



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACION PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL ÁREA DE SERVICIOS DE LA EMPRESA DE IMPRESIÓN Y DISTRIBUCION, LIMA, 2017.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autor:**

Br. Karina Yudith Ramos Carranza

**Asesor:**

Mg. Nancy Alfonsina Negreiros Mora

Lima – Perú

2017

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL.....</b> | <b>2</b>  |
| <b>DEDICATORIA .....</b>                                      | <b>3</b>  |
| <b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>                             | <b>5</b>  |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>                                | <b>9</b>  |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>                                  | <b>10</b> |
| <b>RESUMEN .....</b>                                          | <b>11</b> |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                         | <b>12</b> |
| <b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>                          | <b>13</b> |
| 1.1. Antecedentes de la empresa:.....                         | 14        |
| 1.1.1. Descripción de la empresa:.....                        | 14        |
| 1.1.2. Participación de la empresa en el sector: .....        | 15        |
| 1.1.3. Servicios (soluciones) que brinda la empresa: .....    | 16        |
| 1.1.4. Organigrama.....                                       | 17        |
| 1.3. Realidad Problemática: .....                             | 19        |
| 1.4. Formulación del Problema:.....                           | 21        |
| 1.3.1. Problema General.....                                  | 21        |
| 1.3.2. Problema Específico: .....                             | 22        |
| 1.3.2.1. Problema específico 01 .....                         | 22        |
| 1.3.2.2. Problema específico 02 .....                         | 22        |
| 1.3.2.3. Problema específico 03.....                          | 22        |
| 1.3.2.4. Problema específico 04.....                          | 22        |
| 1.4. Justificación .....                                      | 22        |
| 1.4.1. Justificación Teórica:.....                            | 22        |
| 1.4.2. Justificación Práctica:.....                           | 23        |
| 1.4.3. Justificación Cuantitativa:.....                       | 23        |
| 1.4.4. Justificación Académica .....                          | 23        |
| 1.5. Objetivo: .....                                          | 24        |
| 1.5.1. Objetivo General:.....                                 | 24        |
| 1.5.2. Objetivo Específico.....                               | 24        |

|             |                                                                                |           |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.5.2.1.    | Objetivo específico 1: .....                                                   | 24        |
| 1.5.2.2.    | Objetivo específico 2: .....                                                   | 24        |
| 1.5.2.3.    | Objetivo específico 3: .....                                                   | 24        |
| 1.5.2.4.    | Objetivo específico 4: .....                                                   | 24        |
| <b>2.</b>   | <b>MARCO TEÓRICO.....</b>                                                      | <b>24</b> |
| <b>2.1.</b> | Antecedentes.....                                                              | 24        |
| <b>2.2.</b> | Bases Teóricas.....                                                            | 29        |
| 2.2.1.      | Capacitación:.....                                                             | 29        |
| 2.2.1.1.    | Definición.....                                                                | 29        |
| 2.2.1.2.    | Contenido de la capacitación .....                                             | 30        |
| 2.2.1.3.    | Proceso de capacitación .....                                                  | 31        |
| 2.2.1.4.    | Métodos para levantar un inventario de las necesidades de<br>capacitación..... | 33        |
| 2.2.1.5.    | Medios para la detección de necesidades de capacitación .....                  | 34        |
| 2.2.1.6.    | Diseño del programa de capacitación .....                                      | 35        |
| 2.2.1.7.    | Puntos importantes a incluir en el programa de capacitación: ..                | 36        |
| 2.2.1.8.    | Técnicas de capacitación: .....                                                | 37        |
| 2.2.1.9.1.  | Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización .....                      | 38        |
| 2.2.1.9.2.  | Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo:.....                             | 39        |
| b.          | Capacitación después del ingreso al trabajo:.....                              | 40        |
| 2.2.1.9.3.  | Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación: .                | 40        |
| 2.2.1.9.    | Tipos de capacitación.....                                                     | 42        |
| 2.2.1.10.   | Evaluación del programa de capacitación:.....                                  | 43        |
| 2.2.2.      | Calidad de Servicio al cliente .....                                           | 45        |
| 2.2.2.1.    | Definición.....                                                                | 45        |
| 2.2.2.2.    | Medición del nivel de calidad de servicio: .....                               | 46        |
| 2.2.2.3.    | Dimensiones de la calidad de servicio .....                                    | 47        |
| 2.2.2.4.    | Consecuencias de tener en la empresa una mala calidad de<br>servicios.....     | 49        |
| 2.2.2.5.    | Pautas para lograr un servicio de calidad: .....                               | 50        |
| 2.2.3.      | Herramientas de análisis.....                                                  | 51        |

|             |                                                                                                      |           |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2.3.1.    | <i>Diagrama de Ishikawa:</i> .....                                                                   | 51        |
| 2.2.3.2.    | <i>Diagrama de flujo:</i> .....                                                                      | 52        |
| 2.3.        | Definición de términos básicos.....                                                                  | 54        |
| <b>3.</b>   | <b>DESARROLLO</b> .....                                                                              | <b>58</b> |
| <b>3.1.</b> | Desarrollo el Objetivo 1 .....                                                                       | 58        |
| 3.1.1.      | <i>Objetivos</i> .....                                                                               | 58        |
| 3.1.2.      | <i>Diagnóstico externo de necesidades</i> .....                                                      | 58        |
| 3.1.3.      | <i>Diagnóstico interno por observación</i> .....                                                     | 61        |
| 3.1.3.1.    | <i>Tiempos de atención:</i> .....                                                                    | 61        |
| 3.1.3.2.    | <i>Horario de ingreso y salida</i> .....                                                             | 63        |
| 3.1.4.      | <i>Diagrama de Ishikawa de la capacitación actual</i> .....                                          | 65        |
| 3.1.5.      | <i>Flujograma de capacitación actual</i> .....                                                       | 68        |
| 3.1.6.      | <i>Propuesta de acciones de mejora:</i> .....                                                        | 69        |
| 3.2.        | Desarrollo del Objetivo 2: .....                                                                     | 71        |
| 3.2.1.      | <i>Propuesta de un plan de capacitación</i> .....                                                    | 71        |
| 3.2.1.1.    | <i>Propuesta del plan de capacitación fuera del lugar de trabajo por ingreso a la empresa:</i> ..... | 72        |
| 3.2.1.2.    | <i>Capacitación fuera del lugar de trabajo por promoción</i> .....                                   | 73        |
| 3.3.        | Desarrollo el Objetivo 3 .....                                                                       | 74        |
| 3.3.1.      | Evaluación del plan de capacitación .....                                                            | 74        |
| 3.3.3.      | Evaluación cuantitativa .....                                                                        | 74        |
| 3.4.        | Desarrollo el Objetivo 4 .....                                                                       | 75        |
| 3.4.1.      | Indicador de nivel de calidad para medir la calidad de servicio actual.....                          | 75        |
| 3.4.2.      | <i>Propuesta de nuevos indicadores a implementar post capacitación</i> .....                         | 76        |
| 3.4.2.1.    | <i>Indicador nivel de calidad de servicio:</i> .....                                                 | 76        |
| 3.4.2.2.    | <i>Indicador de servicios no conformes</i> .....                                                     | 77        |
| 3.4.2.3.    | <i>Indicador de tiempos de atención por consultas y/o solicitudes</i> .....                          | 78        |
| 3.4.2.4.    | <i>Indicador de tiempos de atención por requerimientos</i> .....                                     | 79        |
| <b>4.</b>   | <b>RESULTADOS</b> .....                                                                              | <b>80</b> |
| <b>4.1.</b> | <b>Resultados del objetivo 1</b> .....                                                               | <b>80</b> |

|          |                                                                                                |            |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.1.1.   | <i>Resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación</i> .....                          | 80         |
| 4.1.2.   | <i>Comparativo de pasos del flujograma actual versus el propuesto:</i> .....                   | 82         |
| 4.2.     | <i>Resultado del objetivo 2:</i> .....                                                         | 82         |
| 4.2.1.   | <i>Desarrollo de la propuesta del plan de Capacitación:</i> .....                              | 82         |
| 4.2.1.1. | <i>Propuesta de la capacitación fuera del lugar de trabajo por ingreso a la empresa:</i> ..... | 83         |
| 4.2.1.2. | <i>Propuesta de la capacitación fuera del lugar de trabajo por promoción</i> .....             | 86         |
| 4.2.2.   | <i>Recursos generales</i> .....                                                                | 89         |
| 4.2.3.   | <i>Cronograma de acción</i> .....                                                              | 90         |
| 4.2.4.   | <i>Presupuesto:</i> .....                                                                      | 92         |
| 4.3.     | <i>Resultados del objetivo 3</i> .....                                                         | 93         |
| 4.3.1.   | <i>Resultado de la evaluación del Retorno de la inversión (ROI)</i> .....                      | 93         |
| 4.4.     | <i>Resultado del objetivo 4:</i> .....                                                         | 95         |
| 4.4.1.   | <i>Resultado del nivel de calidad de servicio actual</i> .....                                 | 95         |
| 4.4.2.   | <i>Proyección de resultados de indicadores post capacitación</i> .....                         | 98         |
| 4.4.2.1. | <i>Proyección del indicador 1: Nivel de calidad de servicio</i> .....                          | 98         |
| 4.4.2.2. | <i>Proyección del indicador 2: Servicios No conformes</i> .....                                | 98         |
| 4.4.2.3. | <i>Proyección del indicador 3: Tiempos de atención por consultas y/o solicitudes</i> .....     | 99         |
| 4.4.2.4. | <i>Proyección del indicador 4: Tiempos de atención por requerimientos</i> .....                | 100        |
|          | CONCLUSIONES .....                                                                             | 101        |
|          | RECOMENDACIONES.....                                                                           | 102        |
|          | <b>REFERENCIAS</b> .....                                                                       | <b>103</b> |
|          | <b>ANEXOS</b> .....                                                                            | <b>105</b> |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura n.º 1 Flujo tradicional de emisión de comunicaciones. Fuente: La empresa;                                      | 14  |
| Figura n.º 2 Flujo integrado ofrecido por la empresa de impresión y distribución para emisión de comunicaciones ..... | 15  |
| Figura n.º 3: Participación de la empresa en la industria.....                                                        | 16  |
| Figura n.º 4 Participación de los servicios en los ingresos de la empresa. ....                                       | 17  |
| Figura n.º 5: Organigrama de la empresa: .....                                                                        | 18  |
| Figura n.º 6: Organigrama del área de Servicios de la unidad Supply Data Services.....                                | 18  |
| Figura n.º 7: Proceso de capacitación.....                                                                            | 32  |
| Figura n.º 8 La programación de la capacitación .....                                                                 | 36  |
| Figura n.º 9 Diagrama de Ishikawa .....                                                                               | 51  |
| Figura n.º 10 Diagrama de flujo:.....                                                                                 | 53  |
| Figura n.º 11 Porcentaje de reclamos periodo mayo a octubre 2017.....                                                 | 60  |
| Figura n.º 12 Diagrama de Ishikawa de la capacitación actual.....                                                     | 66  |
| Figura n.º 13 Flujograma actual de la empresa de impresión y distribución .....                                       | 68  |
| Figura n.º 14. Flujograma después de ejecutado la capacitación.....                                                   | 81  |
| Figura n.º 15: Porcentaje de cumplimiento del nivel de calidad.....                                                   | 97  |
| Figura n.º 16: Proyección indicador de nivel de calidad de servicio: .....                                            | 98  |
| Figura n.º 17: Indicador de servicios nos conformes .....                                                             | 98  |
| Figura n.º 18: Indicador de tiempos de atención por consultas y/o solicitudes.....                                    | 99  |
| Figura n.º 19: Indicador de tiempos de atenciones por requerimientos.....                                             | 100 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla n.º 1 Registro reclamos .....                                                                                  | 59 |
| Tabla n.º 2 Porcentaje de tiempos de atención de consultas y/o solicitudes del mes de octubre de 2017. ....          | 62 |
| Tabla n.º 3 Porcentaje de tiempos de atención de requerimientos.....                                                 | 63 |
| Tabla n.º 4 Horario de ingreso y salida del personal del área de servicios .....                                     | 64 |
| Tabla n.º 5 Priorización de acciones .....                                                                           | 69 |
| Tabla n.º 6 Propuesta de acciones de mejora. ....                                                                    | 70 |
| Tabla n.º 7 Propuesta de un plan de capacitación fuera del lugar de trabajo por ingreso a la empresa.....            | 72 |
| Tabla n.º 8 Propuesta de un plan capacitación por promoción en la empresa.....                                       | 73 |
| Tabla n.º 9 Rango de cumplimiento del nivel de calidad de servicio. ....                                             | 75 |
| Tabla n.º 10: Indicador de nivel de calidad de servicio. ....                                                        | 76 |
| Tabla n.º 11: Indicador de servicios no conformes (reclamos) .....                                                   | 77 |
| Tabla n.º 12: Indicador de cumplimiento del tiempo de atención por consultas y/o solicitudes.....                    | 78 |
| Tabla n.º 13: Indicador de cumplimiento del tiempo de atención por requerimientos.....                               | 79 |
| Tabla n.º 14: Descripción de pasos actual y nuevo flujograma. ....                                                   | 82 |
| Tabla n.º 15: Taller de servicio al cliente.....                                                                     | 83 |
| Tabla n.º 16: Taller de comunicación efectiva .....                                                                  | 84 |
| Tabla n.º 17: Taller de flexibilidad y adaptación al cambio. ....                                                    | 85 |
| Tabla n.º 18: Taller de servicio al cliente.....                                                                     | 86 |
| Tabla n.º 19: Taller de comunicación efectiva.....                                                                   | 87 |
| Tabla n.º 20: Taller de negociación y resolución de problemas.....                                                   | 88 |
| Tabla n.º 21: Taller de flexibilidad y adaptación al cambio. ....                                                    | 89 |
| Tabla n.º 22: Cronograma de implementación del plan de capacitación .....                                            | 91 |
| Tabla n.º 23: Presupuesto para el plan de capacitación fuera del lugar de trabajo para el personal nuevo.....        | 92 |
| Tabla n.º 24: Presupuesto para el plan de capacitación fuera del lugar de trabajo para el personal promocionado..... | 93 |
| Tabla n.º 25: Cálculo de beneficio neto.....                                                                         | 94 |
| Tabla n.º 26: Nivel de calidad de servicio del periodo de mayo a octubre de 2017. 96                                 |    |

## RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo determinar una propuesta de un plan de capacitación para incrementar el nivel de calidad de servicio al cliente en el área de servicios de la empresa de impresión y distribución. A través de un diagnóstico de necesidades se ha determinado que existe una gran oportunidad de mejora dado que el nivel calidad de servicio actual es del 70%, por diversos factores; entre los principales se encuentra que los especialistas de servicio no cuentan con las competencias para desarrollar con éxito sus funciones, esto se refleja en los niveles de reclamos por servicios no conforme que representa el 30% del total de servicios ofrecidos y el incumplimiento de los tiempos de atención de solicitudes y requerimientos (55% y 53%). Si el plan es ejecutado se logrará beneficios no solo cualitativos sino cuantitativos como es el retorno de la inversión que se ha estimado será del 175.21%; además se incrementará el nivel de calidad de servicio a un 90% y como consecuencia la empresa contará con mayores argumentos de negociación que le permitirá volver a captar clientes perdidos y los potenciales que representan 49% del mercado actual.

**Palabras claves:** *Plan de capacitación, nivel de calidad de servicio, competencias, habilidades, ROI.*

## ABSTRACT

The objective of this thesis is to determine a proposal for a training plan to increase the level of quality of customer service in the service area of the printing and distribution company. Through a needs assessment it has been determined that there is a great opportunity for improvement given that the current level of service quality is 70%, due to several factors; among the main ones, it is found that the service specialists do not have the competences to successfully develop their functions, this is reflected in the levels of claims for non-conforming services that represent 30% of the total services offered and the non-compliance of the times of attention to requests and requirements (55% and 53%). If the plan is executed, not only qualitative but quantitative benefits will be achieved, such as the return on investment that has been estimated to be 175.21%; In addition, the level of service quality will be increased to 90% and as a consequence, the company will have more negotiation arguments that will allow it to regain lost customers and the potential ones that represent 49% of the current market.

**Keywords:** Training plan, level of service quality, skills, abilities, ROI.

## **NOTA DE ACCESO**

**No se puede acceder al texto completo pues contiene datos confidenciales**

## REFERENCIAS

- Aguilar, A. S. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Mexico: Limusa S.A.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo el talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Asociación Española para la calidad. (2007). *Herramientas básicas de calidad*. España: No especificado.
- Beltrán Jaramillo, J. (2017). *Indicadores de Gestión*. Bogotá, Colombia, Colombia: Panamericana Editorial Ltda. - 3R Editores@.
- Benalcázar Méndez, K. (2016). *Taller de tesis*. para obtener el grado de Licenciada, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Benavides Rodríguez, M., & Narvaez Cardenal, C. (2016). *Taller de tesis*. para obtener el grado de licenciada, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua UNAN-Mangua, Carazo, Nicaragua.
- Calero Campaña, M. (2013). *Taller de tesis*. para obtener el grado de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios, Universidad Técnica de Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Carrasco Fernandez, S. (2017). *Servicios de atención comercial*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Carrera Chomba, D. (2014). *Taller de tesis*. Para obtener el grado de Licenciado, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración del personal, capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: Mc Graw - Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: MC Grau - Itill / interamericana editores S.A. de C.V.
- Chigne Bazan, C. (2014). *Taller de tesis*. para obtener el grado de licenciada, Trujillo, Perú.
- EL COMERCIO. (03 de JUNIO de 2014). *¿Cuánto invierten las empresas locales en capacitación laboral? ¿Cuánto invierten las empresas locales en capacitación laboral?*
- EL COMERCIO. (03 de JUNIO de 2014). *¿Cuánto invierten las empresas locales en capacitación laboral?*
- Galvis, G. (2011). *Calidad en la Gestión de los Servicios*. Venezuela: Fondo Editorial Biblioteca Universidad Rafael Urdaneta.

Ibañes Machicao, M. (2011). *Gestión del talento humano en la empresa*. Lima: San Marcos E.I.R.L.

Jenny Najul, J. (2011). Observatorio Laboral . *Revista Venezolana*, 1.

Najul Godoy, J. (2011). *Observatorio de la revista Venezolana*. Venezuela: Revista Venezolana.

Nicolau Medina, J. (1990). *Juran y el Liderazgo para calidad un manual para directivos*.

Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=rZgoVdPhJCAC&pg=PA85&dq=diagrama+de+flujo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjJwPLYwMfXAhVDJiYKHRn4DJUQ6AEILzAC#v=onepage&q=diagrama%20de%20flujo&f=false>

Ocoña Jaimes, A. (2015). *Taller de tesis*. Para obtener el grado de Licenciado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chimbote, Ancash, Perú.

Perez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestion de Procesos*. Madrid,España: ESIC EDITORIAL.

Pérez Pintado, G. (2014). *Taller de tesis*. para obtener el grado de Ingeniera de Empresas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Pérez Ríos, C. (2014). *Taller de tesis*. para obtener el grado Contado Público, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Salvador Ferrer, C. M. (2008). *Calidad de Servicios: el camino hacia la fidelidad del consumidor*. Universidad de Almería.

Vargas Quiñones, M. E. (2011). *Calidad y servicio conceptos y herramientas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.