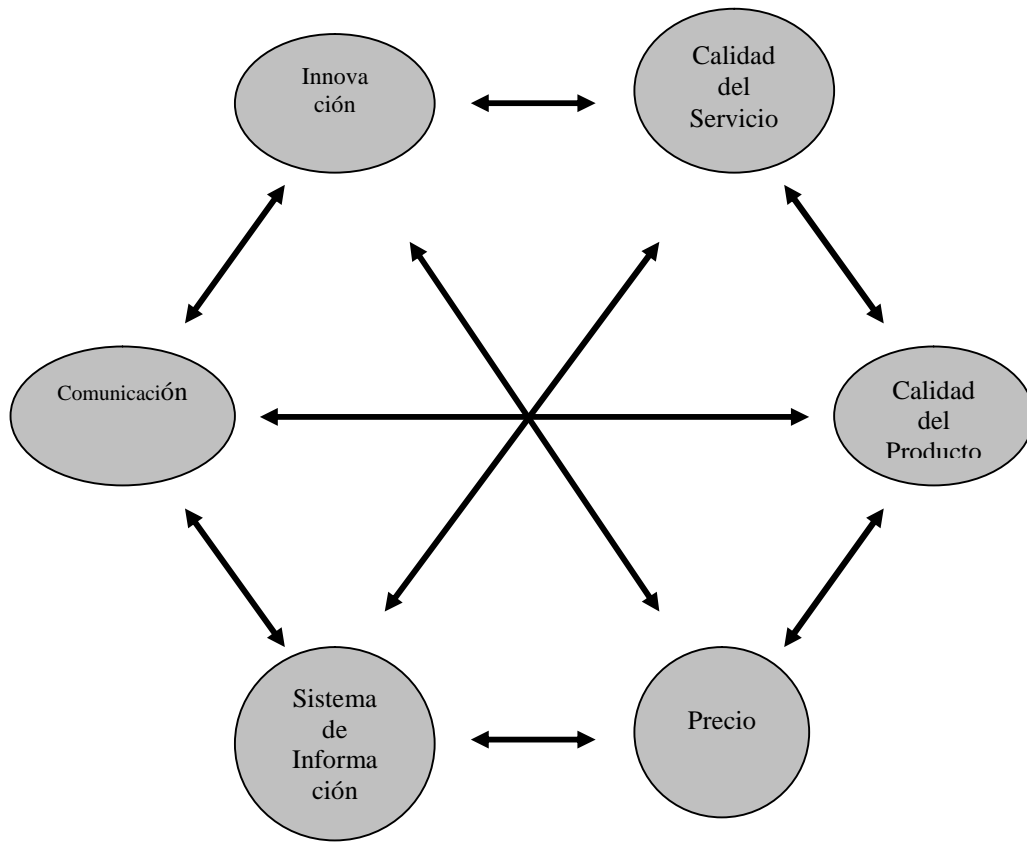
- **Empatía.-** Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber como se siente. Es ocupar el lugar del cliente en cuanto a tiempo, el cual es valioso para el; en cuanto a conocer a fondo sus necesidades personales.

- **Tangibilidad.-** Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y limpio, así como los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de gente. Toso Kelo (2003, p. 13).

Hexágono del servicio

Integra los factores estructurales y competitivos con los cuales actúa la ingeniería de servicios, así como establecer el marco de referencia para esta misma disciplina. La falta o deficiencia en la observancia de un solo elemento se traduce en una limitante para cumplir plenamente con los propósitos de la ingeniería de servicios.

Gráfico N° 2.10: Hexágono del Servicio



Fuente: Toso Kelo
Elaborado por: La autora

- El primer factor competitivo ha sido el precio, el que en la actualidad todavía se acepta principalmente cuando se trata de la negociación de productos genéricos, o bien, para aquellos que, a igualdad de circunstancias-calidad de servicio similar -, la elección debe tomarse en función de lo que paga.
- El segundo factor de competencia ha sido la calidad del producto, que se ha tomado como ingrediente mínimo –esperado por el cliente- en los productos que adquiere. Como tercer factor tenemos la calidad del servicio de la cual se hablo anteriormente y que es objeto de la ingeniería de servicios.
- Hacer referencia a los precios y a la calidad del producto es hacer hincapié en que con la calidad del servicio, se tienen los factores competitivos básicos,

mismos que en la práctica deben manejarse conjuntamente para lograr la mejor combinación que lleve a conquistar ventajas competitivas.

- Para lograr ese propósito la ingeniería de servicios se apoya en los factores estructurales incluidos en el hexágono: comunicación, innovación y sistemas de información. Al interrelacionarse estos a los factores competitivos básicos, producen una gran fuerza competitiva para lograr concretamente los dos objetivos siguientes:

- Diferenciar el producto y fortalecer la imagen corporativa.
- Crear clientes satisfechos y superar a la competencia.

La efectividad y los resultados que se obtengan de la ingeniería de servicio, están condicionados al desempeño de la gente, en todos sus niveles, que integra la organización. Por tanto calidad total, calidad del servicio, productividad, comunicación e innovación, deben ser parte misma de la cultura organizacional de la empresa. Picazo Luís (1996, p. 79)

Modelo de las cinco Gap (brechas)

Una gap o brecha entre la expectativa del cliente frente a un servicio y su percepción del mismo puede causar diferencias e insatisfacciones.

- **Primera Gap.-** Cuando la innovación del mercado acerca de las expectativas de los clientes es incompleta o insuficiente, la gerencia de la empresa no

puede tener una percepción correcta de las expectativas. En consecuencia cuando más investigación del mercado se lleve a cabo de manera inadecuada, provoca fallas en la atención al cliente. Esta brecha puede acentuarse si la comunicación es inadecuada entre los colaboradores de la empresa involucrados directamente con los clientes.

- **Segunda Gap.-** Cuando el gerente de una empresa de servicios no está bien sintonizado con los clientes, puede tener una percepción distorsionada de sus expectativas. Es decir, que al no percibir que la empresa quizá no esté atendiendo el servicio como el cliente espera, la empresa puede estar prometiendo algo que no está cumpliendo.
- **Tercera Gap.-** Es consecuencia de fallas en los servicios prestados por los empleados de la empresa o incluso resultados de fallas tecnológicas. Las fallas de percepción de los servicios prestados con relación a la percepción de las especificaciones del servicio tienden a provocar insatisfacción en los clientes.
- **Cuarta Gap.-** Se presenta cuando la comunicación o publicidad del servicio no corresponde al servicio ofrecido, caso en el que puede configurarse publicidad engañosa, castigada por la ley de defensa del consumidor.
- **Quinta Gap.-** Refleja las diferencias entre las expectativas del cliente con relación al servicio que está adquiriendo y su percepción respecto al desempeño. Cobra Marcos (2000, p. 131)

Hipótesis

El diseño de un cuadro de mando integral permitirá mejorar la atención al cliente de la empresa proveedora de internet SPEEDY de la ciudad de Ambato.

Señalamiento de variables**VARIABLE INDEPENDIENTE:**

Cuadro de Mando Integral

VARIABLE DEPENDIENTE:

Atención al cliente

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque Cuantitativo

La presente investigación se orienta con el enfoque cuantitativo por las siguientes razones:

- Se ha direccionado hacia la comprensión del problema ya que la carencia de un cuadro de mando integral ha afectado la atención al cliente por tanto para que la empresa incremente su participación en el mercado es necesario establecer acciones empresariales que promuevan eficiencia organizacional interna y externa.
- La Contextualización del problema en el entorno permite determinar que el no establecer un cambio administrativo impide que las habilidades y destrezas del recurso humano sean optimizados por tanto para que se establezca un proceso administrativo eficiente es necesario incentivar al personal.
- La dirección estratégica implicará el análisis de las necesidades para comprender el requerimiento de incentivos y así generar satisfacción en el personal y en el cliente externo.

- El dinamismo del cuadro de mando integral genera entonces el principio de participación, en donde cada individuo sea parte de una fuerza laboral integral y así optimizar la atención al cliente.

3.2 Métodos de investigación

Investigación de campo

Es el estudio sistemático de los hechos en la empresa, es decir se ha determinado que el desempeño en el mercado en la empresa no es el adecuado, para lo cual se toma contacto en forma directa con la realidad a través de la encuesta, para obtener información de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Investigación bibliográfica

Este tipo de investigación tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre el cuadro de mando integral y la atención al cliente, basándose en documentos que permitirán fundamentar la investigación para detallar el enfoque conceptual a ser tratado.

3.3 Nivel o tipo de investigación

Investigación exploratoria

La investigación exploratoria de primer nivel constituye un estudio preliminar, una primera aproximación al problema objeto de estudio como base del primer nivel en la investigación, se establece entonces en la investigación el contacto y la familiarización con la realidad de la ausencia de un cuadro de mando integral y su incidencia en la atención al cliente proporcionando así información inicial acerca del problema.

Investigación Descriptiva

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades de personas en la empresa como fuente de segundo nivel en el proceso investigativo, por eso se evaluó la percepción de los diversos aspectos que afectan a la atención al cliente.

Investigación Correlacional

Los estudios correlacionales en tercer nivel pretende responder a preguntas de investigación, es decir este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre la Variable Independiente: Cuadro de Mando Integral y la Variable Dependiente: Atención al Cliente.

Para la verificación de la hipótesis se utilizó el estadígrafo de posición del Ji-Cuadrado, que permite correlacionar la variable independiente con la dependiente.

3.4 Población y muestra

Población

La población involucrada en el problema objeto de estudio fueron los potenciales clientes (Población Económicamente Activa). SEGÚN SEXO Y NIVEL DE INSTRUCCIÓN, POR SECTORES ECONÓMICOS, que son 84568 personas de nivel secundario y superior (Según proyecciones INEC).

Muestra

Es parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos.

En consideración, que la población es grande se procedió a aplicar la muestra en base a la siguiente fórmula:

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

$$n = \frac{0.25 * 84568}{(84568 - 1) \frac{(0.05)^2}{2^2} + 0.25}$$

$$n = \frac{21142}{(52.85) + 0.25}$$

$$n = \frac{21142}{53.10}$$

$$n = 398.15$$

$$n = 398$$

Simbología:

n = Tamaño de la muestra

PQ = Constante de la varianza población (0.25)

N = Tamaño de la población

E = Error máximo admisible

K = Coeficiente de corrección del error (2)

Establecida la formula se determina que la muestra elegida será de 398 personas.

Operacionalización de variables

Cuadro N° 3.1: Variable independiente: Cuadro de mando integral

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS
Es un instrumento para medir el desempeño corporativo y la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia.	Desempeño corporativo Estrategia Sistema de información	Rentabilidad Utilidades % de Incremento en el mercado % de Confiabilidad	1. ¿Cómo califica el sistema de información que las empresas proveedoras de internet satelital brindan para el servicio? 2.- ¿Considera ud que la cobertura de la empresa proveedora de internet satelital es amplia? 3.- ¿Cree ud que existe innovación en los servicios que proporcionan las empresas proveedoras de internet satelital? 4.- ¿Considera ud que debe existir una integración de procesos en la empresa para mejorar la atención? 5.- ¿La actual calidad en la atención que recibe satisface sus necesidades?	Formulario de encuestas dirigido a los clientes

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

3.5. Recolección de Información

La obtención de información es un aspecto muy importante dentro del proceso de investigación, pues de ello dependen la confiabilidad y validez del estudio. Los datos que va a recolectarse son el medio a través del cual se prueban las hipótesis, se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio originados del problema de investigación. BERNAL César Augusto (2002:171)

Para la recopilación de información se presenta el siguiente esquema general:

- Tener claros los objetivos propuestos en la investigación y las variables de la hipótesis.
- Haber seleccionado la población o muestra objeto del estudio.
- Definir las técnicas de recolección de información.
- Procesar la información obtenida para luego analizarla y generar conclusiones y discusión de los resultados obtenidos y relacionarla con lo planteado en el marco teórico.

3.6 Procesamiento y Análisis de la Información

Es necesario prever planificadamente el procesamiento de información a recogerse.

3.6.1. Procesamiento

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

- Repetición de la recolección en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación de cuadros según variables de cada hipótesis; de una sola variable, o con cruce de variables, etc.
- Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis)
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- Representaciones gráficas.

3.6.2. Plan de Análisis e Interpretación de Resultados

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis a través de la verificación estadística.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de datos

Pregunta N°01

1. ¿Cómo califica el sistema de información que las empresas proveedoras de internet satelital brindan para el servicio?

Tabla N° 4.1: Calificación de los Sistemas de Información

X	F	%
EXCELENTE	120	30
MUY BUENO	202	51
BUENO	59	15
MALO	17	4
TOTAL	398	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 4.1: Calificación de los Sistemas de Información



Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Del 100% de los datos el 30% declara que excelente, el 51% declara que muy bueno, para el 15% dice que bueno y el 4% que malo.

Se evidencia entonces que para la mayoría de los encuestados el sistema de información es muy bueno, pero es necesario mejorar la cobertura en el mercado y conocer los requerimientos de los clientes.

Pregunta N°02

2.- ¿Considera Ud. que la cobertura de la empresa proveedora de internet satelital es amplia?

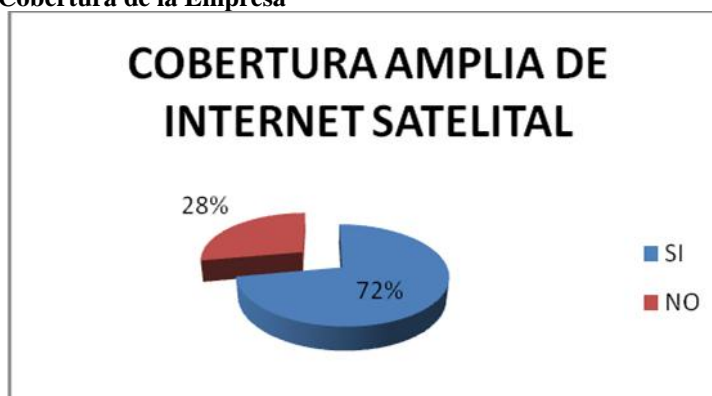
Tabla N° 4.2: Cobertura de la Empresa

X	F	%
SI	287	72
NO	111	28
TOTAL	398	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 4.2: Cobertura de la Empresa



Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Para el 72% la cobertura satelital si es amplia, el 28% declara que no es amplia.

Se determina entonces que la mayoría de los encuestados indican que la cobertura satelital si es amplia, pero es necesario establecer un mejor servicio que permita a la empresa ampliar la cobertura para tener más fidelización ya sí proyectar una imagen de competitividad ene el entorno comercial.

Pregunta N°03

3.- ¿Cree Ud. que existe innovación en los servicios que proporcionan las empresas proveedoras de internet satelital?

Tabla N° 4.3: Innovación de los Servicios

X	F	%
SIEMPRE	73	18
CASI SIEMPRE	296	74
NUNCA	29	7
TOTAL	398	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 4.3: Innovacion de los Servicios



Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 18% manifiesta que siempre existe innovación en los servicios, el 75% dice que casi siempre, mientras que dice 7% nunca se aplica innovación en los servicios que proporcionan las empresas proveedoras de internet satelital.

Se evidencia entonces que para la gran mayoría siempre existe innovación debido a la globalización de los servicios por tanto es necesario solo mantenerse a la vanguardia generando así más información al cliente de tal manera que se promueva eficiencia empresarial.

Pregunta N°04

4.- ¿Considera Ud. que debe existir una integración de procesos en la empresa para mejorar la atención?

Tabla N° 4.4: Integración de Procesos

X	F	%
SI	305	77
NO	93	23
TOTAL	398	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 4.4: Integración de Procesos



Fuente: La encuesta

Elaborado por: la autora

Análisis e interpretación

Para el 77% si debe haber una integración de procesos para mejorar la atención, el 23% declara que no.

De lo cual se evidencia que la mayoría declara que si debe haber una integración de procesos por cuanto la información que se genera en la comercialización de los servicios abarca cada uno de las áreas, como el financiero, desarrollo y atención al cliente para fomentar una ventaja competitiva en el mercado.

Pregunta N°05

5.- ¿La actual calidad en la atención que recibe satisface sus necesidades?

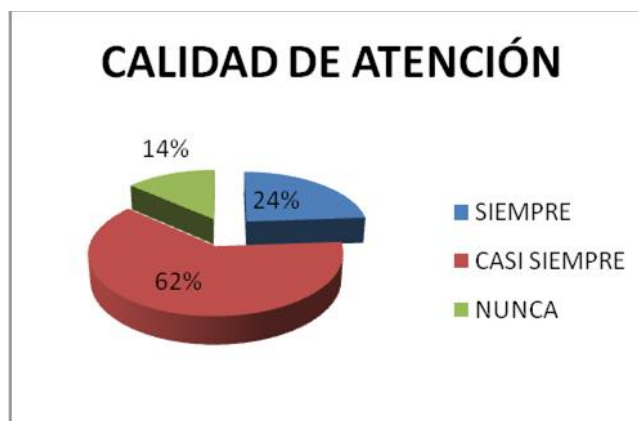
Tabla N° 4.5: Atención que recibe

X	F	%
SIEMPRE	95	24
CASI SIEMPRE	249	63
NUNCA	54	14
TOTAL	398	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 4.5: Atención que recibe



Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 24% manifiesta que la calidad de servicio siempre satisface las necesidades, el 62% indica que casi siempre en tanto que el 14% declara que nunca.

Se observa que la mayoría de encuestados dicen que casi siempre la calidad de la atención, satisface las necesidades por tanto es necesario dar mayor énfasis a la atención, en la generación de información, las misma que permita dar a conocer los atributos del servicio.

Pregunta N°06

6.- ¿Cuál de los siguientes proveedores a su criterio es el más solicitado?

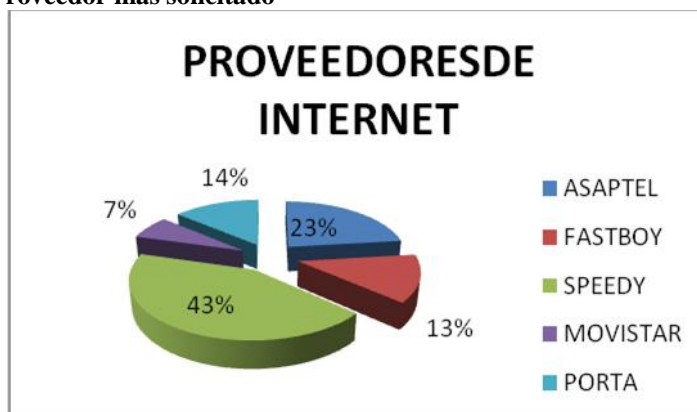
Tabla N° 4.6: Proveedor más solicitado

X	F	%
ASAPTEL	92	23
FASTBOY	53	13
SPEEDY	171	43
MOVISTAR	27	7
PORTA	55	14
TOTAL	398	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 4.6: Proveedor más solicitado



Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, el 23% dice que el proveedor es ASAPTEL, el 13% FASTBOY, el 43% SPEEDY, para el 7% es MOVISTAR y el 14% declara que PORTA.

Se determina entonces que la mayoría tiene preferencia por los servicios de SPEEDY, para lo cual es necesario generar un cambio y así mantener la fidelización, ya que en el mercado existe una amplia competencia y por tanto es necesario hacer frente a los cambios del entorno solo con un buen servicio.

Pregunta N°07

7.- ¿Cree ud que SPEEDY entrega un servicio post venta?

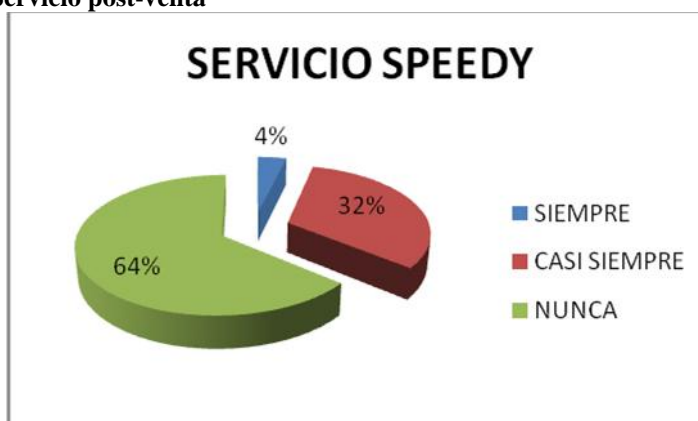
Tabla N° 4.7: Servicio post-venta

X	F	%
SIEMPRE	15	4
CASI SIEMPRE	128	32
NUNCA	255	64
TOTAL	398	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 4.7: Servicio post-venta



Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

El 4% indica que siempre, para el 32% es casi siempre, en tanto que el 64% manifiesta que nunca.

Se evidencia entonces que la mayoría de encuestados indican que nunca se entrega un servicio post-venta, por tanto en ocasiones se limita su venta y se proyecta una mala imagen empresarial generando una insatisfacción en el cliente.

Pregunta N°08

8.- ¿Qué área del servicio considera que debe tener un cambio?

Tabla N° 4.8: Cambio de Área de Servicio

X	F	%
ATENCIÓN AL CLIENTE	120	30
INSTALACIÓN	202	51
POST-VENTA	59	15
TODOS	17	4
TOTAL	398	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 4.8: Cambio de Área de Servicio



Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Para el 30% el cambio debe ser la atención al cliente, el 51% dice que la instalación, en tanto que para el 15% manifiesta que el servicio post-venta y el 4% dice que todos.

Se determina entonces que la mayoría de encuestados declaran que se debe mejorar el servicio de instalación ya que esto es elemento esencial para mantener la calidad en el mercado, y por tanto será la herramienta que ayudará a mejorar el posicionamiento en la mente del consumidor.

Pregunta N°09

9.- ¿Ud. se convertiría en un cliente leal a SPEEDY si la empresa mejoraría su servicio?

Tabla N° 4.9: Cliente Leal

X	F	%
SI	353	89
NO	45	11
TOTAL	398	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 4.9: Cliente Leal



Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Se determina que el 89% manifiesta que se debe mejorar el servicio para así ser cliente leal de la empresa, el 11% indica que no se convertiría en un cliente leal de la misma.

Se evidencia entonces que un grupo considerable de encuestados dicen que si se debe mejorar el servicio de la empresa para así generar demanda y una amplia cobertura, lo cual conllevará a colocar un servicio diferenciado en el mercado y por tanto incrementar la demanda y la rentabilidad.

Pregunta N°10

10.- ¿Cree ud qué con la implementación de un cuadro de mando integral mejorará la atención al cliente?

Tabla N° 4.10: Implementación de Cuadro de Mando Integral

X	F	%
SI	305	77
NO	93	23
TOTAL	398	100

Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico N° 4.10: Implementación de Cuadro de Mando Integral



Fuente: La encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Para el 77% la implementación del cuadro de mando integral si mejorará la atención al cliente, el 23% manifiesta que no mejorará la atención al cliente.

Por tanto se evidencia que la mayoría indica que la implementación si mejorará por cuanto se dara atención a todas las áreas de la empresa, las mismas que se verán reflejadas en la atención al cliente y por ende generar competitividad.

*Previo al desarrollo de esta pregunta se les indico a los clientes encuestados en qué consistía un cuadro de mando integral.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Se determina que en la empresa no se establece cada uno de los factores internos y externos que se requiere para generar una administración integral.
- No se proporciona un servicio integral a las necesidades de los clientes lo cual limita la demanda del cliente.
- La empresa no cuenta con una organización administrativa y financiera adecuada, que permita satisfacer las necesidades específicas de los clientes.
- No se proporciona un valor agregado al cliente para así generar una alta demanda de los servicios en el mercado es decir carece totalmente de un servicio post-venta.

5.2 Recomendaciones

- La empresa debe establecer canales de comunicación que permita recolectar la información necesaria para generar una eficiente toma de decisiones y así establecer acciones de mejora continua.
- Diseñar un control a cada una de las actividades de atención al cliente para así generar fidelización cliente.
- Se debe estructurar una gestión empresarial integral con la finalidad generar coordinación, eficiencia y calidad de los servicios, los mismos que se vean reflejados en su situación financiera.
- Establecer bases de valor agregado para generar satisfacción total de las necesidades del cliente y así proyectar una imagen de competitividad en el mercado.
- Aprovechar al máximo el porcentaje de aceptación del producto en el mercado con el mejoramiento en la atención al cliente para de esta forma alcanzar la fidelización del mismo.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Título

El cuadro de mando integral (BALANCED SCORECARD) en la empresa proveedora de internet SPEEDY de la ciudad de Ambato para mejorar el servicio al cliente.

Justificación

La presente propuesta pretende proporcionar el diseño de una metodología en la elaboración de un cuadro de mando integral, el cual tendrá perspectivas equilibradas en base a las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento dentro de la empresa.

Por lo tanto es necesario el diseño de la estrategia corporativa, la cual requiere que todos los trabajadores, así como las unidades de negocios y apoyo, estén alineados y vinculados a ella. De ahí que se convierte en una herramienta que permita comunicar la estrategia, así como los procesos y sistemas que le ayuden a implementarla y obtener retroalimentación sobre ella.

El CMI por tanto ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa. Con esta herramienta se integran tanto el aspecto gerencial estratégico, como la evaluación del desempeño, basándose en cuatro perspectivas básicas (múltiples dimensiones que se plantean para analizar el desempeño del negocio para sí poder establecer un mejor servicio al usuario y que el mismo se sienta satisfecho de la calidad y eficiencia que está recibiendo, proyectando así una mejor imagen, la misma que promueva la consecución de los objetivos.

Objetivos

General

- Establecer la estructura de un Cuadro de Mando Integral para proporcionar mejores servicios para el crecimiento y competitividad en el mercado de la proveedora de internet SPEEDY de la ciudad de Ambato.

Específicos

- Efectuar el análisis estratégico de la empresa como fuente informativa para generar un mejor servicio al usuario.
- Mejorar la gestión estratégica de la empresa y proporcionar una base fiable para la toma de decisiones y el control empresarial.

Operacionalización

Cuadro N° 6.1: Operacionalización

Determinar el mapa estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno FODA • Establecimiento de la misión y de la visión • Desglose de objetivos y estrategias
Indicadores del cuadro de mando integral	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva financiera • Perspectiva del cliente • Perspectiva del proceso • Perspectiva de innovación y desarrollo.

Fuente: Kaplan R

Elaborado por: La autora

Actividades

DETERMINACIÓN DEL MAPA ESTRATEGICO

- **Análisis situacional**

Cuadro N° 6.2: FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el mercado en la comercialización de servicio de internet • Infraestructura y espacio físico adecuados para el desarrollo de los servicios. • Personal con predisposición a la realización de los procesos y actividades en el ramo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La distribución del servicio no permite que se cubra adecuadamente las necesidades de los usuarios. • El manejo administrativo de la empresa no cuenta con adecuados lineamientos técnicos que generen un desarrollo organizacional. • La imagen interna de desorganización en algunos de sus procesos afecta la demanda
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Abrir nuevos segmentos de mercado que consuman el servicio. • Establecer nuevos canales de distribución a nivel local • Tener acceso a nuevos manejos operacionales y tecnológicos en la proporción del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal en lo referente a los precios en el mercado • Porcentaje de insatisfacción de clientes optan por otras empresas. • Inestabilidad económica, social y política para el desenvolvimiento de la empresa

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

CULTURA EMPRESARIAL

Establecimiento de la misión y de la visión

MISIÓN

Generar un servicio de integración de información a nivel global a través de equipos tecnológicos que den sostenimiento a las necesidades de los usuarios.



VISIÓN

Para el 2015 ser la proveedora de internet de más alta demanda en la ciudad a través de un servicio personalizado que promueva fidelización y satisfacción de necesidades.



Cuadro N° 6.3: ETAPA ESTRATEGICA**OBJETIVO**

Consolidar la imagen de la empresa y los servicios en el mercado a través de nuevos canales de distribución para generar una mejor cobertura en el mercado

OBJETIVO

Incrementar las ventas en la zona central en un 10% a partir de la apertura del servicio personalizado en la empresa

OBJETIVO

Proyectar una imagen de competitividad y calidad a través del patrocinio de actividades sociales en la ciudad.

OBJETIVOS

Incrementar la cuota de mercado a partir de la elaboración de un mapa de cobertura zonal y nacional.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

PORTAFOLIO ESTRATÉGICO**ESTRATEGIAS FO**

- Cambiar el sistema de distribución del servicio para mejorar la participación en el mercado
- Establecer campañas publicitarias que cambien el hábito del consumidor y así obtener más penetración en el mercado.

- Localizar nuevos segmentos de mercado para poder desarrollar la imagen del servicio de internet.

ESTRATEGIAS DO

- Crear valor agregado al cliente a través de un proceso de servicio personalizado de asesorías del servicio.
- Establecer un equipo de ventas que genere consumo a partir la diferenciación del servicio al cliente.

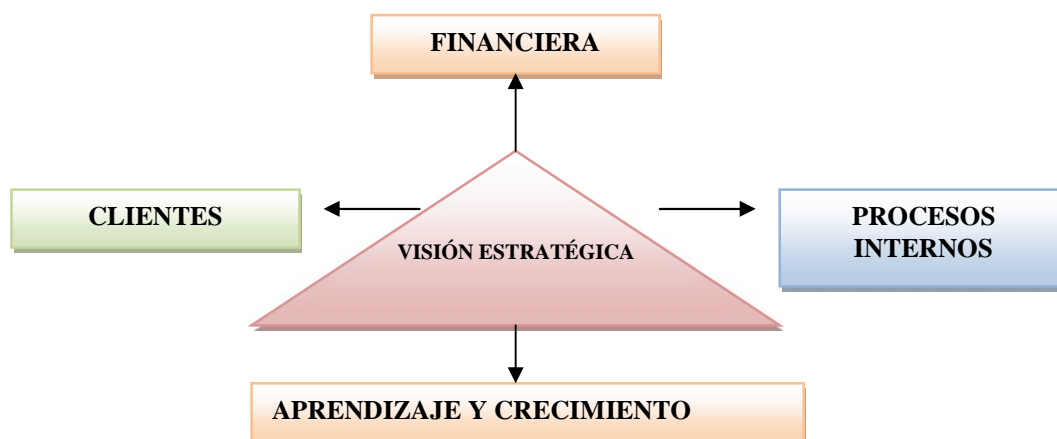
ESTRATEGIAS FA

- Realizar relaciones públicas para mejorar la imagen corporativa de la empresa en el mercado.
- Establecer promociones de acuerdo al volumen de compra para la fidelización del cliente.

ESTRATEGIAS DA

- Capacitar constantemente al personal de ventas en la atención al cliente.
- Establecer acciones de crecimiento productivo para el normal abastecimiento del producto al mercado.

Gráfico N° 6.1: ESQUEMA INTEGRAL



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

Cuadro N° 6.4: INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

FACTORES CLAVE ECONÓMICOS	INDICADORES ECONÓMICOS
Aumento de Ingresos y de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de crecimiento de ventas por segmento • % Ingresos relativos a nuevos productos y servicios
Optimización de Costos y mejora de Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • % Ingresos relativos a nuevos productos y servicios
Uso de Activos y nuevas Inversiones	<ul style="list-style-type: none"> • % Ingresos relativos a nuevos productos y servicios • Implementación de diversas actividades de investigación y desarrollo

FACTORES CLAVE DE CLIENTE	INDICADORES DE CLIENTE
Fuerza de ventas	Mejoramiento y trabajo en equipo de la fuerza de ventas.
Nuevos clientes	Clientes contratados / clientes potenciales (para cada grupo de clientes y total)
Satisfacción del cliente	Clientes contratados / clientes potenciales, Encuestas y monitoreo
FACTORES CLAVE DE PROCESOS INTERNOS	INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS
Servicio postventa	Capacidad de respuesta a las necesidades de los usuarios
Servicio de calidad	Atención a reclamaciones por el servicio
Entrega puntual	Tiempo de respuesta en el servicio para cada zona de atención en el mercado Tiempo promedio para satisfacer una solicitud de venta.
Logística adecuada	Tiempo promedio para satisfacer una solicitud de servicio
FACTORES CLAVE DE TRABAJADORES	INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Formación	Diagnósticos de conocimientos Porcentaje de trabajadores que reciben algún tipo de formación, desarrollo de competencias

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

Cuadro N° 6.5: FACTORES CLAVE ECONOMICOS

Temas estratégicos				
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costos / mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategias de la unidad de negocio	Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios y clientes 	Ingresos / empleados	Inversiones (en porcentaje de ventas) I+D (en porcentaje de las ventas)
	Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Cuota de cuentas y clientes seleccionados. Ventas cruzadas. Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones. Rentabilidad de la línea de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Costos con relación a competidores. Tasas de reducción de los costos. Costos indirectos (en porcentaje de ventas) 	Ratios de capital circulante (P.M.Maduración) ROE por activos clave Tasa de uso de activos
	Cosecha	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad de la línea de producto y clientes. Porcentaje de clientes por debajo del umbral de rentabilidad. 	Costos unitarios (por unidad de <i>output</i> , por transacción)	Periodo de recuperación (<i>pay-back</i>)

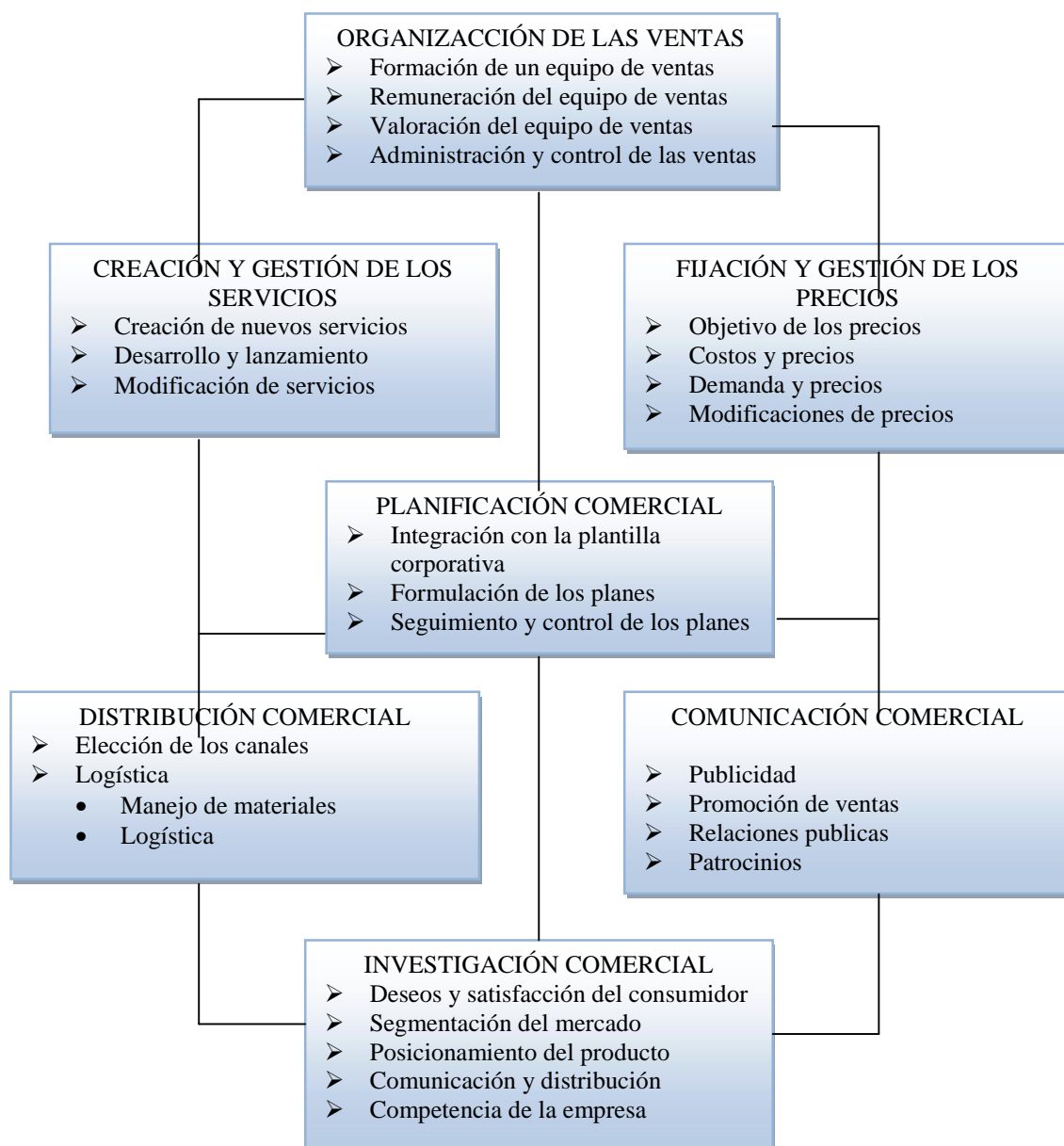
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

FACTORES CLAVE DE LA PRESPECTIVA DEL CLIENTE

- Establecimiento de una fuerza de ventas
- Segmentación del mercado para mejorar la cartera de clientes
- Satisfacción del cliente

Gráfico N° 6.2: ESQUEMA DE ACTIVIDADES QUE DIRECCIONARAN LA FUERZA DE VENTAS



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

Cuadro N° 6.6: FACTORES CLAVES DE PROCESOS INTERNOS

ACCIONES CORRECTIVAS				
ETAPAS CLAVE EN LA PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN				
PROCESO	QUE	CÓMO	CUÁNDO	QUIÉN
Adquisición de equipos tecnológicos	Abastecimiento de sistema	Control permanente	En el momento de la elección del cliente	Gerente Técnico
Adquisición de ISP Wireless (WISP)	Conexión a red inalámbrica	Control permanente	Equipos tecnológicos	Jefe Técnico
Proceso de servicios	Actividades de asesoría	Control permanente	En el proceso de conexión	Jefe Técnico
Proceso de conexión final	Control de conexión	Control permanente	En la asesoría de manejo de internet	Jefe de servicios
Pruebas finales	Velocidad en el enlace	Servicio de logística eficiente	En la distribución	Equipo de ventas
Monitoreo	Servicio post-venta	Control al cliente	Después de la adquisición	Equipo de ventas

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

El objetivo de esta etapa es establecer las medidas de corrección a los procesos de atención al usuario ya que inciden directamente en el servicio al cliente y en las

ventas y por tanto en su comportamiento empresarial, de esta manera, el control de los servicios se establece como la herramienta en cada área de la empresa y será el soporte para las actividades financieras y organizacionales.

FACTORES CLAVE DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

Los factores clave de los trabajadores se fundamentan en el desarrollo de las competencias, las mismas que servirán para incrementar la productividad y por ende las ventas, la rentabilidad, y la fidelización del cliente, de esta manera el factor de manejo del recurso humano se orientará a la capacitación constante, así como a la motivación.

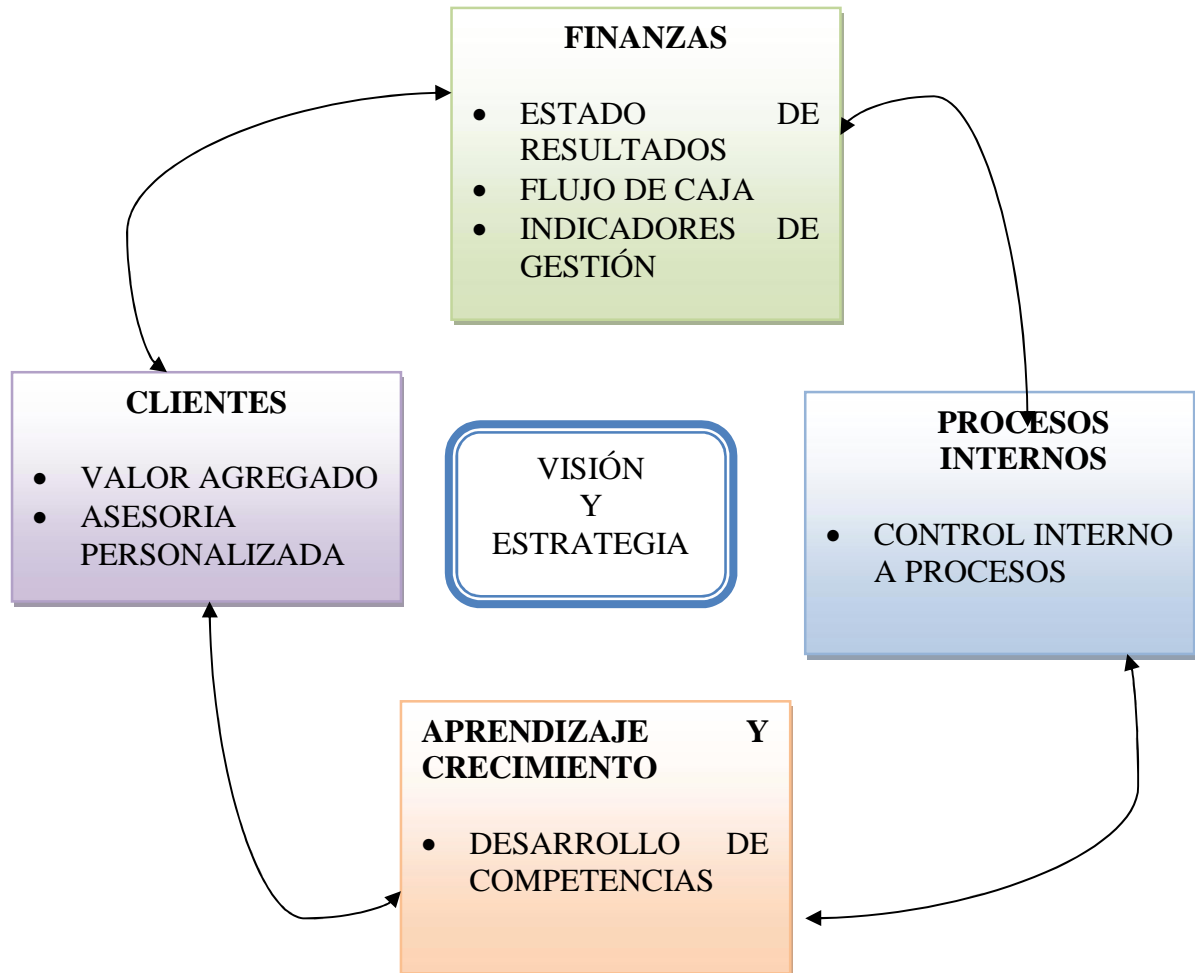
Por tanto la decisión de asignación de capital para el Recurso Humano se ve fuertemente influida por dos factores importantes, la participación en el mercado y el desarrollo esperado del mercado. El primer objetivo básico de la estrategia es que la empresa adquiera una posición dominante dentro de un mercado rápidamente creciente. De esta manera en el procedimiento de aprendizaje y crecimiento se utilizará el Coaching como herramienta de apoyo en el CMI.

El coaching es un proceso que ayudará a identificar y potenciar áreas de desarrollo en la empresa para la consecución de resultados, contribuyendo a garantizar que los cambios y las nuevas habilidades se asienten y desarrollen para la prestación de servicios eficientes.

Mediante este proceso, se ayudará a líderes y equipos en su desarrollo de forma rápida y eficaz, asegurando el éxito del proyecto profesional y facilitando la alineación del personal con el plan estratégico de la empresa. En el proceso de coaching se trabajará, alineando los objetivos personales (misión y visión personal, factores críticos de éxito, metas y medidas de actuación personales, acciones de mejora personal), con los objetivos empresariales.

Los procesos de coaching se basarán en la capacidad de potenciar la conciencia sobre el trabajo del recurso humano y como se corresponde con los objetivos empresariales, cumpliendo un plan de acción combinado con un seguimiento y plan de mejora.

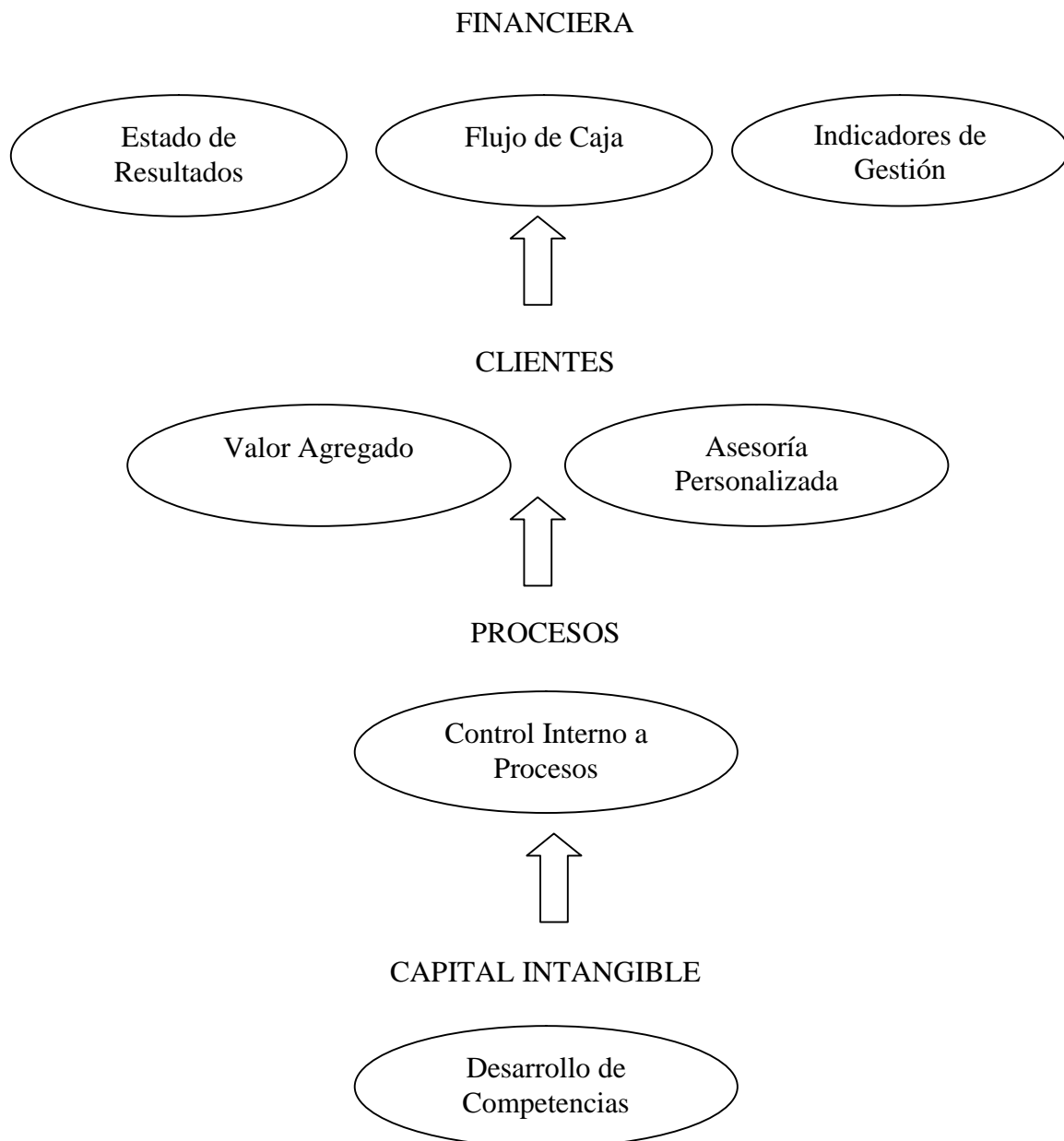
Gráfico N° 6.3: MATRIZ DEL CMI SPEEDY



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

De esta manera la aplicación del cuadro de mando integral genera los siguientes indicadores los mismos que permitan su fiel cumplimiento:

**Gráfico N° 6.4: PERSPECTIVAS E IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO
UTILIZADOS POR EL CMI**



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

PERSPECTIVA FINANCIERA

IMPULSOR: ESTADO DE RESULTADOS

Objetivo: DESARROLLO DE UTILIDAD SOSTENIDA

Índices establecidos

Cuadro N° 6.7: Estado de Resultados

MEDIDA	META	ACCION
Rentabilidad sobre el capital.	Mejorar utilidades de la empresa e incrementarlas año a año.	Implementación de programas de mejoramiento de calidad del producto, servicio técnico y desarrollo comercial.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

IMPULSOR: FLUJO DE CAJA

Objetivo: MAXIMIZAR VENTAS, DISMINUIR GASTOS

Índices establecidos

Cuadro N° 6.8: Flujo de Caja

MEDIDA	META	MEDIOY/PROYECTO
Ventas sobre gastos.	Cumplimiento en productividad y volumen de ventas.	Programa de evaluación y control individual al personal.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

IMPULSOR: INDICADORES DE GESTIÓN

Objetivo: MEDIR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS

Índices establecidos

Cuadro N° 6.9: Indicadores de Gestión

MEDIDA	META	MEDIOY/PROYECTO
Análisis de resultados cumplidos	Mejorar el nivel de ejecución de los procesos.	Comparación de resultados actuales con anteriores.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

PERSPECTIVA DE CLIENTES

IMPULSOR: VALOR AGREGADO

Objetivo: MEJORAR CONTINUAMENTE LA CALIDAD DEL SERVICIO TECNICO Y COMERCIAL EN EL SUMINISTRO DE INTERNET

Índices establecidos

Cuadro N° 6.10: Valor Agregado

MEDIDA	META	MEDIOY/PROYECTO
Índice de satisfacción del cliente (ISC).	Crear un valor agregado.	Implementar el servicio post-venta.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

IMPULSOR: ASESORIA PERSONALIZADA

Objetivo: SATISFACER LAS ESPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

Índices establecidos

Cuadro N° 6.11: Asesoría Personalizada

MEDIDA	META	MEDIOY/PROYECTO
Nivel de percepción del servicio al cliente.	Incremento del volumen de ventas.	Cumplir requerimientos del cliente.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

PERSPECTIVA DE PROCESOS

IMPULSOR: CONTROL INTERNO DE PROCESOS

Objetivo: DESARROLLAR UN CONTROL INTERNO DE PROCESOS

Índices establecidos

Cuadro N° 6.12: Control Interno del Proceso

MEDIDA	META	MEDIOY/PROYECTO
Margen de errores.	Correcto funcionamiento de todos los procesos de la empresa.	Monitoreo del cumplimiento de procesos.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

IMPULSOR: DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y DESTREZAS

Objetivo: DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.

Índices establecidos

Cuadro N° 6.13: Desarrollo de Competencias y Destrezas

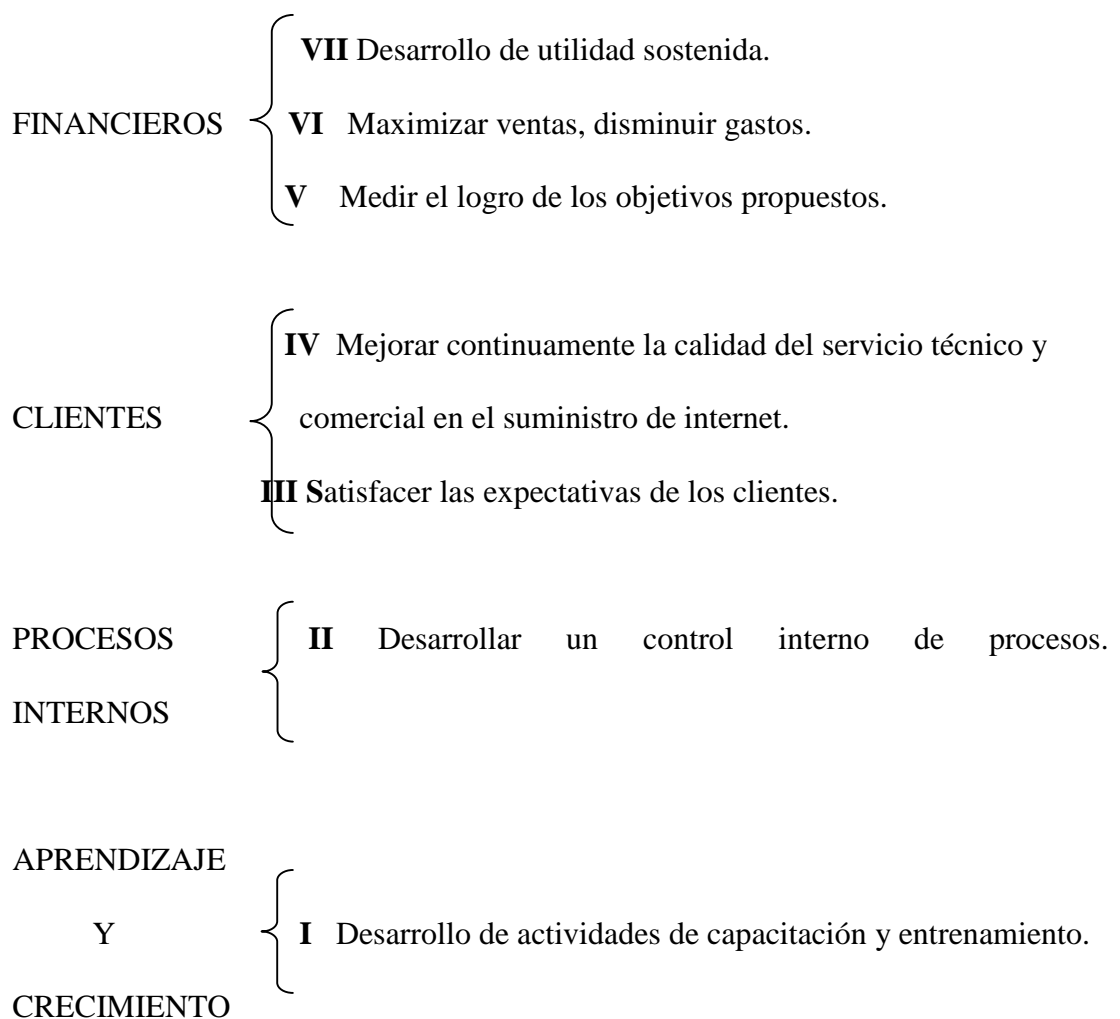
MEDIDA	META	MEDIOY/PROYECTO
Evaluaciones de conocimiento.	Personal capacitado y eficiente.	Proceso continuo de retroalimentación (FEED BACK).

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

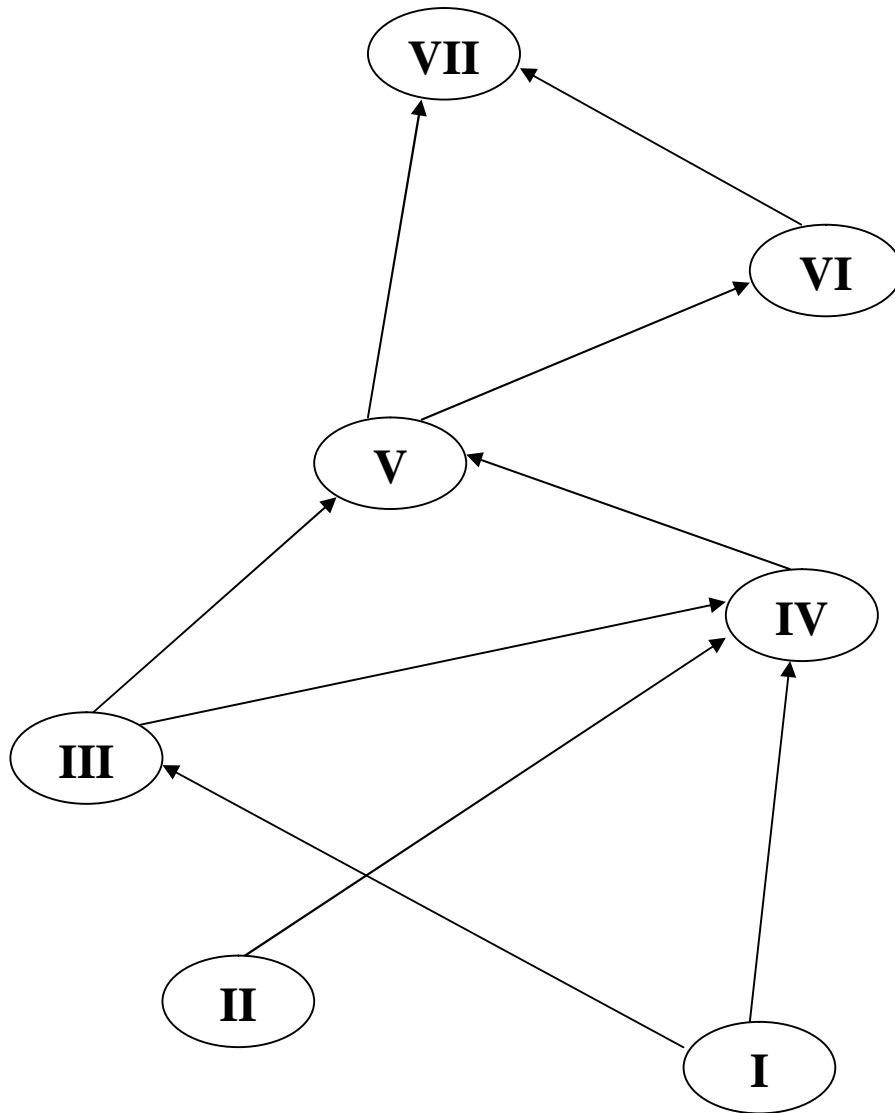
Gráfico N° 6.5: OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

RELACION CAUSA - EFECTO

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

Los objetivos se encuentran ubicados de acuerdo a los componentes del cuadro de mando integral.

Gráfico N° 6.6: PLAN ESTRATEGICO SPEEDY

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

Cuadro N° 6.14: OBJETIVO ESTRATEGICO FINANCIERO

PERSPECTIVA Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES DE CAUSA	INDICADORES DE EFECTO	INDICADORES OPERATIVOS
FINANCIEROS Desarrollo de una utilidad sostenida	<ul style="list-style-type: none"> • Mora en cuentas por cobrar • Cumplimiento de presupuesto • Endeudamiento sobre ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad sobre el capital • Cumplimiento laboral • Mora en cuentas por pagar 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilidad • Ventas • Gastos

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

Cuadro N° 6.15: OBJETIVO ESTRATEGICO CLIENTES

PERSPECTIVA Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES DE CAUSA	INDICADORES DE EFECTO	INDICADORES OPERATIVOS
CLIENTES Desarrollo de valor agregado	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de necesidades • Cumplimiento en cuanto a cobertura en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del volumen de ventas • Pagos puntuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

Cuadro N° 6.16: OBJETIVO ESTRATEGICO PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES DE CAUSA	INDICADORES DE EFECTO	INDICADORES OPERATIVOS
PROCESOS INTERNOS Desarrollo de control interno	<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimiento de los sistemas • Equipos tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo • Logística 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

Cuadro N° 6.17: OBJETIVO ESTRATEGICO APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

PERSPECTIVA Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES DE CAUSA	INDICADORES DE EFECTO	INDICADORES OPERATIVOS
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO Desarrollo de actividades de capacitación y entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Sostenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

Cuadro N° 6.18: PLAN DE ACCION

FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADOS
Mapa estratégico	Aplicación de valores corporativos para una mejor atención al cliente	Análisis situacional	Humanos Económicos Materiales	Gerente	Mejor actitud del cliente interno para atender los requerimientos del cliente externo
Cultura empresarial	Delinear las acciones que promuevan satisfacción total en el cliente	Diseño de visión y misión	Humanos Económicos Materiales	Gerente	El cliente obtenga la información necesaria para realizar su comunicación de forma integral
Etapas estratégicas	Formación de los equipos de trabajo personalizados para que atiendan al cliente como un todo y no como un valor	Definir responsabilidades distintivas a partir de disponibilidad de tiempo e imagen de confiabilidad	Humanos Económicos Materiales	Gerente	La atención personalizada genere satisfacción en el cliente
Esquema del cuadro de mando integral	Establecer un monitoreo permanente a las necesidades del cliente en el aspecto de la comunicación	Diseño del cuadro de mando integral.	Humano Económicos Materiales	Gerente	El proceso de atención al cliente no tenga interferencias ni tiempos cíclicos cortos por mala atención

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

El objetivo y la ejecución de la propuesta es que se permitirá establecer mejoras en los procesos de ventas que ayuden a que el personal del área desarrolle sus habilidades y destrezas, por tanto la administración será tarea de todos, para así lograr un mejor posicionamiento organizacional en el mercado.

Por tanto la evaluación de la propuesta tendrá los siguientes parámetros:

- **Evaluación Ex Ante.-** Esta evaluación se la realizará en función de los resultados obtenidos hasta el momento dentro de la empresa.
- **Evaluación Concurrente o en proceso.-** La evaluación se realizará en la aplicación del Plan de Motivación y capacitación.
- **Evaluación Expost o Final.-** Posteriormente se efectuará una evaluación final, la misma que se la realizará en el primer año de la aplicación de la propuesta.

Bibliografía

PORTER, M. (2003). Ventaja Competitiva en la Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Editorial Grupo Patria Cultural S.A. México.

HILL Ch. (1999). Administración Estratégica. Editorial McGraw-Hill. Bogotá-Colombia.

KOONTZ, H (1998). Administración una Perspectiva Global. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. México.

KAPLAN R., NORTON D. (2.000). Cuadro de Mando Integral. Edición gestión. Barcelona-España.

HERRERA L (2004) Tutoría de la Investigación Científica. DIMERINO Editores. Quito-Ecuador.

PICAZO L (2000). Ingeniería de servicios. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. México.

TOSO K (2003). Atención al Cliente. Editora Business E.I.R.L. Primera Edición. Lima-Perú.

SPONSOR (2000). Guía Práctica de Implementación del Balanced Scorecard – Mapas Estratégicos. Editorial Prentice Hall. México.

HORVATH Y PARTNERS (2004). Dominar el Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000. México.

Glosario

Venta Cruzada: Se llama venta cruzada (del inglés *cross-selling*) a la táctica mediante la cual un vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente.

Anexos**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMEPRESAS****FORMULARIO DE ENCUESTAS ORIENTADO A LOS POTENCIALES
CLIENTES DE LA PROVEEDORA DE INTERNET SPEEDY DE LA
CIUDAD DE AMBATO**

OBJETIVO: Recabar información acerca de la atención al cliente en la empresa proveedora de internet.

1. ¿Cómo califica el sistema de información que las empresas proveedoras de internet satelital brindan para el servicio?

Excelente ()

Muy bueno ()

Bueno ()

Malo ()

2.- ¿Considera ud que la cobertura de la empresa proveedora de internet satelital es amplia?

Si ()

No ()

3.- ¿Cree ud que existe innovación en los servicios que proporcionan las empresas proveedoras de internet satelital?

Siempre ()

Casi siempre ()

Nunca ()

4.- Considera ud que debe existir una integración de procesos en la empresa para mejorar la atención?

Si ()

No ()

5.- ¿La actual calidad en la atención que recibe satisface sus necesidades?

Siempre ()

Casi siempre ()

Nunca ()

6.- ¿Cuál de los siguientes proveedores a su criterio es el más solicitado?

ASAPTEL ()

FASTBOY ()

SPEEDY ()

MOVISTAR ()

PORTA ()

7.- ¿Cree ud que SPEEDY entrega un servicio post venta?

Siempre ()

Casi siempre ()

Nunca ()

8.- ¿Qué área del servicio considera que debe tener un cambio?

Atención al cliente ()

Instalación ()

Post-venta ()

Todos ()

9.- ¿Ud. se convertiría en un cliente leal a SPEEDY si la empresa mejoraría su servicio?

Si ()

No ()

10.- ¿Cree ud qué con la implementación de un cuadro de mando integral mejorará la atención al cliente?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN