



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO
Y RECURSOS HUMANOS**

Tesis previa la obtención del título de

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO Y
RECURSOS HUMANOS**

**“PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL
ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA EL ESPAÑOL S. A.-
AGENCIA CUMBAYÁ 2013-2014”.**

Autora: Jessica Alexandra Guamán Oñate

Director: Dra. Nancy Vásquez

Santo Domingo – Ecuador

Abril – 2015

**PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL
ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA EL ESPAÑOL S. A.-
AGENCIA CUMBAYÁ 2013-2014, ELABORADO POR LA ESTUDIANTE
JESSICA ALEXANDRA GUAMÁN OÑATE HA CONCLUIDO EXITOSAMENTE
CONTANDO CON MI TOTAL SUPERVISIÓN, EN SU DESARROLLO Y
AVANCE.**

Dra. Nancy Vásquez

DIRECTOR DE TESIS

APROBADO

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Quito,.....de.....2015.

Autora:

JESSICA ALEXANDRA GUAMÁN OÑATE

Institución:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

*El contenido del presente trabajo
es de exclusiva responsabilidad de su autora*

Jessica Alexandra Guamán Oñate

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Campus Arturo Ruíz Mora

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

Quito, _____ 2015

Economista

Manuel Estrella Egas

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

PRESENTE.-

De mi consideración:

Por la presente pongo en su conocimiento que está finalizada la tesis titulada **“PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA EL ESPAÑOL S. A.- AGENCIA CUMBAYÁ 2013-2014”**, realizada por la Srta. Jessica Alexandra Guamán Oñate, de la Carrera de Administración de Empresas de Servicio y Recursos Humanos, de la facultad de Ciencias Económicas y Negocios.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,

Dra. Nancy Vásquez

DIRECTOR DE TESIS

Dedicatoria

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente para poder llegar a este momento tan importante de mi formación profesional y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio, además de su infinita bondad y amor.

De manera especial para mí familia; mi mami, hermana y esposo ya que me han brindado apoyo moral para poder llegar a estas instancias de mis estudios, gracias por la motivación, los buenos consejos, la paciencia y la comprensión durante todo este tiempo.

Jessica

Agradecimiento

Primeramente agradezco a Dios por darme la oportunidad y la sabiduría para terminar mi carrera porque siempre está conmigo llenándome de bendiciones.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial por haberme permitido ser parte de esta gran familia universitaria brindándome la oportunidad de formarme profesionalmente para así en un futuro aplicar todo lo aprendido en el ámbito laboral, y demostrar la gran capacidad de enseñanza de los docentes que son partícipes de esta Institución.

A mi gran familia por haberme impulsado a recorrer este largo camino universitario con el fin de verme realizada como una profesional, gracias por creer en mí y por el interés que demostraron durante mi formación. Los quiero mucho.

Jessica

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Hoja de sustentación y aprobación de los miembros del tribunal.....	ii
Responsabilidad del autor.....	iii
Aprobación del director de tesis.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Indice de contenidos.....	vii
Indice de tablas.....	xi
Indice de gráficos.....	xii
Indice de Anexos.....	xiii
Resumen ejecutivo.....	xiv

CAPITULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Formulación del problema.....	3
1.3 Sistematización del Problema.....	3
1.4 Objetivos del estudio.....	3
1.4.1 General.....	3
1.4.2 Específicos.....	3
1.5 Justificación.....	4
1.6 Idea a Defender.....	4
1.6.1 Variable Dependiente.....	5
1.6.2 Variable Independiente.....	5
1.6.3 Operacionalización de las variables.....	5

CAPITULO II

MARCO TEORICO Y REFERENCIAL.....	6
2.1 Antecedentes.....	6
2.2 Fundamentación Teórica.....	7

2.2.1 Cliente.....	7
2.3 Servicio al Cliente	10
2.3.1 El programa de servicio al cliente	11
2.3.2 Principios del Servicio al Cliente	12
2.4 Satisfacción del Cliente.....	12
2.5 Estrategias para mejorar el servicio al cliente	13
2.5.1 Determinar las necesidades de los clientes	13
2.5.2 Aspectos que utilizan los clientes al evaluar el servicio.....	14
2.5.3 Tipos de Clientes Difíciles	14
2.6 Calidad del Servicio	16
2.6.1 Clima de atención al cliente	16
2.6.2 Políticas de Calidad.....	17
2.6.3 Calidad Total	17
2.7 Mejoramiento Continuo.....	18
2.7.1 Ciclo PDCA.....	19
2.8 La Venta	21
2.8.1 El Proceso de Venta.....	21
2.9 Clima de Venta	23
2.10 Capacitación Empresarial	23
2.10.1 Propósitos de la Capacitación	24
2.10.2 Ventajas de un Plan de Capacitación.....	24
2.10.3 Ciclo de Capacitación.....	25
2.10.4 Detección de las necesidades de Capacitación (Primera Etapa).....	26
2.10.5 Programas de Capacitación (Segunda Etapa)	29
2.11 Ejecución de la Capacitación (Tercera etapa).....	33
2.12 Evaluación de la Capacitación (Etapa final)	34
2.13 Marco Conceptual.....	35

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.1 Metodología de la Investigación.....	36
3.1.1 Tipo de la Investigación	36

3.2 Método de la Investigación	37
3.3. Fuentes, Técnicas para obtener la investigación	38
3.3.1. Fuentes.....	38
3.3.2. Técnicas	39
3.4. Población y Muestra	39
3.5. Análisis e Interpretación de Datos.....	40

CAPITULO IV

SITUACIÓN DIAGNÓSTICA.....	41
4.1 Análisis e Interpretación de los resultados de la encuesta	41
4.1.1 Análisis de la encuesta aplicada al cliente interno.....	41
4.1.2 Conclusiones de la Encuesta Aplicada al cliente interno.....	66
4.1.3 Análisis de la encuesta aplicada a los clientes del local de Cumbaya.....	66
4.1.4 Conclusiones de la Encuesta Aplicada al Cliente externo.	79
4.2 Análisis Situacional.....	79
4.2.1 Análisis Externo	80
4.2.2 Aspecto Económico	80
4.2.3 Análisis Político.....	84
4.2.4 Análisis Social.....	85
4.2.5 Análisis Tecnológico	87
4.3 Análisis Interno	88
4.3.2 Producto/Servicio.....	88
4.3.3 Proveedores	89
4.3.4 Clientes.....	90
4.3.5 Competencia.....	91
4.3.6 Productos Sustitutos	93
4.4 Análisis FODA de la Empresa.....	93
4.4.1 Elaboración de Matrices respecto al FODA.....	95

CAPITULO V

MARCO PROPOSITIVO.....	100
5.1 Introducción	100
5.2 Importancia de la capacitación Empresarial.....	101

5.3 Plan de Capacitación	103
5.3.1 Objetivo General	103
5.3.2 Objetivos Específicos:.....	103
5.3.3 Justificación de la capacitación	104
5.3.4 Ventajas de un plan de capacitación.....	105
5.4 Los sujetos de la capacitación	106
5.5 Identificación de necesidades de capacitación.....	106
5.5.1 Principales medios para detectar las necesidades de capacitación	107
5.6 Lineamiento del personal participante en las capacitaciones	107
5.3.3 Presupuesto de Capacitación.	110
5.3.4 Planeación de la Capacitación	114
5.3.5 Técnicas de la capacitación	118
5.3.6 Ejecución de la capacitación.....	118
5.3.8 Oferta de capacitación	120
5.4 La gestión de la capacitación.....	121
5.4.1 La motivación.....	121
5.4.2 Control del servicio al cliente	122
5.5 El Plan de monitoreo y evaluación	123
5.5.1 Monitoreo.....	123
5.5.2 Plan de Monitoreo.....	124
5.5.3 Evaluación	126

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
6.1 Conclusiones	127
6.2 Recomendaciones	128
Bibliografía.....	129
ANEXOS	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Operacionalización de las variables.....	5
Tabla No. 2 Género de encuestados	42
Tabla No. 3 Como ve a la empresa “El Español S. A.”	43
Tabla No. 4 Factores de importancia que inciden en cómo ve el empleado a la empresa “El Español S. A.”	44
Tabla No. 5 Como ve el cliente interno la atención al cliente	51
Tabla No. 6 Factores de importancia que inciden en cómo percibe el colaborador la atención al cliente	52
Tabla No. 7 Autoevaluación del trabajo de los colaboradores.....	60
Tabla No. 8 Factores que influyen en el desempeño	61
Tabla No. 9 Importancia de la capacitación para los colaboradores	62
Tabla No. 10 Cantidad de capacitaciones recibidas por los colaboradores.....	63
Tabla No. 11 Temas requeridos por los colaboradores para capacitaciones	64
Tabla No. 12 Deseo de capacitaciones por los colaboradores.....	65
Tabla No. 13 Género de los clientes encuestados.....	67
Tabla No. 14 Tipo de cliente	68
Tabla No. 15 Como ve la atención recibida el cliente.....	69
Tabla No. 16 Factores que influyen en la atención al cliente	70
Tabla No. 17 Aspectos que debe mejorar la empresa de acuerdo al cliente	78
Tabla No. 18 Participación en el mercado.....	92
Tabla No. 19 Matriz de Análisis FODA.....	95
Tabla No. 20 Matriz EFE.....	96
Tabla No. 21 Matriz EFI.....	97
Tabla No. 22 Matriz de Estrategias	99
Tabla No. 23 Presupuesto Capacitación Servicio al Cliente.....	111
Tabla No. 24 Presupuesto Capacitación II.....	112
Tabla No. 25 Presupuesto Capacitación III	113
Tabla No. 26 Cuadro de Mando Integral	125

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico No. 1 Género de encuestados.....	42
Grafico No. 2 Como ve a la empresa “El Español S. A.”	43
Grafico No. 3 Importancia de la responsabilidad laboral	45
Grafico No. 4 Importancia del nivel de salarios	46
Grafico No. 5 Importancia de los procesos administrativos	47
Grafico No. 6 Importancia de los procesos operativos	48
Grafico No. 7 Importancia del cumplimiento legal	49
Grafico No. 8 Importancia del cumplimiento de horarios laborales.....	50
Grafico No. 9 Como ve el cliente interno la atención al cliente.....	51
Grafico No. 10 Importancia del aseo.....	53
Grafico No. 11 Importancia de la ubicación del local.....	54
Grafico No. 12 Importancia de la capacidad del personal	55
Grafico No. 13 Importancia de los horarios de atención.....	56
Grafico No. 14 Importancia de la calidad de los alimentos.....	57
Grafico No. 15 Importancia del tiempo de despacho.....	58
Grafico No. 16 Importancia del conocimiento del menú	59
Grafico No. 17 Autoevaluación del trabajo de los colaboradores	60
Grafico No. 18 Factores que influyen en el desempeño.....	61
Grafico No. 19 Importancia de la capacitación para los colaboradores	62
Gráfico No. 20 Cantidad de capacitaciones recibidas por los colaboradores	63
Grafico No. 21 Temas requeridos por los colaboradores capacitaciones	64
Grafico No. 22 Deseo de capacitaciones por los colaboradores	65
Grafico No. 23 Género de encuestados cliente externo	67
Grafico No. 24 Tipo de cliente.....	68
Grafico No. 25 Como ve la atención recibida el cliente externo	69
Grafico No. 26 Importancia de la amabilidad del personal	71
Grafico No. 27 Importancia del tiempo de atención del pedido	72
Grafico No. 28 Importancia de la respuesta a reclamos.....	73
Grafico No. 29 Importancia de conocer el menú para atender	74
Grafico No. 30 Importancia de la calidad de los alimentos entregados	75
Grafico No. 31 Importancia de la limpieza y orden del local.....	76
Grafico No. 32 Importancia de los horarios de atención del local.....	77

Grafico No. 33 Aspectos que debe mejorar la empresa de acuerdo al cliente	78
Gráfico No. 34 Imagen de Empresa Ofertante	120

ÍNDICE DE ANEXOS

<u>Anexo No. 1 Encuesta realizada a colaboradores internos</u>	133
<u>Anexo No. 2 Encuesta realizada a Clientes externos</u>	136

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se enfoca principalmente en el análisis del comportamiento interno de los colaboradores de la empresa El Español S.A. referente a la atención al cliente, con fines de presentar un Plan de Capacitación que permita el mejoramiento de la atención al cliente.

Desde esa óptica, primero en la investigación se plantea la necesidad de realizar la investigación mencionada, lo cual se desarrolla mediante la formulación del problema, la justificación de la investigación y el planteamiento de los objetivos que se pretende lograr con la investigación.

Luego se plantea la teoría que rige o enmarca al planteamiento del problema a investigar, en donde se detalla la estructura de la capacitación como herramienta de mejora, las formas de capacitación, la calidad de los servicios y los conceptos necesarios que requieren conocerse para entender, orientar y explicar el tema investigado.

Como siguiente punto se establece la dinámica estadística del cálculo de la muestra que nos permita realizar un análisis claro, y metodológico de la de la investigación propuesta, esta información es la base del análisis posterior para el Plan de Capacitación.

Un punto importante de la investigación es el análisis de la información obtenida de los colaboradores y de los clientes externos, en donde se establece los factores de incidencia para la atención al cliente y para el comportamiento de los colaboradores en el trabajo.

Finalmente se plantea las conclusiones del trabajo orientadas a los resultados obtenidos de la investigación y se procede además con las recomendaciones necesarias para la puesta en marcha de la propuesta de capacitación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

La Empresa El Español sucursal Cumbaya carece de un plan de capacitación para el área de atención al cliente, situación que ha originado ciertos inconvenientes al interior de la organización, en base a que el personal que labora en la misma no cuenta con las herramientas y conocimientos adecuados para desarrollar eficientemente sus tareas.

La empresa El Español S. A. es una organización que se dedica a la venta y procesamiento de embutidos nacionales e importados los cuales son servidos como producto final por medio de sándwich que se complementan con bebidas y postres.

Las organizaciones modernas y que buscan liderar el mercado, requieren contar con personal perfectamente capacitado para las tareas que se deben ejecutar en cada área debido a que la productividad está asociada al rendimiento de sus empleados, por tanto es fundamental que los directivos tengan en cuenta las falencias de sus empleados para mediante capacitación lograr que la empresa se encamine a cumplir con sus objetivos y metas de organizacionales.

Es muy importante tomar en cuenta que si los empleados carecen de una capacitación dirigida a su puesto de trabajo pueden realizarlo a medias, incluso pueden provocar una total insatisfacción en el servicio al no brindar la información suficiente que requiere el cliente y al no dar solución a sus problemas.

Dentro de la empresa El Español S. A. específicamente dentro del área de atención al cliente, surgen grandes conflictos originados en la falta de conocimientos del puesto que desempeñan, como un ejemplo se puede exponer que al ingresar el cliente, el mesero debe saludarlo cordialmente y acercarlo a una mesa vacía, entregar las cartas para que puedan efectuar el pedido, sugerir el menú del día, explicar en qué consiste cualquier tipo de menú que contenga la carta, tomar el pedido y pasarlo al área de cocina, posteriormente cuando ya esté listo el platillo ordenado, llevarlo a la mesa correcta; en el caso de la organización que se está investigando, muchos de los meseros desconocen por completo lo que contienen algunos patillos dentro de la carta, razón por la cual se les torna imposible explicárselos a los clientes, también surgen situaciones en las que el empleado toma una orden equivocada del pedido o al despachar en cada mesa entregue otra orden, causando insatisfacción al cliente; una característica institucional de El Español S. A. a diferencia de otras empresas donde entregan la carta sin mayor explicación, consiste en ofrecer y detallar el producto-bebida-postre, el personal de atención al cliente (meseros), al no tener un conocimiento de ello, genera que las expectativas sobre el servicio sean negativas y no crearán valor agregado en el servicio prestado. Estos problemas surgen en virtud de que los empleados no reciben una capacitación que les permita desenvolverse eficientemente en su respectiva área.

El plan de capacitación orientado a la atención al cliente que se propone, contribuye a que los empleados realicen sus actividades de forma efectiva y logren la satisfacción del cliente, además se debe revisar el manual de funciones en el cual se tiene que estipular el perfil del puesto, competencias del mismo y adiestramiento en las funciones o competencias que cada empleado del área de atención al cliente requiera, en conjunto estas acciones serán la base para el mejoramiento del desarrollo de actividades efectuadas en el área de servicio al cliente, así se podrá atraer más clientela y retener la que existe actualmente.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuenta la Empresa el Español-Agencia Cumbaya con un plan de actualizado de capacitación del personal?

1.3 Sistematización del Problema

- ¿Cuenta la Empresa el Español-Agencia Cumbaya con un diagnóstico actualizado del desempeño laboral del personal de la Empresa el Español Agencia-Cumbaya?
- ¿Se ha identificado las necesidades de capacitación de los empleados de la Empresa el Español-Agencia Cumbaya?
- ¿Tiene la Empresa el Español-Agencia Cumbaya un programa ya elaborado de capacitación para los empleados del área de atención al cliente?

1.4 Objetivos del estudio

1.4.1 General

Diseñar un plan de Capacitación dirigido al personal del área de atención al cliente de la Empresa “El Español Agencia Cumbaya” para mejorar la atención al cliente con respecto a los conocimientos sobre la empresa, de tal forma que se potencialice el desempeño laboral de los colaboradores internos con el fin de obtener la satisfacción del cliente.

1.4.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del desempeño laboral de los colaboradores internos de la Empresa el Español Agencia-Cumbaya, con la finalidad de determinar su nivel de desempeño laboral.

- Identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores internos de la Empresa el Español Agencia-Cumbaya, para desarrollar un plan de capacitación que permita mejorar la satisfacción del cliente.
- Elaborar un plan de capacitación para los colaboradores internos de la Empresa el Español Agencia-Cumbaya, para potenciar las habilidades del personal y mejorar la atención y satisfacción del cliente.

1.5 Justificación

El modelo de capacitación a presentarse está orientado a mejorar el desempeño de los empleados en sus respectivos cargos, desarrollar habilidades y actitudes necesarias para el mejoramiento de sus funciones y así lograr la satisfacción del cliente.

Si se logra cumplir con todos los objetivos de la capacitación la empresa podrá ser más productiva e incrementar la satisfacción de sus clientes lo que generaría un aumento en la demanda de sus productos, su economía mejorará y sus empleados estarán motivados a trabajar ya que sus relaciones interpersonales tenderán a mejorar. Se debe considerar la capacitación como una inversión ya que todo lo que reciban los empleados será luego retribuido para la empresa.

Actualmente la competencia está ganando terreno por lo que la empresa no debe dejar de actualizar al factor humano para que pueda estar en un nivel competitivo y puedan desempeñarse en sus puestos de trabajo.

1.6 Idea a Defender

Mediante la implementación de un plan de capacitación aplicado a los colaboradores internos, estos desarrollarán sus habilidades y mejorarán el

desempeño en sus puestos de trabajo para lograr el incremento en la atención y la satisfacción del cliente.

1.6.1 Variable Dependiente

Mejorar el servicio al cliente
 Mejorar la calidad del servicio
 Formación del personal
 Desarrollar de competencias

1.6.2 Variable Independiente

Plan de capacitación
 Satisfacción al cliente

1.6.3 Operacionalización de las variables

Tabla No. 1
Operacionalización de las variables

N°	TIPO DE VARIABLE	NOMBRE DE LA VARIABLE	CRITERIO O DIMENSIÓN	INDICADOR	Unidad de Análisis
1	Variable Independiente	Plan de capacitación	Tipo de capacitación	Capacitaciones	Empleados del área de servicio al cliente
			Ciclo de la capacitación	Necesidades	
				Medios	
				Planeación	
			Programa		
1	Variable Dependiente	Mejorar el servicio al cliente	Definición de servicio al cliente	Que es servicio al cliente	Empleados del área de servicio al cliente
			Características del servicio al cliente	Errores	
				Cambios	
		Mejoras			
2	Variable Dependiente	Mejorar la calidad del servicio	La calidad en el servicio	Calidad de eje de mejora	Empleados del área de servicio al cliente
			Implementación de parámetros de calidad	Indicadores de calidad	
3	Variable Dependiente	Formación del personal	Mejoras en la formación profesional	Variables de mejora Aplicaciones de mejora	Empleados del área de servicio al cliente
4	Variable Dependiente	Desarrollo de competencias	Definición de competencias	Competencias como política institucional	Empleados del área de servicio al cliente
			Clasificación de competencias	Tipos de competencias	
			Desarrollo de competencias	Nivel de incentivo de mejora	

Fuente: Investigación de campo
Autor: Jéssica Guamán Oñate

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

2.1 Antecedentes

“EL ESPAÑOL” abrió sus puertas en Quito, en marzo de 1987. El nombre de la empresa se debe a su fundador y primer presidente, José Luis Romano Picaza, de Rioja - España.

Desde su creación es reconocido como el DELICATESSEN LÍDER por su servicio y por la alta calidad tanto en los productos nacionales como importados.

“EL ESPAÑOL” Y SUS LOCALES

QUITO:

- ✓ 1987 Juan León Mera
- ✓ 1991 Centro Comercial El Globo
- ✓ 1993 Quicentro Shopping
- ✓ 1996 Centro Comercial El Bosque
- ✓ 1997 Plaza de las Américas
- ✓ 2003 Ventura Mall
- ✓ 2003 Mall El Jardín
- ✓ 2005 C. C. I. Patio de Comidas
- ✓ 2006 Centro Comercial San Luis
- ✓ 2006 C. C. I. Planta Baja
- ✓ 2007 C.C. Condado
- ✓ 2007 C.C. Aeropuerto
- ✓ 2008 Cumbaya
- ✓ 2008 Chocolatería Español

La empresa El Español S. A. cuenta con más de 20 años de experiencia en el mercado ofreciendo a sus clientes productos exclusivos como conservas, bebidas, embutidos nacionales e internacionales, etc. Tratando siempre de consentir el paladar de sus clientes y lograr una plena satisfacción ya sea con sus promociones, o por su buena sazón.

La sucursal ubicada en Cumbaya es uno de los tantos locales que la empresa ha establecido en la ciudad de Quito, su éxito se debe a la variedad de productos que ofrece y su buena sazón logrando que los clientes se sientan atraídos. En cuanto al personal cuenta con 25 empleados a nivel de todas las áreas, específicamente en el área de atención al cliente cuenta con 18 empleados.

La empresa EL ESPAÑOL S.A confía en el desenvolvimiento de sus empleados dentro de la empresa en sus diferentes áreas, está siempre vigilante que exista un clima laboral apropiado ya que este incide en el aumento de la productividad.

El empleado va hacer el principal responsable de que ciertas actividades se lleven a cabo de la mejor manera por ende serán quienes hagan quedar bien a la empresa ante las necesidades de los cliente.

2.2 Fundamentación Teórica

2.2.1 Cliente

(Cabrero, 2007) en su libro "Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?" menciona: "La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer"

Algunas consideraciones de (Philip Kotler, 2012) acerca de los clientes:

- Si no prestan atención a sus clientes, alguna otra empresa lo hará.
- Las empresas deben considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa.
- Los productos van y vienen. El reto de las empresas se centra en que sus clientes duren más que sus productos. Tienen que considerar más los conceptos ciclo de vida del mercado y ciclo de vida del cliente en lugar del concepto ciclo de vida del producto.

Cuando se habla del cliente no solo se toma en cuenta a las personas que adquieren productos o servicios sino también incluyen a los que trabajan dentro de la organización. Tanto el cliente externo como interno son parte importante para el desarrollo de la organización.

Al hablar del cliente interno:

“implica reconocer al trabajador como el principal activo de la empresa, no como un coste. Supone apostar por una fuerza laboral estable y en constante proceso de formación, a la que se aplica el llamado salario emocional (valor que recibe el trabajador más allá del estrictamente monetario). Supone fidelizar al empleado reconociendo su valor y su posición dentro de la empresa.” (López Sobejano, 2007).

Mientras que el cliente externo:

“no es sólo aquel que utiliza o disfruta de nuestros servicios, sino también son todos aquellos clientes con los cuales las empresas en el desarrollo de su gestión empresarial tienen oportunidad de tratar o contactar o establecer negocio. Los clientes externos son las personas o empresas que compran el producto o servicio. En este sentido, toda la compañía es una sola unidad que debe esforzarse al máximo para satisfacer a sus clientes externos” (Lee J. Krajewski, 2011)

El cliente es en parte la razón más importante para el crecimiento de una organización ya que sin cliente interno la organización no podría crecer y cumplir con sus objetivos empresariales por otro lado el cliente externo quien es el que adquiere el servicio o producto y será quien demuestre por medio de su satisfacción si el servicio es de calidad o no. Así la organización sabrá si sus clientes internos están haciendo bien su trabajo o por lo contrario deban tomar medidas que los ayuden corregir falencias.

El cliente y su comportamiento en los servicios

Las cualidades de acuerdo a lo expuesto por (Zeithamal & Bitner, 2009)

- **Cualidades de búsqueda:** Son atributos que el cliente puede determinar y evaluar antes de la compra. Éstas incluyen color, estilo, precio, ajuste, sensación, dureza y olfato. Algunos productos altos en cualidades de búsqueda son los automóviles, ropa, muebles y joyería.
- **Cualidades de experiencia:** Son atributos que el cliente sólo puede distinguir después de la compra o durante el consumo. Éstas implican buen gusto y posibilidad de uso. Algunos productos altos en cualidades de experiencia son las vacaciones y comidas en restaurantes.
- **Cualidades de credibilidad:** Son características que el cliente puede

encontrar prácticamente imposibles de evaluar incluso después de la compra o el consumo. En estos casos el cliente desconoce o carece del conocimiento suficiente para determinar si el producto o servicio satisface sus necesidades o deseos, incluso después del consumo. Algunos productos altos en cualidades de credibilidad son las intervenciones quirúrgicas y las reparaciones de automóviles.

2.2.1.1 Tipos de Clientes que reclaman

Según (Thompson, 2006) la clasificación general de los tipos de clientes son los siguientes:

- **“Clientes Actuales:** son aquellos (personas, organizaciones) que le hacen compras a la organización de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual y es la que permite tener una determinada participación en el mercado
- **Clientes Potenciales:** son aquellos (personas, organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de comprar y la autoridad para comprar”

Al conocer el tipo de clientes se pueden formular estrategias que permitan la satisfacción de cada uno de ellos, dándoles el trato que merecen para así poder convertir los clientes potenciales en clientes actuales y poder retener a los clientes actuales.

2.3 Servicio al Cliente

“El servicio al cliente es aquel que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de un empresa. En términos simples son acciones, procesos y ejecuciones (Zeithamal & Bitner, 2009)

El servicio que se ofrece a los empleados es muy importante ya que actualmente constituye un factor de éxito o fracaso en las empresas por el hecho de que un trato amable acompañado de una buena predisposición para recibir reclamos y solucionar problemas por parte del empleado hacia el cliente puede crear una gran ventaja competitiva que otras empresas por muy bueno que sea el servicio o producto que oferten no logran superar.

La competencia ha aumentado y es importante que la empresa vaya tomando fuerza conforme las exigencias del cliente, ya que mientras más competencia exista, los clientes tienen más opciones de donde escoger y por ser quienes tienen la última palabra se deberá estar atentos a sus necesidades y lograr brindar ese valor agregado esperado.

2.3.1 El programa de servicio al cliente

Las empresas generalmente tienen dos grandes dimensiones en un programa de servicio de productos: el precio y el servicio. Esto le da tres tipos de clientes en el mercado.

- **Exigente:** el precio le importa poco, pero exige un servicio de calidad y personalizado
- **Práctico:** el precio prima sobre el servicio, porque el mismo lo adecua a su necesidad debido a que no tiene plata suficiente.
- **Razonador:** buen servicio a precio razonable y que pueda pagar
- **Zona de fracaso:** la empresa está destinada a la quiebra, pues el precio

es alto y el servicio bajo.

Todo trabajo es un proceso en el cual los colaboradores son clientes y proveedores a la vez en la cadena del servicio. El empleado es cliente cuando obtiene elementos, útiles, información o servicios de otros miembros internos o externos del ciclo. (Prieto, 2005)

2.3.2 Principios del Servicio al Cliente

- Sepa quién es el jefe.
- Sea un buen escucha.
- Identificar y anticipar las necesidades.
- Hacer que el cliente se sienta importante y tomado en cuenta.
- Ayudar a los clientes a comprender mejor sus sistemas.
- Agradezca el potencial del "Sí".
- Aprenda cómo pedir disculpas.
- Dé más de lo esperado.
- Obtenga retroalimentación periódicamente.
- Trate bien a los empleados.

2.4 Satisfacción del Cliente

La satisfacción es función del desempeño percibido y de las expectativas. Si el desempeño se queda corto ante las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el cliente que queda satisfecho. Si el desempeño excede a las expectativas, el cliente queda satisfecho o encantado (Philip Kotler, 2012)

2.5 Estrategias para mejorar el servicio al cliente

Todas las compañías que prestan un servicio extraordinario cuenta con una estrategia de servicio clara y convincente. Tiene una “razón de ser” que le imprime energía a la organización y define la palabra “servicio”.

Con una estrategia de servicio clara y convincente, las personas encargadas de tomar las decisiones se forman una mejor idea acerca de cuáles iniciativas aprobar y cuales rechazar. La estrategia es su guía, con una estrategia de servicio clara y convincente, las personas que prestan servicio saben cómo servir a sus clientes; la estrategia es su guía. No hay necesidad de contar gruesos manuales de política y procedimientos. (Berry, 2002)

2.5.1 Determinar las necesidades de los clientes

"Si queremos o necesitamos diferenciarnos de la competencia, tenemos que comenzar a descubrir cuáles son las necesidades reales de un cliente" (Ponce, 2009).

En la Teoría de Maslow, se jerarquizó las necesidades de los individuos en cinco tipos:

- Necesidades Fisiológicas.
- Necesidades de Seguridad.
- Necesidades de Pertenencia.
- Necesidades de Estima.
- Necesidades de Autorrealización.

Es muy importante no olvidar a la hora de medir niveles de satisfacción que, al

igual que lo que sucede con la calidad de servicio, la satisfacción es un constructo de características multidimensionales (Sureshchandar, Rajendran, & Anantharaman, 2002).

Hay que tener en cuenta que ese “algo” que el cliente busca para satisfacer sus necesidades posiblemente sea “algo” que la organización posea por lo que es muy importante que los empleados sepan llegar al cliente y ofrecer ese valor agregado que lo atraiga.

2.5.2 Aspectos que utilizan los clientes al evaluar el servicio.

Las personas saben reconocer los aspectos básicos de una adecuada atención, por tal motivo la atención al cliente debe ser de calidad. A continuación se describen los cinco aspectos considerado por el cliente.

- **Tangibilidad:** apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación
- **Fiabilidad:** habilidad para prestar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable.
- **Capacidad de respuesta:** disposición y voluntad de los empleados para ayudar a los clientes y ofrecerles un servicio rápido.
- **Seguridad:** conocimientos t atención mostrados por el personal de contacto y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza al cliente.
- **Empatía:** atención individualizada que el proveedor del servicio ofrece a los clientes. (Ponce, 2009)

2.5.3 Tipos de Clientes Difíciles

Nos podemos topar con una amplia tipología de clientes difíciles, a los cuales

deberemos adaptarnos, ya que el proceso de compra variará en función del cliente que tengamos delante. Que sean considerados difíciles no supone una amenaza para la venta, el éxito dependerá de que sepamos adaptarnos a ellos. Veamos las diferentes tipologías y la técnica a utilizar en cada caso:

- **El sabelotodo:** enseguida toman el hilo de la conversación demostrando conocer características, aplicaciones y ventajas del producto. La técnica a emplear es ir haciendo resúmenes de su disertación que luego utilizaremos para nuestra presentación de forma efectiva.
- **El indeciso:** le cuesta tomar una decisión por sí mismo. También a la hora de elegir entre muchas alternativas. El buen vendedor buscare la coincidencia de criterios para evitar las indecisiones. Se puede ir filtrando para centra la compra. Muchas veces es preciso tomar la decisión por ellos, dándole razones que le auto justifiquen.
- **El impaciente:** Cuando tienen mucha prisa. Les atendemos con rapidez y diligencia sin mostrar nerviosismo. Si buscan una solución a sus problemas de compra, les dejaremos que impongan su criterio o de lo contrario no estarán satisfechos.
- **El agresivo:** son discutidores y peleones por naturaleza, polemizan sin importar sobre que, dejaremos que descarguen su energía evitando enfrentamientos. Usaremos el humor, halagos y pediremos su opinión hasta que baje su agresividad.
- **El charlatán:** la compra puede llegar a ser un pretexto para charlar con alguien. Hablan de temas que no tiene nada que ver con el motivo de la compra. El vendedor debe procurar intervenir con preguntas que le obliguen dar respuestas concretas
- **El tímido:** suele solicitar los servicios del vendedor porque le suele faltar confianza en sí mismo. El trato con el implica una consideración especial y la reacción del vendedor deberá estar a su altura, devolviéndole la confianza y el interés que ha demostrado cuando solicito su atención

- **El explorador:** considera a los demás como objetos para sus propios fines. Conscientes de su prepotencia ante el vendedor se consideran “los señores clientes” y lo explotan. Solicitan información ajena a la compra, amenazan con comprar en otro sitio, buscan descuentos especiales. La misión del vendedor será identificarlos. (Instituto Andaluz de Tecnología, 2007).

2.6 Calidad del Servicio

(Villanueva, 2009) dice que: “La calidad de un servicio puede definirse como el grado de satisfacción que se logra dar a una necesidad humana”.

“La calidad total en el servicio implica poner énfasis anticipadamente en visualizar y comprender el destino y luego saber cómo transitar los caminos que conduzcan a ese destino” (Parra, 2006)

La calidad del servicio juega un papel importante en las empresas que desean que sus clientes tengan una visión positiva acerca de ellas. Para que una empresa pueda establecerse con seguridad dentro del mercado debe ganarse al cliente con un buen servicio ya que una vez que este sea prestado de una forma indebida no podrá remediarse tan fácilmente, se corre el riesgo que el cliente no regrese jamás.

2.6.1 Clima de atención al cliente

Se considera que este es un concepto sistemático, en el que cada organización es única, ya que posee su propia cultura, tradiciones y métodos de acción, que en su totalidad constituye su clima organizacional, el cual es importante en la medida que influye en la motivación, desempeño y satisfacción en el cargo. (Tarazona &

Alba, 2004).

La calidad de la gente determina la calidad del trabajo. Pero la gente solo existe en un sistema y en una cultura. El sistema y la cultura deben favorecer, y no obstaculizar la productividad. La productividad exige cambio de cultura empresarial y cívica. (Drucker, 2000).

2.6.2 Políticas de Calidad

“La política de calidad comprende el conjunto de directrices y objetivos generales relativos a la calidad expresados formalmente por la Dirección; son, pues, los principios generales que guían la actuación de una organización. Forman parte de la política general de la empresa aprobada por los órganos directivos y está constituida por el conjunto de proyectos referidos a la calidad” (Varo, 1994)

Se puede decir que la política de calidad es el compromiso que asume la Dirección de la empresa para desarrollar una gestión de calidad que conduzca a la mejora continua y al buen manejo de los recursos con el fin de beneficiar a los empleados para que en conjunto se trabaje por alcanzar objetivos y metas propuestas.

2.6.3 Calidad Total

“La calidad total abarca dos grandes objetivos; el primero, el de satisfacer adecuadamente las demandas no tan bien correspondidas y cada vez más exigentes de los clientes, y el restante, una vez logrado el fin anterior a través de una alta productividad, obtener un mayor rendimiento de la inversión y una mayor participación en los mercados. Consiste en dar un valor agregado a cada etapa de la producción”. (Parra, 2006)

2.6.3.1 Dimensiones de la calidad Total

“Las dimensiones de la calidad total son factores claves para el éxito de cualquier organización. La empresa que mejor las cumpla dentro del sector del mercado al cual pertenece, tendrá ventajas competitivas para afrontar la competencia”. (Drucker, 2000).

A continuación se describen las dimensiones de la calidad total:

- **Calidad:** es el nivel de cumplimiento de los requisitos del servicio o del producto, que lo hace preferido por el cliente.
- **Productividad:** los clientes quieren obtener lo mejor por su dinero. Por tanto, las empresas se tienen que preocupar e incrementar la productividad, es decir producir cada vez más y mejor con cada vez menos.
- **Oportunidad:** tiene que ver con las condiciones de entrega o prestación de los servicios finales o intermedios, es decir, los servicios acordados, bajo las condiciones establecidas, en el momento previsto, con la rapidez necesaria.
- **Compromiso:** mide el nivel de satisfacción de los empleados y su compromiso con el logro de los objetivos de la empresa.
- **Seguridad:** desde el punto de vista de los empleados esta dimensionado tiene que ver con la seguridad de ellos, de tal manera que puedan trabajar en condiciones que no afectan su integridad o seguridad física y mental. (Riveros, 2007)

2.7 Mejoramiento Continuo

El mejoramiento continuo de la calidad es un proceso gradual, progresivo y continuo de mejoras pequeñas programadas, pequeños incrementos en las metas o estándares programados en cada uno de los procesos y procedimientos tanto técnicos científicos como técnico - administrativo en la producción de bienes o servicios. (Marín-García, 2008)

La mejora continua es una técnica de cambio organizacional suave y continuo centrado en las actividades de grupo de las personas. Tiene como objetivo la calidad de los productos y servicios dentro de programas a largo plazo, que privilegian la mejora gradual y el paso a paso por medio de la intensiva colaboración y participación de las personas. Se trata de un enfoque acrecentador y participativo para obtener excelencia en la calidad de los productos y servicios a partir de las personas. (Chiavenato, 2009)

El mejoramiento continuo implica realizar cambios en los proceso de las diferentes áreas de la empresa para que este sea más efectivo y cumplir con los objetivos previstos.

2.7.1 Ciclo PDCA

El ciclo de Deming, conocido también como ciclo PDCA, es un elemento fundamental en la gestión de las organizaciones innovadoras. Esta metodología puede ser utilizada tanto para la mejora reactiva, es decir, mediante decisiones profesionales frente a situaciones cambiantes, como para sistematizar reacciones y buscar soluciones racionales a los problemas. (Mora, 2013)

El nombre de PDCA se debe a sus siglas en ingles “Plan, Do, Check, Act”. A continuación se explican los cuatro pasos esenciales para lograr una mejora continua.

- **Planificar:** Se revisa el problema, seguidamente se produce al análisis de las causas que lo generan y, por último, se planifica las acciones correctivas mediante la formulación de objetivos y planes de implementación. En definitiva, se trata de revisar toda la estructura previamente definida en el proceso durante la fase de estabilización.
- **Hacer:** consiste en implantar el plan de mejora elaborado y su seguimiento. El plan estará compuesto por las actividades necesarias para desarrollar los objetivos formulados en el del plan de mejora. Posteriormente, se recogerán los datos, una vez definidas sus fuentes, para proceder a su procesamiento y poder así evaluar los resultados
- **Verificar:** consistirá en comparar los resultados obtenidos con los esperados analizando las causas de las desviaciones detectadas. Para ello, se tomara como referencia los objetivos formulados en la fase Plan y se evaluara su consecución según el cumplimiento de los estándares propuestos
- **Actuar:** abordara la acción de establecer las medidas correctivas que eliminen o minimicen las causas de rendimiento de las nuevas medidas y por último, planificara nuevas acciones sobre los resultados indeseables que persistan, buscando de manera continua nuevas oportunidades de mejora.

2.7.1.1 Valor Agregado

“El valor agregado es el aumento o incremento de servicios y características del producto”. (Porter, 2009)

“Es recomendable, para afianzar la relación comercial, que el vendedor le dé “algo” al cliente, “algo” adicional al motivo de la visita, un valor agregado a está.

La necesidad de entregar al cliente ese “algo” adicional, para nuestro caso llamado valor agregado, responde a las exigencias de un entorno empresarial cada vez más competitivo. Por ello, poner énfasis en la creación de valor, en la excelencia productiva y en una extraordinaria atención a la satisfacción del cliente con requisitos que construyen relaciones comerciales a largo plazo”. (Soto & Restrepo, 2008)

2.8 La Venta

La venta es "la cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas" (Soto & Restrepo, 2008).

La venta es un proceso que ayuda a crear una relación con el cliente con el propósito de convencerle que adquiera los productos o servicios de la empresa.

2.8.1 El Proceso de Venta

“Cada día es más rápido el cambio de necesidades de los clientes ya sea creadas por una organización o generadas por ellos mismos, y se requiere antes esta actitud dinámica, un proceso gil, flexible y permanente en actualización de los procesos de ventas. Ahora bien, el proceso de la venta en forma genérica lo esquematizamos en sus cuatro puntos principales.

El primer paso en el proceso científico de la venta corresponde a la Planificación y Estrategia de la venta. Esto significa definir el proceso y organizar las actividades

a realizar para lograr una venta. Este plan nos permite verificar si lo que se ha realizado va de acuerdo con lo planeado y esto mismo nos lleva a accionar una posible corrección.

El segundo paso del proceso de la venta es la Búsqueda de clientes. Se refiere a la reacción de localizar prospectos de clientes. Desde que estamos en esta etapa ya comenzamos a vender, porque ubicamos a quienes serán nuestros posibles clientes. Los tipos de prospectos de clientes son: Actuales, Renovables, Potenciales. Cada uno de ellos no solo posee características especiales, sino que requiere un trato diferente.

El tercer paso del proceso de la venta es la Presentación. Se basa en 3 fases:

Preparatoria: Durante esta fase se obtiene la mayor información por parte del prospecto a cliente y se identifican sus necesidades

Convictoria: constituye el momento de presentar pruebas, demostraciones y hechos, que apoyen los argumentos que el vendedor presentara ante el cliente

Persuasoria: Como parte del proceso evolutivo mental del prospecto a cliente, este debe sentir su interés acrecentado para poder llegar a una resolución satisfactoria. Por medio de una labor persuasiva es como se logran desvanecer los obstáculos que el mismo prospecto se haya impuesto y lo lleva a aceptar la conveniencia de adquirir el producto o servicio.

El último paso del proceso de la venta es el cierre, lograr la venta en todos los pasos es la verdadera función de la empresa y del vendedor, ya que la habilidad para realizar el cierre constituye el fin último, de donde se cristalizara el provecho y la utilidad de la operación y actividad empresarial". (Parra & Madero, 2005)

2.8.1.1 Importancia de la Post Venta

“La postventa es un elemento de gran importancia para obtener clientes satisfechos y lograr que se identifiquen con la marca ofrecida, que se sientan a gusto y lo que es mejor que hagan propaganda dentro de sus círculos de amistades. La postventa consiste en todos aquellos esfuerzos, después de la venta de satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida.

Una compra regular se refiere a bienes unitarios pequeños, de movimiento rápido, que se consumen con frecuencia en el mercado. La compra repetida es aquella que se puede presentar en algún lapso del futuro como sucede con los bienes duraderos, aquí están involucradas la compra habitual y la lealtad a la marca” (Parra & Madero, 2005)

2.9 Clima de Venta

Una estrategia para crear buen clima laboral es identificar en el equipo de ventas a las personas más positivas, las que siempre están dispuesta a mejorar; analizar su capacidad de contagiar entusiasmo.

Ayudar en la organización del trabajo y de los elementos que genera malestar en los vendedores y menguar la carga de burocracia (con apoyo del personal auxiliar), ayuda a mejorar el clima laboral. (Soto & Restrepo, 2008)

2.10 Capacitación Empresarial

“La capacitación es el proceso educativo a acorto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren

conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2009).

La capacitación es una técnica que ayuda a la formación de una persona con el fin de desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera eficaz. Los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para el desarrollo inmediato de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Chiavenato, 2009).

2.10.1 Propósitos de la Capacitación

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales
- Elevar la calidad de desempeño
- Resolver problemas
- Habilitar para una promoción
- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa
- Actualizar conocimientos y habilidades (Aguilar, 2004).

2.10.2 Ventajas de un Plan de Capacitación

Las principales ventajas de la capacitación consisten en medios que permiten aumentar la eficacia tanto para la empresa como para sus trabajadores y proporciona resultados como:

- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mejores relaciones entre empresa y empleado
- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumento de la eficiencia.
- Evaluación a nivel de los recursos humanos
- Reducción de la rotación del personal.
- Reducción del ausentismo.
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.

2.10.3 Ciclo de Capacitación

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos.

La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que ellos beneficiaran a ellos ya a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

Componentes de la capacitación

Insumos: Educados y recursos de la organización

Proceso: Programas de capacitación. Proceso de aprendizaje individual

Producto: Conocimiento, actitudes, habilidades, eficacia organizacional.

(Chiavenato, 2009)

2.10.4 Detección de las necesidades de Capacitación (Primera Etapa)

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis.

Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional

Nivel de análisis de los recursos: el sistema de capacitación

Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

(Chiavenato, 2009)

2.10.4.1 Principales medios de detección

La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra parte está disponible a manos de los administradores de línea.

Los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación son:

Evaluación de desempeño: esta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.

Observación: constatar donde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada.

Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.

Solicitud de supervisores y gerentes: cuando las necesidades de capacitación corresponde a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.

Entrevistas con supervisores y gerentes: los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.

Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, plantas para determinar objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen de empleados: entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.

Reorganización del trabajo siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevista de salida: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían merecer capacitación.

Análisis de puestos y especificaciones de puestos: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.

Informes periódicos de la empresa o de producción, que demuestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación. (Chiavenato, 2009).

A demás de los medios antes mencionados, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación, los cuales sirven para señalar hechos futuros.

Indicadores a ser considerados antes de la capacitación

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleados.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimientos de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Cambios en los programas de trabajo o de producción.
- Modernización de las maquinarias o el equipo.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores a ser considerados después de la capacitación

Problemas de producción como:

- Calidad inadecuada de la producción
- Baja productividad
- Averías frecuentes en el equipo y las instalaciones.
- Comunicación deficiente.
- Demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto.
- Gastos excesivos para el mantenimiento de las máquinas y los equipos.
- Exceso de errores y desperdicios.
- Elevado número de accidentes.
- Poca versatilidad de los empleados.

Problemas de personal como:

- Relaciones deficientes entre el personal
- Número excesivo de quejas
- Poco o nulo interés por el trabajo
- Falta de cooperación
- Número excesivo de faltas y reemplazos
- Dificultad para obtener buenos elementos.
- Mal aprovechamiento del espacio disponible, entre otros. (Chiavenato, 2009)

2.10.5 Programas de Capacitación (Segunda Etapa)

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la

detección de determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa.

El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿la necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
9. ¿la necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuantos servicios serán atendidos?
11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién realizo la capacitación?

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el programa de capacitación.

- ¿QUÉ se debe enseñar?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO se debe enseñar?
- ¿DÓNDE se debe enseñar?
- ¿CÓMO se debe enseñar?

- ¿QUIÉN lo debe enseñar?

2.10.5.1 Planeación de la capacitación

El programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes:

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollara en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, entre otros. (Chiavenato I., 2007, pág. 397).
7. Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas. (Número de personas, tiempo disponible, Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes, características personales de conducta).
8. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
10. Calculo de la relación costo-beneficio del programa
11. Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia. (Chiavenato, 2009).

2.10.5.2 Técnicas de capacitación

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final de la capacitación, el siguiente paso es escoger las técnicas y métodos que se emplearán en el programa de capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación.

Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización

-Técnicas de capacitación orientadas al contenido: diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video-difusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora. Estas dos últimas también se llaman técnicas de auto instrucción.

-Técnicas de capacitación orientadas al proceso: diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros, así como el desarrollo de habilidades interpersonales, son las que hacen hincapié en la interacción entre los educandos en el estudio de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento.

-Técnicas mixtas de capacitación: son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no solo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las técnicas de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo.

Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo

Respecto al tiempo, las técnicas de capacitación son clasificadas en dos categorías: las técnicas aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso al trabajo.

-Programas de inducción o de integración a la empresa: busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajara. (Chiavenato, 2009).

2.11 Ejecución de la Capacitación (Tercera etapa)

Es la tercera etapa del proceso de la capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz.

La implementación de la capacitación depende de los factores siguientes:

-Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización. La decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados.

-La calidad del material de capacitación presentado. El material de enseñanza debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación.

-La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa. La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en un conjunto de esfuerzos coordinados.

-La calidad y preparación de los instrumentos. El éxito de la implementación dependerá de los intereses, la jerarquía y la capacidad de los instructores. El

criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Estos deben reunir cualidades personales como: facilidad para relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad.

-La calidad de los aprendices. La calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona debidamente a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo. (Chiavenato, 2009) .

2.12 Evaluación de la Capacitación (Etapa final)

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos. La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles:

Evaluación a nivel organizacional. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: Aumento en la eficacia organizacional, mejora de la imagen de la empresa, mejora del clima laboral, apoyo del cambio y la innovación.

Evaluación a nivel de los recursos humanos. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: reducción de la rotación de personal, reducción del ausentismo, aumento de las habilidades de las personas, aumento del conocimiento de las personas. (Chiavenato, 2009)

2.13 Marco Conceptual

Competitividad: es la capacidad de un negocio o empresa para crear estrategias que lo ayuden a adquirir una posición vanguardista en el mercado. Se destaca la habilidad, recurso o conocimiento que dispone una empresa de la cual carecen sus competidores.

Calidad del servicio: es el grado de satisfacción que se logra dar ante la necesidad de una persona.

Estrategia: es la técnica que tiene una organización para desarrollar ciertas actividades que mejoren el proceso de servicio con un objetivo fijo la satisfacción del cliente.

Organización: es actividad relacionada a cumplir un mismo objeto con una actividad destinada para cada una de las personas que la conforman estableciéndoles tareas, roles o labores definidas para el área asignada.

Planificación: es un proceso del cual se tiene una visión del futuro en donde existe la posibilidad de determinar y lograr objetivos

Satisfacción del cliente: es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. (Kotler, 2001)

Valor agregado: son las características que le dan a un producto o servicio que lo hace ser diferente a la competencia, esto hace darle un mayor valor que le brinda a la empresa o negocio diferenciarse en el mercado.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología de la Investigación

3.1.1 Tipo de la Investigación

El tipo de investigación determina la orientación del proceso, así como las técnicas y métodos que se utilizan para el alcance de los objetivos planteados, inclusive determina según estructura la manera en la que los datos deben analizarse, para dar el alcance a los propósitos por los cuales se inició la investigación.

De campo

La investigación de campo se aplicará en el momento de ejecutar las encuestas de satisfacción del cliente tanto al cliente externo como interno.

Investigación documental

La investigación documental se procederá a aplicar mediante la revisión de libros, revistas, documentos oficiales públicos o privados necesarios para analizar la información obtenida de las encuestas y que permitan interpretar de manera técnica.

Descriptiva

Esta investigación permite recoger toda la información que sea posible por ejemplo: experiencias en la atención al cliente, condiciones del mercado, o

sucesos que de forma directa o indirecta.

Exploratoria

Esta investigación será posible aplicarla cuando de la información obtenida se establezca deducciones que partan de la información real de la muestra, por lo tanto sus resultados serán una visión aproximada de dicho objeto.

3.2 Método de la Investigación

En términos generales la metodología se refiere al conjunto de métodos a utilizar dentro de la investigación para dar alcance al objetivo planteado. Un método investigativo se plantea para dar solución a un problema. Al igual que los tipos de investigación los métodos se relacionan unos con los otros.

Observacional

En la presente investigación se aplica el método observacional, debido a que este consiste en la observación de campo, para ello se procederá a recabar información del local comercial, al recabar información mediante el dialogo.

Inductivo

Se utilizara este método al momento de realizar una revisión y un análisis de la situación actual de la empresa, con la finalidad de inducir ideas e interpretaciones.

Deductivo

La deducción de la información se da mediante la contratación de la teoría con los

resultados de la investigación, lo que permite llegar a conocer realmente los problemas existentes en la empresa.

Estadístico

Se emplea para tabular las respuestas obtenidas en las encuestas, entrevistas, también para la realización de tablas y otras herramientas de medición, que sirven para alcanzar los objetivos.

3.3. Fuentes, Técnicas para obtener la investigación

3.3.1. Fuentes

Las fuentes de información son los diferentes recursos que contienen los datos necesarios para satisfacer las necesidades de conocimiento y beneficiar un estudio.

Fuentes primarias: Los datos que se recolectaron para alcanzar los objetivos de la presente investigación, fueron aportados por el investigador mediante entrevistas y encuestas realizadas al administrador, dueños, colaboradores y clientes

Fuentes secundarias: Información que se ha obtenido de bibliografía relacionada con el tema, informes de la empresa, estadísticas de consumo y tendencias de mercado publicados por entidades gubernamentales, además de información del internet relacionada con la empresa y su competencia.

3.3.2. Técnicas

Las técnicas de investigación aportan los medios necesarios para la obtención de datos y la adecuada orientación de los mismos.

Encuestas: Esta técnica se la aplicó a los colaboradores internos y a los clientes del local que tiene la empresa en el sector de Cumbaya.

3.4. Población y Muestra

Población

La población estudiada constituye a todos los colaboradores de la empresa. Además de los clientes que frecuentan el local comercial.

Muestra

La muestra constituye a una proporción de toda la población en estudio.

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula.

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Nivel de confianza del 95% equivalente al 1,96.

e = Error muestra equivalente al 8%.

Ecuación:

$$n = \frac{*0,5^2 * 1,96^2 * 91560}{(91560-1)(0,08^2) + (0,5^2 * 1,96^2)} = 149,81 = 150$$

De los resultados obtenidos, se determinó que la encuesta debió realizarse a 150 personas clientes del local; mismas que se las escogió mediante un muestreo aleatorio simple para una población finita, considerando la tabla de aleatoriedad aplicada a los gerentes de EAI (David, Dennis, & Thomas, 2012)

3.5. Análisis e Interpretación de Datos

Para el presente trabajo de investigación la recopilación de datos se ordenará y analizará mediante el empleo de cálculos estadísticos, por lo mismo se utilizará las herramientas que nos ofrece el paquete de Office; especialmente los programas de Microsoft Word para elaborar el borrador y el documento final, así también Microsoft Excel para la tabulación de datos, gráfico, tablas estadísticas y Power Point para la presentación del informe final.

CAPÍTULO IV

SITUACIÓN DIAGNOSTICA

4.1 Análisis e Interpretación de los resultados de la encuesta

Para la recolección de información y por las características de la investigación se aplicarán dos encuestas; la primera a los colaboradores internos con la finalidad de determinar el nivel de satisfacción con la empresa y su evaluación personal al trabajo realizado, la segunda se la realizó al cliente externo para determinar la satisfacción del cliente respecto al servicio prestado en forma general, es decir relacionado con la calidad y el servicio al cliente.

Por lo tanto las encuestas realizadas ayudaron a mostrar datos informativos reales, relacionados con la empresa de clientes internos y externos.

4.1.1 Análisis de la encuesta aplicada al cliente interno

La encuesta se la realizó a las 18 personas que forman parte de los colaboradores del local del “El Español S.A.” de Cumbaya.

ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORADORES INTERNOS

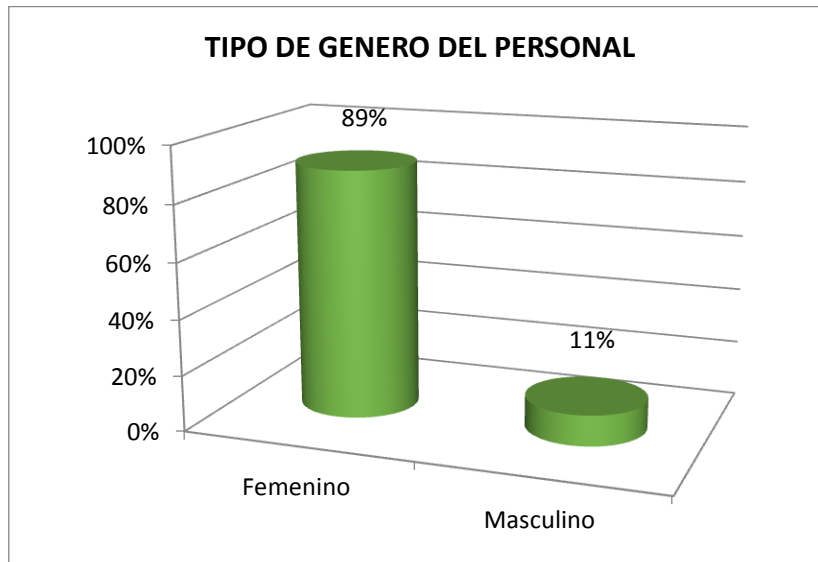
Distribución de acuerdo al género de los colaboradores internos

Tabla No. 2
Género de encuestados

GENERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	16	89%
Masculino	2	11%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Grafico No. 1
Género de encuestados



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

La información obtenida permite establecer que el 89% del personal que labora en la empresa es de sexo femenino y que solo el 11% del personal es de sexo masculino, esta información permitirá establecer estrategias de mejora orientadas por el mayoritario género de los colaboradores.

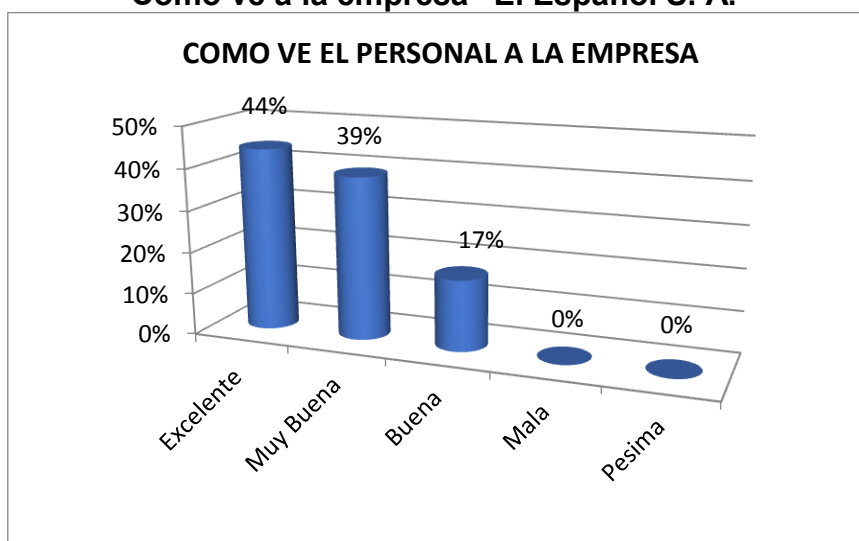
Pregunta 1. Tomando en cuenta las políticas empresariales relacionadas con la administración, la calidad y el Talento Humano, cómo considera usted a la empresa “El Español S.A.”

Tabla No. 3
Como ve a la empresa “El Español S. A.”

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	8	44%
Muy Buena	7	39%
Buena	3	17%
Mala	0	0%
Pésima	0	0
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Grafico No. 2
Como ve a la empresa “El Español S. A.”



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

De acuerdo a las políticas empresariales, los colaboradores en un 83% consideran que la empresa es excelente y muy buena, mientras que solo el 17% considera a la empresa como buena.

Pregunta 2. ¿Qué factores, en orden de importancia, piensa usted son influyentes para su respuesta anterior?

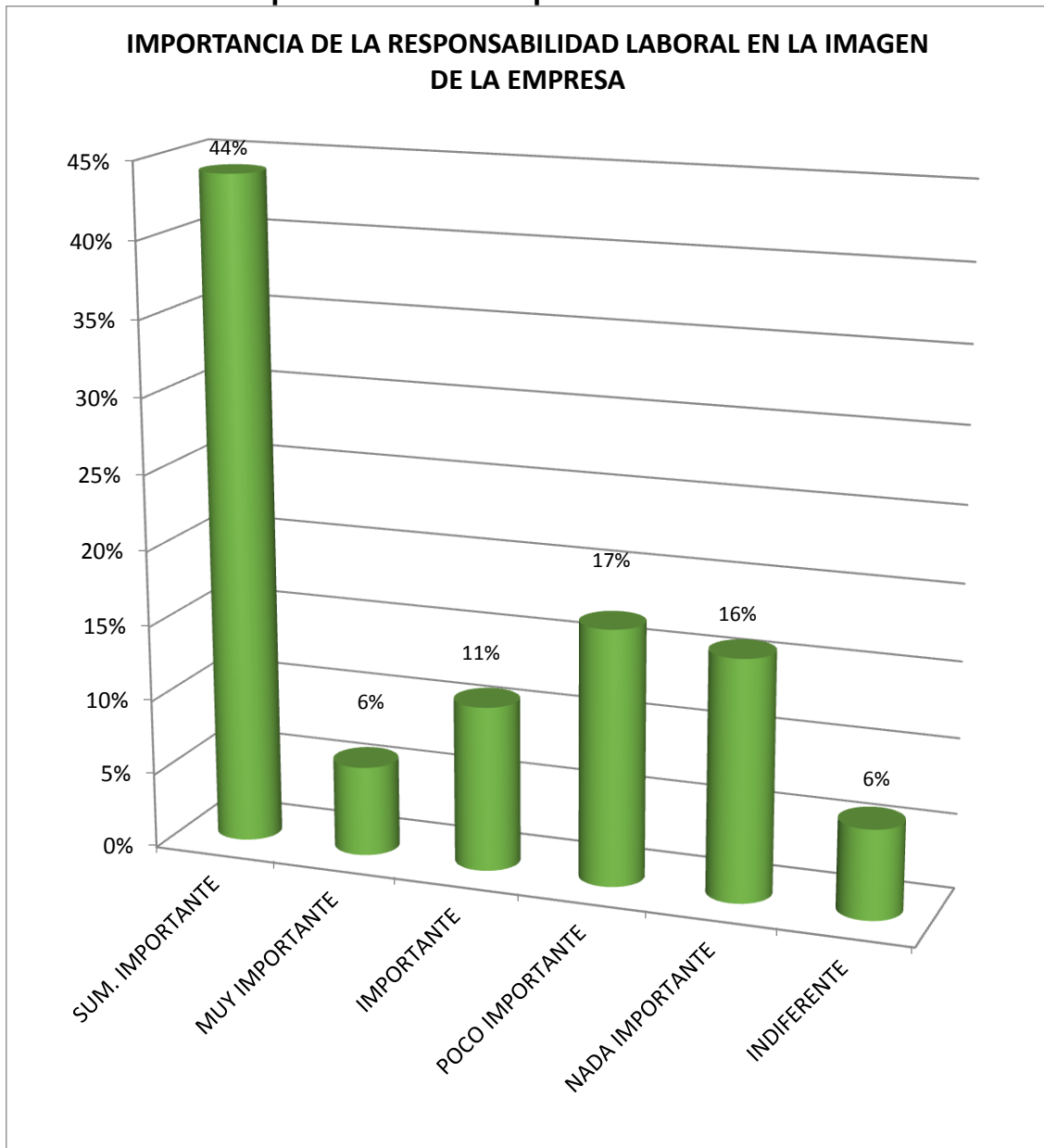
Tabla No. 4
Factores de importancia que inciden en cómo ve el empleado a la empresa
“El Español S. A.”

FACTORES		OPCIONES					
		1	2	3	4	5	6
Responsabilidad y amabilidad de jefes a empleados	FRECUENCIA	8	1	2	3	3	1
	PORCENTAJE	44%	6%	11%	17%	16%	6%
Nivel salarial	FRECUENCIA	4	4	1	4	3	2
	PORCENTAJE	22%	22%	6%	22%	17%	11%
Definición clara de procesos administrativos	FRECUENCIA	1	2	6	1	4	4
	PORCENTAJE	6%	11%	33%	6%	22%	22%
Definición clara de procesos operativos	FRECUENCIA	2	4	4	2	2	4
	PORCENTAJE	11%	22%	22%	11%	11%	22%
Cumplimiento legal de obligaciones de la empresa	FRECUENCIA	2	3	4	4	2	3
	PORCENTAJE	11%	17%	22%	22%	11%	17%
Respeto a horarios de trabajo	FRECUENCIA	1	4	1	4	4	4
	PORCENTAJE	6%	22%	6%	22%	22%	22%

Fuente: Encuesta de campo

Autor: Jessica Guamán Oñate

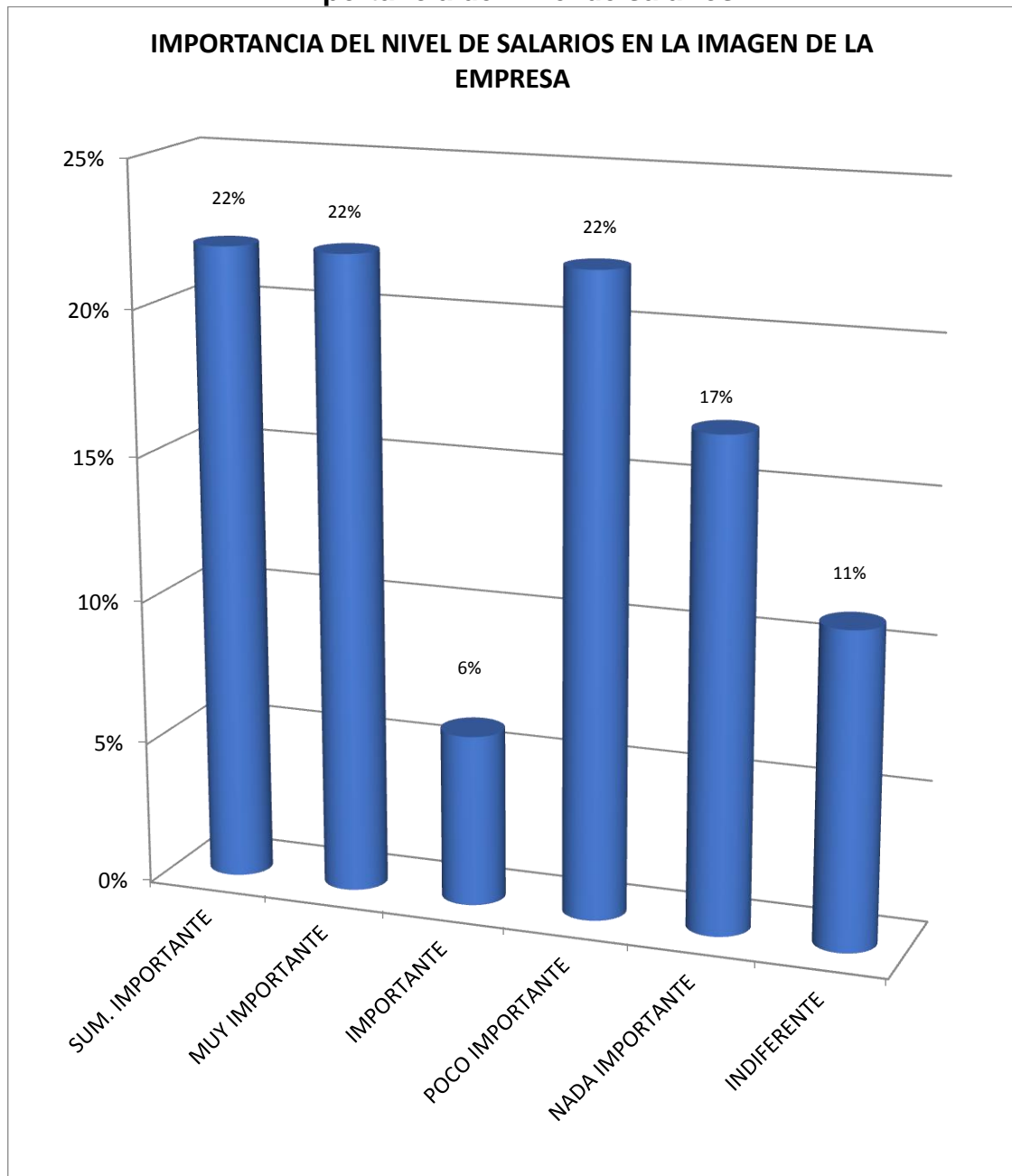
Grafico No. 3
Importancia de la responsabilidad laboral



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Los colaboradores internos consideran en un 61% que la responsabilidad y amabilidad de sus jefes influyen en su decisión de considerar como muy buena la imagen de la empresa.

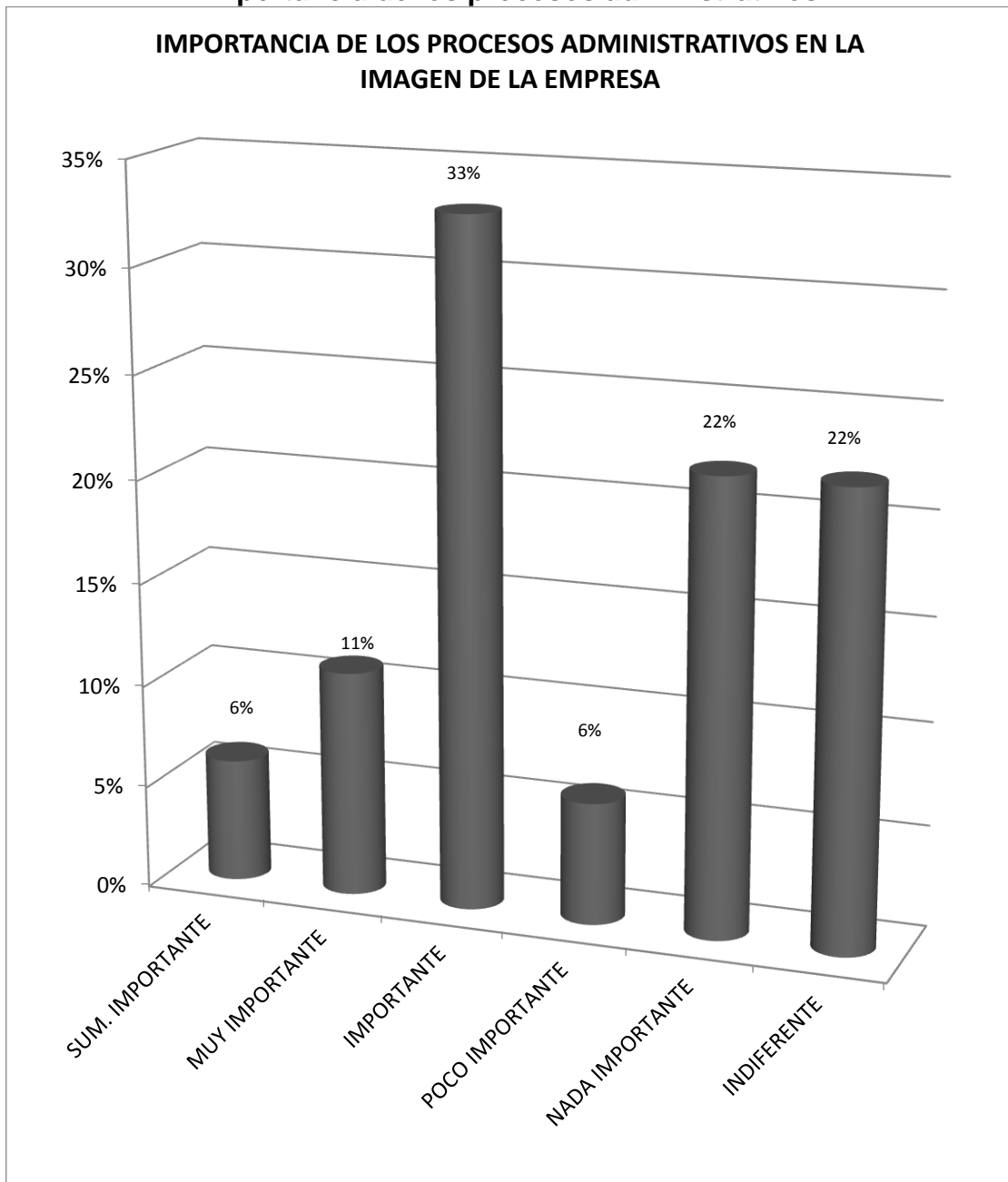
Grafico No. 4
Importancia del nivel de salarios



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Los colaboradores internos consideran en un 50% que el nivel de salarios influyen en su decisión de considerar como muy buena la imagen de la empresa.

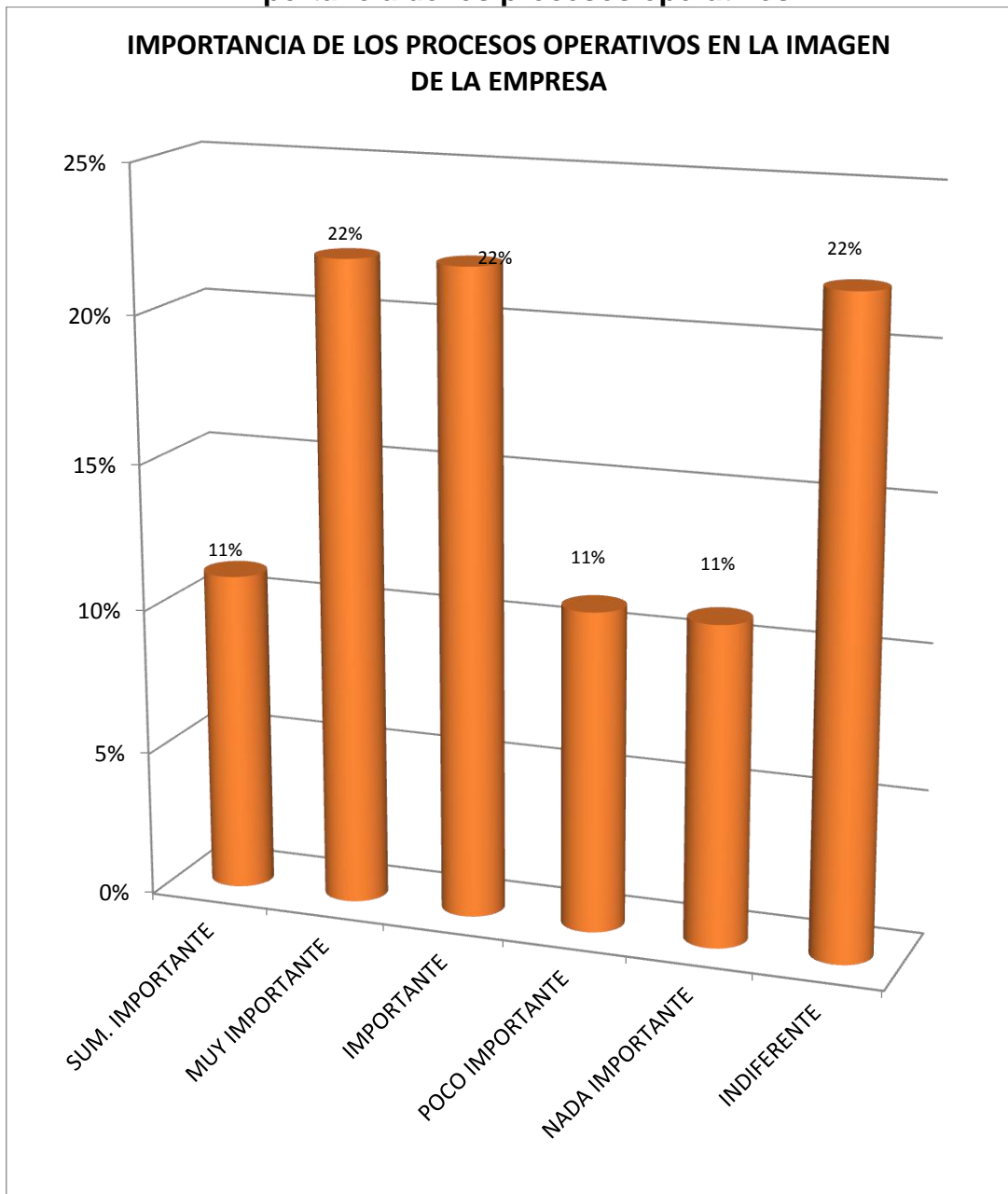
Grafico No. 5
Importancia de los procesos administrativos



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Los colaboradores internos consideran en un 50% que el manejo de los procesos administrativos influyen en su decisión de considerar como muy buena la imagen de la empresa.

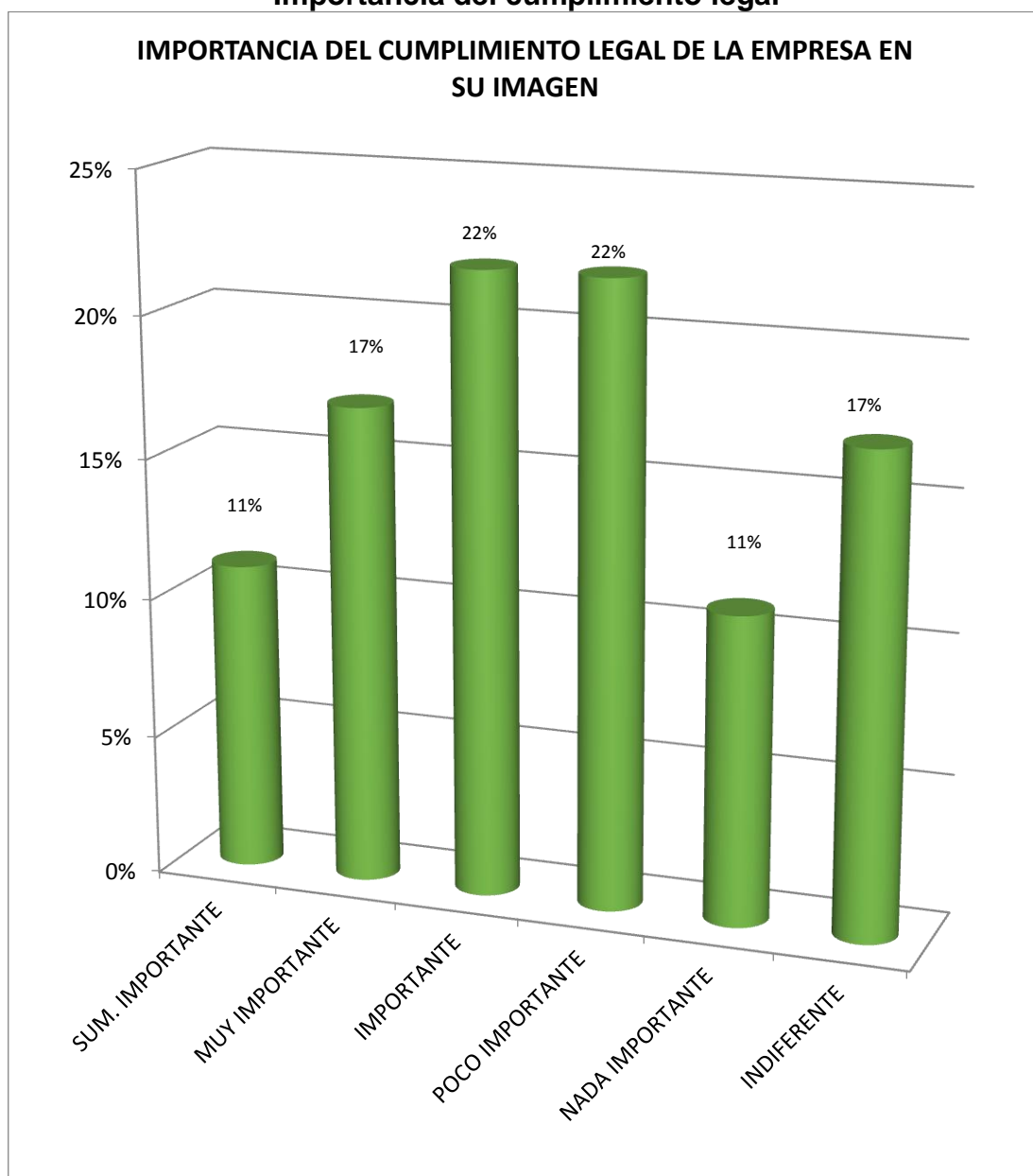
Grafico No. 6
Importancia de los procesos operativos



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Los colaboradores internos consideran en un 56% que el manejo de los procesos operativos influyen en su decisión de considerar como muy buena la imagen de la empresa.

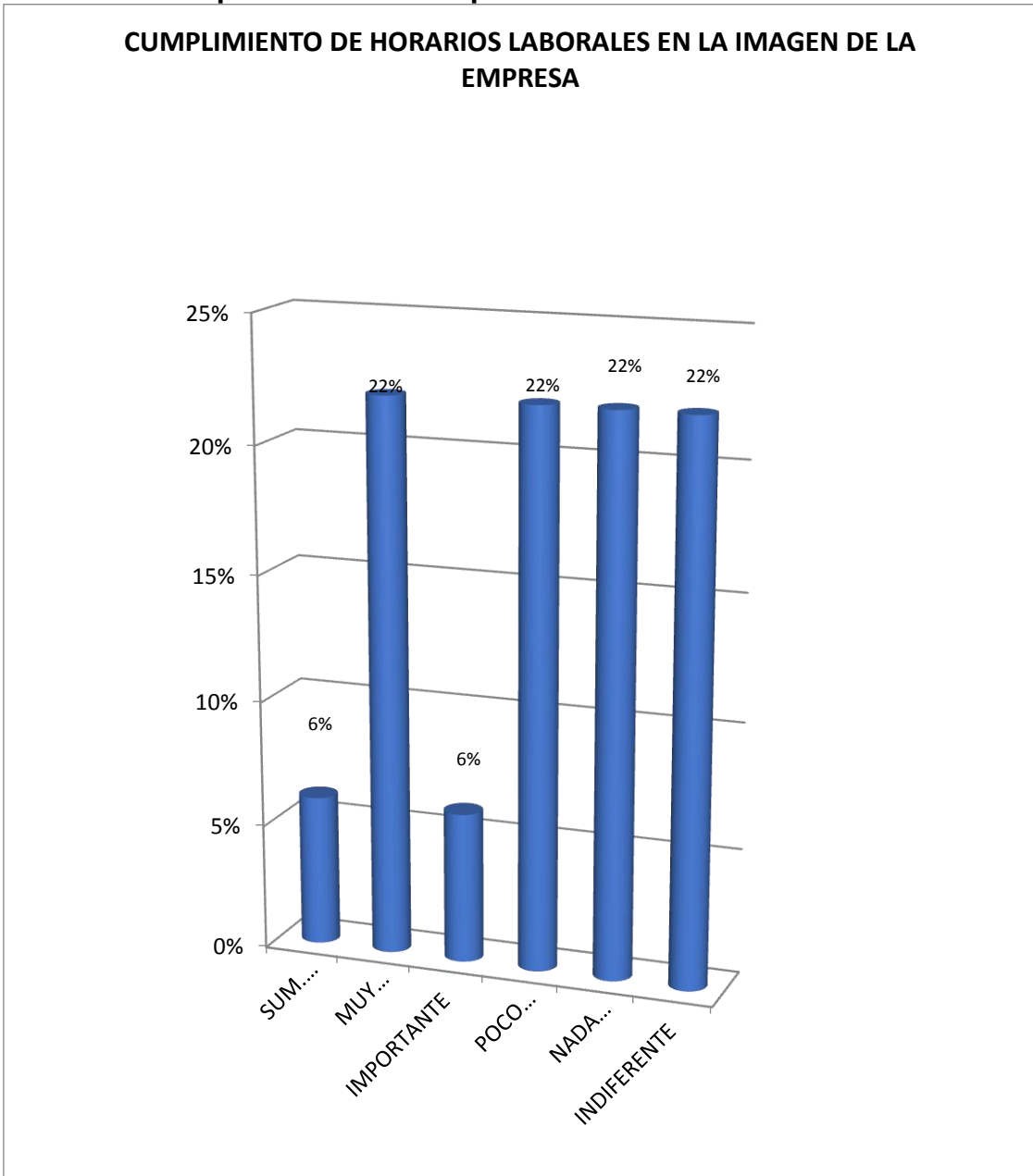
Grafico No. 7
Importancia del cumplimiento legal



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Los colaboradores internos consideran en un 50% que el cumplimiento legal de la empresa influye en su decisión de considerar como muy buena la imagen de la empresa.

Grafico No. 8
Importancia del cumplimiento de horarios laborales



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Los colaboradores internos consideran en un 44% que el cumplimiento de horarios laborales influye en su decisión de considerar como muy buena la imagen de la empresa.

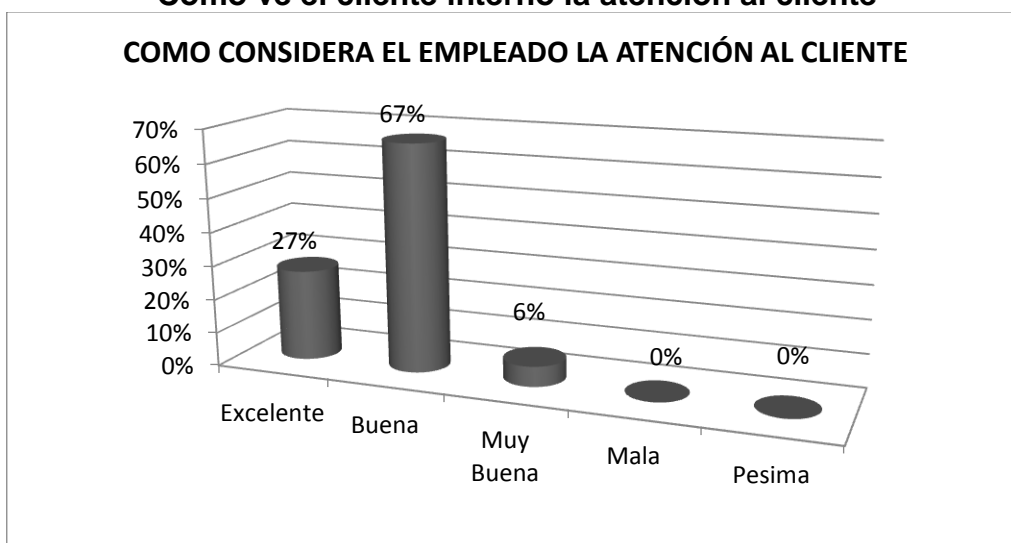
Pregunta 3. ¿Cómo considera usted la atención brindada al cliente externo?

Tabla No. 5
Como ve el cliente interno la atención al cliente

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	5	27%
Buena	12	67%
Muy Buena	1	6%
Mala	0	0%
Pésima	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Grafico No. 9
Como ve el cliente interno la atención al cliente



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

La información obtenida de esta pregunta permite determinar que solo el 33% de los colaboradores consideran la atención al cliente externo como muy bueno y excelente, mientras que el 67% de los colaboradores consideran solo como buena la atención al cliente externo.

Pregunta 4. ¿Qué factores, en orden de importancia, piensa usted son influyentes para su respuesta anterior?

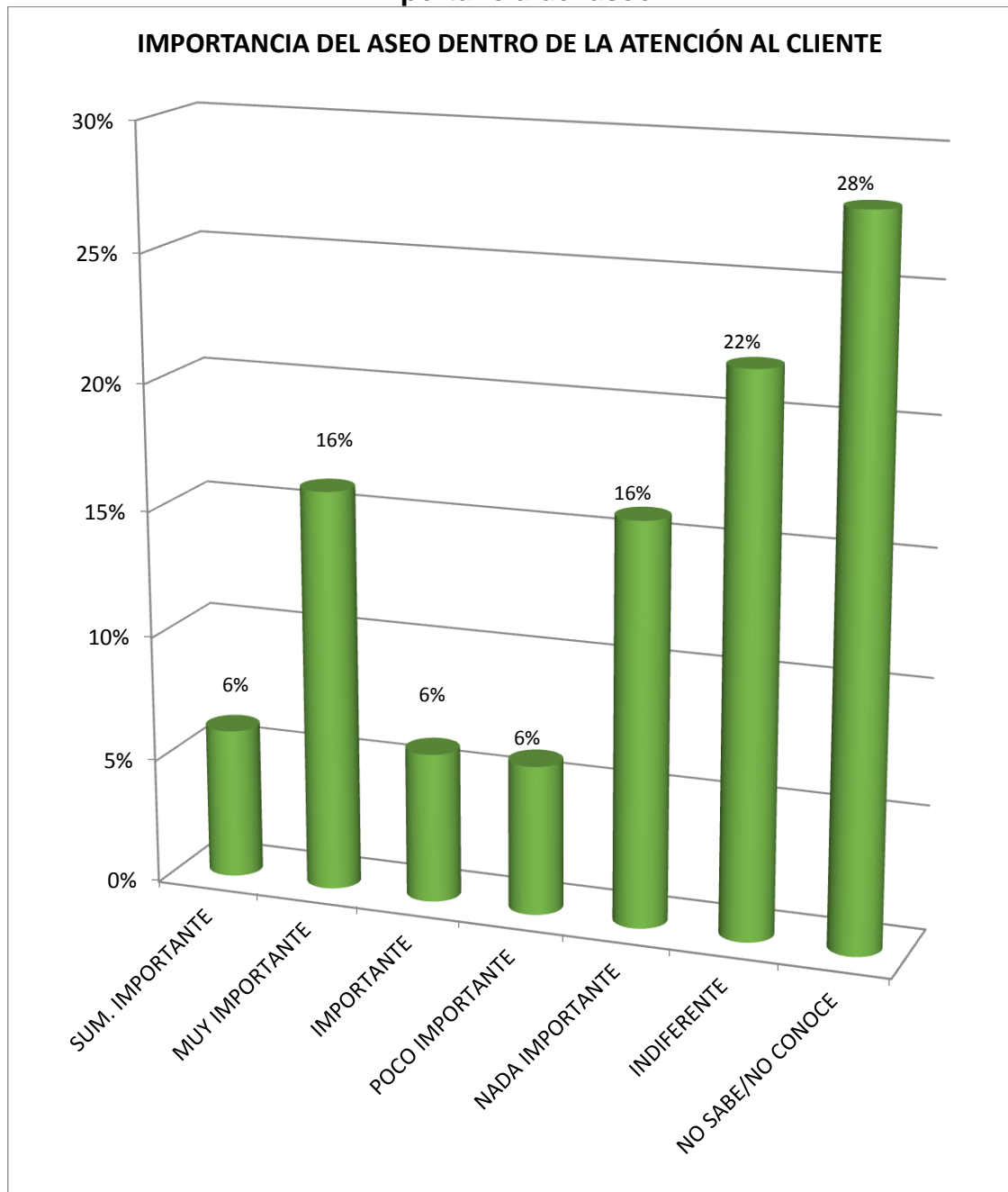
Tabla No. 6
Factores de importancia que inciden en cómo percibe el colaborador la atención al cliente

FACTORES		OPCIONES						
		1	2	3	4	5	6	7
Aseo del local	FRECUENCIA	1	3	1	1	3	4	5
	PORCENTAJE	6%	16%	6%	6%	16%	22%	28%
Ubicación Geográfica del local	FRECUENCIA	2	1	3	2	0	3	7
	PORCENTAJE	11%	6%	16%	11%	0%	16%	39%
Capacidad del personal de atención al cliente	FRECUENCIA	2	1	4	3	3	4	1
	PORCENTAJE	11%	6%	22%	16%	16%	22%	6%
Horarios de atención del local	FRECUENCIA	0	6	2	2	5	2	1
	PORCENTAJE	0%	33%	11%	11%	28%	11%	6%
Calidad de los alimentos	FRECUENCIA	9	1	4	3	1	0	0
	PORCENTAJE	50%	6%	22%	16%	6%	0%	0%
Tiempos de despacho de pedidos	FRECUENCIA	2	3	2	5	3	0	3
	PORCENTAJE	11%	16%	11%	28%	16%	0%	17%
Conocimiento del menú presentado a los clientes	FRECUENCIA	2	3	2	2	4	4	1
	PORCENTAJE	11%	16%	11%	11%	22%	22%	6%

Fuente: Encuesta de campo

Autor: Jessica Guamán Oñate

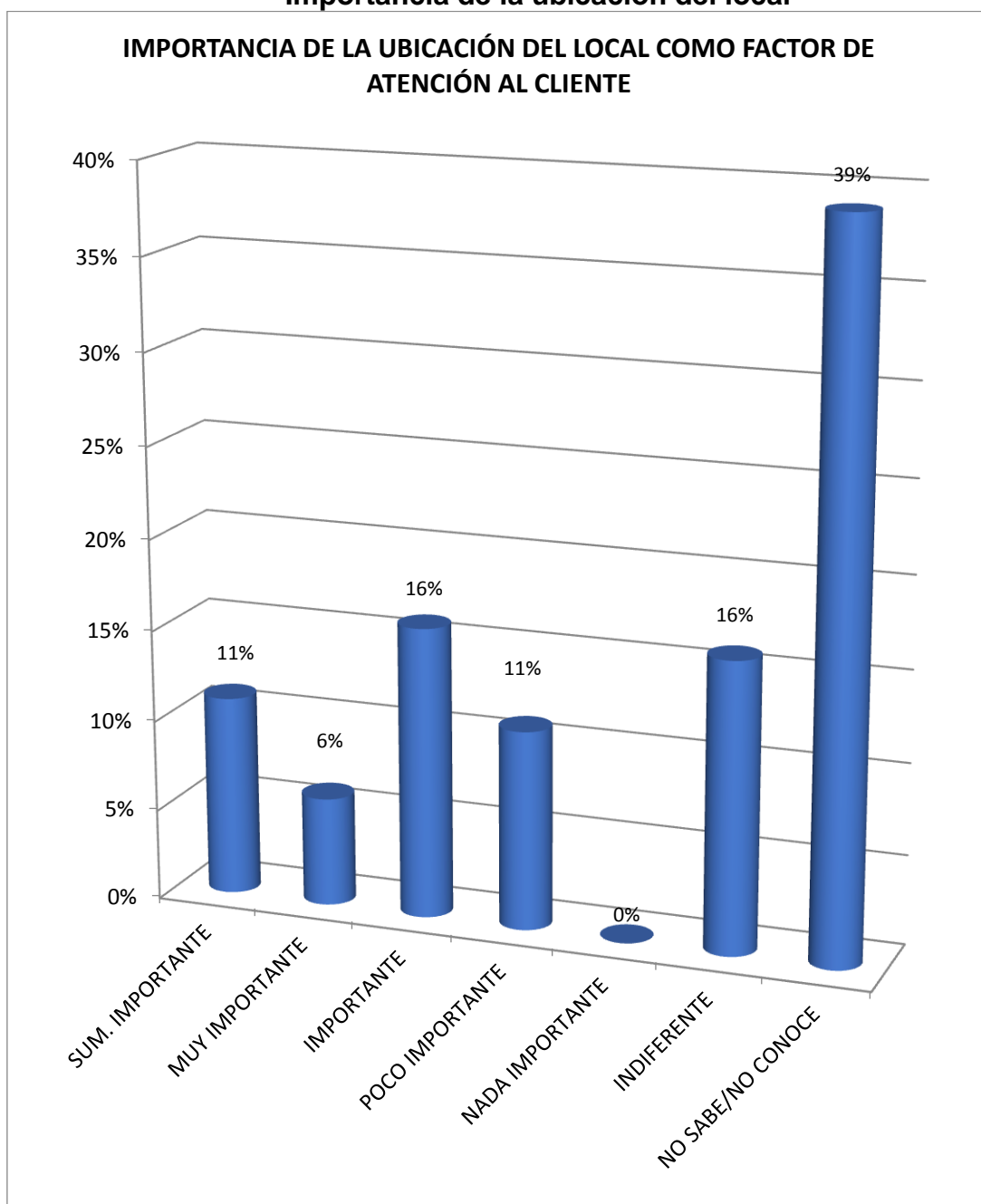
Grafico No. 10
Importancia del aseo



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Los colaboradores internos consideran en un 28% que el aseo dentro del local incide en la atención brindada al cliente.

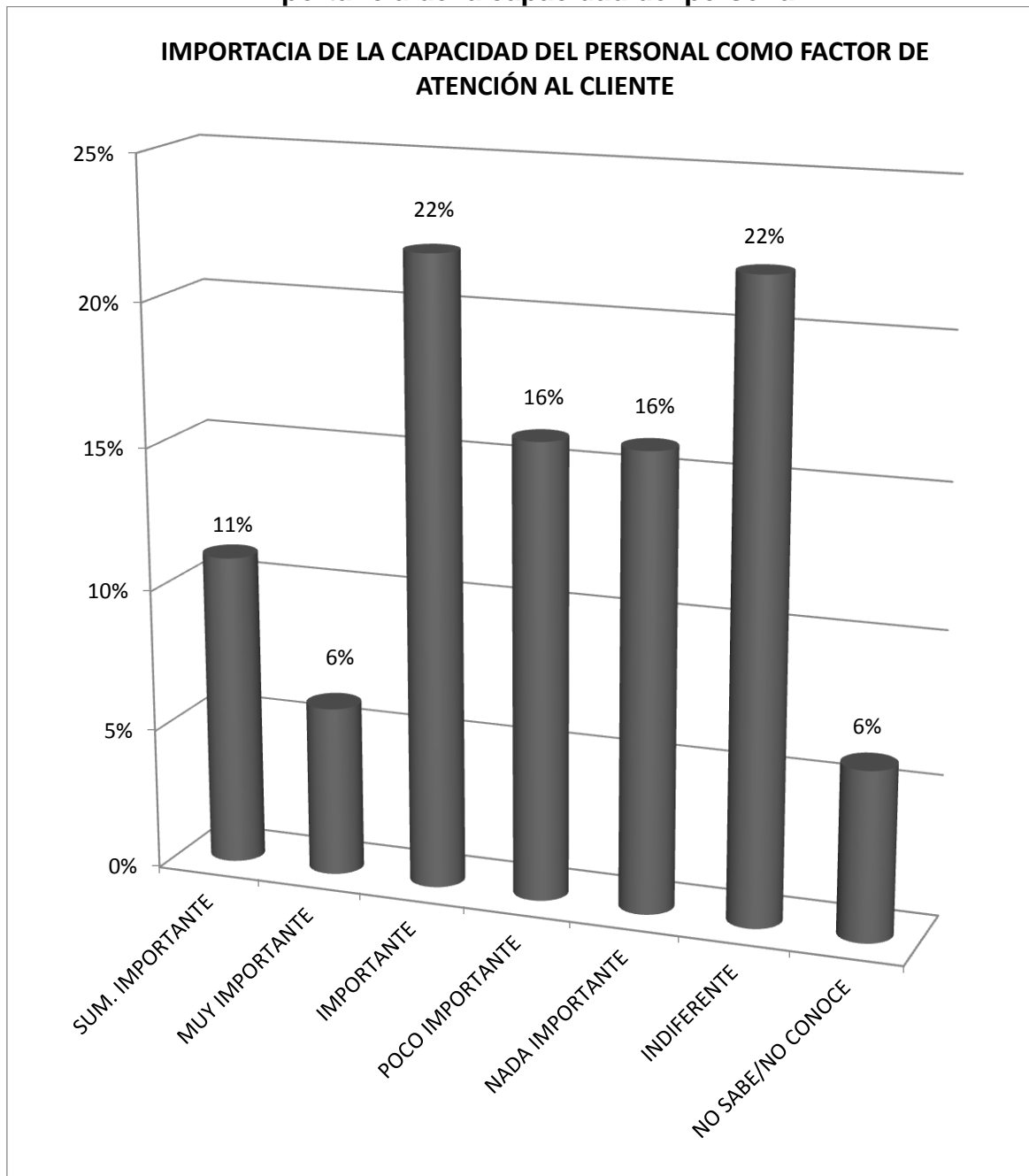
Grafico No. 11
Importancia de la ubicación del local



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Los colaboradores internos consideran en un 33% que la ubicación del local incide en la atención brindada al cliente.

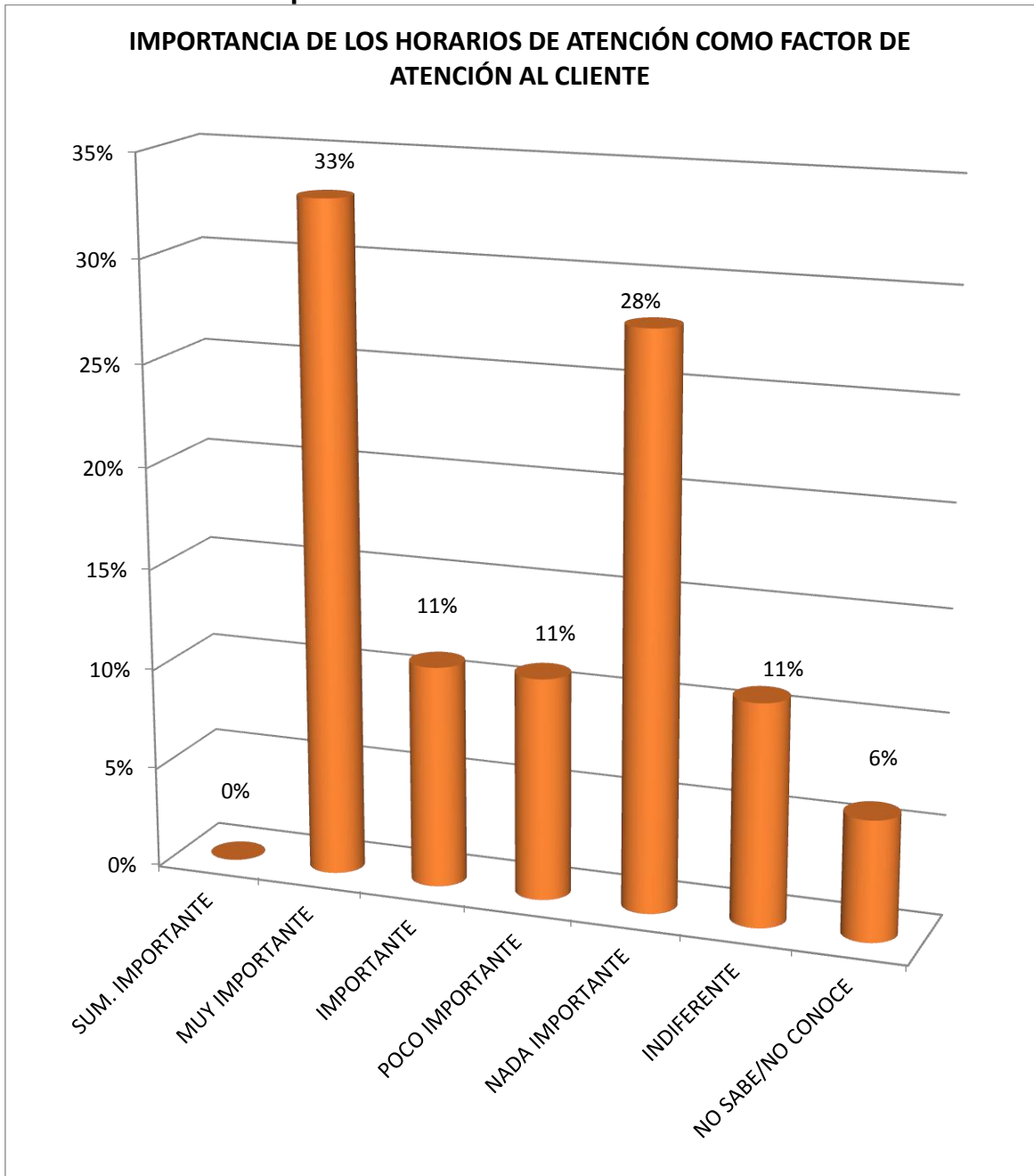
Grafico No. 12
Importancia de la capacidad del personal



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Los colaboradores internos consideran en un 40% que la capacidad del personal que atiende incide en la atención brindada al cliente.

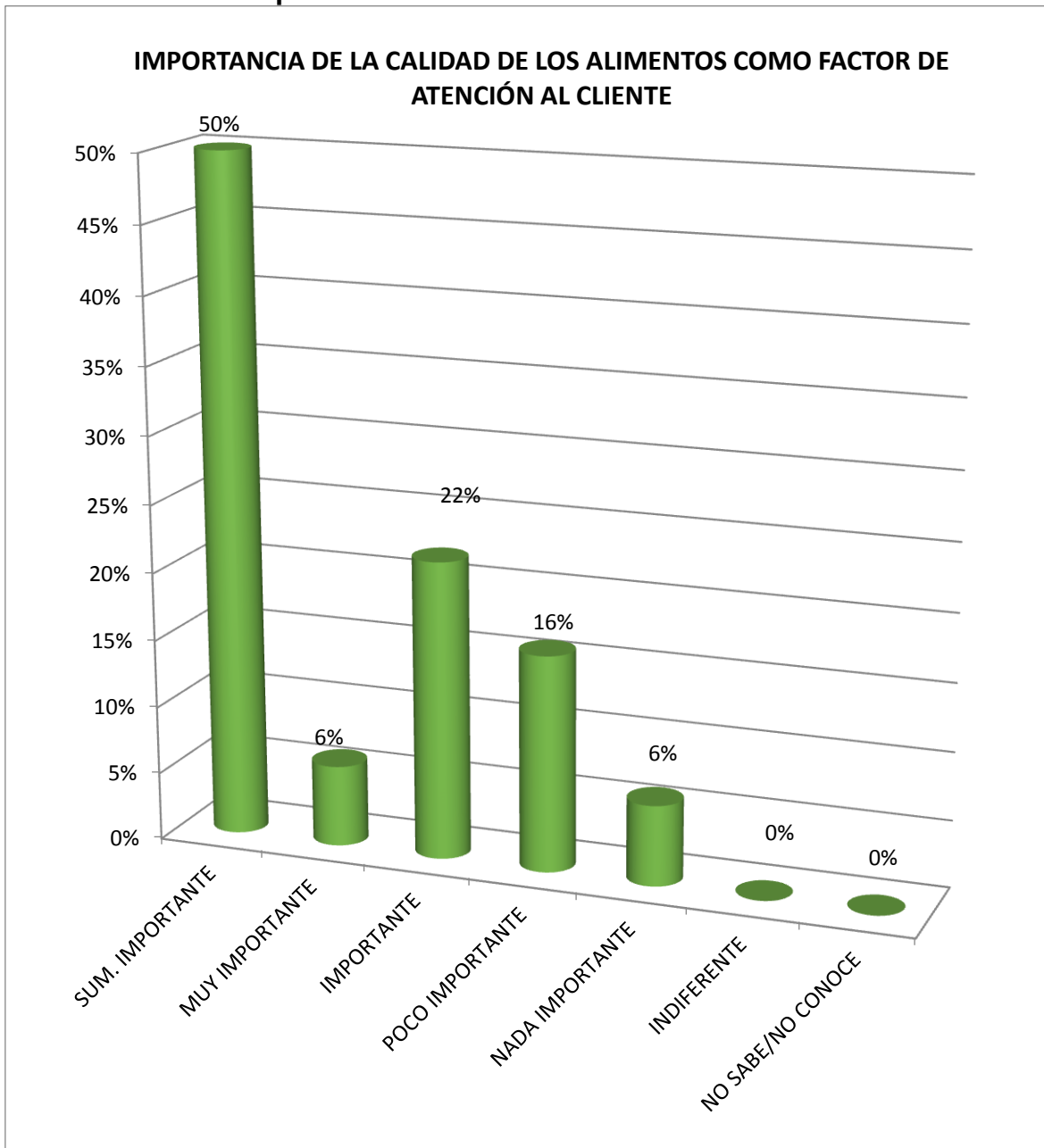
Grafico No. 13
Importancia de los horarios de atención



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Los colaboradores internos consideran en un 44% que el horario de atención del local incide en la atención brindada al cliente.

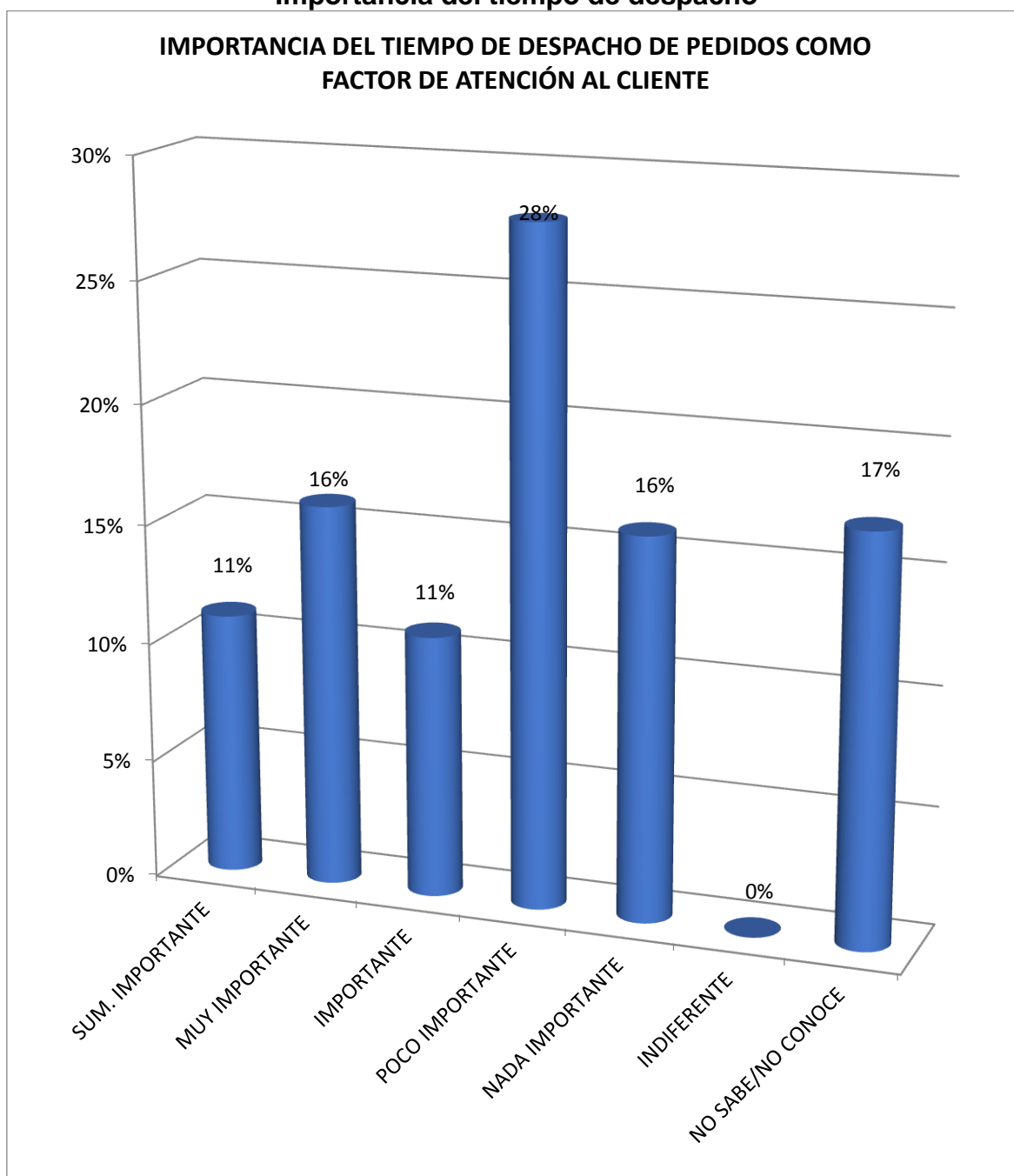
Grafico No. 14
Importancia de la calidad de los alimentos



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Los colaboradores internos consideran en un 78% que la calidad de los alimentos que se venden incide en la atención brindada al cliente.

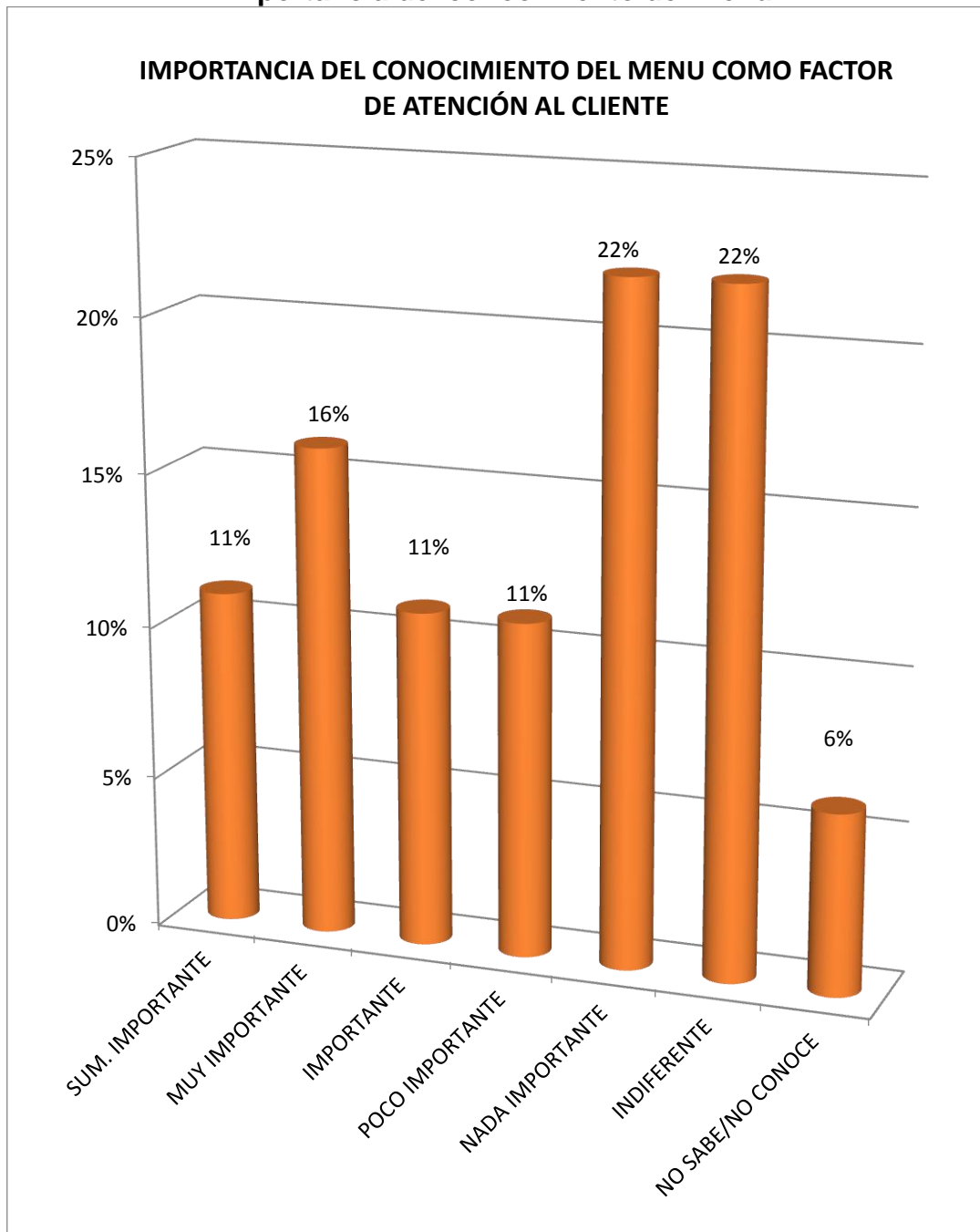
Grafico No. 15
Importancia del tiempo de despacho



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Los colaboradores internos consideran en un 38% que el tiempo de despacho de los alimentos incide en la atención brindada al cliente.

Grafico No. 16
Importancia del conocimiento del menú



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Los colaboradores internos consideran en un 38% que el conocimiento que se tiene del menú incide en la atención brindada al cliente.

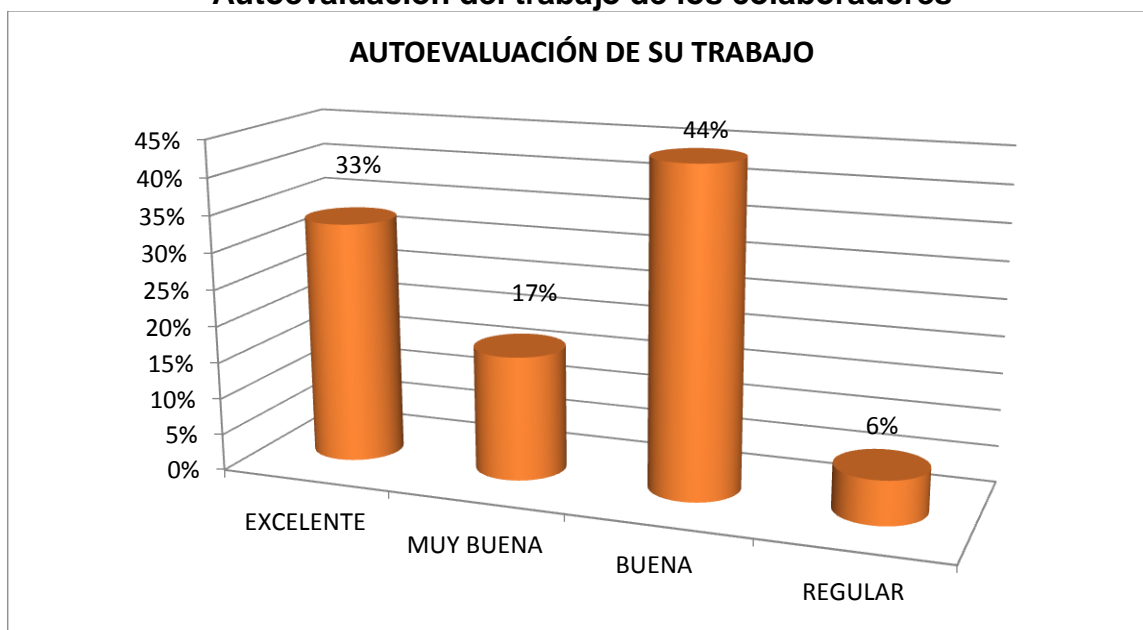
Pregunta 5. ¿De una valoración sobre diez (10), con cuanto se calificaría usted, de acuerdo a su desempeño laboral?

Tabla No. 7
Autoevaluación del trabajo de los colaboradores

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	6	33%
MUY BUENA	3	17%
BUENA	8	44%
REGULAR	1	6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Grafico No. 17
Autoevaluación del trabajo de los colaboradores



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

El 50% de los colaboradores menciona que su trabajo es muy bueno o excelente, mientras que el otro 50% establece que el accionar en sus actividades es bueno y regular.

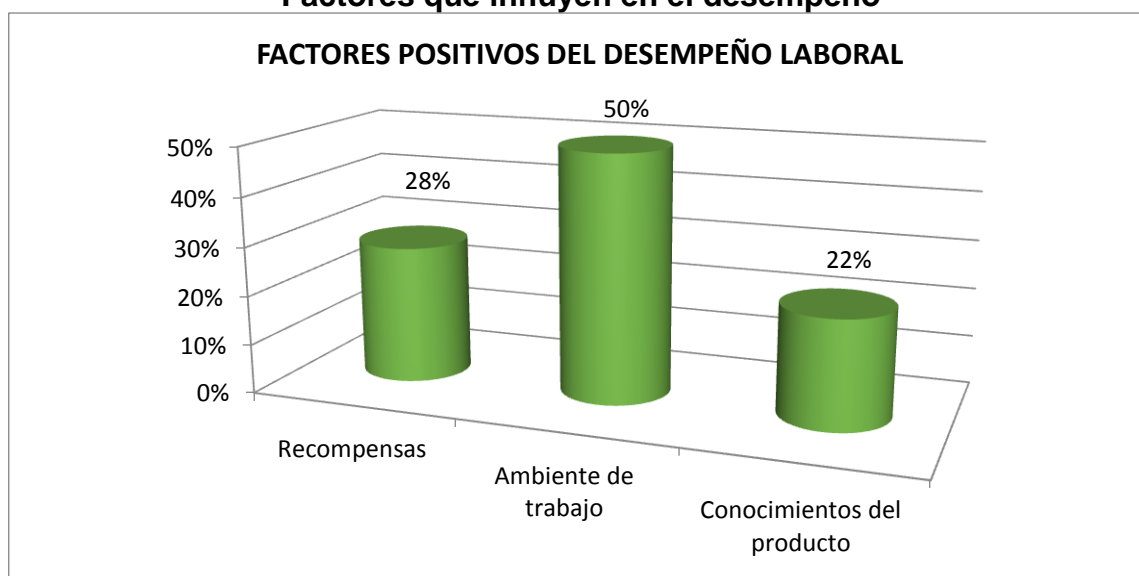
Pregunta 6. De acuerdo a su respuesta anterior, mencione tres factores positivos y tres factores negativos para su desempeño

Tabla No. 8
Factores que influyen en el desempeño

ASPECTOS POSITIVOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recompensas	5	28%
Ambiente de trabajo	9	50%
Conocimientos del producto	4	22%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Gráfico No. 18
Factores que influyen en el desempeño



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Considerando que el 50% de los colaboradores se auto evalúan como excelente y muy bueno, los factores que inciden en un rendimiento positivo de sus actividades son: el ambiente en el trabajo con el 50% de incidencia, el tipo de recompensa que reciben con un 28% y el hecho de conocer los productos que venden con un 22%.

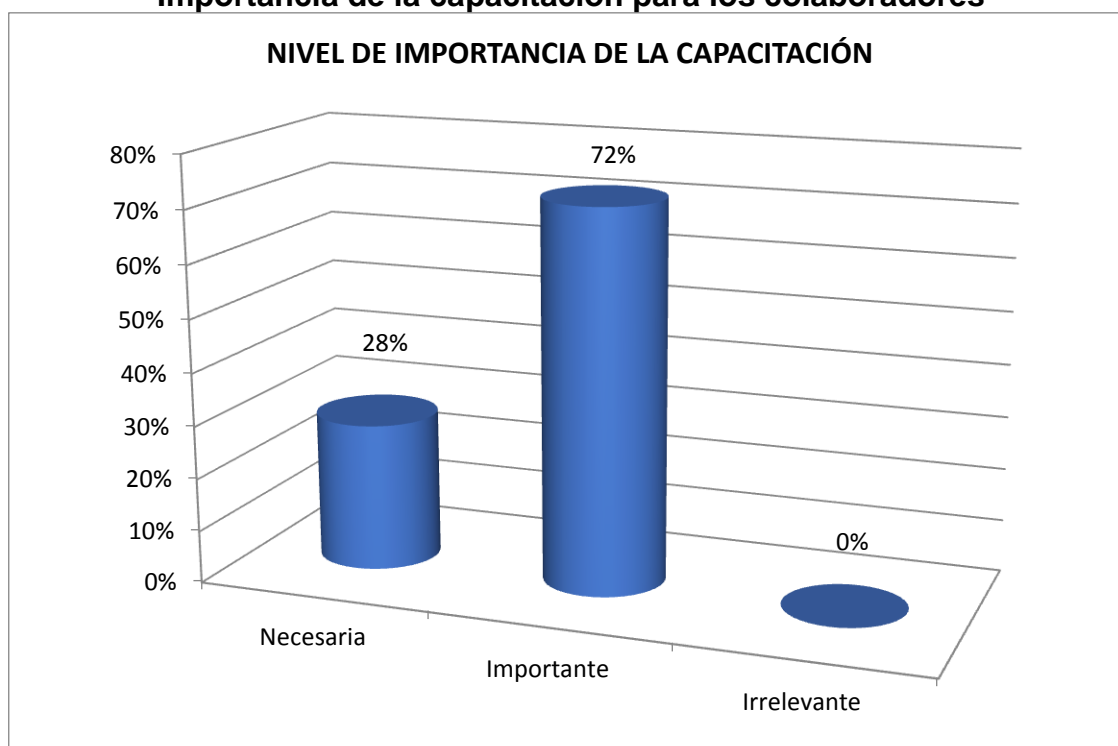
Pregunta 7. ¿Cómo considera la capacitación en su área de trabajo?

Tabla No. 9
Importancia de la capacitación para los colaboradores

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Necesaria	5	28%
Importante	13	72%
Irrelevante	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Gráfico No. 19
Importancia de la capacitación para los colaboradores



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

El 100% de los colaboradores menciona que la capacitación es necesaria e importante en su área de trabajo.

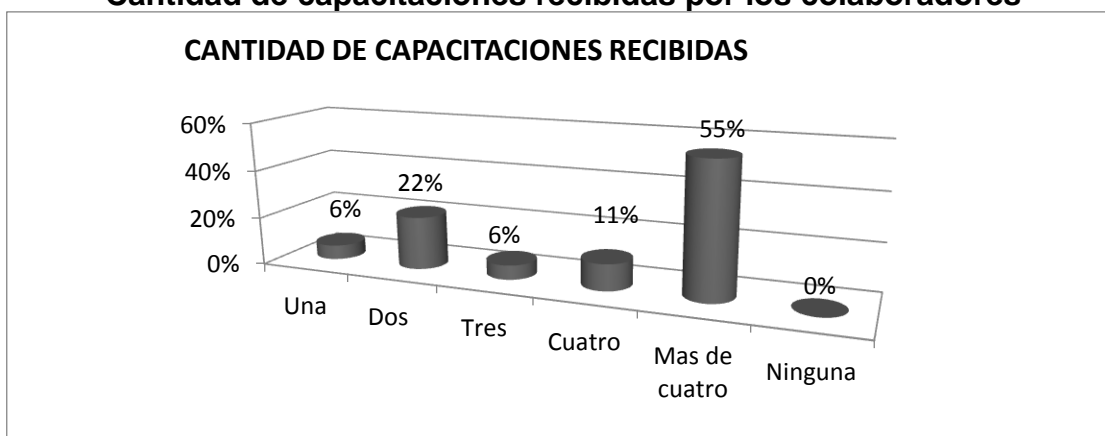
Pregunta 8. ¿Cuántas capacitaciones ha recibido durante el último año en temas relacionados con su área de trabajo?

Tabla No. 10
Cantidad de capacitaciones recibidas por los colaboradores

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Una	1	6%
Dos	4	22%
Tres	1	6%
Cuatro	2	11%
Más de cuatro	10	55%
Ninguna	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Gráfico No. 20
Cantidad de capacitaciones recibidas por los colaboradores



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

De las capacitaciones recibidas, al menos el 55% del personal ha recibido más de 4 capacitaciones en el año, el 22% ha recibido al menos 2 capacitaciones, el 6% ha recibido tres capacitaciones y también un 6% ha recibido al menos una capacitación.

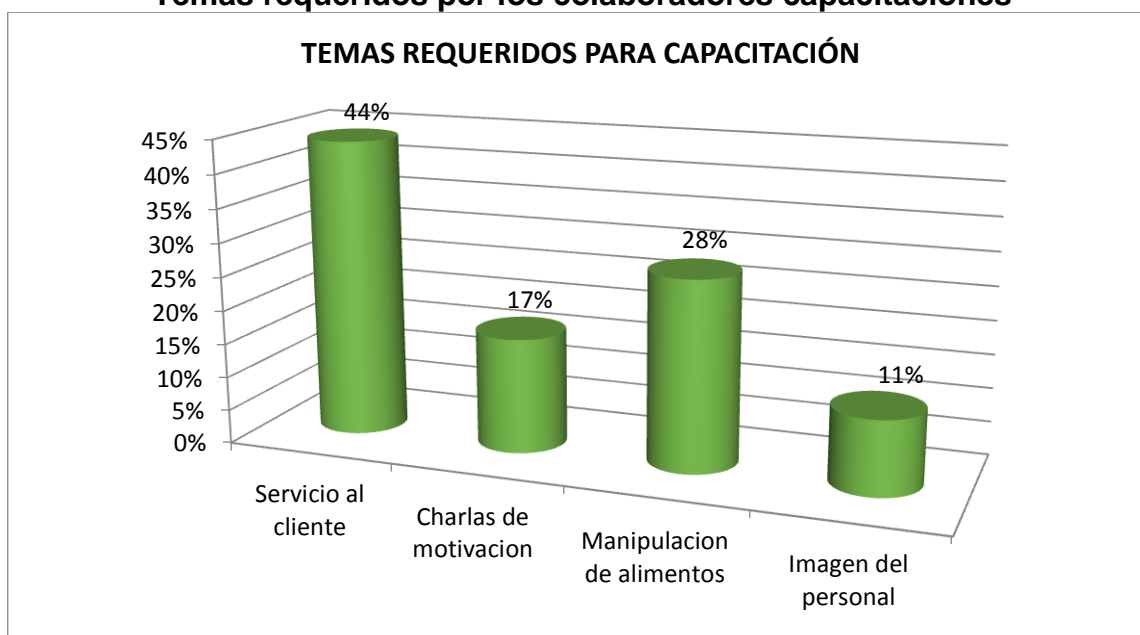
Pregunta 9. ¿En qué temas considera usted debería recibir capacitación?

Tabla No. 11
Temas requeridos por los colaboradores para capacitaciones

TEMAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Servicio al cliente	8	44%
Charlas de motivación	3	17%
Preparación de alimentos	5	28%
Imagen del personal	2	11%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Gráfico No. 21
Temas requeridos por los colaboradores capacitaciones



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

El tema predominante en el que el personal requiere capacitación es en servicio al cliente con un 44%, manejo y preparación de alimentos con un 28%, temas de motivación un 17% y un 11% en imagen personal.

Pregunta 10. Considera necesario la creación de un programa de capacitación permanente para los colaboradores de la empresa “El Español S.A.”

Tabla No. 12
Deseo de capacitaciones por los colaboradores

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	100%
NO	0	0%
	18	100%

Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Grafico No. 22
Deseo de capacitaciones por los colaboradores



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

El 100% de los colaboradores consideran necesario el establecimiento de un programa de capacitación dentro de la empresa

4.1.2 Conclusiones de la encuesta aplicada al cliente interno

Los resultados analizados de las encuestas aplicadas a los 18 colaboradores se muestran claramente la necesidad de un plan de capacitación relacionado con el mejoramiento del servicio al cliente y la preparación de alimentos.

Se determina además que si bien existen capacitaciones eventuales, estas están siendo direccionadas inadecuadamente a las necesidades reales del personal, lo que va de la mano con la importancia que da el personal a las capacitaciones

En relación al rendimiento del personal, este supo manifestar que los factores que influyen directamente en su desempeño son el ambiente laboral, el tipo de recompensas por su trabajo y el conocimiento que se tienen del producto que venden.

También mencionan que la atención al cliente depende de factores como la calidad de los productos que se venden, los horarios de atención del local y la capacidad de los empleados en sus actividades.

Mientras que los factores de los que depende la buena imagen de la empresa hacia los trabajadores son: la responsabilidad laboral, los horarios de trabajo, definición clara de los procesos administrativos y operativos y el cumplimiento de los aspectos legales.

4.1.3 Análisis de la encuesta aplicada a los clientes del local de Cumbaya

De acuerdo a la población establecida en los sectores de Cumbaya y Tumbaco, la muestra a considerar para el estudio de acuerdo a los resultados de la aplicación de la ecuación muestral es de 150 personas, realizada durante la atención diaria.

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES

Distribución de acuerdo al género de los clientes

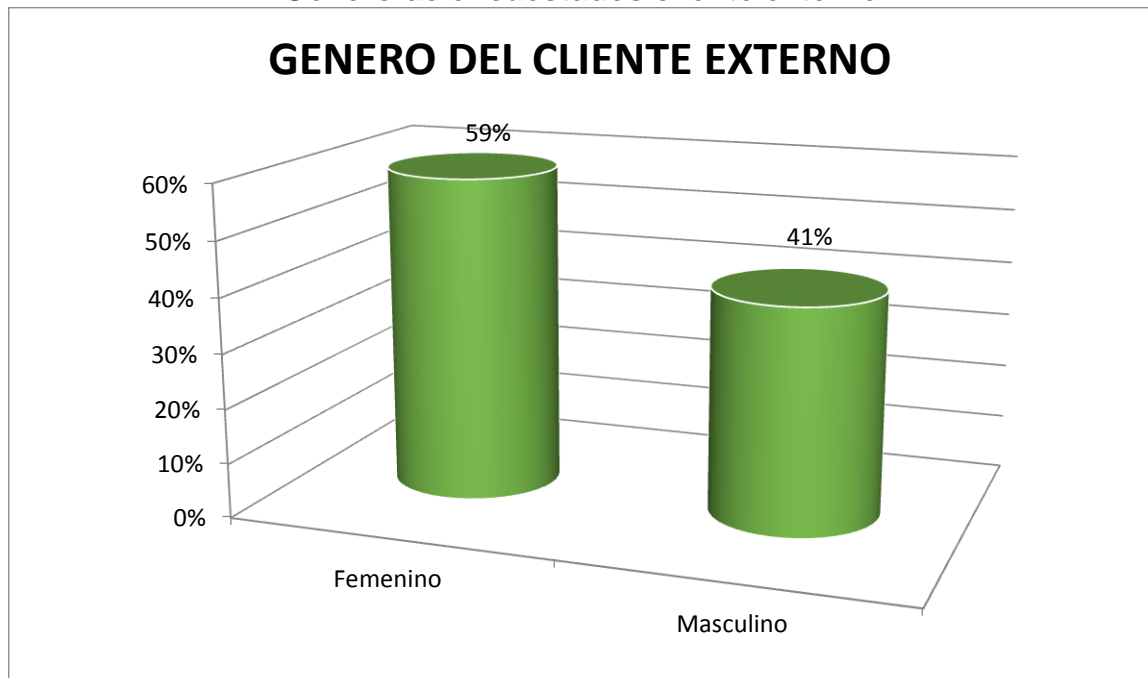
Tabla No. 13
Género de los clientes encuestados

GENERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	89	59%
Masculino	62	41%
TOTAL	150	100%

Fuente: Encuesta de campo

Autor: Jessica Guamán Oñate

Grafico No. 23
Género de encuestados cliente externo



Fuente: Encuesta de campo

Autor: Jessica Guamán Oñate

El 59% de los clientes que compran en el local son de sexo femenino, mientras que el 41% son de sexo masculino

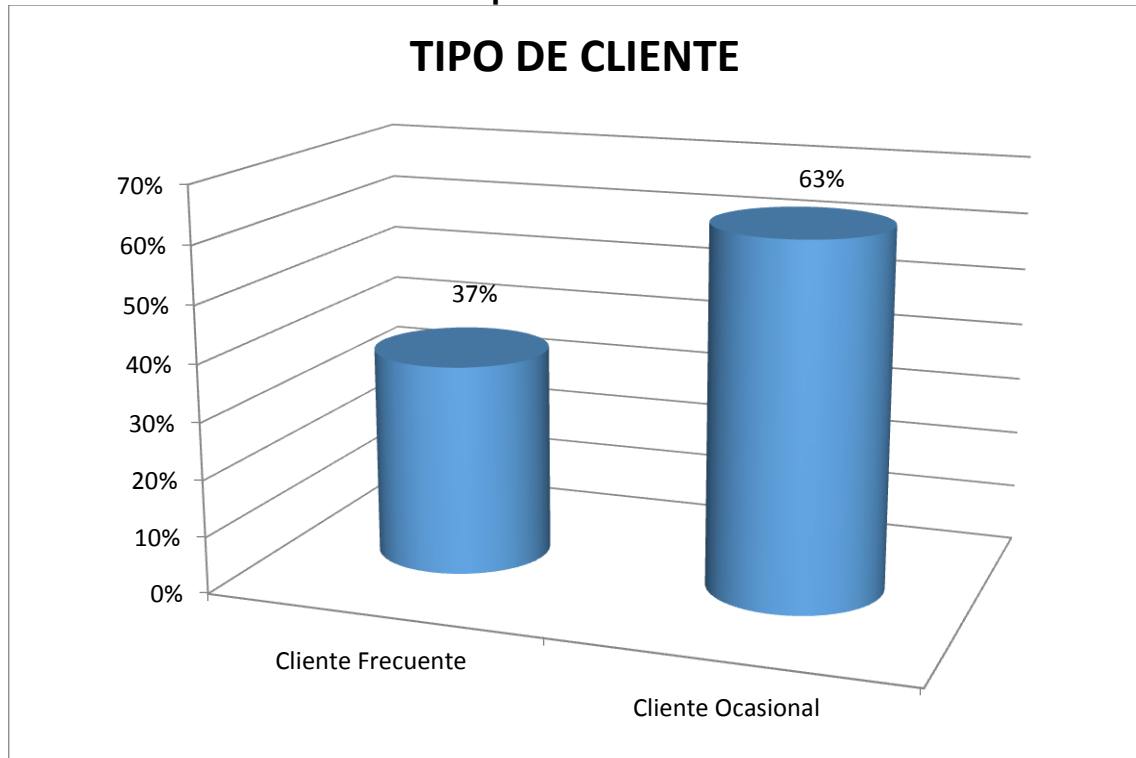
Pregunta 1. ¿Cómo se considera usted para “El Español S.A.” de acuerdo a su frecuencia y nivel de consumo?

Tabla No. 14
Tipo de cliente

TIPO DE CLIENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cliente Frecuente	56	37%
Cliente Ocasional	95	63%
TOTAL	150	100%

Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Grafico No. 24
Tipo de cliente



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

El 63% de los clientes que compran en el local, se consideran clientes ocasionales mientras que el 37% se consideran clientes frecuentes.

Pregunta 2. ¿Tomando en cuenta la atención recibida en su visita al local “El Español S.A.” de Cumbaya, está la considera?

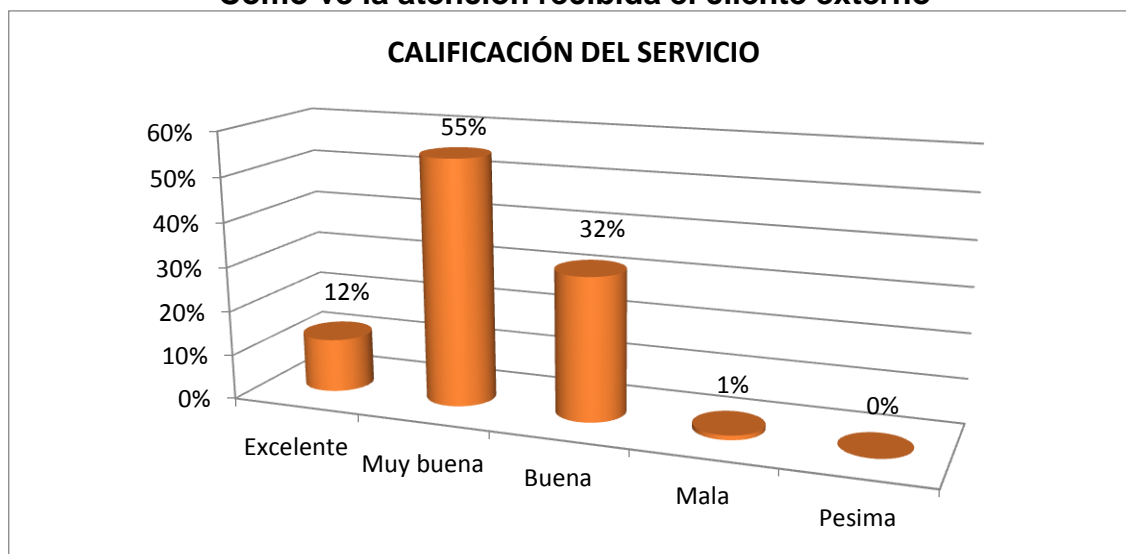
Tabla No. 15
Como ve la atención recibida el cliente

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	18	12%
Muy buena	83	55%
Buena	48	32%
Mala	2	1%
Pésima	0	0%
TOTAL	150	100%

Fuente: Encuesta de campo

Autor: Jessica Guamán Oñate

Grafico No. 25
Como ve la atención recibida el cliente externo



Fuente: Encuesta de campo

Autor: Jessica Guamán Oñate

El 67% de los clientes que visitan el local de Cumbaya consideran que la atención brindada ha sido excelente o muy buena, mientras que el 33% considera que esta atención ha sido buena o mala.

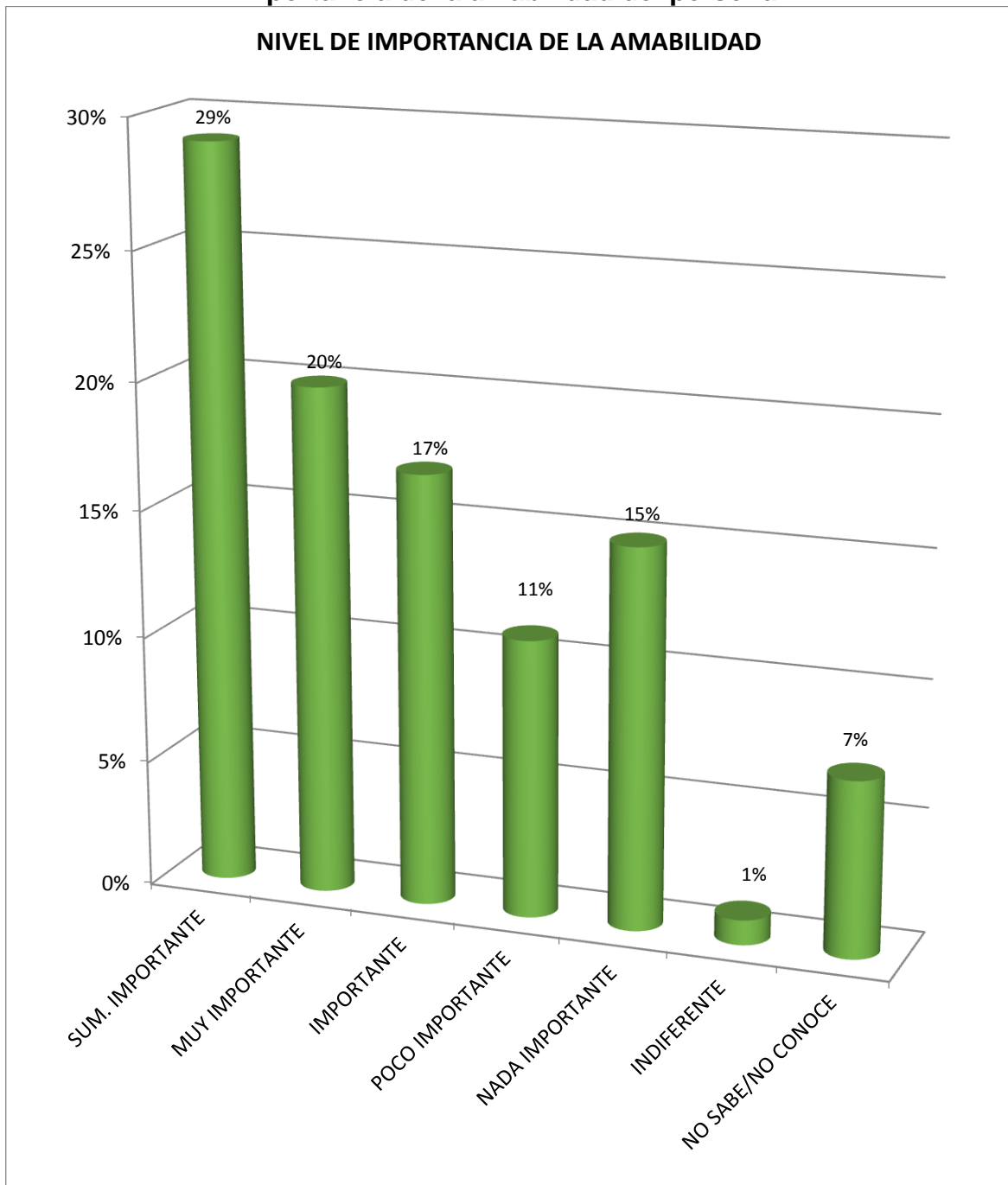
Pregunta 3. ¿Qué factores, en orden de importancia, piensa usted son influyentes para su respuesta anterior?

Tabla No. 16
Factores que influyen en la atención al cliente

FACTORES		OPCIONES						
		1	2	3	4	5	6	7
Amabilidad del personal del local de Cumbaya	FRECUENCIA	44	30	26	17	23	2	11
	PORCENTAJE	29%	20%	17%	11%	15%	1%	7%
Tiempo de atención del pedido solicitado	FRECUENCIA	25,5	30,0	22,5	21,0	25,5	15,0	10,5
	PORCENTAJE	17%	20%	15%	14%	17%	10%	7%
Respuesta a reclamos	FRECUENCIA	3	12	15	15	17	38	51
	PORCENTAJE	2%	8%	10%	10%	11%	25%	34%
Conocimiento del menú presentado al cliente	FRECUENCIA	12	23	35	29	27	15	9
	PORCENTAJE	8%	15%	23%	19%	18%	10%	6%
Calidad de los alimentos solicitados	FRECUENCIA	42	27	26	15	18	12	11
	PORCENTAJE	28%	18%	17%	10%	12%	8%	7%
Limpieza y orden del local	FRECUENCIA	18	21	18	35	24	26	9
	PORCENTAJE	12%	14%	12%	23%	16%	17%	6%
Horarios de atención al cliente	FRECUENCIA	6	6	8	21	20	44	47
	PORCENTAJE	4%	4%	5%	14%	13%	29%	31%

Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

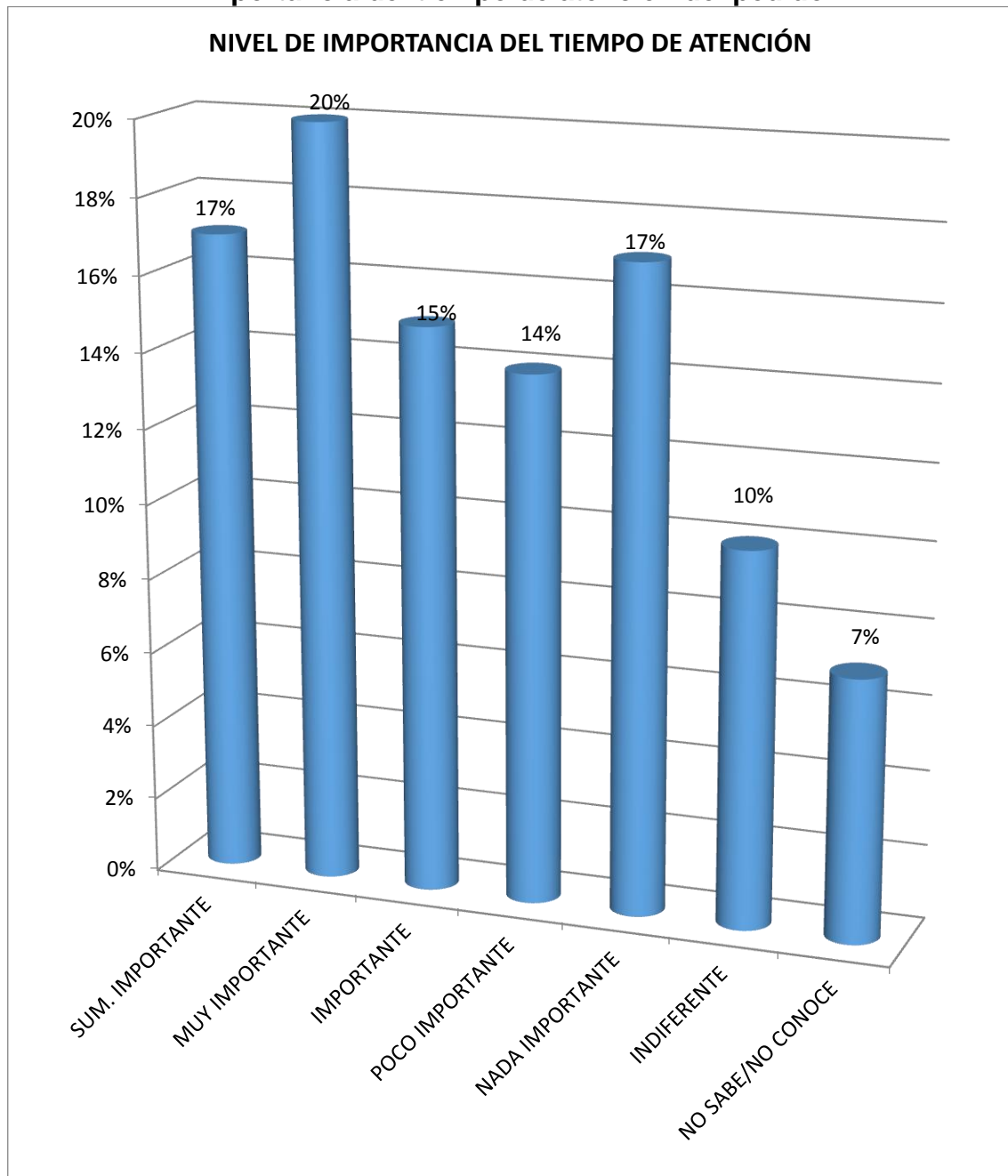
Grafico No. 26
Importancia de la amabilidad del personal



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

El 66% de los clientes que visitan el local considera a la amabilidad recibida por el personal como un factor importante de la atención al cliente.

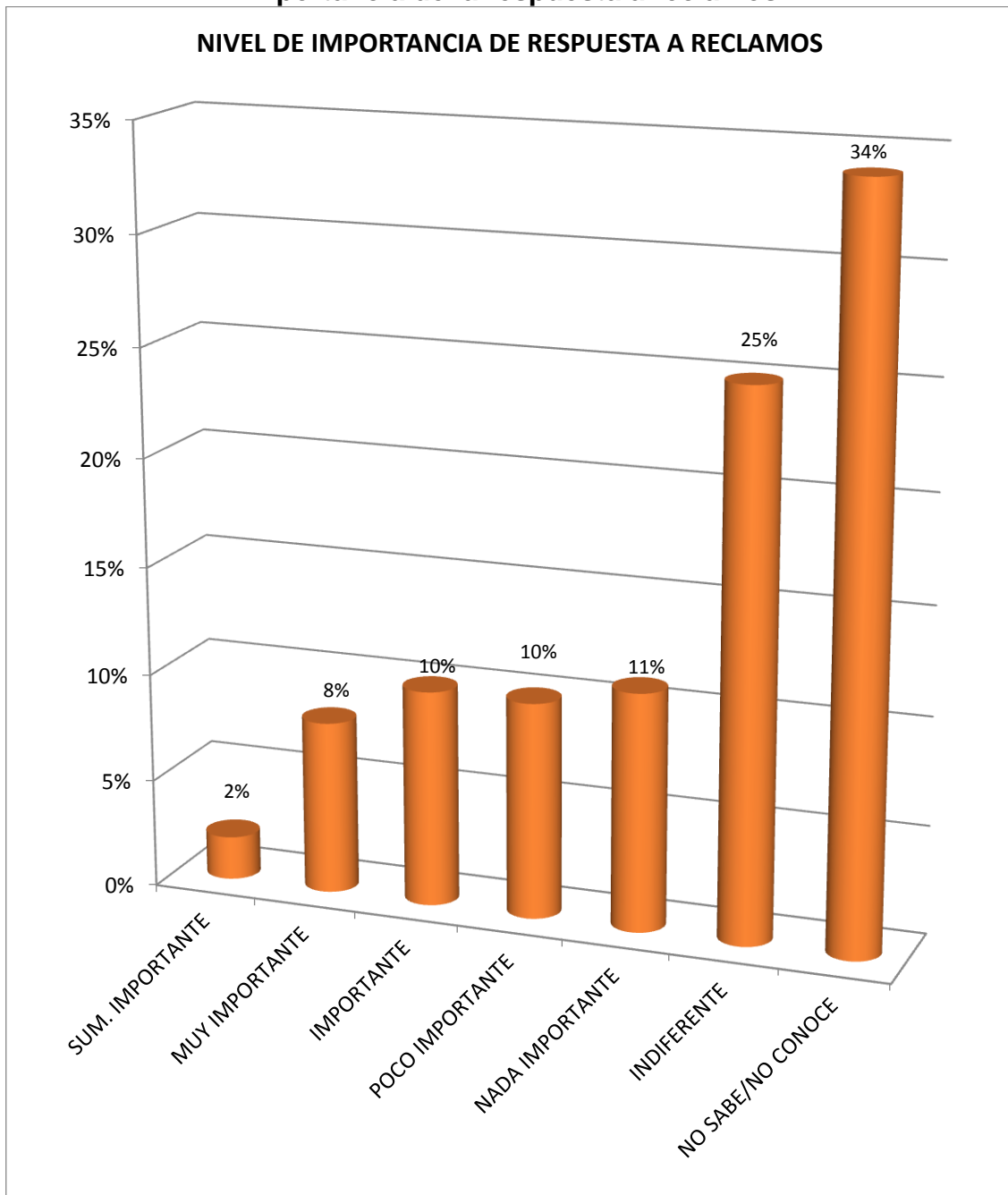
Grafico No. 27
Importancia del tiempo de atención del pedido



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

El 52% de los clientes que visitan el local considera al tiempo de atención de sus pedidos como un factor importante de la atención al cliente.

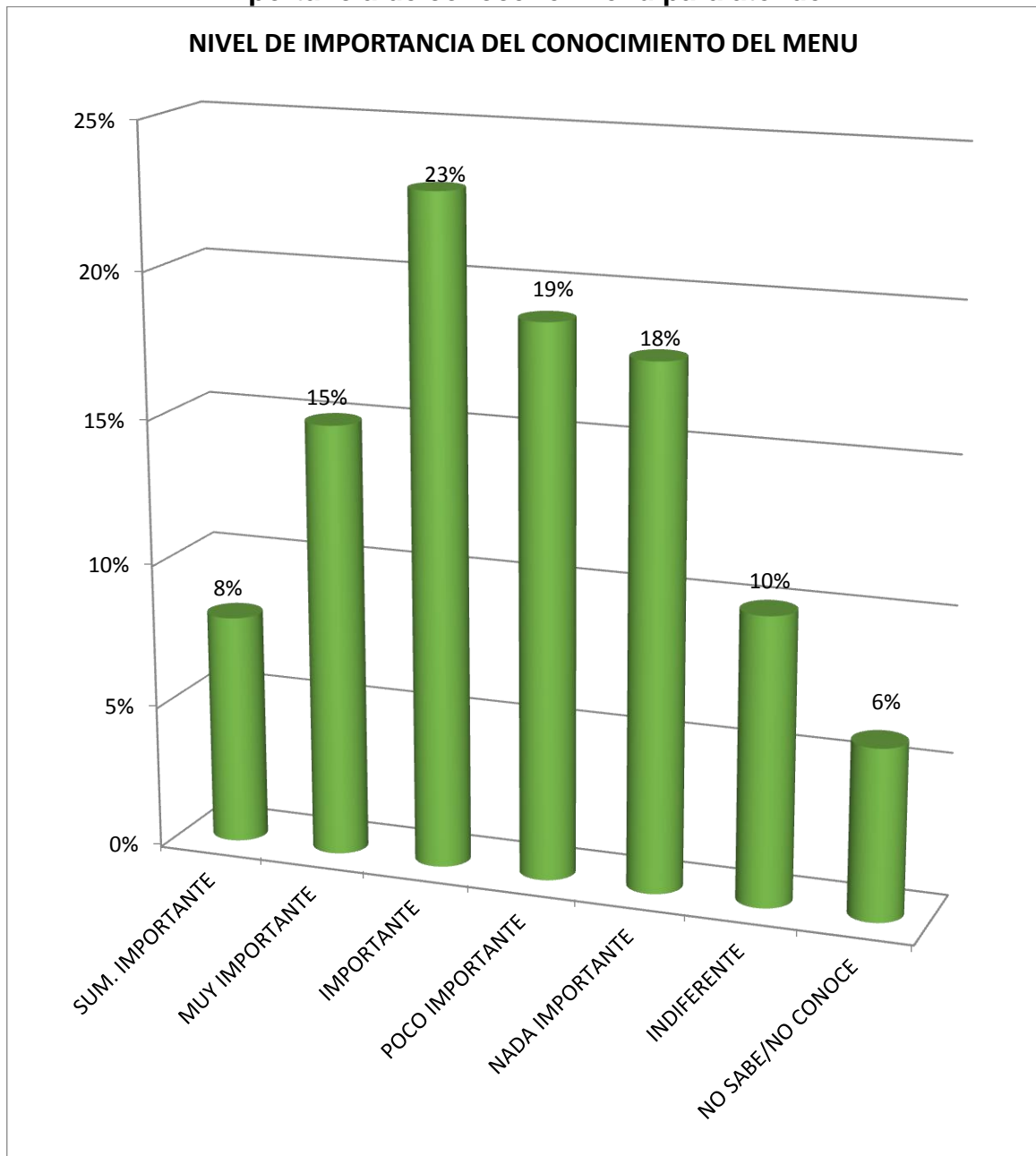
Grafico No. 28
Importancia de la respuesta a reclamos



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

El 20% de los clientes que visitan el local considera a la capacidad de resolver reclamos como un factor importante de la atención al cliente.

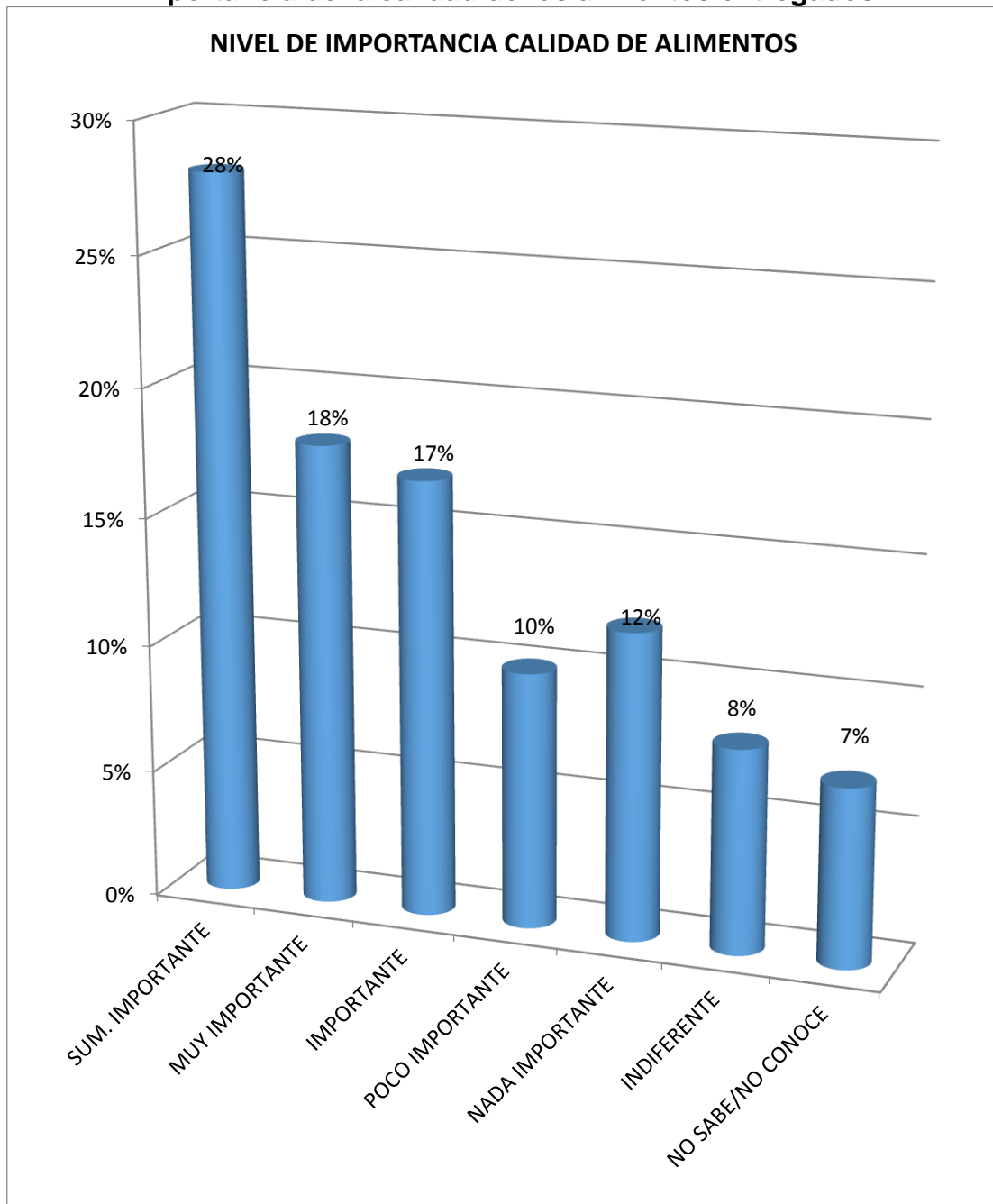
Grafico No. 29
Importancia de conocer el menú para atender



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

El 47% de los clientes que visitan el local considera al nivel de conocimiento del menú por parte de los empleados como un factor importante de la atención al cliente.

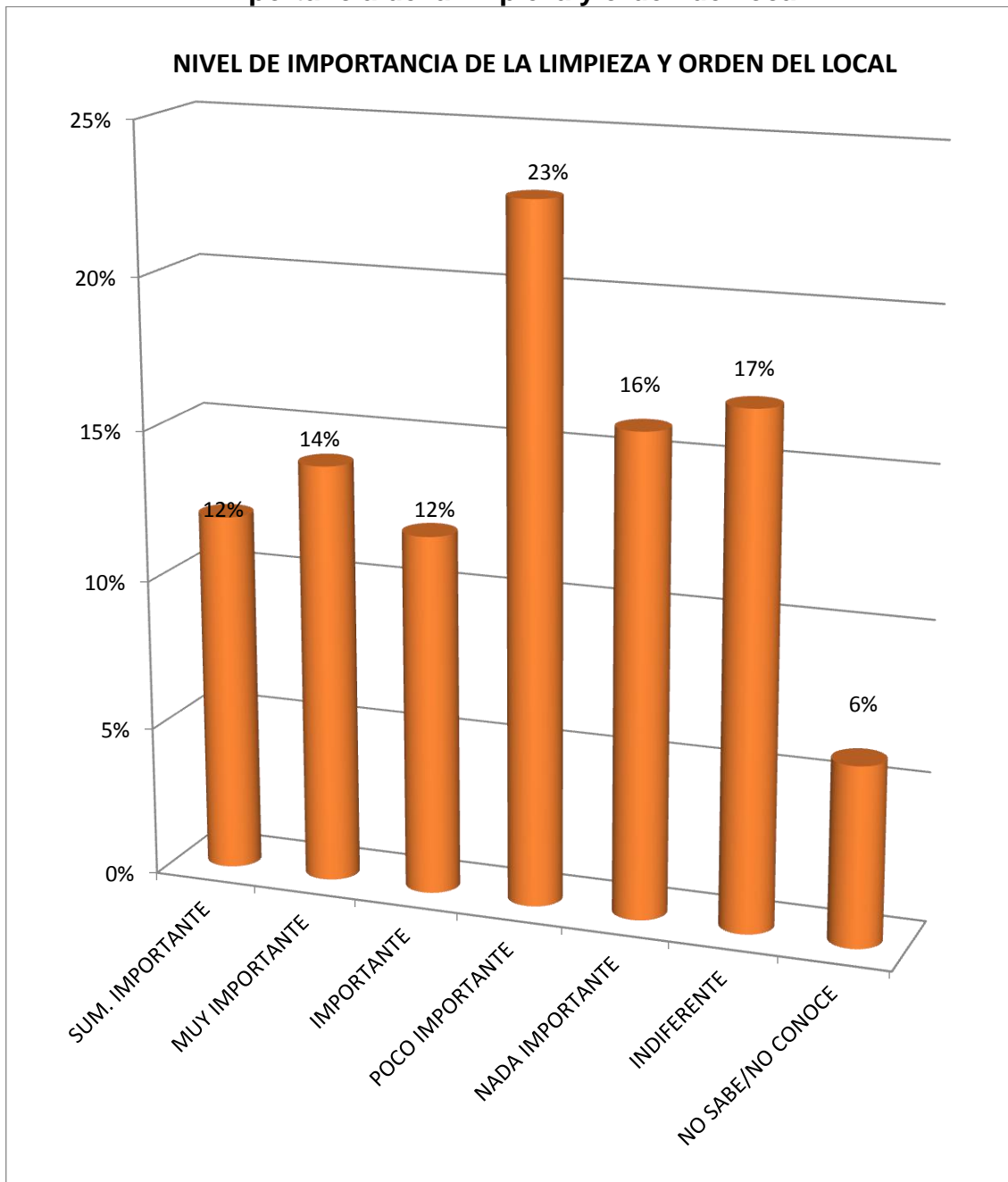
Grafico No. 30
Importancia de la calidad de los alimentos entregados



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

El 53% de los clientes que visitan el local considera a la calidad de los alimentos que se venden como un factor importante de la atención al cliente.

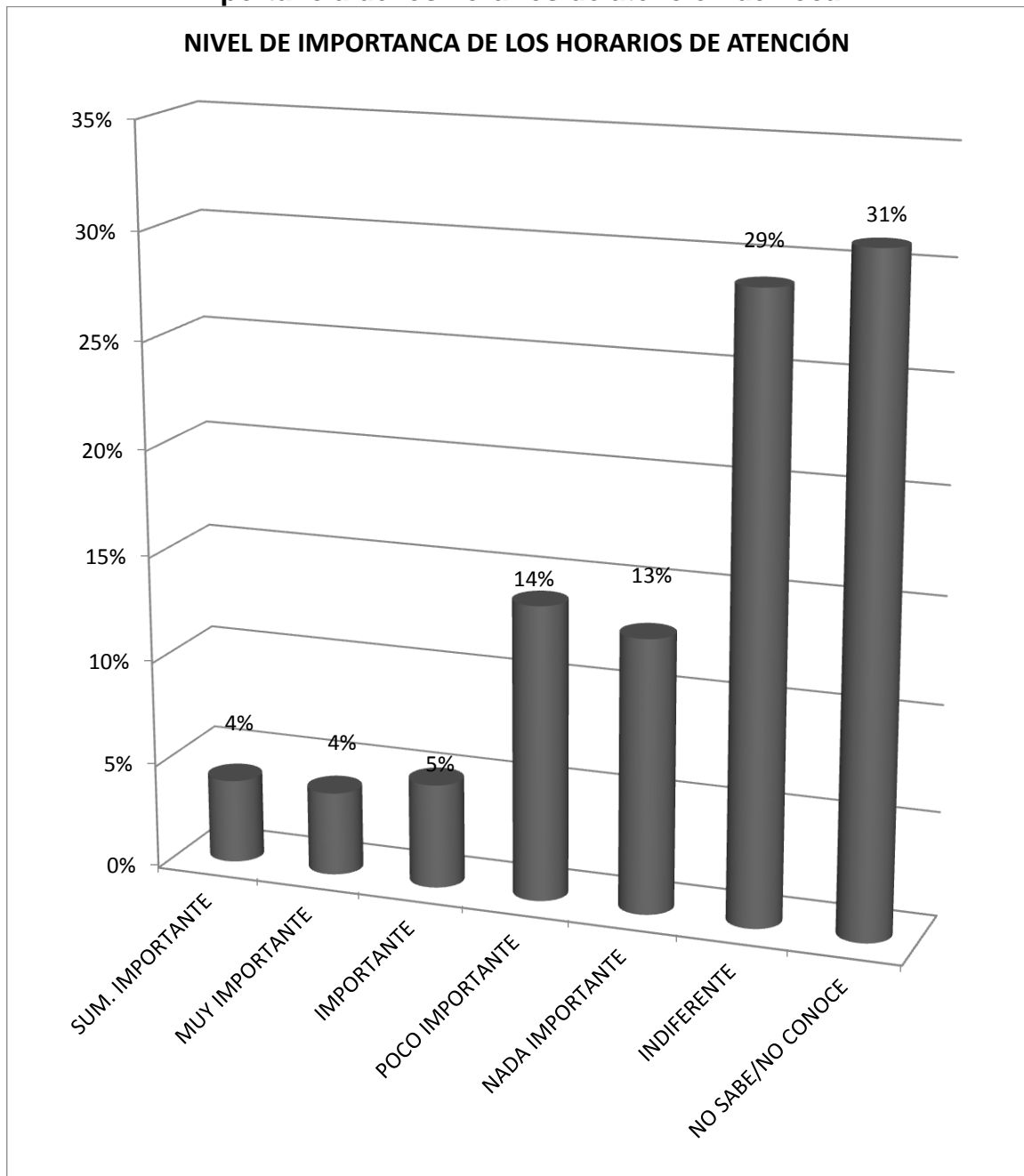
Grafico No. 31
Importancia de la limpieza y orden del local



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

El 38% de los clientes que visitan el local considera a la limpieza y orden del local como un factor importante de la atención al cliente.

Grafico No. 32
Importancia de los horarios de atención del local



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

El 13% de los clientes que visitan el local considera que los horarios de atención del local son un factor importante dentro de la atención al cliente.

Pregunta 4. Enumere cuatro aspectos que considera deben mejorar en la empresa “El Español S.A.” agencia Cumbaya?

Tabla No. 17
Aspectos que debe mejorar la empresa de acuerdo al cliente

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Servicio ágil de meseros	39	26%
Ordenes Correctas y a tiempo	49,5	33%
Promociones ocasionales	30	20%
Comunicación con el cliente	7,5	5%
Incentivar al cliente frecuente	24	16%
TOTAL	150	100%

Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

Grafico No. 33
Aspectos que debe mejorar la empresa de acuerdo al cliente



Fuente: Encuesta de campo
Autor: Jessica Guamán Oñate

El 33% de los cliente que visitan el local considera que la toma de órdenes de pedido y el tiempo de entrega son aspectos que debería mejorar la empresa, 26% de ellos menciona que lo que se debería mejorar es el servicio ágil de los meseros, y el 20% de los clientes establece que debería haber promociones ocasionales para considerar como mejora de la empresa.

4.1.4 Conclusiones de la encuesta aplicada al Cliente externo.

Es importante considerar que la mayoría de personas que compra en el local de Cumbaya son de sexo femenino, este aspecto permitirá direccionar hacia ese segmento de la población acciones de mejora en la atención recibida por los clientes.

El 33% de las personas que compran en el local considera que la atención recibida es únicamente buena y regular, permitiendo un área de mejora para que esta atención sea excelente, por lo tanto es un punto importante de mejora para la empresa.

Los clientes consideran aspectos como la amabilidad de los empleados, el tiempo de demora en el servicio, los horarios de atención del local, la calidad de los productos entregados, el conocimiento del empleado sobre el menú, son aspectos importantes para considerar que está siendo atendido de manera excelente.

Finalmente menciona que los aspectos relevantes de mejora dentro de la atención son: el correcto despacho de órdenes, el servicio brindado por los empleados y las promociones que brinda el local.

Estos aspectos son importantes en el momento de establecer el programa de capacitación, con la finalidad de lograr que un mayor porcentaje de clientes sean frecuentes y no solo ocasionales, y que estos estén atendidos de manera excelente.

4.2 Análisis Situacional

4.2.1 Análisis Externo

Actualmente se puede observar una gran competencia en el segmento en donde está ubicado la empresa “El Español”, generalmente este mercado está dominado o domina las empresas que tengan como premisa la calidad del servicio al cliente, la fidelización y la calidad del producto, sin duda “El Español” tiene un lugar en la mente del consumidor, mismo que está orientado a la calidad de sus productos.

Para establecer ideas claras de posicionamiento de marca, de atención al cliente es necesario analizar aspectos del entorno de la empresa, debido a que pueden existir aspectos que puede amenazar o beneficiar el crecimiento y la participación en el mercado.

4.2.2 Aspecto Económico

El aspecto económico relacionado con los ingresos y posición social de los clientes, es importante conocer para la presente investigación, debido a que una de las características de quienes acceden al servicio que presta la empresa “El Español” se establece de acuerdo al nivel de ingresos, y por lo tanto los requerimientos de los clientes van estar orientados o exigidos de acuerdo a su capacidad de compra y su estatus social.

Siendo así, conceptualizar la clase media ecuatoriana es un asunto complejo si se toma en cuenta que es un fenómeno emergente en la actualidad y si hay una huella de esta en los años 70 fue borrada casi en su totalidad con las políticas de ajustes y la crisis financiera de 1999. Sin embargo, haciendo uso del último informe del Banco Mundial (BM) noviembre del 2014, se puede establecer una idea clara de este segmento de la sociedad.

El documento titulado “La movilidad económica y el crecimiento de la clase media en América Latina, Panorámica general” identifica al hombre y la mujer de la

clase media latinoamericana y del Caribe, normalmente, como el trabajador del sector servicio razonablemente educado, empleado por una empresa privada con un contrato formal con derechos a prestaciones sociales, en una zona urbana.

Según este estudio no hay evidencias de que la clase media sea demasiado dependiente del –o esté empleada por- sector público. En la mayoría de países de América Latina el empleo en el sector público es más frecuente entre los más ricos que en la clase media (aunque México y Perú son excepciones).

Pero, para Betty Espinosa, catedrática e investigadora de la Flacso, el actual peso del Estado en la economía ecuatoriana ha generado un círculo virtuoso entre un sector público en el que se reconoce mejores salarios a sus funcionarios y la dinamización del crédito en la economía.

En el sector privado, como política de Estado desde 2007 se ha realizado una mayor cobertura de la Seguridad Social a la población y se eliminó la intermediación laboral dando como resultado que más personas empleadas en empresas privadas accedan a mayores ingresos, derechos y créditos, como los otorgados por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Biess) para vivienda.

Se puede afirmar entonces, que la clase media ha crecido de la mano con el sector público por los mayores recursos destinados a mejores salarios, pero también por políticas enfocadas a generar un mayor nivel de vida quedando atrás la explotación laboral enmarcada en la ley de intermediación y tercerización laboral que regía desde 2004.

Parte de este informe elaborado mediante una encuesta, en la cual se establecía cinco estratos ubicados según aspectos económicos, educación y salud,

tecnología, características de las viviendas, cantidad y clase de bienes, y los hábitos de consumo, se cuantifica el segmento medio de la sociedad ecuatoriana en 34%. La cifra se encontraría por encima de la fijada en el documento del BM que calcula en 30% en promedio para la región.

Dicha encuesta revela que la clase media ecuatoriana tiene educación secundaria y superior, una variada cantidad de electrodomésticos, Internet, comunicación móvil y convencional, afiliada al Seguro Social. También, una tercera parte de este segmento posee vehículo para uso exclusivo para el hogar y las características de la vivienda están detalladas como cómodas y confortables.

Por último, según el informe, los países de América Latina han expandido su clase media gracias a dos factores: el crecimiento de la economía y la redistribución del ingreso. Actualmente, en Ecuador, se registra una baja de los índices de pobreza y de indigencia permitiendo que más personas accedan a un mejor nivel de vida teniendo un efecto directo en la salida de más personas del estrato pobre para ingresar en el segmento medio de la población.

Los aspectos antes mencionados se basan o sustentan en hechos como que la economía ecuatoriana alcanzó un fuerte crecimiento del 7,9% en 2011. En 2012 y 2013 el crecimiento se desaceleró moderadamente pero se mantuvo fuerte, con tasas del 5,2% y el 4,6%, respectivamente. En el primer trimestre de 2014 esta fortaleza se ha mantenido, con un crecimiento anual del PIB del 4,9%.

El gobierno del Presidente Rafael Correa Delgado mantiene la doble prioridad de erradicar la pobreza y modificar la matriz productiva, para así cambiar la estructura productiva del país y generar una economía orientada al conocimiento y la innovación, sostenible y diversificada. Con esta doble prioridad, el gasto y la inversión del sector público se han incrementado del 21% del PIB en 2006 al 44%

en 2013. Gran parte de estos recursos se han destinado a programas y proyectos de inversión en infraestructura energética y de transporte y en los sectores sociales.

El crecimiento en Ecuador ha sido inclusivo, con un efecto directo en la reducción de los niveles de pobreza y desigualdad, y el crecimiento de la clase media. Entre 2006 y junio de 2014, la pobreza medida por ingresos (usando la línea de pobreza nacional) disminuyó del 37,6% al 24,5%, mientras que la pobreza extrema se redujo desde el 16,9% hasta el 8%.

Además, la reducción de la desigualdad ha sido más rápida que en la media de la región: el coeficiente de Gini se redujo de 54 a 48,6 entre 2006 y junio de 2014, gracias a que el crecimiento benefició más a los más pobres. Entre 2000 y 2011 el crecimiento más pronunciado del ingreso se produjo en los dos quintiles más pobres. De hecho, los ingresos del 40% más pobre de la población crecieron un 8,8%, comparado con el 5,8% promedio del país.

A pesar de estos notables resultados, todavía persisten desafíos para la sostenibilidad tanto de los logros alcanzados en reducción de pobreza y desigualdad, como del crecimiento económico. Estos desafíos incluyen por un lado la reducción de la desigualdad y la pobreza, ya que a pesar de la significativa disminución, los niveles de pobreza siguen siendo muy superiores en las áreas rurales. Por otro lado, un entorno internacional de progresiva desaceleración económica también supone un reto para Ecuador. Asimismo, la dependencia de la balanza comercial y de la financiación de la inversión pública del sector petrolero representa un importante desafío para el país. No obstante, se espera que el crecimiento económico se mantenga fuerte en 2015 con tasas algo superiores al 4%.

Estas mejoras en la calidad de vida se ven reflejadas por ejemplo en la cobertura de los ingresos familiares con la canasta básica, la cual en enero del 2015 se ubicó en \$ 653,21, mientras el ingreso familiar mensual (que toma en cuenta lo que reciben 1,6 perceptores) es de \$ 660,80. Esto es un superávit de \$ 7,59. Así lo informó ayer el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Este cambio, indicó la entidad, responde a un procedimiento estadístico cuyo objetivo es actualizar los productos que componen la canasta, así como sus ponderaciones; de manera que reflejen el precio de los productos que se consumen en el país.

Analizando las nuevas políticas que promueven y ayudan a mantener una estabilidad económica, se puede decir que la empresa “El Español” se ve beneficiada, debido a que las acciones en forma conjunta que suceden en la economía han venido mejorando la situación económica de las familias y el comportamiento de los productos en el mercado.

4.2.3 Análisis Político

El Ecuador actualmente se desarrolla con un nivel político estable, gracias a la implementación de políticas que ayudan a regular las diferentes actividades económicas que se desarrollan las empresas en el mercado local y nacional.

El Ecuador a lo largo de su historia ha tenido que luchar con partidos políticos difíciles, conflictivos e inestables, por tal motivo no se ha podido cumplir con las expectativas sociales, esto ha provocado corrupción y pugnas de poder, esto a la insatisfacción de la ciudadanía en general.

Se ha vivido en una sociedad con inestabilidad política constante ya que en años anteriores se ha observado que los gobiernos han sido derrocados fácilmente, generando crisis económica, pobreza, mayor delincuencia y esto ha obstaculizado la posibilidad de salir del subdesarrollo.

Hay declaraciones de políticos que, con independencia del peso institucional o de la importancia ideológica que alcancen, sus palabras francas y algo apasionadas despiertan la atención de la ciudadanía; esa sí que con respecto a la crisis política su profundidad se traduce en inestabilidad, que no solo se extiende a todos los niveles, sino que ha afectado con particular fuerza a los gobiernos nacionales. Y se ha palpado la verdadera realidad que des el año de 1966 habido una serie de sucesiones presidenciales y cada uno de estos gobiernos aplican sus políticas de conveniencia a favor de grandes grupos económicos e incluso de personas, y esto genera una problemática muy seria desde el punto de vista del ejercicio gubernamental; además de la inestabilidad hay una crisis de legitimidad en las instituciones como la Asamblea Nacional, Corte Suprema de Justicia, del Tribunal Supremo Electoral sumidas en la corrupción y en la incapacidad de aprobar leyes.

Sin embargo gracias a la mayoría de militantes con que cuenta el actual gobierno, las anomalías antes descritas han beneficiado para que el país sea más gobernable y se logre los cambios que el país necesita para poder avanzar hacia un mejor futuro. Por todo lo expuesto se puede apreciar que el sistema actual es estable y prometedor en aspectos de estabilidad jurídica y política, al menos para empresas de las características del “El Español”

4.2.4 Análisis Social

En el Ecuador de nuestros tiempos hay clases, capas y sectores sociales bastante definidos. Unos que se ubican como clases dominantes y explotadoras, por el gran poder económico y político que concentran y, otros que se ubican

como clases dominadas y explotadas, que sufren los efectos de la dependencia, de la injusta distribución de la riqueza.

La crisis social ha ido ascendiendo en el Ecuador, la consecuencia de esta desatención al sector social conlleva a múltiples problemas sociales como la baja alimentación y nivel profesional, la delincuencia, la prostitución, asesinatos, el alcoholismo, la drogadicción, y la pobreza; por esta última existen niños de las familias se ven obligados a trabajar en la calle como betuneros, vendedores de frutas, limpia carros, etc. Siendo los niños y niñas trabajadores la parte más vulnerable de la sociedad pobre.

Durante el año 2014 la cifra de desempleo se ubicó en el 4.79% lo que implica un incremento frente al mismo periodo del año anterior, en el que alcanzo 4.55%.

Estos datos se publicaron en la encuesta trimestral del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC).la información únicamente recoge estadísticas urbanas, ya que la encuesta nacional urbano-rural solo se publica en diciembre del año pasado.

La tasa de subempleo también creció, esta paso del 44.25% en el 2013 al 45.35% en el mismo periodo del 2014.

Las características del desempleo y subempleo afectan mayormente a ciudades como Guayaquil y Ambato, por lo que de mantenerse esta tendencia o estas características se puede mencionar que la ciudad de Quito no existirá cambios en las variables descritas, lo que hace presagiar que estas no afectaran al desempeño de la empresa “El Español”

La variable educación es un aspecto relevante y de interés para la investigación, es así que la información relacionada con esta permitirá establecer una tendencia de comportamiento.

Según datos del Banco Mundial los resultados de la calidad de la educación en el Ecuador son los más bajos entre los países latinoamericanos, los principales factores que afectan a la calidad están los bajos niveles de formación docente, el acceso limitado a material didáctico, el trabajo infantil, el ausentismo de los niños a la escuela y la pobreza.

La base para mejorar la situación social del Ecuador y de todos los países del mundo es la educación, por tal motivo en la actualidad el gobierno da mayor énfasis en lo referente a la calidad en la educación, pues esto ayudaría a mejorar la calidad de vida de cada ciudadano y esto llevaría un desarrollo significativo generalizado individual y grupal.

Los cambios de mayor impacto a nivel secundario y universitario están la creación de centros educativos de estándares mundiales, con infraestructura de primera, docentes capacitados de acuerdo a las exigencias establecidas, la aplicación y cambio en la estructura educativa con la implementación de la Ley de Educación Superior, el incremento de la cantidad y calidad de becas otorgadas para estudios de tercer nivel y de posgrado; estos hechos van de la mano con los económicos para mejorar la calidad de vida de las familias y el mayor bienestar de la comunidad en general.

4.2.5 Análisis Tecnológico

El desarrollo tecnológico ha evolucionado rápidamente por lo que se hace necesario la inversión en nueva tecnología que ayude a optimizar las actividades

y procesos dentro de las empresas, entregando a los consumidores productos más acordes a las expectativas de los consumidores.

La tecnología es importante de acuerdo a la orientación que tenga la empresa, siendo así para “El Español” este aspecto no es trascendental, puesto que el aspecto tecnológico en sus procesos no requieren que sea totalmente tecnificado, por lo tanto este aspecto se lo puede considerar como un soporte de calidad o mejora.

4.3 Análisis Interno

En el año 2008 por primera vez tres firmas de comida rápida se posicionaron dentro del ranking de las 500 empresas con mayores ventas del país. A Int Food Services (KFC), la única que figuraba en el listado, se sumó Deli International (El Español), y finalmente Arcgold del Ecuador (Mc Donald's). Estas empresas aprovecharon la bonanza de dinero circulante que hubo durante 2008 y aunque en 2009 el panorama no ha sido igual de alentador continúan invirtiendo en el posicionamiento de sus marcas dentro del pastel de los fast food, un segmento que mueve más de 138 millones de dólares al año.

Con ese antecedente de posicionamiento y crecimiento en el 2001 se suscribe como fideicomiso en la Bolsa de Valores de Quito la empresa Deli Internacional “El Español” con un capital total de \$ 7.000.000 y 17 sucursales en la ciudad de Quito y 11 sucursales más distribuidas en el territorio ecuatoriano, una de esas y siendo una de las más importantes por el segmento social a quien atiende y por el nivel de ventas es “El Español” sucursal Cumbaya ubicada en Vía Interoceánica y Av. Pampite.

4.3.1 Producto/Servicio

“El Español” sucursal Cumbaya al igual que las demás sucursales de la franquicia atiende con 115 items, siendo 25 los de mayor rotación y venta, mismos que se ubican en la categoría de panes, sandwiches, picaditas y ensaladas.

Actualmente “El Español” sucursal Cumbaya atiende a sus clientes con un total de 18 colaboradores, de los cuales son tres administrativos y 15 operativos de servicio al cliente y de limpieza. El personal mencionado trabaja en dos turnos de 8 horas, teniendo como premisa la aplicación de la reglamentación interna y de los procedimientos establecidos para cada área.

Los horarios de atención de la sucursal en mención son de 09:00 hasta las 22:00 de lunes a sábado y los domingos son 10:00 a 21:00

4.3.2 Proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando solo hay algunas materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.

Este aspecto es de suma importancia para “El Español”, pues cada una de las materias primas utilizadas siempre se las utiliza de la mejor calidad, es así que los proveedores tienen una importante influencia en la entrega del producto final. “El Español” tiene coordinado, negociado y realizado alianzas estratégicas a mediano plazo para la entrega de carnes, jamones, verduras, panes y bebidas que se venden en cada uno de sus locales. Este aspecto bloquea la tendencia a controlar

el mercado por parte de algunos proveedores y sobre todo garantiza que el producto cumpla las exigencias de la franquicia y permita disfrutar a cada uno de sus clientes de un producto siempre fresco y de calidad.

En este aspecto los proveedores de mayor importancia por volumen y calidad de los productos adquiridos son: Pronoca, Falcon Food, (Azucar, sal, frutas ay verduras), Floralp (Quesos), Federer (carnes y embutidos)

4.3.3 Clientes

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo.

El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado. El incremento dramático en el poder de negociación de los consumidores que produce el uso del internet es una amenaza externa importante, inclusive para una empresa grande como Wal-Mart. (DAVID 2003)

Para la presente investigación se necesita tener conocimientos sobre el servicio al cliente, como administrar un negocio de alimentos y bebidas, saber sobre sistemas de organización de personal y capacitación del mismo. Para “El Español” se puede establecer tres nichos de mercado establecidos en la zona, los cuales son: Estudiantes de la Universidad San Francisco, familias que viven en

Cumbaya, colegios del sector como el Colegio Menor, y El Sauce. El segmento de mercado está determinado por un total de 43.500 personas, esta cantidad está determinada por la cantidad de población existente entre los sectores de Cumbaya, Tumbaco y Puembo que alcanza alrededor de 290.000 personas, de las cuales 15% pertenecen al nivel socio económico medio alto y alto.

4.3.4 Competencia

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. (DAVID 2003)

Es así que la tendencia del mercado actualmente de acuerdo a información de la Superintendencia de Compañías del año 2013 establece que en el sector de Cumbaya, Tumbaco y la Morita, la competencia de comida rápida y restaurantes menores está distribuida de la siguiente manera:

Tabla No. 18
Participación en el mercado

RAZÓN SOCIAL	GANANCIAS	PARTICIPACIÓN	LOCALES
Deli Internacional S.A.	\$ 27.951.644,00	27,47%	117
La Tablita Group Cia. Ltda.	\$ 9.858.543,00	9,69%	37
Sociedad de Turismo SODETUR S.A.	\$ 18.443.530,00	18,13%	42
CITYMAXIS S.A.	\$ 7.268.032,00	7,14%	30
ALPROMAQ S.A.	\$ 5.309.911,00	5,22%	16
PRODALMACO S.A.	\$ 2.361.550,00	2,32%	16
Negocios Internacionales B.W.B. S.A.	\$ 1.690.252,00	1,66%	4
SHEMLON S.A.	\$ 13.908.153,00	13,67%	33
Mac Donald Ecuador	\$ 9.223.765,00	9,36%	10

Fuente: Superintendencia de Compañías

Autor: Jessica Guamán Oñate

Dentro del sector de comidas rápidas de cadenas que trabajan en patios de comida en centros comerciales, encontramos que la empresa que más acapara el mercado es Deli Internacional S.A. Esta cadena está compuesta por restaurantes como KFC, American Deli, Tropiburger y El Español, con lo que tienen el 27,47% de ventas del sector, siendo el grupo con más ventas y mayor alcance dentro de la industria por la cantidad de locales a nivel nacional (solo el local El Español cuenta con 28nlocales a nivel nacional). Además cuenta con gran variedad de oferta de productos, como hamburguesas, sandwiches, platos a la carta y pollo broster. Sociedad de turismo Sodetur S.A es la segunda empresa en el rubro de ventas y en locales, están compuestos por Pizza Hut y Taco Bell y en tercer lugar

se encuentra Shemlon S.A, con 33 locales tienen varios tipos de restaurantes en los cuales se encuentran China Wok, Menestras del Negro y Cajun.

4.3.5 Productos Sustitutos

En muchas industrias, las empresas compiten cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. En el mercado de alimentos existen un sin número de productos considerados sustitutos, es así que dependiendo de la tendencia del mercado, de los gustos y preferencias del consumidor y de los precios, todo producto comestible pre elaborado o elaborado en ese momento cabe en el rango de producto sustituto para “El Español”. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto. (DAVID 20013).

Bajo este contexto la empresa “El Español” sucursal Cumbaya tiene cerca de 250 competidores y productos sustitutos directos y más de 1.000 productos sustitutos que se derivan del precio de venta o de la capacidad de compra del consumidor, estos datos son de acuerdo al registro de empresas y negocios establecidos en la zona de Cumbaya y sus alrededores.

4.4 Análisis FODA de la Empresa

El análisis FODA es una de las herramientas que provee de insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, porque proporciona información útil para la implantación de acciones, medidas correctivas y, la generación de estrategias para el correcto desempeño de la empresa.

Identificación de Fortalezas

Fortalezas Capacidad administrativa

- ✓ Adecuada Capacidad Instalada.
- ✓ Sistemas de coordinación a nivel de franquicia.
- ✓ Pronta respuesta a dificultades

Fortalezas Capacidad Talento Humano

- ✓ Experiencia del personal
- ✓ Sentido de pertenencia
- ✓ Tendencia a mejorar

Fortalezas Capacidad Financiera

- ✓ Acceso a capital
- ✓ Liquidez
- ✓ Capacidad de inversión

Identificación de Debilidades

Debilidades Capacidad Talento Humano

- ✓ Formación académica.
- ✓ Proceso de selección de personal, seguimiento y control.
- ✓ Escasa relación de empatía del personal con los clientes.
- ✓ Ambiente laboral
- ✓ Capacitación específica
- ✓ Desconocimiento de procesos
- ✓ Limitados indicadores de desempeño

Debilidades Capacidad Financiera

- ✓ Escaso control de registros contables
- ✓ Escaso análisis de los precios del mercado de los productos

Tabla No. 19
Matriz de Análisis FODA

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Poca competencia en el mercado	1	Ingreso de nuevos competidores
2	Aceptabilidad de los productos que ofrece la empresa	2	Existencia de productos sustitutos
3	Escaza variedad de productos ofertados por la competencia	3	Ingreso de productos importados
4	Creciente demanda de este tipo de productos	4	Inestabilidad económica del país
5	Posibilidad de acceder al crédito	5	

Autor: Jessica Guamán Oñate

4.4.1 Elaboración de Matrices respecto al FODA

Tabla No. 20
Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN EFE			
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO POND
OPORTUNIDADES			
Poca competencia en el mercado	0.15	4	0.60
Aceptabilidad de los productos que ofrece la empresa	0.11	4	0.44
Escaza variedad de productos ofertados por la competencia	0.13	4	0.52
Creciente demanda de este tipo de productos	0.10	4	0.40
Posibilidad de acceder al crédito	0.10	4	0.40
AMENAZAS			
Ingreso de nuevos competidores	0.13	4	0.52

Existencia de productos sustitutos	0.08	3	0.24
Ingreso de productos importados	0.08	2	0.16
Inestabilidad económica del país	0.06	3	0.18
Inestabilidad política	0.06	3	0.18
TOTAL	1		3.64

Autor: Jessica Guamán Oñate

ESCALA	
4	Respuesta Superior
3	Respuesta por arriba de la media
2	Respuesta media
1	Respuesta mala

Interpretación del resultado de la matriz EFE

El resultado que se obtuvo de la realización de la matriz EFE es de 3.64 esto quiere decir que para “El Español” las oportunidades que se le presenta en el mercado se las está aprovechando adecuadamente y existe una buena proyección para el futuro.

Tabla No. 21
Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN EFI			
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO POND
FORTALEZAS			
Productos casi únicos y de calidad	0.15	2	0.30
Experiencia del personal	0.14	3	0.42
Habilidad para atraer y retener gente creativa	0.11	3	0.33
Sentido de pertenencia	0.10	3	0.30

Acceso a capital	0.10	4	0.40
DEBILIDADES			
Formación académica	0.09	1	0.09
Proceso de selección de personal, seguimiento y control	0.09	1	0.09
Falta de capacitación	0.10	1	0.10
Escaso control de registros contables	0.06	2	0.12
Escaso análisis de los precios de mercado de los productos	0.06	2	0.12
TOTAL	1		2.27

Autor: Jessica Guamán Oñate

ESCALA	
1	Debilidad Mayor
2	Debilidad Menor
3	Fuerza menor
4	Fuerza Mayor

Interpretación del resultado de la matriz EFI

Después de realizar la matriz EFI el resultado que se obtuvo es de 2.27 se puede concluir que “El Español” aprovecha parcialmente las fortalezas. Sin embargo podemos observar que existen debilidades que se deben tomar en cuenta para que la empresa siga creciendo en el mercado, y las fortalezas se deben seguir reforzando.

La estrategia FO. Está basada en la utilización de las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades externas..

La estrategia FA. Intenta disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno a través de las fortalezas.

La estrategia DA. Su finalidad es disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.

La estrategia DO. Su finalidad es mejorar las debilidades internas, a través de la utilización de las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades.

Tabla No. 22
Matriz de Estrategias

FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1	Productos de calidad	Seguimiento del desempeño del personal	Innovar constantemente los productos y servicios
2	Habilidad para atraer y retener gente creativa y clientes	Evaluación permanente de acuerdo a perfiles	Incentivar el desarrollo constante del producto y servicio
3	Experiencia del personal	Realizar un exigente proceso de selección de acuerdo a perfiles	Capitalización de utilidades
4	Sentido de pertenencia	Capacitación permanente del personal	
5	Acceso a capital	Posibilidad de financiamiento para el desarrollo	

DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
1	Formación académica		Preparación del personal acerca de tendencias del mercado		Preparación en Innovación referente a las características del servicio
2	Proceso de selección de personal, seguimiento y control		Formación profesional del personal de acuerdo a actividades		Desarrollo de estrategias de comercialización
3	Falta de capacitación		Análisis del mercado Permanecer como referente del mercado actual		
4	Facilidad para salir al mercado				
5	Habilidad para competir en precios				

Autor: Jessica Guamán Oñate

CAPITULO V

MARCO PROPOSITIVO

5.1 Introducción

Una de las preocupaciones de las organizaciones ecuatorianas ya sea pública o privada es tener un personal calificado y productivo, que pueda apoyarse en sus objetivos, proyectos y visión. Dentro de los subsistemas de Recurso Humano se considera a la capacitación la oportunidad para dar continuidad a una organización debido a que al estar conscientes de que la fuerza laboral es necesaria y de vital importancia se debe actualizar los conocimientos mediante la capacitación con nuevas técnicas y métodos de trabajo que por su intermedio les permitirá ser más competitivos en el mercado y contribuir al desarrollo profesional del empleado (Zambrano, 2014). Considerando la información referente al tema obtenida en las encuestas a los colaboradores y clientes de la sucursal Cumbaya de la empresa “El Español” se puede determinar que la necesidad de capacitación nace de la diferencia entre lo que necesitan los empleados de acuerdo a su autoevaluación y lo que requieren los clientes.

Una vez obtenida la información general de la empresa “El Español” de acuerdo a las técnicas e instrumentos como son la *encuesta*, la *entrevista* y la *observación* se valoró la necesidad de capacitación en aspectos relacionados con el servicio al cliente y la *evaluación de desempeño* de los colaboradores.

Considerando los aspectos positivos de la capacitación, la presente propuesta está orientada considerando las bases teóricas que para el tema se requiere, es así que una empresa al momento de escoger su programa de capacitación deberá saber qué tipo deberá elegir. Según Chiavenato (2004), la educación o capacitación puede ser:

- a) Formación profesional que significa preparar personas para una profesión,
- b) Perfeccionamiento que significa actualizar a una persona en una profesión y
- c) Capacitación que significa adaptar a una persona para una función.

Bajo esa premisa, en la empresa “El Español” el plan de capacitación planteado está orientado al perfeccionamiento y la capacitación del personal de la sucursal Cumbaya.

Adicionalmente dentro de los niveles de preparación que la empresa necesite en su plan de capacitación se deben utilizar métodos de enseñanza. La educación puede ser presencial, semi - presencial o a distancia. Siendo el primero el más popular y el tercero el de mayor crecimiento en demanda, los factores que determinan la toma de decisión del tipo de capacitación son el tiempo que dure la capacitación, el costo, el tamaño de la demanda del curso, la metodología y el elemento humano participante. Los criterios que los individuos miembros de la empresa priorizan para capacitarse son: si el tema es de su interés, cuando y donde será impartido y si los costos serán o no pagados por el empleador (Acosta, Malla, Molina, & Orquera, 2013). Por lo tanto se optará por capacitar y perfeccionar al personal de manera presencial y semi – presencial.

5.2 Importancia de la capacitación Empresarial

Dentro de los problemas frecuentes que tienen las empresas por la falta de capacitación es la baja productividad, falta de calidad en los productos, deficiencia en el uso de maquinaria, desperdicio de materiales y accidentes laborales. Se recurren en mayor frecuencia en estos problemas cuando se implementa nueva tecnología sin realizar paralelamente acciones de formación profesional, el talento humano debe contar con los conocimientos y habilidades necesarios para operar

dichos equipos o aplicar nuevos conocimientos. (INA, 2007). Determinar la necesidad de capacitar al personal de cada institución y la forma de cómo hacerlo es de suma importancia para lograr el objetivo deseado; el área de talento humano juega un papel preponderante para desarrollar la necesidad y el plan de capacitación con el apoyo de los directivos.

Determinar la necesidad de capacitar es fundamental en el proceso de capacitación laboral a fin de establecer los objetivos y plan de acción; al diagnosticar las necesidades de capacitación se determina el estado real de la empresa en cuanto a las falencias relacionadas a conocimiento, habilidades y actitudes del empleado, que está provocando el problema y que solución se ofrece.

Antes de determinar la necesidad de capacitación al talento humano en una organización, se debe conocer el sistema organizacional en su totalidad como la misión, visión, organigrama estructural y funcional, políticas, reglamentos, la cultura de la empresa y las capacitaciones realizadas con anterioridad, luego se determina las necesidades, cuales son los conocimientos actuales y realizar el programa de capacitación.

Por lo tanto la Filosofía Empresarial de la empresa “El Español” sucursal Cumbaya se define de la siguiente manera:

Misión

Entregar en cada venta un producto de calidad y con un servicio al cliente que sea preferencial y personalizado.

Visión

Ser la cadena de comida rápida y saludable de mayor rentabilidad, responsabilidad y compromiso con el cliente, más grande del Ecuador.

Valores

CALIDAD Cumplir con los estándares de la Buena Manufactura de Alimentos (BMA) con el objetivo de garantizar que nuestro producto final cumpla con normas de sanidad y calidad.

RESPECTO Distinguirnos por el respeto y buen trato a nuestros clientes, y de esta forma, entregarles una experiencia agradable al momento de visitar cualquiera de nuestros locales y disfrutar de nuestros productos.

INNOVACIÓN Nuestro objetivo es brindar una nueva opción de comida rápida saludable a nuestros consumidores.

SERVICIO Ofrecer un óptimo e inigualable servicio de comida rápida, con la mayor eficiencia y productividad, con el fin de lograr que los consumidores estén 100% satisfechos.

5.3 Plan de Capacitación

5.3.1 Objetivo General

Formar un equipo de alto desempeño que en contexto organizacional pueda guiar al cumplimiento de la visión y misión de la organización, con orientación de servicio al cliente.

5.3.2 Objetivos Específicos:

Concienciar sobre la importancia de un excelente servicio al cliente interno y externo.

Fomentar el respeto, unión y responsabilidad; así como la autovaloración y autoconfianza al momento de enfrentar las labores diarias.

Mejorar la productividad y clima laboral.

Fomentar el trabajo en equipo, el respeto, unión, responsabilidad y el compromiso.

Entregar herramientas que garanticen un cambio actitudinal orientado a servicios de calidad.

5.3.3 Justificación de la capacitación

Las organizaciones deben considerarse como agentes de cambios, deben renovarse de acuerdo a los entornos y mercados cambiantes, innovar sus estrategias y servicios, enlazados a sus necesidades y las de sus clientes, con el único objetivo de aumentar la competitividad y productividad, que no necesariamente está relacionada con las innovaciones tecnológicas como sucedía en el pasado, actualmente la administración del talento humano es un eje estratégico en las llamadas *Organizaciones del Conocimiento* (Alles, 2006).

Los conocimientos de las personas, son elementos claves para sostenibilidad y éxito de una organización, que aunque es considerado como un activo intangible, no se ve reflejado en los valores contables de la misma, pero sin duda alguna es un elemento que genera valor a las organizaciones, y es por ello que grandes esfuerzos se han enfocado en medir y gestionar el talento humano

que debe estar comprometido, organizado y motivado para alcanzar un mismo objetivo.

El proceso de capacitación debe ser continuo dentro de una organización, y se inicia desde el análisis de las necesidades del recurso humano para optimizar y potenciar su desempeño, alineado a los objetivos de la organización que permita un crecimiento mutuo, para aumentar la productividad y la competitividad que demanda el mercado actual.

Por lo tanto el propósito de esta propuesta es:

- Diseñar un plan de capacitación que esté orientado a las necesidades del colaborador.
- La capacitación deberá estar enfocada en las necesidades puntuales de cada colaborador.
- El conocimiento o habilidad a impartirse debe estar alineado al mejoramiento del rendimiento individual y colectivo en la empresa.
- Deberá considerarse un proceso de evaluación del plan propuesto, con la finalidad de establecer las debilidades y las fortalezas de plan.

5.3.4 Ventajas de un plan de capacitación

Dentro de algunos de los beneficios que se obtienen de un plan de capacitación coherente con las necesidades reales del personal se deben considerar al incremento de rentabilidad, la actitud más positiva en el personal, mejora el conocimiento del puesto en las diferentes competencias, mejora las relaciones de jefe y subordinados, se promueve la comunicación, reduce los conflictos y mejora el manejo de problemas y contribuye a la formación de líderes. Por otro lado el empleado mediante la capacitación puede tomar mejores decisiones y ser más

crítico y analítico, fomenta la confianza, posición asertiva y desarrollo, mejora la satisfacción en el puesto, permite lograr las metas como individuo, elimina el temor a la ineficiencia e ignorancia mejorando el sentido de desarrollo en varios campos (formación, 2002).

A nivel de empresa:

- Rentabilidad y crecimiento.
- Fidelización de clientes actuales.
- Captación de clientes nuevos.
- Disminución en el nivel de quejas y reclamos.
- Mejora el clima laboral

A nivel de personal:

- Mejora el nivel de confianza y la capacidad para el manejo de conflictos.
- Mejor nivel de desempeño en cada puesto de trabajo.
- Mejor actitud ante conflictos con los clientes.
- Mayor compromiso con la empresa.
- Sentimiento de pertenencia.

5.4 Los sujetos de la capacitación

Los sujetos de capacitación son considerados un total de 18 colaboradores, los cuales se distribuyen en 3 personas que pertenecen al área administrativa y 15 colaboradores que realizan actividades operativas.

5.5 Identificación de necesidades de capacitación

Con la herramienta de la encuesta y los datos obtenidos de las mismas, las realizadas al colaborador y al cliente externo, se puede establecer las siguientes necesidades:

- Al 100% de los colaboradores de la empresa les gustaría se implemente un plan de capacitaciones en temas relacionados con la calidad del servicio e implementación de técnicas de preparación de alimentos.
- Cerca del 60% de los colaboradores no conocen sobre los productos que ofrece la empresa, por lo tanto al momento de atender un cliente en algunos casos no atraen la atención del mismo.
- Las capacitaciones recibidas por el personal administrativo y operativo hasta el momento no se las ha realizado con criterios de orientación del puesto y sin planificación de acuerdo a necesidades.
- El nivel de quejas y reclamos en el local alcanza el 12%, mismo que podría disminuirse con el plan propuesto.

5.5.1 Principales medios para detectar las necesidades de capacitación

- **Cuestionarios**, se aplicó dos tipos de encuestas dirigidas una a los colaboradores y otra a los clientes internos, en la primera se pregunta a manera de una auto evaluación de los colaboradores y la segunda en forma de calificación de la atención al cliente en el local.
- **Observación directa**, se constató directamente el trabajo realizado por los diferentes colaboradores en cada uno de los lugares de trabajo y en las horas en las cuales realizaban los turnos de atención, además de observar el nivel de productividad de los colaboradores y el nivel de quejas por parte de los clientes.

5.6 Lineamiento del personal participante en las capacitaciones

Asistencia

La asistencia mínima para la aprobación de este programa de capacitación es de 90%. Las faltas o atrasos serán justificadas solo en casos relacionados con problemas familiares fortuitos.

Los participantes a cada capacitación deberán firmar una hoja de asistencia tanto al inicio como al final de cada clase, si la lista de clases no se encuentra firmada, la asistencia no será ingresada.

Puntualidad

Tres atrasos (llegar más de 10 minutos tarde a clase) se considera una falta.

En el caso de entrar tarde a clases dentro del lapso de diez minutos, deberán hacerlo de manera silenciosa, por respeto a sus compañeros y profesor.

Material

Todo el material elaborado por el instructor, será entregado el primer día.

Prohibiciones

No se permite el uso de teléfonos celulares o aparatos electrónicos que interfieran con la exposición y explicación normal del curso o taller.

Evaluaciones

La evaluación final como aprobación del curso es fundamental, de la misma manera la retroalimentación con respecto al programa, por este motivo se pide su colaboración completando las evaluaciones después de finalizar la capacitación.

Tipos de instrumentos de evaluación en la capacitación

Cognoscitivo.

El conocimiento que un individuo aprende y aprehende es el nivel más fácil para evaluar y medir. Se pueden realizar pruebas objetivas de conocimientos, como por ejemplo:

Cuestionarios	Encuestas
Entrevistas	Exámenes
Análisis de Casos	Síntesis y Análisis
Pruebas objetivas	Simulación de eventos
Psicodrama	

Psicomotor.

Es aquí en donde se adiestra al cuerpo a adquirir nuevas habilidades o a perfeccionar las que ya se tienen. Se pueden realizar diversas pruebas de habilidad para evaluar este aprendizaje. Básicamente todas ellas se basan en la observación para corroborar que el aprendizaje se ha dado de una manera certera y veraz.

Simulación de eventos	Pruebas objetivas
Psicodrama	Entrevistas
Observación en el campo de acción	

Actitudinal.

Las actitudes se pueden manifestar después de un proceso de capacitación y/o desarrollo. Son muy utilizadas en cursos o programas de desarrollo gerencial y directivo. Se pueden evaluar con escalas que las miden de una manera eficaz, así mismo es la observación directa el mejor método para recoger esta información.

Lista de control

Cámara de Gesell

Ficha anecdótica

Escalas estimativas

Pruebas psicométricas

Pruebas proyectivas

Mientras que los argumentos utilizados para las evaluaciones del curso o taller son los siguientes:

Capacidad académica del instructor

Pedagogía de enseñanza del instructor

Destrezas como docente

Empatía con los participantes

Importancia de los contenidos en la práctica

5.3.3 Presupuesto de Capacitación.

Tabla No. 23
Presupuesto Capacitación Servicio al Cliente
“El Español”

N° personas	Concepto	N° Horas	Costo por hora	Costo total
18	Capacitación	15	\$15	\$225
N°	Materiales para la capacitación		Costo Unitario	Costo Total
18	Libreta de apuntes		\$ 1,00	\$ 18,00
18	Bolígrafos		\$ 0,35	\$ 6,30
18	Anillados de capacitación		\$ 1,50	\$ 27,00
18	Fotocopias		\$ 0,80	\$ 14,40
18	Certificado de Capacitación		\$ 3,00	\$ 54,00
18	Marcadores		\$0,50	\$ 9,00
18	Lugar de la Capacitación (Auditorio USFQ, convenio)		\$0,00	\$ 0,00
18	Break		\$4,00	\$ 72,00
				\$ 425,70
			COSTO TOTAL \$ 425,70 + IVA	
			TOTAL \$ 476,78	
Elaborado por: Jessica Guamán Oñate				

Tabla No. 24
Presupuesto Capacitación II
ÁREA OPERATIVA

N° personas	Concepto	N° Horas	Costo por hora	Costo total
15	capacitación	15	15	\$ 225
N°	Materiales para la capacitación		Costo Unitario	Costo Total
15	Libreta de apuntes		\$ 1,00	\$ 15,00
15	Bolígrafos		\$ 0,35	\$ 5,25
15	Anillados de capacitación		\$ 1,50	\$ 22,50
15	Fotocopias		\$ 0,80	\$ 1,00
15	Marcadores		\$0,50	\$ 6,00
15	Certificado de Capacitación		\$3,00	\$ 45,00
	Lugar de la Capacitación (Auditorio USFQ, convenio)		\$0,00	\$ 0,00
15	Break		\$6,00	\$ 90,00
				\$409,75
			COSTO TOTAL \$409,75 + IVA	
PROPUESTO TOTAL PARA LA CAPACITACIÓN				\$= 458,92
Elaborado por: Jessica Guamán Oñate				

Tabla No. 25
Presupuesto Capacitación III
ÁREA OPERATIVA

N° personas	Concepto	N° Horas	Costo por hora	Costo total
18	capacitación	15	15	\$ 225
N°	Materiales para la capacitación		Costo Unitario	Costo Total
18	Libreta de apuntes		\$ 1,00	\$ 18,00
18	Bolígrafos		\$ 0,35	\$ 6,30
18	Anillados de capacitación		\$ 1,50	\$ 27,00
18	Fotocopias		\$ 0,80	\$ 14,40
18	Marcadores		\$0,50	\$ 54,00
18	Certificado de Capacitación		\$3,00	\$ 9,00
	Lugar de la Capacitación (Auditorio USFQ, convenio)		\$0,00	\$ 0,00
18	Break		\$6,00	\$ 72,00
				\$ 425,70
			COSTO TOTAL \$425,70 + IVA	
PROPUESTO TOTAL PARA LA CAPACITACIÓN				\$= 476,78
Elaborado por: Jessica Guamán Oñate				

5.3.4 Planeación de la Capacitación

Etapas de la Capacitación

La capacitación se desarrollará en tres áreas o etapas de acuerdo a las necesidades planteadas.

Capacitación I: Servicio al Cliente.

Capacitación II: Preparación de alimentos.

Capacitación III: Liderazgo y Motivación

Cada una de las capacitaciones planteadas se la desarrollara de manera presencial dos días y cinco horas de trabajo programado para fuera de clase.

Objetivo del plan

Entregar a los participantes los conocimientos necesarios para que desarrollen sus actividades de manera efectiva, oportuna y eficiente, que les permita cumplir con los objetivos personales y de la empresa.

Plan Capacitación I

PLAN DE CAPACITACIÓN I	
CURSO: SERVICIO AL CLIENTE	Nº Horas 15
Temas a Tratar:	
<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad y compromiso con la atención al cliente.• Conocer mi actitud para evitar perder clientes.• La calidad en la comunicación.• Eficiencia y eficacia. Ser proactivos.• Atención al cliente.• Otro concepto de servicio.• Servicio eficiente versus servicio deficiente.• El costo de NO dar calidad.• Resolución de quejas y reclamos adecuadamente.• El significado de las 5 estrellas aplicadas a la empresa.• Aplicación práctica. Establecer planes con los resultados del curso.• Autovaloración.• Autoconfianza.• Calidad.• Servicio.	
Horarios de la Capacitación: 2 Sábados de 08:00 a 13:00 y de 13:30 a 16:00.	
Elaborado por: Jessica Guamán Oñate	

Plan Capacitación II

PLAN DE CAPACITACIÓN II	
CURSO: PREPARACIÓN DE ALIMENTOS	Nº Horas 15
Temas a Tratar:	
<ul style="list-style-type: none">• Características de las diferentes máquinas que se utilizan en los establecimientos de comida rápida• Características de las diferentes máquinas• Acondicionamiento de áreas y equipos de trabajo• Procedimiento para el mantenimiento de la maquinaria del establecimiento de comida rápida.• Procedimiento para el mantenimiento de la maquinaria• Importancia y procedimiento de la limpieza de los implementos de trabajo• Finalidad y Procedimiento en la limpieza de la lencería• Importancia y procedimiento de la limpieza del establecimiento• Tareas de los empleados• Procedimientos de preparación de ensaladas• Finalidad del sazonado de ensaladas• Procedimiento para el freído de las papas• Tipos de Carnes Utilizados• Finalidad del picado del pan• Características de los sándwiches y su preparación• Características de las hamburguesas y procedimiento de su preparación• Características de los Pie de manzana y procedimiento de su preparación	
Horarios de la Capacitación: 2 Sábados de 08:00 a 13:00 y de 13:30 a 16:00.	
Elaborado por: Jessica Guamán Oñate	

Plan Capacitación III

PLAN DE CAPACITACIÓN III	
CURSO: LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN	Nº Horas 15
Temas a Tratar:	
<ul style="list-style-type: none">• Qué es el liderazgo.• Los elementos del liderazgo.• El líder como motivador.• Tipos de personalidades.• Elementos para una comunicación efectiva.• Liderar equipos de trabajo.• Responsabilidad y compromiso con la institución.• Pensamientos limitantes y decisiones que crean mi vida y mi entorno.• Autovaloración y autoconfianza.• Atención al cliente interno y externo.• Liderazgo y productividad• Salud integral y manejo del estrés.	
Horarios de la Capacitación: 2 Sábados de 08:00 a 13:00 y de 13:30 a 16:00.	
Elaborado por: Jessica Guamán Oñate	

Al analizar las empresas posibles ofertantes de para la capacitación se llegó a determinar como alternativas:

- Escuela de Empresa de la USFQ
- Desempre S.A.
- Servicap

Para el análisis de la mejor opción de capacitación se definió de acuerdo a las relaciones comerciales que tienen las empresas “El Español” y la Escuela de Empresa de la USFQ, misma que tienen los costos propuestos en el presupuesto.

5.3.5 Técnicas de la capacitación

Para las capacitaciones de acuerdo a lo expuesto por la empresa seleccionada se utilizará la técnica mixta de capacitación.

- ✓ **Técnicas mixtas de capacitación**, son aquellas por medio de las cuales se trasmite información y cambio de actitudes y conducta, mediante las técnicas de conferencias, estudio de casos, simulaciones y juegos.

5.3.6 Ejecución de la capacitación.

El presente plan de capacitación está destinado a todas las áreas de la empresa “El Español” S.A.

Modalidades de capacitación:

- **Utilizando recursos externos**

En la presente investigación se brindará la capacitación, a través de la empresa Escuela de Empresa de la USFQ

- **Usando propios recursos para la capacitación**

Con el propósito de no incurrir en gastos adicionales la empresa “El Español” S.A. deberá crear formatos de evaluación, rendimiento y eficiencia en cada área con la finalidad de medir el desempeño antes y después de realizar los programas de capacitación.

- **Utilización de videos**

Se utilizará videos sobre conferencias de Calidad y Servicio al cliente, videos relacionados con la correcta preparación de alimentos y videos de motivación.

- **Charlas**

Se consideran aquellas conversaciones que el empleado tiene con el capacitador de manera directa, dando a entender en palabras sencillas la manera como debe realizar sus funciones, los errores que no se deben cometer al momento de atender al cliente.

- **Tareas dirigidas**

Las actividades escritas o de lectura que se envíen para fuera de clase y sirvan para cumplir objetivos de la capacitación correspondiente.

5.3.8 Oferta de capacitación

Quien dará los cursos de capacitación propuestos en el presente plan, tiene las siguientes características:

- **Empresa: Escuela de Empresa USFQ**
 - Capacitación I: Servicio al Cliente.
 - Capacitación II: Preparación de alimentos.
 - Capacitación III: Liderazgo y Motivación

Dirección: Universidad San Francisco de Quito
Diego de Robles y Vía Interoceánica
02 297 1700

Gráfico No. 34
Imagen de Empresa Ofertante



La Escuela de Empresas de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ) nace en el año 2005 con la idea de promover la excelencia profesional a través de sus programas de educación empresarial. El propósito central de la Escuela de Empresas es guiar el proceso exitoso de transformación de las empresas y personas hacia el liderazgo y la gestión eficiente, a través de altos estándares académicos, siempre a la vanguardia de la innovación y la tecnología. Su misión es formar líderes de pensamiento crítico, de espíritu liberal y emprendedor.

Gracias a la experiencia adquirida hace más de una década y a un continuo proceso de reinversión y mejora, la Escuela de Empresas ha implementado programas para más de tres mil participantes anuales, provenientes de organizaciones de diversos sectores.

Con un sello distintivo y único en el mercado, La Escuela de Empresas se destaca gracias a la aplicación de la metodología de mejora de desempeño individual y/u organizacional (Metodología In-Company), en conjunto con la aplicación de recursos administrativos de alta calidad y la combinación ideal entre la experiencia práctica y los fundamentos académicos avalados por la Universidad San Francisco de Quito.

Los programas de educación empresarial promueven el desarrollo de carrera y efectividad profesional de las personas. La trayectoria y demanda del mercado han permitido que la Escuela de Empresas focalice los programas que ofrece hacia temas puntuales de administración, gerencia y gestión.

5.4 La gestión de la capacitación

5.4.1 La motivación

La Gerencia de la empresa “El Español” establece que el motivo de toda capacitación es el mejoramiento individual y colectivo en las áreas de trabajo de la empresa, siendo así existe el firme compromiso de las partes en exigir mejoras y establecer indicadores de medición que permitan el cumplimiento a cabalidad de las funciones.

Para obtener los resultados previstos luego de las capacitaciones sugeridas, se debe plantar motivaciones que permitan impulsar el deseo de superación individual, por lo que las alternativas serán.

- **Premios mensuales**

La empresa “El Español” S.A., debe establecer tablas de rendimiento que se orienten hacia un esquema de incentivo como premios monetarios, motivación profesional como nombrar empleado del mes, estas alternativas serán siempre y cuando se cumpla con los objetivos del área, los cuales deberán estar orientados principalmente a la atención al cliente, a la calidad del servicio y a la preparación de alimentos.

- **Reconocimiento informal**

Con este reconocimiento lo que se trata de lograr es que los empleados sientan lo importantes que son para la empresa, esta acción estará a cargo del administrador del local siempre que considere oportuno y necesario entregar ese reconocimiento por el desempeño del colaborador.

5.4.2 Control del servicio al cliente

- **Medir los resultados**

El administrador del local será el encargado de medir constantemente los resultados obtenidos de las funciones emitidas por el trabajador, esto se lo debe realizar con el objetivo de llevar un control sobre la satisfacción y sugerencias de los clientes.

- **Observación directa al personal**

El administrador del local debe aplicar la observación directa, con el propósito de llegar a conocer la actitud del personal, con el propósito de verificar el servicio que se está entregando al cliente luego de la capacitación.

5.5 El Plan de monitoreo y evaluación

5.5.1 Monitoreo

El monitoreo debe realizarse y ponerse en práctica con reuniones quincenales, este hecho es importante para examinar el cumplimiento de las tácticas propuestas y proceder a analizar el desarrollo de las actividades.

Otro método puede ser la evaluación del cumplimiento y resultados del plan, mediante la aplicación de indicadores de desempeño como; la calidad del servicio recibido por los clientes, actitud de los colaboradores al momento de atender al cliente y el cumplimiento del trabajo en equipo para lograr cumplir con los objetivos de la empresa, estos pueden ser presentados mediante informes, mismos que deben orientarse al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

5.5.2 Plan de Monitoreo

Con esta implementación se logrará verificar:

- ✓ % de quejas de los clientes.
- ✓ Satisfacción de los clientes en cada compra.
- ✓ Número de compras de un mismo cliente.
- ✓ Nivel de ventas al mes.
- ✓ Nuevos clientes.
- ✓ Mejores relaciones personales.
- ✓ Mayor conocimiento de los productos.

Tabla No. 26
Cuadro de Mando Integral

Dimensiones	Aumentar la participación en el mercado, mejorando el servicio.	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Programas de acción
Perspectiva financiera	Participación. Crecimiento. Rentabilidad.	Rentabilidad. Crecimiento.	Tasa de crecimiento de ventas.	A corto plazo	Resumen de ventas al mes.
Perspectiva del cliente externo	Satisfacción del cliente. Incremento de clientes. Fidelidad.	Fidelidad. Satisfacción del cliente.	Número de clientes. Promedio de satisfacción.	Constante	Formularios de satisfacción.
Perspectiva del cliente interno	Mejorar relación cliente-vendedor. Mejor ambiente laboral.	Calidad del servicio.	Índices de calidad según cumplimiento de objetivos.	Constante	Evaluación de objetivos.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	Desempeño del empleado. Capacidad de los empleados. Productividad del empleado.	Planes de incentivo. Satisfacción del empleado.	Incremento de bonos e incentivos. Menor rotación del personal.	Constante	Capacitar al personal de ventas. Evaluar al personal.

Elaborado por: Jessica Guamán Oñate

Lo que se pretende con este Plan de Capacitación es mejorar la actitud del personal en temas de atención al cliente y de preparación de alimentos en la empresa “El Español”, es decir satisfacer las necesidades que los clientes esperan recibir.

5.5.3 Evaluación

Para poder llegar a evaluar los resultados, como una alternativa viable para poder demostrar los objetivos de la capacitación, se debe aplicar encuestas de satisfacción a los clientes cada trimestre a través de un formulario convencional para medir el desempeño, con el propósito de analizar los cambios que se han presentado en el trabajador después de recibir los cursos de capacitación.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Del diagnóstico de la situación actual los colaboradores mencionaron que los factores que influyen directamente en su desempeño son el ambiente laboral, el tipo de recompensas por su trabajo y el conocimiento que se tienen del producto que venden.

Los colaboradores internos consideran mayoritariamente que la responsabilidad y amabilidad de sus jefes influyen en su decisión de considerar como muy buena la imagen de la empresa.

Se concluye que la atención que se brinda al cliente depende de factores como la calidad de los productos que se venden, los horarios de atención del local y la capacidad de los empleados en sus actividades.

Las principales necesidades de capacitación sugeridas por los colaboradores de acuerdo a las encuestas están orientadas al servicio al cliente, a la de preparación de alimentos y de liderazgo y motivación.

El Plan de Capacitación Propuesto, permitirá mejorar y medir los niveles de rendimiento de los colaboradores.

6.2 Recomendaciones

El área administrativa y de jefatura debe establecer políticas de control y de motivación para sus colaboradores, que les permita mejorar el clima laboral y el nivel de control de las actividades laborales.

La empresa debe mantener y mejorar las acciones orientadas a la motivación laboral, con la finalidad de incrementar la visión actual que tienen los colaboradores sobre la empresa, lo que permitiría mejorar la atención y posicionarla en la mente del consumidor del sector.

Se debe implementar un sistema de evaluación de desempeño, que permita recompensar de manera oportuna y dinámica a la mayor cantidad de colaboradores, y a su vez cree un ambiente de equidad y motivación.

Al ser la calidad de los productos y la capacidad de los colaboradores en sus actividades factores que influyen en el servicio al cliente, es necesario aplicar el Plan de Capacitación Propuesto en esas áreas

Analizar e implementar el plan de capacitación propuesto, con la finalidad de optar por cambios y acciones de manera inmediata que contribuyan al mejoramiento de del servicio al cliente.

Bibliografía

Libros

1. Arias, F. G. 2012. *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta Edición.* Caracas, Venezuela.: Editorial Episteme C.A.
2. Bateman Thomas S., Scott A. Snell, 2001. *Administración: Una Ventaja Competitiva;* (McGraw-Hill)
3. Bernal, C. 2006. *Metodología de la investigación. Segunda edición.* Bogota D.C.: Pearson Educación.
4. Brow, W. 1990. *Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque Integral.* México: Ed. Limusa.
5. Chiavenato, I. 2004. *Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición.* México: McGraw-Hill.
6. Chiavenato, I. 2011. *Administración de Recursos Humanos. El capital de las organizaciones.* México: McGraw-Hill.
7. Franklin, E. 2009. *Organización de empresas. Tercera edición.* México: McGrawHill.
8. Hernández, S. 2002. *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Primera Edición.* México: McGraw- Hill.
9. Koontz, H. &. 2004. *Administración: Una Perspectiva Global, 12va. Edición.* México: McGraw-Hill Interamericana.
10. Koontz, H. &. 2013. *Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación.* México: McGraw-Hill.
11. Mintzberg, H. 1988. *La Estructuración de las Organizaciones.* Barcelona: Ed. Ariel.
12. Rivera, O. &. 2008. *Organización de empresas. Tercera edición.* España: Publicaciones Deusto.

Páginas de Internet

1. Chuquisengo, R. (19 de Septiembre de 2013). Gerencie. Obtenido de <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
2. Deming, E. (1989). Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/6090/capitulo2.pdf>
3. Franklin, E. B. (8 de Junio de 2012). GestioPolis. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/organigramas-definiciones-y-herramientas.htm>
4. Gestión organizacional. (24 de Marzo de 2009). Obtenido de <http://gestionorganizacional.wordpress.com/pag1/estructura-organizacional/>
5. Guevara, R. (s.f.). UNAD. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/201512/Lecturas_y_material_de_apoyo/EXE_2011/leccin_412___gestin_administrativa_del_talento_humano.html
6. Guillen, Y. (05 de Agosto de 2013). GestioPolis. Obtenido de Organización social. Proceso administrativo de las organizaciones: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/organizacion-social-proceso-administrativo-de-las-organizaciones.htm>
7. Losantos, M. (Abril de 2011). Módulo 1. Fuentes de información. Tipos y características. Obtenido de http://www.pregunte.es/manuales/M_dul01_Fuentes_Informaci_n_ML_P_R_GM.pdf
8. Palma, J. (Noviembre de 2003). GestioPolis. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/manproc.htm>
9. Psicología y Empresa. (29 de Noviembre de 2010). Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/los-objetivos-de-las-organizaciones.html>
10. Quintero, M. (20 de Enero de 2009). Monografías. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos89/concepto-organizacion/concepto-organizacion.shtml>

11. Ruiz, M. (2012). Enciclopedia virtual Eumed. Obtenido de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html
12. Stoner, J. (1996). Administración, 6ª edición. México: Editorial Prentice Hall.
13. Trochim. (2005). Conceptos Básicos de Investigación. Obtenido de http://ori.hhs.gov/education/products/sdsu/espanol/res_design.htm
14. Vásquez, C. (23 de Octubre de 2012). GestioPolis. Obtenido de Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas.htm>
15. www.crecenegocios.com/definicionderentabilidad/
16. <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/5497>

ANEXOS

Anexo No. 1
Encuesta realizada a colaboradores internos



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DE SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS

TEMA: PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA EL ESPAÑOL S. A.-AGENCIA CUMBAYÁ 2013-2014

OBJETIVO: Conocer la situación actual de la empresa “El Español SA”, agencia Cumbaya

ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO

GÉNERO

Femenino

Masculino

UBICACIÓN LABORAL

Administrativa

Operativa

1. Tomando en cuenta la estructura empresarial, como considera usted a la empresa “El Español S.A.”

Excelente

Muy buena

Buena

Mala

Pésima

2. Que factores, en orden de importancia, piensa usted son influyentes para su respuesta anterior? Siendo 1 el factor más importante y 6 el menos importante

- Responsabilidad y amabilidad de jefes a empleados
- Nivel salarial
- Definición clara de procesos administrativos

- Definición clara de procesos operativos
- Cumplimiento legal de obligaciones de la empresa
- Respeto a horarios de trabajo

3. Como considera usted la atención brindada al cliente externo?

- Excelente Muy buena Buena
 Mala Pésima

4. Que factores, en orden de importancia, piensa usted son influyentes para su respuesta anterior? Siendo 1 el factor más importante y 7 el menos importante

- Aseo del local
- Ubicación geográfica del local
- Capacidad del personal de atención al cliente
- Horarios de atención del local
- Calidad de los alimentos
- Tiempos de despacho de pedidos
- Conocimiento del menú presentado a los clientes

5. Sobre una valoración sobre diez (10), cuanto se calificaría usted de acuerdo a su desempeño laboral?

6. De acuerdo a su respuesta anterior, mencione tres factores positivos y tres factores negativos para su desempeño

POSITIVOS

NEGATIVOS

7. ¿Cómo considera la capacitación en su área de trabajo?

Necesaria Importante Irrelevante

8. ¿Cuántas capacitaciones ha recibido durante el último año en temas relacionados con su área de trabajo?

Una Dos Tres
Cuatro Más de cuatro Ninguna

9. En qué temas considera usted debería recibir capacitación?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

10. Considera necesario la creación de un programa de capacitación permanente para el personal de la empresa “El Español S.A.”

Sí No

Elaborado por: Jessica Guamán Oñate

Anexo No. 2
Encuesta realizada a Clientes externos



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE SERVICIO
Y RECURSOS HUMANOS

TEMA: PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA EL ESPAÑOL S. A.-AGENCIA CUMBAYÁ 2013-2014

OBJETIVO: Conocer la situación actual de la empresa “El Español SA”,
agencia Cumbaya

ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE EXTERNO

GÉNERO

Femenino

Masculino

1. Se considera usted de acuerdo a su nivel de consumo

Cliente frecuente

Cliente ocasional

2. Tomando en cuenta la atención recibida en su visita al local “El Español S.A.” de Cumbaya, está la considera?

Excelente

Muy buena

Buena

Mala

Pésima

3. Que factores, en orden de importancia, piensa usted son influyentes para su respuesta anterior? Siendo 1 el factor más importante y 7 el menos importante

Amabilidad del personal del local de Cumbaya

Tiempo de atención del pedido solicitado

Respuesta a reclamos

- Conocimiento del menú presentado al cliente
- Calidad de los alimentos solicitados
- Limpieza y orden del local
- Horarios de atención del local

4. Enumere cuatro aspectos que considera deben de mejorar en la empresa “El Español S.A.” agencia Cumbaya?

Elaborado por: Jessica Guamán Oñate