

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL."

PRESENTADO POR:

AGUILAR VENTURA, JOSÉ MARIO
BENÍTEZ CANALES, JOSÉ LUIS
RIVERA LAZO, CHRISTIAN ONASIS

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

MARZO DE 2006

SAN MIGUEL,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES.

Dra. Maria Isabel Rodríguez
Rectora.

Ing. Joaquín Orlando Machuca
Vice Rector Académico.

Dra. Carmen Elizabeth Rodríguez de Rivas
Vice Rector Administrativo.

Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos
Secretaria General.

Lic. Pedro Rosalio Escobar
Fiscal General

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES.

Ing. Juan Francisco Mármol Canjura
Decano Interino.

Licda. Gloria Elizabeth Larios de Navarro
Vice Decano

Licda. Lourdes Elizabeth Prudencio Coreas
Secretaria General.
Departamento de Ciencias Económicas

Lic. Arnoldo Orlando Sorto
Jefe de Departamento.
Departamento de Ciencias Económicas

Lic. Carlos Trejos Urquilla
Coordinador de Seminarios de Graduación

Lic. Juan David Reyes
Docente Director

AGRADECIMIENTOS

A **DIOS**, el todopoderoso y eterno que me dio la sabiduría e inteligencia necesaria para poder culminar mi carrera con éxito.

A mis **padres**, mis consejeros que me supieron instruir para poder de esta manera alcanzar mis metas y dejarme una herencia que es para siempre.

A mis **hermanos**, que me dieron su apoyo a seguir adelante y a no rendirme pese a los problemas que se me presentaron.

A mi **iglesia**, que sin sus oraciones no hubiera podido lograr lo que ahora tengo, un futuro seguro.

A mis **amigos**, que estuvieron siempre en los momentos difíciles de mi vida y me ofrecieron su amistad y me animaron a seguir adelante y no dar marcha atrás.

JOSÉ MARIO AGUILAR VENTURA

A **DIOS** mi señor por haberme fortalecido en los momentos difíciles de mi vida, dándome así la oportunidad de culminar con éxito mi carrera Universitaria.

A mis **padres** que siempre creyeron en mí, dándome su apoyo y amor incondicional.

A mis **hermanos** que me apoyaron y me comprendieron en los momentos difíciles.

A mi demás **familia** que de verdad creyó en mí. Gracias por el cariño y confianza ya que a pesar de estar lejos siempre me dieron su apoyo para realizar mi carrera.

A mis **abuelos** por la comprensión y cariño que siempre me han dado.

A mis **amigos y compañeros** que de algún modo estuvieron y ayudaron para la culminación de mi carrera.

JOSÉ LUIS BENITEZ CANALES.

A **Dios** por iluminarme siempre durante todo mi proceso de formación profesional ya que en todo momento me cubrió con personas que siempre estuvieron para darme apoyo cuando sentí decaer.

A mis **padres** que con sumo sacrificio me apoyaron en todo momento.

A mi **esposa y mi hijo**, que en todo momento creyeron en mis metas.

A mis **hermanos**, por soportar mis ausencias en horas de trabajo en el que yo debía estar, quiero decirles que este trabajo lo realizamos con mucho cariño y que sirva de ejemplo para nuestra familia.

A mis **amigos y compañeros**, que siempre me apoyaron a seguir adelante.

CHRISTIAN ONASIS RIVERA LAZO

ÍNDICE

	Pág.
Introducción. -----	i
1. Generalidades de las Medianas Empresas y Marco Referencial sobre el Plan de Capacitación Empresarial y Competitividad. -----	1
<i>1.1. Generalidades de las Medianas Empresas. -----</i>	<i>2</i>
1.1.1. Importancia. -----	2
1.1.2. Antecedentes de las Medianas Empresas. --	4
1.1.3. Situación Actual. -----	5
1.1.4. Marco Teórico. -----	6
1.1.4.1. Definición. -----	6
1.1.4.2. Características de la Mediana Empresa. -----	7
1.1.5. Marco Legal. -----	8
1.1.6. Antecedentes de las Medianas Empresas de San Miguel. -----	12
<i>1.2. Marco de Referencia del Plan de Capacitación Empresarial y Competitividad. -----</i>	<i>13</i>
1.2.1. Capacitación. -----	13
1.2.1.1. Definición. -----	13
1.2.1.2. Conceptos Relacionados. -----	14

1.2.1.3.	Importancia. -----	15
1.2.1.4.	Técnicas de Capacitación. -----	16
1.2.1.5.	Métodos de Capacitación. -----	19
1.2.2.	Plan de capacitación. -----	21
1.2.2.1.	Definición. -----	21
1.2.2.2.	Importancia. -----	21
1.2.2.3.	Etapas de Proceso. -----	22
1.2.2.3.1.	Planeación. -----	22
1.2.2.3.2.	Organización. -----	30
1.2.2.3.3.	Ejecución. -----	32
1.2.2.3.4.	Evaluación y control. -----	35
1.2.3.	Competitividad. -----	38
1.2.3.1.	Antecedentes. -----	38
1.2.3.2.	Objetivo. -----	39
1.2.3.3.	Definición. -----	40
1.2.3.4.	Características. -----	41
1.2.3.5.	Factores Determinantes de la Competitividad Empresarial. -----	44
1.2.3.5.1.	Alianzas Estratégicas. -----	45
1.2.3.5.2.	Calidad del Servicio. -----	47
1.2.3.5.3.	Calidad del Proceso Administrativo. -----	50

2. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Empresarial	
de las Medianas Empresas Dedicadas al Comercio de	
Productos de Primera Necesidad en la Ciudad de San	
Miguel.	55
2.1. <i>Planteamiento del Problema.</i>	56
2.2. <i>Objetivos de la Investigación.</i>	59
2.2.1. <i>Objetivo General.</i>	59
2.2.2. <i>Objetivos Específicos.</i>	59
2.3. <i>Hipótesis.</i>	60
2.3.1. <i>Hipótesis General.</i>	60
2.3.2. <i>Hipótesis Específicos.</i>	60
2.4. <i>Metodología y Técnicas de Investigación.</i>	61
2.4.1. <i>Tipo de Investigación.</i>	61
2.4.2. <i>Técnicas para la Recolección de Datos.</i>	62
2.4.2.1. <i>Fuentes Primarias.</i>	62
2.4.2.2. <i>Fuentes Secundarias.</i>	63
2.5. <i>Determinación del Universo.</i>	64
2.6. <i>Tabulación y Análisis de la Información.</i>	65
2.7. <i>Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.</i>	67
2.8. <i>Conclusiones.</i>	75
2.9. <i>Recomendaciones.</i>	78

3. Plan De Capacitación para las Medianas Empresas dedicadas a la Comercialización de Productos de Primera Necesidad en la Ciudad de San Miguel.	81
3.1. Introducción.	81
3.2. Importancia.	82
3.3. Justificación.	83
3.4. Contenido del Plan de Capacitación.	85
3.4.1. <i>Planeación de la Capacitación.</i>	86
3.4.1.1. Objetivos.	86
3.4.1.1.1. Objetivo general.	86
3.4.1.1.2. Objetivos específicos.	87
3.4.1.2. Selección de las Estrategias de Capacitación.	87
3.4.1.3. Políticas de la Capacitación.	89
3.4.1.4. Normativas de la Capacitación.	90
3.4.1.5. Definición del Método de Capacitación.	92
3.4.1.6. Módulos Temáticos.	94
3.4.1.7. Presupuesto.	104
3.4.2. <i>Organización de la Capacitación.</i>	110
3.4.2.1. Estructura Organizativa de la Unidad de Capacitación.	110

3.4.2.2.	Descripción del Perfil del Coordinador y los Instructores. --	112
3.4.2.3.	Formación de Grupos. -----	113
3.4.2.4.	Integración de Recursos Materiales	114
3.4.2.5.	Integración del Recurso Humano. --	115
3.4.3.	<i>Ejecución de la Capacitación.</i> -----	117
3.4.3.1.	Contratación de los Servicios. ---	118
3.4.3.2.	Desarrollo del Plan. -----	119
3.4.3.3.	Coordinación de los Eventos. -----	121
3.4.3.4.	Control Administrativo y Presupuestal. -----	122
3.4.3.5.	Recomendaciones para la Ejecución.	123
3.4.4.	<i>Control de la Capacitación.</i> -----	124
3.4.4.1.	Evaluación del Plan. -----	125
3.4.4.2.	Evaluación del Instructor. -----	125
3.4.4.3.	Evaluación del los Participantes.	126
3.4.4.4.	Seguimiento. -----	127
3.4.5.	<i>Plan de Implementación.</i> -----	130

Anexos

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en el diseño de un Plan de Capacitación Empresarial para mejorar la competitividad de las medianas empresas en la comercialización de productos de primera necesidad en la ciudad de San Miguel. Su finalidad, es la de contribuir a elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los empresarios, en las diversas áreas funcionales, con el objetivo de incrementar la competitividad de las mismas, en el entorno económico actual.

Inicialmente se presentan las generalidades de la mediana empresa en El Salvador y en la ciudad de San Miguel, así como un **marco teórico** sobre diferentes aspectos relacionados con la capacitación, abordando también los conceptos sobre la competitividad y su importancia en la conducción de las empresas.

Posteriormente se describe el **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación** en el que se detalla la metodología y técnicas de investigación que fueron

utilizadas para recabar información sobre las 10 medianas empresas objetos de estudio, las fuentes de información primarias y secundarias consultadas para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación y posteriormente se presentan los resultados definidos, en donde reflejan las deficiencias en las diferentes áreas funcionales de las empresas, como son: **la falta de conocimientos administrativos**, lo cual impide a los empresarios el desarrollo adecuado de sus actividades; así como **la carencia en la calidad del servicio al cliente**, que estos prestan; y **ausencia en establecer alianzas estratégicas** con proveedores, clientes y competencia. De este diagnóstico se derivaron las conclusiones y recomendaciones que son el resultado final del mismo.

Por ultimo, se expone un **Plan de Capacitación para el mejoramiento de la competitividad**, dicha información se presenta aplicando las fases del proceso administrativo a la capacitación, así como el establecimiento de la calidad en el servicio y el planteamiento de las alianzas estratégicas, lo cual permitirá desarrollar e implementar procesos de enseñanza-aprendizaje efectivos que respondan a

las necesidades reales de capacitación de dichas empresas y su respectiva forma de implementación.

CAPITULO I

**"GENERALIDADES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS
Y MARCO REFERENCIAL SOBRE UN PLAN DE
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL Y
COMPETITIVIDAD"**

1. Generalidades de las Medianas Empresas y Marco Referencial sobre un Plan de Capacitación Empresarial y Competitividad.

1.1. Generalidades de las Medianas Empresas.

1.1.1. Importancia.

En nuestro país, como en otros, existe un consenso en reconocer la importancia de las medianas empresas, debido al aporte que estas dan al Producto Interno Bruto (PIB) y su capacidad de fomentar la generación de empleos, entre otras cosas. Incluso en países desarrollados, se mantienen altos niveles de contribución por parte de dichos sectores empresariales.

En El Salvador la pequeña, micro y mediana empresa son unos de los sectores que contribuyen en el aspecto económico y aportación de empleos a nivel nacional, esto debido a su capacidad de respuesta a la demanda y flexibilidad en el mercado cambiante.

Para el año 1998 se generaron cerca de 204,350 empleos, estas cifras corresponden a un 9% dentro de la estructura empresarial de El Salvador, con un aporte del 32.9% del total de la ocupación a nivel nacional. Además para el año 2000 se registraron entre la micro, pequeña, y mediana empresa 257,105 puestos de trabajo. De ellos, el 20% fueron generados por las medianas empresas.

Con respecto a su contribución al Producto Interno Bruto (PIB), se destaca en primer lugar, el aporte de los establecimientos del Sector Servicios, los cuales contribuyen con el 52% de PIB total de este sector; los establecimientos del Sector Comercio, aportan con el 44% al PIB total de su sector; y el aporte del establecimiento del Sector Industria es de 39.6%.

También las medianas empresas no se basan en aportar únicamente al desarrollo económico del país, sino en disminuir las enormes desigualdades socioeconómicas que han existido históricamente, ayudando a dinamizar los procesos de movilidad entre las clases sociales a través del

fortalecimiento y ampliación de una clase media empresarial.

1.1.2. Antecedentes de las Medianas Empresas.

La evolución de este sector en la última década (1990-2000) muestra como ha sido el crecimiento que las medianas empresas han tenido; dicha información se presenta de la siguiente manera: durante los años 1990-1994 en el Sector Comercio, más específicamente, se caracterizó por su amplio dinamismo. El PIB comercial en 1990 era de \$756,685.71, mientras que en 1994 era de \$1,043,314.20. Esto representó un 37.88% en la primera mitad de la década de los años 90.

El panorama es diferente para el periodo 1995-2000. En el ámbito económico se habla de recesión, aunque los economistas del gobierno dicen que no existe tal recesión, sino una desaceleración. En 1995 el PIB comercial era de \$1,146,628.5, para el año 2000 era de \$1,260,685.7, lo que representa un incremento de 9.95% (casi cuatro veces menos que el incremento obtenido durante el periodo anterior). "Las principales características del comportamiento económico durante 1996 puede resumirse en una caída del

crecimiento económico, cambio de tendencias en el comportamiento macroeconómico, la presentación de un plan emergente de desarrollo y el decremento de algunos indicadores sociales. Estas dinámicas diferencian el ámbito económico de 1996 respecto del de años anteriores, e indican principalmente el inicio del agotamiento del modelo del crecimiento económico”¹.

1.1.3. Situación Actual.

Actualmente las medianas, pequeñas y micro empresas están siendo apoyadas por una diversidad de instituciones, tanto gubernamentales como privadas que apoyan y promueven su desarrollo, con el propósito de fundamentar su competitividad, proporcionándoles herramientas que faciliten su crecimiento.

A continuación se mencionan las diferentes instituciones que existen en la actualidad en apoyo a estas empresas, entre las que están:

¹Revista ECA #57, UCA editores. [Http://www.uca.edu.sv/publica/ECA/579art.1.html](http://www.uca.edu.sv/publica/ECA/579art.1.html)

- ✓ Ministerio de Economía de la Republica de El Salvador (ME)
- ✓ Promoción a la Pequeña y Micro Empresa (PROPEMI)
- ✓ Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP)
- ✓ Pequeñas y Medianas Empresas de El Salvador (PYME)
- ✓ Fundación para la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME).

1.1.4. Marco Teórico.

1.1.4.1. Definición.

En El Salvador todavía no se tiene una definición o criterio oficial sobre lo que es una mediana empresa, existen diferentes definiciones y los criterios utilizados varían, ya sea según el número de empleados, nivel de ventas y/o valor de activos entre las diferentes instituciones privadas o públicas que están relacionadas con este sector empresarial.

Según La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) la mediana empresa esta constituida por un numero de entre 20 a 99 empleados, donde el activo total no exceda \$228,571.43 y donde su activo mayor sea como minino \$22,857.14

1.1.4.2. Características de la Mediana Empresa.

Según La Fundación de Pequeñas y Medianas Empresas de El Salvador (FUNDAPYME), las características más relevantes de la mediana empresa son:

- Contribución al PIB de 8%
- Su distribución entre los sectores de la actividad económica se encuentra conformada de la siguiente manera:

Sector Servicio	2%
Sector Comercio	2%
Sector Industria	4%

1.1.5. Marco Legal.

Actualmente en El Salvador para formalizar una empresa, se necesita cubrir una serie de requisitos que se exige con el fin de controlar y regular de esta manera sus operaciones. A continuación se presenta los requisitos para la *formalización* de las medianas empresas en El Salvador.

Según el Art. 192 del Código de Comercio para proceder a la constitución de una sociedad anónima se requiere:

- Que el capital social no sea menor a cien mil colones y que esté íntegramente suscrito.
- Que se pague en dinero en efectivo, cuando menos, el veinticinco por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario.
- Que se satisfaga íntegramente el valor de cada acción, cuando su pago haya de efectuarse en todo o en parte, con bienes distintos del dinero.

A continuación se detallan los requisitos necesarios para que una empresa pueda *iniciar sus operaciones*.

Número de Identificación Tributaria (NIT)

Con esta tarjeta se busca establecer un registro y un control especial de las obligaciones a que están sujetos todas las empresas que producen ingresos económicos en el territorio nacional. Contiene el número de identificación con el cual se otorga la calidad de contribuyente al fisco.

Número de Registro de Contribuyente al Valor Agregado (IVA)

Este número sirve para registrar los movimientos de ingresos y egresos de los sujetos que realizan transferencias de bienes muebles o a la prestación de servicios, en los cuales una persona se obliga a prestarlos y otra se obliga a pagar cualquier forma de remuneración (renta, honorarios, comisiones), etc.

Número de Identificación Patronal (NIP)

La finalidad de este documento es que el patrono adquiera los compromisos de la seguridad social a que están sujetos y vincular con la afiliación al sistema de seguridad social a los trabajadores de la empresa.

Matrícula de la empresa y Sub matrícula de establecimiento

Toda empresa y sus establecimientos deben matricularse en el Registro de Comercio, cada empresa tendrá una sola matrícula aunque desarrolle distintas actividades comerciales. Si tiene varios establecimientos deberá obtener una matrícula para varios de ellos.

La matrícula es la única prueba de establecer la propiedad de las empresas mercantiles contra terceros, es decir, ninguna empresa puede funcionar sin la matrícula.

Registro del Centro de Trabajo.

Es obligación de todo patrono inscribir a su empresa en la Dirección General de Inspección de Trabajo, con el objetivo de supervisar en las empresas el cumplimiento de las normas laborales con los trabajadores.

Registro de la Alcaldía.

Es un requisito que exige la Alcaldía para llevar una estadística de las empresas que se encuentran en su Municipio.

Solvencia Municipal.

Es una constancia o comprobante extendido por la Alcaldía, en la que se hace constar que una persona natural o jurídica se encuentra solvente con el pago de los impuestos municipales.

1.1.6. Antecedentes de las Medianas Empresas de San Miguel.

Las medianas empresas dedicadas a la comercialización de productos de primera necesidad, específicamente en la ciudad de San Miguel, han ido surgiendo y desarrollándose a largo de las últimas dos décadas, así en los ochenta y más aun en la década de los noventa, tiempo de transición el cual han adoptado el uso de diversas técnicas o modalidades de venta, con el objeto de asegurar una posición que garantice la permanencia en el mercado local.

Su crecimiento no ha sido de una manera acelerada, ya que gran parte de estas no han podido hacerle frente a la situación económica que nuestro país ha venido afrontando, así como a la competencia desleal, entre otros. Lo que ha obligado que algunas se hayan visto en la obligación de liquidar y cerrar sus negocios.

Las medianas empresas dedicadas al rubro del comercio actualmente registradas según el centro de Catastro de la

Alcaldía de San Miguel es de 58 de los cuales 10 son las que ejercen como medianas empresas dedicadas al comercio de productos de primera necesidad.

1.2. Marco de Referencia del Plan de Capacitación Empresarial y Competitividad.

1.2.1. Capacitación.

1.2.1.1. Definición.

A continuación se presentan conceptos de capacitación proporcionados por distintos autores:

“Una serie sistematizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollarle habilidades y mejorar actitudes para el logro de los objetivos organizacionales del área de trabajo y el desarrollo integral del individuo”.²

² Córdova, Hugo Calderón. Folleto “Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal”. Administración de Personal II, Universidad de El Salvador.

“Una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.³

1.2.1.2. Conceptos Relacionados.

Debido a que algunos autores consideran una serie de conceptos como sinónimos de capacitación tales como; entrenamiento, educación, desarrollo, adiestramiento y aprendizaje, resulta necesario para una mayor comprensión definir a cada uno de estos términos:

Entrenamiento: “Es un proceso educativo a corto plazo de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de los objetivos definidos”.⁴

³ Siliceo, Alfonso. “Capacitación y Desarrollo de Personal”. Editorial Limusa, S.A. de C.V. México, 2001. Pág. 25.

⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. 1999. Pág. 557

Educación: "Es la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los aspectos técnicos y habilidades en función de los objetivos definidos".⁵

Desarrollo: "Es un proceso de instrucción a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal puede adquirir conocimientos teóricos y conceptuales con finalidades generales".⁶

Adiestramiento: "Es de carácter más práctico y para un puesto concreto en toda clase de trabajo e indispensable, aun suponiendo una capacidad previa".⁷

1.2.1.3. Importancia.

Del recurso humano depende la mejor utilización de los demás recursos, y el logro de los objetivos trazados dentro de las empresas; es por ello que la capacitación de personal se hace importante tanto para beneficio de la

⁵ Arias Galicias, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México. 1984. Pág. 259

⁶ Simula, Andrew F. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Editorial Limusa. México. 1982. Pág. 259.

⁷ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal I. Editorial Limusa S.A. de C.V. México 1985. Pág. 103.

empresa como del mismo empleado. Mediante la capacitación los empleados pueden aumentar sus conocimientos y habilidades, lo que les permite desarrollar su trabajo de forma más eficiente y eficaz, logrando una mejoría en su desempeño y sus actitudes interpersonales.

1.2.1.4. Técnicas de Capacitación.

Las técnicas de capacitación pueden clasificarse de la siguiente manera: en cuanto al uso, al tiempo y al lugar de aplicación.

- **Técnicas de Capacitación en cuanto a uso:**

Orientadas al Contenido: se refiere a la transmisión de conocimiento o de información técnica de lectura de recursos audiovisuales, instrucción programada e instrucción por computador.

Orientadas al Proceso: están diseñadas para transmitir información, desarrollar conciencia de sí mismo y de los demás y desarrollar habilidades interpersonales; se

encuentra en ellas la dramatización, el entrenamiento de la sensibilidad y entrenamiento de grupos.

Mixtas de Capacitación: se emplean para transmitir información y además para cambiar actitudes y comportamientos. Sobresalen las conferencias, los estudios de casos, las simulaciones, juegos y varias técnicas en el cargo.

- **Técnicas de Capacitación en cuanto al tiempo.**

Se clasifican en dos tipos: aplicadas antes del ingreso al trabajo y aplicadas después del ingreso al trabajo.

Técnicas Aplicadas antes del Ingreso al Trabajo (Capacitación de Inducción o de integración a la empresa): con esta técnica se busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar.

Se elabora un programa de integración con información referente a: la empresa, su historia, desarrollo y organización; el servicio ofrecido; los derechos y deberes del personal; los términos del contrato de trabajo; las normas y reglamentos internos; etc.

Al aplicar las técnicas de inducción mencionadas anteriormente se busca integrar al empleado en el cargo de manera adecuada, para que éste conozca la información general y necesaria acerca de la empresa, se reduce el número de despidos y acciones correctivas, el nuevo empleado es instruido de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del cargo que va a ocupar.

Capacitación después del Ingreso al trabajo: ésta técnica consiste en que, después del ingreso a ejercer el cargo, el entrenamiento podrá llevarse a cabo tanto en el lugar del trabajo como fuera de este.

- **Técnicas de Capacitación en cuanto al lugar de aplicación.**

Capacitación en el lugar de trabajo: constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas más necesarias a los empleados, y a así aprenden mientras trabajan.

Capacitación fuera del trabajo: éstas son complementarias a la capacitación en el lugar de trabajo, su ventaja radica en que el personal puede dedicar toda su atención a la capacitación, lo que no es posible cuando esta involucrado en las tareas propias del cargo. Las técnicas principales fuera del lugar del trabajo son las aulas de exposición; películas, diapositivas, videos; métodos de casos; discusión en grupos, debates, dramatización, etc.

1.2.1.5. Métodos de Capacitación.

El método de capacitación a utilizar dependerá de las consideraciones de tiempo, costo, esfuerzo, disponibilidad, numero de participantes a capacitar, profundidad de

conocimientos requerida, antecedentes del personal que se va a capacitar y otros factores igualmente importantes.

Por tanto, si el objetivo de aprendizaje es la *labor individual* y auto educación, el método de capacitación a seleccionar será: lectura programada, autocrítica, observación, instrucción programada por computadora, etc.

Por otra parte, si el objetivo es la *labor de equipo*, participación de grupo y desarrollo de actitudes, entonces los métodos sugeridos podrían ser mesas redondas, panel, seminarios, trabajo de grupos, conferencia con participantes, método de casos, foros, congresos, etc.

Finalmente, si el objetivo de aprendizaje es la *información y transmisión de conocimientos*, entonces entre los métodos más utilizados estarán: aprender haciendo, conferencias, discursos, proyección de transparencias.

Para que estos métodos tengan los mejores resultados necesitan de ciertos medios auxiliares de capacitación.

1.2.2. Plan de Capacitación.

1.2.2.1. Definición.

Un Plan de Capacitación se define como “la descripción detallada de un conjunto de actividades de aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados”⁸

Lo anterior puede explicarse de manera más detallada, un Plan de Capacitación busca organizar la forma en que se van atender las necesidades diagnosticadas: qué, a quién, cuándo y cómo entrenar, con el fin de desarrollar adecuadamente las capacitaciones que se vayan a impartir.

1.2.2.2. Importancia

El desarrollar un plan de capacitación constituye un aspecto de mucha importancia para toda empresa, debido a la serie de cambios que se dan constantemente en el entorno

⁸ Corona Vargas, Eduardo. Instrumentos para la Formación de los Responsables de la Capacitación. INSAFORP. El Salvador. 2000. Pág. 57.

económico, obligándolas a preparar al recurso humano en aquellos aspectos donde presentan deficiencias.

1.2.2.3. Etapas del Proceso

Administrar es emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos de grupo. Ahora bien, puesto que la capacitación se encamina a la modificación de conductas para el logro de dichos objetivos, es necesario que el capacitador, como administrador de esta función conozca y aplique las cuatro fases de la administración: planeación, organización, ejecución y evaluación.

1.2.2.3.1. Planeación.

Planear es decidir con anticipación lo que se va a hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien se encargara de hacerlo. Implica prever y seleccionar las actividades que se van a seguir en el futuro.

En el proceso de capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico al proceso mismo del entrenamiento, pues ayuda a determinar *que se va hacer*, para lo cual se vale de cuatro actividades:

- **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.**

Es un proceso que permite establecer las suficiencias del personal en cuanto a los conocimientos, las habilidades y las actitudes que debe dominar para el correcto desempeño de sus responsabilidades. El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación permite determinar:

- ✓ En qué habrán de ser capacitados para que desempeñen correctamente su trabajo.
- ✓ Quiénes requieren ser capacitados.
- ✓ Con qué nivel de profundidad habrá de ser impartida la capacitación para que dominen cada tema.
- ✓ Qué importancia o peso tiene cada aprendizaje para el desempeño de un puesto o especialidad.

- **Establecimiento de Objetivos.**

Los objetivos son los fines a los que se dirige toda actividad; ellos conforman la base de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso. Señalan el fin hacia cual apunta la organización. Los objetivos en la capacitación deben fijarse en función de la estrategia de la organización y de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas mediante el diagnóstico de necesidades.

La formulación de objetivos conduce, en parte, al diseño del plan de capacitación. Por ello habrá que estructurar:

- ✓ Los objetivos generales del plan.
- ✓ Los objetivos particulares del plan
- ✓ Los objetivos terminales para cada evento.
- ✓ Los objetivos específicos por cada unidad o tema contenido en un evento.

- **Elaboración de Planes.**

Los planes son "el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado; es decir, son el plan maestro de capacitación".⁹

La elaboración de planes de capacitación da significado y contenido al proceso de capacitación y a parte de los objetivos establecidos a través de la información obtenida con el diagnóstico de necesidades de capacitación. Las necesidades así detectadas orientan los contenidos o temas en que se va a capacitar, los cuales a su vez, se ordenan y traducen en cursos. Los cursos se agrupan para formar planes o programas y éstos pueden ser diseñados para su aplicación de acuerdo con los puestos, las áreas de trabajo o los niveles organizacionales.

⁹ Pinto, Roberto. "Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial". Editorial McGraw-Hill. México D.F, 2000. Pág. 53.

➤ **Características.**

Todo tipo de plan debe reunir ciertas características fundamentales, para que proporcione los resultados esperados. Entre ellas están:

Realistas: debe contener un criterio racional, puesto que no tendrá ningún sentido que una empresa implemente un programa de capacitación sin tener una base real que identifique la existencia de un problema que se pretenda solucionar.

Sistemático y Formal: el plan de capacitación además de tener una causa real, su diseño e implementación debe efectuarse tomando un ordenamiento lógico y técnico que incluya los objetivos a lograr.

Flexibles y Dinámicos: todo plan debe ser concebido y ejecutado en concordancia a sus necesidades y objetivos y con la característica de flexibilidad y dinamismo; es decir que todo programa esta expuesto a cambios, modificaciones y

mejoras, ya que las condiciones al momento de elaborarlas no son las mismas al momento de implementarlas.

Motivante: Se considera que la motivación es una variable importante que influye en la eficiencia del aprendizaje, ya que al aumentar la motivación, crece también el nivel de rendimiento del trabajador.

Continuidad: El plan de capacitación debe ser continuo o a largo plazo, en el entendido que la empresa tiene que pensar en su desarrollo, lo cual incide en el crecimiento de la planta mayor y debe tomarse en consideración la importancia de la planeación de reemplazos que puedan realizarse a través de la capacitación.

➤ **Tipos de Planes de Capacitación.**

Como resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación, se establece el plan que habrá de ser desarrollado en un período determinado. Los planes o programas de capacitación se clasifican en:

Institucionales: estos buscan asegurar que el personal adquiera los conceptos y criterios de tipo general que integran la cultura de la empresa, así como los objetivos estratégicos de la misma.

Desarrollo: se basan en anticipar la cobertura en cuanto a las necesidades de entrenamiento del personal de acuerdo con la proyección de la empresa y los requerimientos a futuro de las unidades administrativas.

Estratégicos: se encargan de formar al personal en los valores, tecnología y estrategias, para fortalecer los objetivos estratégicos de la organización.

Operativos: Pretende desarrollar las habilidades y conductas concretas de carácter cognoscitivo, afectivo y psicomotor de cada actividad y persona, correspondiente a las funciones específicas para el desempeño óptimo de sus tareas y puestos.

Actitudes: Buscan estimular la conducta positiva de los empleados hacia la consecución de objetivos de la empresa,

y mejoramiento de la calidad de servicios, atención y desempeño.

➤ **Contenido de un Plan de Capacitación**

El contenido de un programa de capacitación se deberá fundamentar en el diagnóstico de necesidades de capacitación y los objetivos de aprendizaje que pretende la empresa, a fin de que se satisfagan las necesidades reales de la organización y de los participantes.

- **Procedimientos.**

Son los lineamientos generales y específicos para que la capacitación funcione. Por ello, se establecen las políticas sustantivas, generales y específicas, así como la normativa para la operación de los programas.

- **Presupuestos.**

“Los presupuestos son la exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos; es el plan convertido en números”¹⁰

Este es un elemento básico para que los planes lleguen a buen fin. Consiste en que la empresa trabaje en la planeación, que se asigne tiempo y recursos a esta actividad y que realmente se aplique lo planeado.

1.2.2.3.2. Organización.

La organización es la parte de la administración que implica establecer la estructura formal de responsabilidades y funciones que los trabajadores de un área deben desempeñar.

La etapa de organización en el proceso de capacitación, responde a la interrogante de como se van a

¹⁰ Koontz, Harold; Administración, una Perspectiva Global, 11ª Edición, McGRAW-HILL, Interamericana Editores

hacer las cosas y con que medios, y se compone de las siguientes fases:

- **Estructura de la Unidad de Capacitación.**

Se dice con frecuencia que cualquier organización funciona si se cuenta con buen personal, lo cierto es que los individuos capaces que desean cooperar entre sí, trabajan con efectividad si todos conocen sus tareas a cumplir.

La estructura de la Unidad de Capacitación debe estar acorde con los objetivos y el desempeño de las principales funciones de los encargados del área.

- **Integración de Personas.**

Como todas las funciones de una empresa, administrar el entrenamiento requiere de personas técnicamente preparadas. De acuerdo con la magnitud de la empresa, así como la amplitud y el alcance del plan, se debe determinar

el número de personas que integrarán la Unidad de Capacitación.

- **Integración de Recursos Materiales.**

La capacitación no requiere de grandes inversiones, pero sí que se dote de los recursos materiales necesarios para su puesta en marcha, tales como: muebles, proyectores, equipo de video, rotafolio, aulas e instalaciones; así como equipo adecuado con el propósito de apoyar y mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

1.2.2.3.3. Ejecución.

La función administrativa de ejecución en la empresa es la responsable de la conducción y orientación de la acción empresarial mediante la dinamización de las actividades en todas las áreas y niveles de la empresa.

La ejecución es la puesta en marcha del plan de capacitación e implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempo del personal involucrado, tanto interno

como externo, en la realización de los eventos, así como el diseño de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que aquello que se esté haciendo corresponda a lo planeado.

La ejecución requiere de 4 pasos que son:

- **Contratación de Servicios.**

Aunque la capacitación se realice en gran medida con recursos propios, es conveniente mantener cierto porcentaje de eventos con servicios externos, tanto de instituciones capacitadoras como de instructores y asesores, con el fin de adquirir conocimientos sobre temas o aspectos nuevos que pudieran surgir externamente.

- **Desarrollo del Plan.**

Cuando ya se tiene práctica en la conducción y coordinación de eventos, el responsable de la Unidad de Capacitación no tiene porque asistir a todo el curso, sino

que debe mantenerse informado sobre el desarrollo del mismo para solucionar cualquier incidente que se presente.

- **Coordinación de Eventos.**

Es el monitoreo a la labor de los participantes y del instructor. Incluye la solución de los problemas y la cobertura de las necesidades. Significa tener todos los recursos materiales a la mano y lograr que las personas se concentren en los objetivos del aprendizaje.

- **Control Administrativo y Presupuestal.**

Aunque el control se da en todo el proceso de capacitación, éste se manifiesta con mayor fuerza en la fase de la ejecución. El control exige definir indicadores, establecer métodos, diseñar formatos o involucrar a los usuarios en las actividades de medición para verificar la diferencia entre lo invertido y lo obtenido.

1.2.2.3.4. Evaluación y Control.

La evaluación es "la medición, y en algunos casos la corrección, de las actividades para asegurar que los hechos se ajusten a los planes".¹¹

Implica comparar lo alcanzado con lo planeado, y comprende la evaluación del sistema, del proceso instruccional, del seguimiento y de la evaluación de resultados.

En conclusión, el proceso de evaluación se divide en cuatro etapas:

- **Macro evaluación.**

El sistema de capacitación como ente concreto no existe, se manifiesta mediante la integración e interacción de estructuras, procesos, tecnología y recursos técnicos y humanos para un fin determinado. La evaluación del sistema y de sus problemas se remite a la evaluación total de la

¹¹ Pinto, Roberto. "Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial". Editorial McGraw-Hill. México D.F, 2000. Pág. 53.

función de capacitación, tanto en su planteamiento estructural, metodológico y sistemático, como en lo concerniente a los procesos legales, administrativos o institucionales. De ahí que se les conozca por el nombre de macro evaluación o evaluación del sistema de capacitación.

- **Micro evaluación.**

Significa establecer y aplicar las herramientas para medir la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje y se considera como indicador del avance de la instrucción dado que permite analizar el desempeño del instructor y del participante. La evaluación completa del proceso de instrucción debe partir de los objetivo instruccionales técnicamente diseñados.

- **Seguimiento.**

El seguimiento se hace para verificar la transferencia de los conocimientos de trabajo o para corregir y ajustar los programas. El seguimiento debe practicarse en los programas principales, con el propósito de conocer los

obstáculos que impiden lograr los cambios de conducta esperados después de un curso.

- **Ajustes al Sistema.**

Se refiere a las adaptaciones, ajustes y correcciones que debe tener permanentemente todo el sistema de capacitación para que siempre pueda adaptarse a la dinámica del sistema organizacional.

Medir los resultados requiere haber realizado técnicamente todo el proceso de capacitación. Se requiere del *establecimiento de estándares*, medidas o indicadores y de la disponibilidad de datos estadísticos para hacer comparaciones posteriores y distinguir que beneficios son producto de la capacitación y cuales son resultados de acciones distintas.

1.2.3. Competitividad.

1.2.3.1. Antecedentes.

Para enfrentar el término *competitividad* de la forma más acertada posible se debe profundizar en aquellos elementos que han intervenido en su concepción y en los avances que han tenido la economía y todo el sistema de leyes y regulaciones que lo rige.

A partir de los años 70, los norteamericanos se vieron obligados a revisar sus conceptos sobre gestión administrativa: la crisis de los energéticos, el estancamiento económico y las victorias empresariales de los japoneses y alemanes pusieron en jaque incluso a los considerados gigantes de esta economía, y a toda la industria electrónica. A partir de ese momento conceptos como planeación estratégica, calidad total, reingeniería y ventaja competitiva no han estado ausentes de los procesos de gestión económica.

En éstas condiciones, el pensamiento y los aportes de clásicos constituyen la base para la creación de conceptos y de toda una base teórica que permite profundizar y comprender mejor determinados procesos económicos.

En cuanto al análisis de competitividad, no se puede hablar del mismo sin hacer referencia a los aportes de **Michael Porter**, que también han ayudado a la comprensión de cómo las dimensiones micro y macroeconómica se complementan para generar condiciones de competitividad. También han permitido entender cómo se interrelacionan un conjunto de fenómenos económicos e institucionales que actúan tanto en la economía de los países como en las empresas, para estimular o desestimular la competitividad.

1.2.3.2. Objetivo.

Un análisis de la competitividad tiene por objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva que una empresa o producto tiene y evaluar en qué medida esta ventaja es defendible, considerando la situación competitiva, las

relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores.

1.2.3.3. Definición.

Para Michael Porter, la competitividad está definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.

“Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”.¹²

Por ventaja competitiva se entienden “todas las características o atributos de un producto o servicio que

¹² E. Porter, Michael, Ventaja Competitiva (Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior) Editorial CECSA

le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o de venta del producto o de la empresa".¹³

1.2.3.4. Características.

Las características de cada etapa son las que a continuación se enuncian:

Etapa I. Incipiente.

La empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente como funciona de manera autodefinida, actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños, la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula y tiene poco control sobre su destino, reaccionando más bien por intuición a los

¹³ Autores: MSc. Braulio J. Venegas Molina, MSc. Néstor Loredo Carballo
El Empleo de la Cadena de Valor en la Búsqueda de la Competitividad.

cambios del medio ambiente y por ende se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.

Etapa II. Aceptable.

Se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia. Los principios de competitividad se aplican aceptablemente, y aunque no se dominan totalmente, es claro que para seguir compitiendo se requiere fortalecerlos, el equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, representando esto una gran ventaja para la empresa.

Etapa III. Superior.

La empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado. Domina los principios de

competitividad, se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente.

Etapa IV. Sobresaliente.

La empresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria, por la generación de tecnología directiva a un ritmo acelerado, sirviendo de benchmarking al resto de la industria, pues ella es la que va generando los cambios y las demás se van adaptando a ellos.

En esta etapa, la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado.

Los principios de Competitividad se aplican con alta eficiencia y todos los miembros de la empresa tienen una real convicción de ellos. Están en la posibilidad de compartir su tecnología directiva con otras empresas, sean o no del giro o de la industria en la que compiten. La

empresa muestra disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual.

El principal punto de referencia de la empresa, en todo el proceso de competitividad en el que se ha sumergido, es la *misión del negocio*.

1.2.3.5. Factores Determinantes de la Competitividad Empresarial.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general, para ello es necesario la implementación de factores determinantes que les ayuden a un crecimiento y supervivencia empresarial dentro del mercado.

Entre los factores que pueden determinar el crecimiento y la supervivencia empresarial se pueden citar:

1.2.3.5.1. Alianzas Estratégicas.

Hace unos años el ambiente económico y empresarial era muy diferente al que se vive en la actualidad, los mercados estaban protegidos, en muchos países y en diferentes industrias se presentaban Monopolios, además la tecnología era escasa y en general la competencia era muy poca. En la economía que vivimos hoy, sucede todo lo contrario, mercados abiertos, tecnología muy desarrollada y competencia feroz. Estos aspectos hacen que las empresas busquen cada día nuevas maneras de mantener e incrementar su competitividad, una de estas maneras es la realización de *Alianzas Estratégicas*.

Una definición sencilla sería: "Las Alianzas Estratégicas son coaliciones formales entre dos o más organizaciones a fin de llevar a cabo empresas en el corto plazo, originadas en relaciones oportunistas o permanentes

que se desarrollan como una forma de sociedad entre los participantes".¹⁴

Las alianzas estratégicas son medios potencialmente fructíferos para que las empresas en la misma industria compitan a escala global, al mismo tiempo que conservan su independencia.

La *Integración*, es una estrategia que adoptan las empresas para asegurarse el aprovisionamiento, o para controlar una red de distribución. Este fenómeno ocurre principalmente en mercados con situación de Oligopolio, o sea cuando hay muchos competidores y sólo unos cuantos detectan el mayor porcentaje de ventas totales.

En el propósito de demostrar que esta estrategia forma parte de supervivencia y crecimiento de negocios, se pueden citar tres tipos de integración:

¹⁴ Portal: TERRA, <http://www.becker.cl/index.htm>

- ✓ **Alianzas con Proveedores.** Se trata de proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica.

- ✓ **Alianzas con Clientes.** Su objetivo es asegurar el control de la salida de productos, determinante para el rendimiento de la empresa. Por ejemplo, una empresa de bienes de consumo, tratará de asegurar el control de la distribución mediante contratos de exclusividad y por el desarrollo de una red de tiendas propias, etc.

- ✓ **Alianzas con la Competencia.** El objetivo es reforzar la posición, la competitividad, absorbiendo o controlando a algunos competidores.

1.2.3.5.2. Calidad del Servicio.

Una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible es el *Servicio al Cliente*. Al desarrollar una estrategia de servicio al

cliente se deben enfrentar tres decisiones básicas: *qué servicios se ofrecerán, qué nivel de servicio se debe ofrecer y cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios.*

➤ **Definición.**

Calidad: *Para Joseph M. Juran, lo importante es que el producto o servicio sea adecuado para su uso, Según Patrick Lyonnet "calidad es la satisfacción de las necesidades o del servicio apreciada por el cliente".*

Servicio: es "cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que en esencia, es intangible y no da lugar a la propiedad de nada".¹⁵

Calidad en el Servicio: "Es brindar a los clientes la atención necesaria para que estos se sientan satisfechos y con deseos de volver, contando para ello con excelentes procedimientos para que el producto o servicio sea ofrecido en forma puntual, eficiente y uniforme, además de contar

¹⁵ Kotler, Philip. Mercadotecnia. 6ª Edición. Editorial Prentice hall. México. 1996. Pág. 138.

con un personal capaz de relacionarse con los clientes en forma amistosa y con interés"¹⁶

➤ **Significado de la Calidad en el Servicio.**

La palabra *calidad en el servicio* debe expresar un concepto unificador que englobe todo lo referente al sentido de excelencia al que debe tender toda empresa, es por ello que dentro de la calidad en el servicio se incluye:

- ✓ La calidad de las prestaciones de la empresa (servicios).
- ✓ La calidad del trabajo de cada integrante de la empresa.
- ✓ La calidad del puesto de trabajo.
- ✓ La calidad de las relaciones entre las personas.

¹⁶ William B. Martín. *Calidad en el Servicio al Cliente, Guía para la Excelencia en el Servicio*. Grupo Editorial Iberoamérica. 1992. Pág. 53.

1.2.3.5.3. Calidad del Proceso Administrativo.

La calidad del Proceso Administrativo de una empresa juega un papel importante dentro del nivel competitivo que ésta pueda manejar, y ventajas que pueda afianzar. La eficiencia del proceso administrativo se convierte en una ventaja competitiva interna para la empresa, ya que una vez alcanzado un nivel de calidad, eficiencia y funcionalidad en cada una de las fases del **proceso administrativo**, las empresas pueden diagnosticar y evaluar con propiedad su situación interna y externa lo que le permite conocerse como empresa, partiendo de esto se estructura el despegue en busca del aumento de su nivel competitivo dentro del mercado o industria en la que se encuentra. El proceso administrativo, según Harold Koontz, cuenta con cuatro fases o etapas:

✓ Planeación.

Esto implica seleccionar las misiones y objetivos, políticas programas y procedimientos para lograrlos;

toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

✓ **Organización.**

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles de los individuos deberán desempeñar en una empresa.

✓ **Dirección.**

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

✓ **Control.**

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

El Dr. Mauricio Lefcovich manifiesta que en la calidad, es fundamental que se tome en cuenta cada una de las funciones fundamentales del proceso administrativo, las cuales se mencionan a continuación:

✓ ***Planeación en la Calidad.***

Planificar para la calidad es el tema fundamental. En la planificación estratégica es fundamental fijar los valores de la empresa. Por tanto en una empresa que pretenda la excelencia deberá fijarse como uno de sus valores trascendentes, la calidad y su mejora continua.

✓ **Calidad de la Organización.**

Consistente en establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de la organización. La empresa crea una estructura para facilitar la coordinación de actividades y para controlar los actos de sus miembros. La estructura misma está compuesta de tres elementos. *El primero* se refiere al grado en que las actividades de la organización se descomponen o diferencian. Esto se llama **complejidad**. *En segundo* lugar tenemos el grado en que se usan reglas o procedimientos, llamándose al mismo **formalismo**. Y *tercero* se tiene la **centralización**, la cual se refiere al punto donde radica la autoridad para la toma de decisiones.

✓ **Calidad en la Dirección.**

Al hablar de dirección, nos estamos refiriendo al proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la empresa en materia de calidad. Cuando de *dirección de calidad* se trata, debemos concentrar nuestro análisis en los altos niveles directivos. Esto debido a que

el porcentaje más alto de las dificultades reside en los procesos, métodos, sistemas, políticas, equipo, materiales, hechos que sólo los directivos pueden cambiar.

✓ ***Calidad en el Control.***

El *control de calidad* es un proceso para mantener estándares, los cuales se mantienen mediante un proceso de selección, medida y corrección del trabajo, de modo que todos los productos o servicios que surjan del proceso cumplan los estándares.

CAPITULO II

**"DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL DE LAS MEDIANAS
EMPRESAS DEDICADAS AL COMERCIO DE
PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD EN LA
CIUDAD DE SAN MIGUEL".**

2. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Empresarial de las Medianas Empresas dedicadas al Comercio de Productos de Primera Necesidad en la Ciudad de San Miguel.

2.1. Planteamiento del Problema.

Actualmente las empresas están siendo obligadas a cambiar con gran velocidad, como consecuencia de la Globalización y la apertura de nuevos mercados, modernización de los medios de comunicación, influencia de la inversión extranjera, y el impacto de la tecnología. Todo lo anterior crea la necesidad en las empresas, de mantener actualizado su recurso humano con los conocimientos que les permitan mejorar sus actitudes, técnicas y procedimientos de trabajo, con el objetivo de crear los niveles de eficiencia y eficacia necesarios para adquirir un mejor nivel competitivo en el mercado.

Las medianas empresas dedicadas a la comercialización de productos de primera necesidad, muestran un deficiente nivel competitivo a causa de la falta de adecuadas

relaciones comerciales estratégicas con proveedores, clientes y competencia; así mismo la carencia de un apropiado funcionamiento administrativo en cada una de sus áreas funcionales, una adecuada implementación del proceso administrativo y la creación de una estructura orgánica funcional, como también la ausencia de una mejora en la calidad del servicio al cliente, en el desempeño de las actividades profesionales y en mejorar la calidad de las relaciones interpersonales.

Es evidente que los medianos empresarios no poseen un programa de capacitación adecuado, que responda a las necesidades en cuanto a los conocimientos requeridos para llevar a su empresa a un nivel competitivo.

La carencia de programas de capacitación formalmente establecidos, en el **ámbito estratégico empresarial** tales como: capacitaciones en la toma de decisiones, en gestión administrativa moderna y sobre el desarrollo de poder de negociación, dificulta el manejo e implementación de nuevas técnicas comerciales, como las alianzas estratégicas con proveedores, con clientes, y con la competencia. Además, la

falta de programas de capacitación en el **ámbito del desarrollo profesional** como: capacitación sobre el proceso administrativo de calidad, referidos a la Planeación, Organización, Dirección y control imposibilita que se obtenga un adecuado ordenamiento administrativo en las áreas funcionales y operativas, como en la creación y implementación de una estructura orgánica de la empresa. También, la ausencia de programas de **capacitación de actitudes de trabajo** en lo referente programas de motivación, trabajo en equipo, relaciones humanas, técnicas de venta, retarda el mejoramiento de la calidad en los servicios en atención al cliente, demerita la eficiencia en el desempeño del puesto y en las relaciones interpersonales.

Dada la situación anterior se plantea la siguiente interrogante:

¿En que medida, un plan de capacitación empresarial contribuirá a mejorar la competitividad de la mediana empresa dedica al comercio de productos de primera necesidad en la ciudad de San Miguel?

2.2. Objetivos de la Investigación.

2.2.1. Objetivo General.

- Diseñar un plan de capacitación empresarial que contribuya a mejorar la competitividad de las medianas empresas dedicadas a la comercialización de productos de primera necesidad en la ciudad de san miguel.

2.2.2. Objetivos Específicos.

- Crear un Módulo de capacitación estratégico que facilite el logro de alianzas estratégicas.
- Establecer un Módulo de capacitación de desarrollo que instruya sobre la calidad del proceso administrativo.
- Elaborar un Módulo de capacitación de actitudes que desarrolle el mejoramiento de la calidad en el servicio.

2.3. Hipótesis.

2.3.1. Hipótesis General.

- El diseño un plan de capacitación empresarial contribuirá a mejorar la competitividad de las medianas empresas dedicadas a la comercialización de productos de primera necesidad.

2.3.2. Hipótesis Específicos.

- La creación de un módulo de capacitación estratégico propicia el logro de alianzas estratégicas.
- El establecimiento de un módulo de capacitación de desarrollo contribuye a mejorar la calidad del proceso administrativo.
- La elaboración de un módulo de capacitación de actitudes desarrolla el mejoramiento de la calidad en el servicio.

2.4. Metodología y Técnicas de Investigación.

2.4.1. Tipo de Investigación.

Para la realización del estudio se determino que el tipo de investigación que mejor se ajusta es el **estudio correlacional**, ya que con este se puede medir el grado de relación, existente o no entre dos o más variables. Para el presente estudio, determinar la relación existente entre el plan de capacitación en gestión empresarial con la competitividad de las medianas empresas dedicadas a la comercialización de productos de primera necesidad vital; de tal modo que se logre determinar el nivel de incidencia del plan de capacitación en la competitividad de dichas empresas.

2.4.2. Técnicas para la Recolección de Datos.

2.4.2.1. Fuentes Primarias.

Encuesta: para aplicar esta técnica se formuló un cuestionario el cual estaba compuesto por 30 preguntas. (VER ANEXO N° 1).

Este fue completado con información proporcionada por los gerentes o propietarios de las empresas en estudio, dado que ellos son los que en última instancia manejaban la información pertinente para la realización de la investigación.

Entrevista: esta técnica se utilizó en muchos casos en donde los entrevistados no disponían de mucho tiempo, por lo cual se consideró necesario que el entrevistador aplicara dicho cuestionario. Para ello fue necesario conocer a fondo el instrumento con el objetivo de no influir en las respuestas del entrevistado. Con esta se capturó toda aquella información necesaria para el desarrollo completo de la investigación, además de servir

para conocer de primera instancia las opiniones, comentarios, respuestas y lo referente a temas específicos del estudio que serán vitales para proporcionar a la investigación todos aquellos datos que la acerquen a la situación real de las empresas en estudio.

Observación: Esta técnica se aplicó en todo momento durante el proceso de investigación de campo. Durante las entrevistas se observaron las actitudes del entrevistado en su puesto o lugar de trabajo.

2.4.2.2. Fuentes Secundarias

La Técnica Documental, ésta se empleó para la recolección de información relacionada con la temática en investigación, y que por su naturaleza ya ha sido estudiada ampliamente y posee aprobación científica. Para la obtención de datos secundarios se consultaron libros, tesis, folletos, Internet, etc. así como información proporcionada por instituciones que proporcionan capacitación a las empresas en investigación, tales como: La Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña

Empresa (FUNDAMYPE), Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y Fundación Salvadoreña de desarrollo empresarial (FUSADES).

2.5. Determinación del Universo.

La población de medianas empresas dedicadas a la comercialización de productos de primera necesidad en la ciudad de San Miguel, fue determinada por medio del registro de empresas que posee el departamento de Catastro Municipal de la Alcaldía de San Miguel, siendo ésta la fuente de información mas veraz y precisa encontrada, de tal manera que según estos registros la población de medianas empresas del sector antes mencionado suma una cantidad de 14 medianas empresas registradas hasta junio de 2005.

Atendiendo a la objetividad y grado de veracidad buscado en la investigación, así como por el número relativamente accesible de las empresas, se opta por estudiar en su totalidad dicha población. Teniendo en consideración que se cuenta con el recurso humano y

material necesario para su total cobertura. No obstante dentro de la investigación se depuraron algunas empresas por no ajustarse o cumplir con las características esenciales que se buscaban en la investigación, de tal forma la población se vio reducida a 10 medianas empresas, las cuales fueron estudiadas en su totalidad.

(VER ANEXO N° 2).

2.6. Tabulación y Análisis de Información.

Esta sección contiene los resultados obtenidos en la investigación de campo, lo cual se logró mediante una encuesta realizada a los propietarios o administradores de las medianas empresas dedicadas al comercio de productos de primera necesidad.

Primeramente se efectuó una prueba piloto para medir la efectividad de las preguntas contenidas en el cuestionario, de esta forma se pudieron detectar errores que fueron corregidos mediante una reformulación de preguntas y así poder obtener la versión final del cuestionario.

Toda la información obtenida se procesó manualmente ordenándose en cuadros de frecuencias. Fue necesario sintetizar la información contenida en el cuestionario de tal forma que se facilitara su interpretación; para esto fue necesario reunir, clasificar, organizar y presentar la información en cuadros estadísticos que ayudaron a su presentación.

De tal forma se elaboraron cuadros para presentar el consolidado de cada pregunta hecha en el cuestionario, estos contaron con las categorías u opciones o respuestas de cada pregunta y con su respectiva frecuencia absoluta; la cual se obtiene de la clasificación y sumatoria del número de veces u ocasiones que se repite cada categoría o respuesta, como su frecuencia porcentual; la cual se obtiene mediante la siguiente formula:

$$\text{Frecuencia porcentual} = \frac{\text{Frecuencia absoluta} \times 100}{n}$$

Gráficamente se representa de la siguiente manera:

Pregunta No __

Objetivo:

Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1	5	50%
2	3	30%
3	2	20%
TOTAL	10	100%

Luego se procedió realizar la interpretación respectiva de los datos que se obtuvieron de la pregunta presentada. Los resultados obtenidos en la investigación se presentan en el **Anexo N°3**

2.7. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Con la información obtenida se procedió a realizar un análisis a fin de determinar, en base a los problemas identificados, las necesidades de capacitación para mejorar la competitividad de las medianas empresas dedicadas a la comercialización de productos de primera necesidad de la Ciudad de San Miguel.

Además se pudo observar que es importante destacar como las medianas empresas de la ciudad de San Miguel están siendo administradas por personas que en su mayoría han realizado estudios secundarios y/o universitarios.

Con la investigación de campo se pudo constatar que la mayoría de las empresas *carecen de una filosofía empresarial formal*, en cuanto a la misión y visión que estas deben perseguir, considerando no importantes el elaborarlas por falta de una definición clara.

Los gerentes o propietarios manifestaron perseguir *objetivos* tales como: *Garantizar un producto de calidad en el mercado, ser altamente competitivos y contar con recurso humano altamente capacitado*, indicando que la necesidad de llegar a ser más competitivas en el mercado y garantizar calidad en el producto son las más relevantes. Pero también se determinó, que *sólo lograban alcanzar estos objetivos parcialmente* como consecuencia de la falta de capital de trabajo y la falta de capacidad administrativa, lo que indica que las medianas empresas necesitan de preparación técnica en cada una de esas áreas.

Además se determina que la mayor parte de estas empresas *no consideran importante el presupuestar sus operaciones* y que en su mayoría desconocen los procedimientos para elaborarlos y muestran poco interés por estos. Se basan únicamente en elaborar presupuestos de ventas, compras y gastos, que en su mayoría son realizados empíricamente.

Ninguna de las empresas encuestadas cuenta con un programa de evaluación formal del desempeño de sus empleados. No obstante, se realizan *evaluaciones informales*, en su mayoría *en base al rendimiento* dado por el empleado, mediante la observación directa que los propietarios o gerentes efectúan.

Además los *incentivos* otorgados a los empleados en la mayoría de las empresas son *las comisiones por ventas*, siendo lo único que los motiva a dar lo mejor de si en sus labores diarias, ya que las empresas *carecen de un programa de motivación* que les ayude a incentivar sus empleados de una manera mas eficiente y adecuada, para que estos puedan mejorar su actitud y rendimiento en el trabajo.

Las empresas dieron a conocer que *no efectúan ningún tipo de plan para el desarrollo de sus actividades*, y aquellas que opinaron que sí los elaboran, lo hacen de una manera empírica e informal.

De las empresas estudiadas, el 80% *no han definido claramente su estructura organizativa*, considerando no importante el elaborarla y esto debido a que desconocen como hacerla, así como los beneficios que se obtendrían, impidiendo de esta manera el definir claramente sus funciones y actividades, lo cual obstaculiza el proceso de dirección y control de sus recursos generando sobrecarga de trabajo para algunas áreas. Aquellas que manifestaron tener una estructura organizativa, *es elaborada en la mayoría de casos de manera informal*, donde la mayor responsabilidad recae sobre el gerente o propietario y donde el área de ventas solo tiene una responsabilidad: *vender*.

La mayoría de empresas afirman el *tener conocimiento acerca de la variedad de productos* que ofrece la competencia, asegurando que en su mayoría son iguales o similares a los que ellas comercializan, y esto debido a

las alianzas que estas poseen con su competencia y/o proveedores.

Las 10 empresas encuestadas manifestaron que las *promociones* que realizan con mayor frecuencia son: *descuentos y regalos por compra*. Vale destacar que estas promociones se dan solo para ciertos productos, ya que estas dependen en la mayoría de los casos de cada proveedor, quienes son los que determinan directamente la magnitud de estas.

Los principales problemas que obstaculizan el desarrollo las actividades de comercialización de estas empresas es el *no tener un plan de comercialización formalmente establecido* que les permita conocer más acerca de la competencia, obtener conocimientos necesarios para elaborar y desarrollar un adecuado plan de comercialización, así como de una publicidad, y que a su vez les proporcione la facultad para crearse una posición más fuerte en el mercado.

Por otra parte el 100% de las empresas considera indispensable establecer *estrategias modernas* que ayuden a ampliar su participación e incrementar el nivel competitivo de estas. De esto se determina que las estrategias que actualmente se implementan han dejado de ser eficaces para el crecimiento de la empresa y además no generan los resultados esperados.

El 100% de las empresas opinan que si *necesitan mejorar la atención que se ofrece actualmente a sus clientes*, pues consideran que esta es indispensable para lograr los objetivos que se proponen anualmente y mejorar su nivel competitivo. Se considera además que, para lograr dicho objetivo, los empleados deben contar con ciertos atributos dentro de los cuales *la facilidad de expresión y educación* son las características más importantes según estos, y la cual sus empleados deben siempre mejorar día a día, aunque además *la buena presentación y capacidad de convencimiento* son también necesarias poseerlas y no descartarlas como forma para mejorar las técnicas de venta.

Por otro lado los elementos que más se consideran al momento de tomar una decisión es *la experiencia*, pues opinan que es la base que le ha ayudado a tomar decisiones correctas en el pasado, dejando a un lado el consenso de grupo considerándolo como innecesario. Y que la falta de trabajo en equipo se debe a que en gran medida este tipo de empresas *consideran irrelevante la participación de los empleados* al momento de tomar una decisión de carácter estratégico y más aun cuando estas afectaran el desarrollo y rendimiento del negocio.

A través de los resultados podemos darnos cuenta que el 70% de las empresas mantiene al menos un tipo de alianza comercial, dentro de las cuales están por orden de frecuencia; ***alianzas con la competencia***, utilizadas mayormente para la realización de compras importantes o abastecimiento de productos. Además algunas de estas utilizan ***alianzas con clientes*** y otro porcentaje opinó mantener ***alianzas con sus principales proveedores***. Lo que nos indica que el uso de estas alianzas como estrategias comerciales es de vital importancia para el desarrollo de la empresa a pesar que todavía algunas desconocen en su

totalidad los beneficios que pueden alcanzar con el uso correcto de estas técnicas, ya que no son aprovechadas en su totalidad. No obstante las convierte en una de sus principales armas competitivas, pese a no poseer un carácter formal y no ser desarrolladas a plenitud.

Otro factor que las empresas han considerado como necesario para mejorar las alianzas o convenios comerciales es el saber efectuar *un proceso de negociación*, ya que según estos se necesitan poseer algunas características básicas que según el orden de frecuencia están: es tener suficiente *capacidad de convencimiento* con un 50%, seguido de un 30% que considera que se requiere de *buenas relaciones comerciales e interpersonales*, y un 10% que opino como importante *el conocer de antemano a la contraparte* con la que se realiza la negociación. Ya que en una buena negociación puede verse beneficiada la empresa por medio del logro buenos precios o productos de calidad, entre otros, que le generen una ventaja competitiva en el mercado.

2.8. Conclusiones.

- Las deficiencias en el proceso administrativo, detectadas en las medianas empresas, revelan la ausencia de conocimientos básicos dentro de la administración como lo es la definición de la misión, visión, presupuestos y objetivos claramente definidos, siendo esta la función principal que permite el adecuado desarrollo de las actividades de la empresa, además estas enfrentan serios obstáculos para su efectivo desenvolvimiento dentro del mercado debido a la falta de planes bien establecidos.
- Estas empresas carecen de una estructura organizativa formal, lo cual dificulta que sus empleados conozcan las funciones que deben realizar y a quien notificaran cualquier problema que se presente, sin obstaculizar el proceso de dirección y control básico para la empresa.
- No poseen un adecuado sistema de evaluación de desempeño hacia sus empleados y también carecen de un

sistema de incentivos que ayude a mejorar la motivación del personal y que su rendimiento sea mejor.

- Las empresas están consientes de que necesitan mejorar la atención al cliente y esto debido a que sus empleados no cuentan con habilidades necesarias para un mejor desempeño de sus actividades, generando poca o nula participación dentro de los procesos para la toma de decisiones donde dejan en claro que los empleados no tienen en la mayoría de las empresas algún tipo participación en éstas, lo cual viene perjudicar en gran medida, ya que estas puedan llegar a mejorar su funcionamiento de manera más acertada y no basándose únicamente en la experiencia que posee el gerente o propietario.
- *Las alianzas o convenios comerciales* en las empresas son de vital importancia, aunque no están aprovechando al máximo todos los beneficios que estas implican.
- En el área de comercialización, función ejecutada por los propietarios de las mismas, se detectó que carecen

de conocimientos técnicos en dicha área. La falta de un plan formal de comercialización no les permite competir de manera planificada en el mercado.

- Vale destacar que el intento por implementar las estrategias que mejoren su competitividad carece de rigor técnico así como de la asignación de recursos para el desarrollo total de éstas, lo que impide su seguimiento y continuidad.
- La necesidad de capacitación en la implementación y desarrollo de estrategias comerciales que les ayuden a mejorar su situación competitiva es evidente para la mayoría de las empresas, ya que éstas desconocen los procedimientos y técnicas a seguir en cada una de las situaciones, valiéndose de procedimientos reactivos basados en la experiencia y no en la planificación previa.

2.9. Recomendaciones.

- Es conveniente desarrollar un **curso de capacitación de desarrollo que instruya sobre la calidad del proceso administrativo**, para que los gerentes o propietarios de las empresas estudiadas puedan redefinir la misión y visión, mejoren el establecimiento y medición de sus objetivos así como la correcta elaboración de presupuestos, sean capaces de crear una estructura organizativa claramente definida que se adecúe a las necesidades y propósitos que establecen y que al momento de tomar las decisiones, utilice aparte de la experiencia, todos los demás recursos disponibles como lo es el trabajo en equipo. En resumen, que se puedan obtener todos los conocimientos necesarios para la adecuada aplicación del proceso administrativo al mejoramiento de su competitividad.
- Además se propone el diseño de un **curso de capacitación de actitudes que desarrolle el mejoramiento de la calidad en el servicio**, para que de ésta forma se puedan orientar, motivar y evaluar de manera mas efectiva al

personal, así como el desarrollar mejores habilidades para ventas y atención al cliente, fomentar el trabajo en equipo, además de crear una cultura de servicio en todas las áreas y aprovechar al máximo la calidad de cada integrante de la empresa, así como mejorar la calidad de las relaciones personales y alcanzar los objetivos que se persiguen y que de éste modo las empresas mejoren su nivel competitivo.

- Es necesario la creación de un **curso de capacitación estratégico que facilite el logro de alianzas estratégicas**, que permita a los propietarios adquirir y aplicar los conocimientos básicos para aprovechar al máximo los beneficios competitivos que dichas alianzas ofrecen. Para tal caso se recomienda el desarrollo de temáticas para mantener alianzas con los proveedores, clientes y la competencia. Por tanto se propone incluir en el programa la capacitación sobre temas tales como: la correcta toma de decisiones, la implementación de una gestión administrativa moderna y el mejoramiento del poder de negociación, ya sea con proveedores, clientes y/o competencia.

CAPITULO III

**"PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LAS
MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE PRIMERA
NECESIDAD EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL".**

3. Plan De Capacitación para las Medianas Empresas dedicadas a la Comercialización de Productos de Primera Necesidad en la Ciudad de San Miguel.

3.1. Introducción.

La globalización, el impacto de la tecnología y la competitividad obligan a las medianas empresas a mantenerse actualizadas, exigiendo que sus recursos humanos posean conocimientos y habilidades que les permitan mejorar su rendimiento y volverse más eficientes en su desempeño.

Con el propósito de hacer frente a esta problemática se elabora un plan de capacitación que genere las herramientas adecuadas para lograr una mejor competitividad para las medianas empresas dedicadas a comercializar productos de primera necesidad en la ciudad de San Miguel, para que facilite, establezca y afirme una mejor posición en el mercado. Dicho plan de capacitación implica el desarrollo de módulos temáticos de desarrollo empresarial basados en el diagnóstico de necesidades, los cuales están orientados a la búsqueda del mejoramiento de la

competitividad en un mercado saturado y altamente competitivo. Este plan de capacitación esta estructurado en tres módulos temáticos los cuales se refieren a **la calidad del proceso administrativo, mejoramiento de la calidad en el servicio y el logro de alianzas estratégicas.**

La formulación del plan de capacitación permitirá desarrollar e implementar procesos de enseñanza-aprendizaje efectivos que respondan a las necesidades reales que las empresas presentan, creando para ello un instrumento de trabajo que se adecúa a la situación actual de las empresas del sector. Además está diseñado aplicando cada fase del proceso administrativo a la capacitación, dando origen a un coherente y completo plan de capacitación.

3.2. Importancia.

El disponer de un plan de capacitación empresarial constituye un aspecto de mucha importancia para las medianas empresas dedicadas al comercio de productos de primera necesidad en la ciudad de San Miguel, ya que a

través de la implementación del mismo se estaría mejorando los conocimientos, habilidades y actitudes de los empresarios. Esto les permitirá mejorar la rentabilidad, crecimiento y expansión de las mismas y de ése modo volverlas más competitivas en el entorno económico actual, caracterizado por un proceso de globalización y de tratados de libre comercio.

3.3. Justificación.

Las medianas empresas del sector comercio se están viendo seriamente afectadas por el proceso de Globalización, la saturación de los mercados y la incursión de nueva competencia extranjera que dicho fenómeno genera, exigiendo para ello el poder contar con programas de capacitación adecuados en lo referente a las técnicas, actitudes y conocimientos empresariales, que lleguen a generar en ellas un nivel lo suficientemente competitivo.

El presente plan genera los instrumentos que las medianas empresas dedicadas a la comercialización de productos de primera necesidad requieren para **corregir** el

déficit y desventajas competitivas con las que cuentan actualmente, que les impiden tener una mejor posición dentro del mercado.

Además contribuirá a **generar** los recursos didácticos y logísticos suficientes que ayuden al mejoramiento competitivo, así como **ampliar los conocimientos** del recurso humano en las áreas administrativas y operativas, colaborando al logro de los objetivos y metas de las empresas, mejorando las condiciones laborales, económicas y fomentando el desarrollo económico en la región.

Para la elaboración de dicho plan de capacitación **se cuenta con los elementos necesarios** tales como: recursos materiales, disponibilidad del tiempo, información, recurso humano, entre otros, los cuales generan la viabilidad suficiente para general un plan que se adapte a las necesidades reales de las empresas.

Por lo anterior, se ha determinado factible la creación de un plan de capacitación empresarial que genere mayor competitividad en el sector de medianas empresas

dedicadas a la comercialización de productos de primera necesidad.

3.4. Contenido del Plan de capacitación.

Con el objetivo de mejorar los conocimientos, habilidades, y estimular la creatividad e incentivar a los propietarios o gerentes de las empresas objetos de estudio, se ha diseñado un Plan de Capacitación Empresarial, que cubra todas las necesidades determinadas en el diagnóstico efectuado. Dicho plan está desarrollado de la siguiente manera: En la fase de la **planeación**, se establecen los objetivos, se seleccionan los métodos, estrategias, políticas y normas; así como también se definen los diferentes módulos que conforman el programa y el tiempo que llevará implementarlos. En la **organización** del plan se define la estructura organizativa de la unidad de capacitación, así como también la coordinación de los recursos tanto materiales como humanos. En la fase de **ejecución** se da a conocer la manera cómo se coordinarán las actividades de los instructores y del grupo meta, así como los lineamientos para efectuar un control efectivo. En la

fase del **control** se evalúa la efectividad de los cursos del programa, la participación de los instructores y del grupo meta, así como los logros alcanzados a través del plan.

3.4.1. Planeación de la Capacitación.

3.4.1.1. Objetivos.

En esta etapa se formulan tanto el objetivo general que se persigue con la creación del plan de capacitación como también los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de cada módulo.

3.4.1.1.1. Objetivo General

- Crear y fomentar una cultura de aprendizaje empresarial a través de la generación de un plan de capacitación que contribuya al mejoramiento de la competitividad de las medianas empresas dedicadas a la comercialización de productos de primera necesidad en la ciudad de San Miguel.

3.4.1.1.2. Objetivos Específicos

- Instruir al empresario a través de un programa de capacitación estratégico que facilite el logro de alianzas estratégicas.
- Adiestrar al empresario con un programa de desarrollo que instruya sobre la calidad del proceso administrativo.
- Capacitar al empresario por medio de un programa de capacitación en actitudes que facilite el mejoramiento de la calidad en el servicio.

3.4.1.2. Selección de las Estrategias de Capacitación.

- La Capacitación en Gestión Empresarial será impartida en un local externo adecuado, ya que se busca que los participantes estén en las mejores condiciones ambientales para que no exista ningún tipo de

interrupción al momento de ser impartidos cada uno de los cursos, y de esta forma facilitar su aprendizaje.

- Para el desarrollo del Plan de Capacitación Empresarial, los programas deben poner especial énfasis en: el asesoramiento práctico (ayudar en el como hacer, en vez de imponer el "usted debe") y la identificación y aplicación de soluciones de bajo costo.
- El desarrollo del plan debe orientarse a mejorar simultáneamente las condiciones de trabajo, la calidad del servicio y la eficiencia del trabajo; y que al mismo tiempo conlleven al mejoramiento de la competitividad.
- Seleccionar en forma precisa al personal de instructores que desarrollaran los programas, tomando a consideración las temáticas o cursos a tratar, además de la experiencia y conocimientos que éstos puedan ofrecer.

- Elaborar la programación de eventos que resulte más conveniente en cuanto a horarios y traslados se refiere, para poder así prestar el máximo beneficio en la capacitación a los empresarios.
- Actualizar los conocimientos que servirán de base para desarrollar al recurso humano en la gestión empresarial.

3.4.1.3. Políticas de la Capacitación.

- El contenido del programa deberá buscar las modificaciones pertinentes a mejorar los conocimientos, actividades, destrezas, habilidades y valores de los gerentes o propietarios de las empresas.
- El contenido de los módulos temáticos estarán basados en los requerimientos detectados anticipadamente con el diagnóstico de necesidades.

- El desarrollo de los módulos de capacitación deberá realizarse únicamente en los lugares y horarios previamente establecidos.
- Para garantizar la realización del plan se debe contar con al menos 7 participantes por módulo.

3.4.1.4. Normativas de la Capacitación.

Instructor.

- El instructor deberá estar en el local donde se realizará la capacitación, 30 minutos antes de que inicie el evento.
- Estará prohibido fumar en el lugar del evento.
- El facilitador debe dar a conocer los objetivos que persigue cada uno de los cursos.
- Durante los eventos deberán ser desconectados tanto los teléfonos convencionales como los celulares.

Participantes.

- El grupo deberá presentarse a cada uno de los cursos de capacitación a la hora y lugar convenidos.
- Estará prohibido fumar en el lugar del evento.
- Mostrar interés y participación durante las actividades de capacitación.
- Realizar las evaluaciones exigidas por el instructor.
- Las personas que al finalizar cada uno de los cursos no cuente con un 75% de asistencia no recibirán diploma de participación.
- Al término de cada módulo, el participante deberá emitir su evaluación del curso y del instructor.
- Al finalizar cada curso, el capacitado deberá haber elaborado instrumentos administrativos (según el módulo) que le permitan ser más eficiente.

- Durante los eventos deberán ser desconectados tanto los teléfonos convencionales como los celulares.

3.4.1.5. Definición del Método de Capacitación.

La definición del método de capacitación constituye uno de los factores de mayor relevancia en todo el proceso, así como también las características del grupo a ser capacitado. En la actualidad se entiende que la capacitación debe estar centrada en el grupo y no en el instructor, lo cual nos indica que la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los educandos son la clave del éxito en el proceso de capacitación.

Resulta importante aclarar que no existe un método ideal que sea el mejor, todos serán buenos y darán los resultados deseados, siempre y cuando, estén relacionados con los objetivos que se persiguen; por tal razón se recomienda que en dicho Plan de Capacitación haya una combinación de los métodos de enseñanza, es decir, alternando diversos métodos en un mismo programa. Al analizar el grado de educación de los participantes en cada uno de los módulos que compone el Plan de Capacitación y

los objetivos que se persiguen se recomienda utilizar una *combinación* de los siguientes métodos: ***Métodos Audiovisuales, Métodos Informativos, Métodos de Participación de Grupo, Métodos de Enseñanza Participativa, Métodos Destinados a Cambios y Orientación de Actitudes.***

Para nuestros fines, resultan recomendables los métodos de enseñanza participativa y aquellos que son auxiliados por técnicas audiovisuales.

- ***De acuerdo con las actividades del capacitador pueden ser:***

- Experiencias
- Lectura planeada
- Autocrítica
- Observación

- ***Labor de equipo, Participación de Grupos, Desarrollo de Actitudes.***

- Conferencias
- Trabajo de grupo
- Método de casos

- Tormenta de ideas
- Mesas redondas

- **Formación de Conocimientos.**

- Clase formal
- Proyección de transparencias
- Aprender haciendo

- **Medios Auxiliares de Capacitación.**

Los instrumentos y herramientas de ayuda recomendados en el proceso de comunicación del presente plan de capacitación, son:

- Pizarrón de plumón
- Retroproyector
- Carteles
- Documento escrito

3.4.1.6. Módulos Temáticos.

El contenido será sobre Calidad en el Servicio al Cliente, y se desarrollará a través de tres módulos que contienen los elementos teóricos necesarios combinados con

el estudio de casos prácticos que permitirán conocer la reacción del empleado ante las circunstancias hipotéticas planteadas.

La duración de cada una de las jornadas de capacitación será establecida por parte del coordinador y los participantes, donde el coordinador se comunicara con cada uno de los participantes y de esta manera ambos puedan llegar a establecer las jornadas de capacitación para su mejor conveniencia; para tal situación se ha planteado que la duración recomendable en cada temática sea de cuatro horas, presentando una por cada evento, no obstante por su naturaleza éstas pueden ser combinadas si así lo desean, para recibir más de una por jornada diaria, ya que por su interrelación y duración no se ven afectadas por el orden en que éstas sean impartidas, siendo de orden optativo en cuanto a su enseñanza y aprendizaje, teniendo en cuenta siempre que al final de cada uno de los módulos, debe realizarse el proceso de retro alimentación.

MÓDULO TEMÁTICO I					1/2
PROCESO ADMINISTRATIVO DE CALIDAD					
N°	CONTENIDO	CONTENIDO TEMÁTICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	EVENTOS	TIEMPO
1	Principios básicos de la Administración	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa y su clasificación. • Principios de la administración. • Generalidades del proceso administrativo. 	Que el capacitado adquiera conocimientos generales sobre la administración de empresas.	1	4H
2	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto. • Importancia. • Tipos de planes. • Etapas del proceso de planeación. 	Que el empresario comprenda y aplique los principios básicos de planeación.	1	4H
3	Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto. • Importancia. • Estructura organizativa. • Departamentalización. • Delegación de autoridad. • Herramientas organizativas. • Manuales de funciones. 	Que el empresario comprenda y aplique los elementos de la etapa de organización.	1	4H

MÓDULO TEMÁTICO I					2/2
PROCESO ADMINISTRATIVO DE CALIDAD					
N°	CONTENIDO	CONTENIDO TEMÁTICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	EVENTOS	TIEMPO
4	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto. • Importancia. • Grupos de Trabajos. • Liderazgo. • La Comunicación. • La Coordinación de actividades y procesos. 	<p>Conocer y discutir los elementos básicos de todo un proceso de dirección eficaz.</p>	1	4H
5	Control	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto. • Importancia. • Beneficios. • Proceso del control. • Herramientas del control. • Control presupuestario. • Control financiero. • Control de operaciones. • Tipos de control. 	<p>Capacitar al empresario para diseñar e implementar herramientas de control.</p>	1	4H
6	Retroalimentación		<p>Proporcionar un repaso dirigido de los temas más relevantes del módulo.</p>	1	4H
	TOTAL			6E	24H

MÓDULO TEMÁTICO II

1/3

TEMA: CALIDAD EN EL SERVICIO

N°	CONTENIDO	CONTENIDO TEMÁTICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	EVENTOS	TIEMPO
1	Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto. • Importancia. • Características. • Técnicas de atención al cliente. • Satisfacción al consumidor. • Servicio postventa. 	Capacitar al empresario en el mejoramiento continuo en la atención al cliente.	1	4H
2	Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto. • Importancia. • Características. • Relaciones interpersonales. • Formación de equipos de trabajo. • Como llegar al consenso de grupo. • Círculos de calidad. 	Trasmitir al empresario la importancia de los equipos de trabajo.	1	4H

MÓDULO TEMÁTICO II

2/3

TEMA: CALIDAD EN EL SERVICIO

N°	CONTENIDO	CONTENIDO TEMÁTICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	EVENTOS	TIEMPO
3	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto. • Importancia. • Maneras de influir en la conducta laboral. • Técnicas de motivación. • Tipos de incentivos. • Requisitos de incentivos eficaces. • Programas de motivación. 	Capacitar al empresario en lo referente al contenido e implementación de un adecuado programa de motivación.	1	4H
4	Técnicas de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto. • Importancia. • Poder de convencimiento. • Facilidad de expresión. • Venta personal. • Ventas al mayoreo. • Ventas al crédito. • Telemarketing. • Otras técnicas de venta. 	Adiestrar al empresario en nuevas técnicas de venta para el mejoramiento de su competitividad.	1	4H

MÓDULO TEMÁTICO II					3/3
TEMA: CALIDAD EN EL SERVICIO					
N°	CONTENIDO	CONTENIDO TEMÁTICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	EVENTOS	TIEMPO
5	Retroalimentación		Proporcionar un repaso dirigido de los temas más relevantes del módulo.	1	4H
	TOTAL			5E	20H

MÓDULO TEMÁTICO III

1/3

TEMA: ALIANZAS ESTRATÉGICAS

N°	CONTENIDO	CONTENIDO TEMÁTICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	EVENTOS	TIEMPO
1	Alianzas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos. • Importancia. • Principios básicos. • Tipos de alianzas. • Fases de las alianzas estratégicas. • Análisis beneficio-costos de alianzas. • Agentes que intervienen en las alianzas. 	Instruir al empresario en la utilización de las alianzas estratégicas para su mejoramiento competitivo.	1	4H
2	Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia. • Evaluación y selección de alternativas. • Decisiones programada y no programadas. • Métodos modernos para la toma de decisiones. • Toma de decisiones en condiciones de incertidumbre y riesgo. • Análisis beneficio-costos. 	Capacitar al empresario con conocimientos teóricos y prácticos para una mejor toma de decisiones.	1	4H

MÓDULO TEMÁTICO III

2/3

TEMA: ALIANZAS ESTRATÉGICAS

N°	CONTENIDO	CONTENIDO TEMÁTICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	EVENTOS	TIEMPO
3	Gestión Administrativa Moderna	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia. • Principios básicos. • Benchmarking. • Mecanismos para el intercambio de recursos y conocimientos. • Enfoque estratégico en la administración. • Análisis sobre inversiones. 	Preparar al empresario en técnicas modernas para mejorar su gestión administrativa.	1	4H
4	Desarrollo del poder de negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia. • Fases de una negociación exitosa. • Proceso de negociación con la competencia. • Proceso de negociación con proveedores. • Proceso de negociación con clientes. • Garantías bilaterales. • Medición de riesgos de inversión. 	Adiestrar al empresario a desarrollar sus habilidades en el proceso de negociación.	1	4H

MÓDULO TEMÁTICO III					3/3
TEMA: ALIANZAS ESTRATÉGICAS					
N°	CONTENIDO	CONTENIDO TEMÁTICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	EVENTOS	TIEMPO
5	Retroalimentación		Proporcionar un repaso dirigido de los temas más relevantes del módulo.	1	4H
	TOTAL			5E	20H

3.4.1.7. Presupuesto.

En la etapa de la planeación también resulta necesario calcular todos los costos el cuales se incurrirá al ejecutar el plan de capacitación. Para lo que se tienen que tomar a consideración, tanto los recursos humanos como materiales necesarios para llevarlo a cabo. A continuación se especifica el personal involucrado en dicha capacitación y los demás recursos necesarios:

- *Honorarios:*
 - 1 coordinador
 - 3 instructores o facilitadores de cursos

- *Materiales y papelería:*
 - Libretas
 - Plumones
 - Lápices
 - Lapiceros
 - Folders
 - Folletos
 - Fasteners

- Perforador

- Diplomas

- *Gastos de logística:*

- Alquiler de local

- Alquiler de equipo audiovisual

- Refrigerio

- *Gastos imprevistos:*

Considerando un incremento a la sumatoria de gastos en recursos humanos, materiales y otros gastos, se hace necesario aplicar el 5% de éstos, por gastos adicionales.

Para poder hacerse una mejor idea del costo del plan, se elaboró un resumen de costos por cada uno de los tres módulos a impartir, al igual es presentado un consolidado de costos por el plan de capacitaciones. Se detallan a continuación:

CEDULA DE COSTOS					
MÓDULO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO					
RUBROS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD POR MODULO	COSTO UNITARIO	COSTO POR MODULO	COSTO POR PARTICIPANTE
HONORARIOS					
Coordinador	Módulo	1	\$250.00	\$250.00	\$25.00
Instructor o facilitador	Evento	6	\$50.00	\$300.00	\$30.00
MATERIALES Y PAPELERÍA					
Libretas	Unidad	10	\$0.87	\$8.70	\$0.87
Plumones	Unidad	4	\$1.35	\$5.40	\$0.54
Lápices	Unidad	12	\$0.12	\$1.44	\$0.14
Lapiceros	Unidad	12	\$0.25	\$3.00	\$0.30
Fólder	Unidad	12	\$0.15	\$1.80	\$0.18
Perforador	Unidad	1	\$3.50	\$3.50	\$0.35
Folletos	Unidad	12	\$1.25	\$15.00	\$1.50
Diplomas	Unidad	10	\$1.00	\$10.00	\$1.00
GASTOS DE LOGÍSTICA					
Alquiler de local y Refrigerio *	Evento	6	\$100.00	\$600.00	\$60.00
Alquiler de equipo audiovisual	Evento	6	\$30.00	\$180.00	\$18.00
SUB-TOTAL			\$438.49	\$1,378.84	\$137.88
GASTOS IMPREVISTOS 5%			\$21.92	\$68.94	\$6.89
TOTAL			\$460.41	\$1,447.78	\$144.78
* Por política del pago en los lugares donde existen locales para este tipo de eventos, generalmente van involucrados ambos rubros en el valor a cancelar.					

CEDULA DE COSTOS					
MÓDULO DE CALIDAD EN EL SERVICIO					
RUBROS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD POR MODULO	COSTO UNITARIO	COSTO POR MODULO	COSTO POR PARTICIPANTE
HONORARIOS					
Coordinador	Módulo	1	\$250.00	\$250.00	\$25.00
Instructor o facilitador	Evento	5	\$50.00	\$250.00	\$25.00
MATERIALES Y PAPELERÍA					
Libretas	Unidad	10	\$0.87	\$8.70	\$0.87
Plumones	Unidad	4	\$1.35	\$5.40	\$0.54
Lápices	Unidad	12	\$0.12	\$1.44	\$0.14
Lapiceros	Unidad	12	\$0.25	\$3.00	\$0.30
Fólder	Unidad	12	\$0.15	\$1.80	\$0.18
Perforador	Unidad	1	\$3.50	\$3.50	\$0.35
Folletos	Unidad	12	\$1.25	\$15.00	\$1.50
Diplomas	Unidad	10	\$1.00	\$10.00	\$1.00
GASTOS DE LOGÍSTICA					
Alquiler de local y Refrigerio *	Evento	5	\$100.00	\$500.00	\$50.00
Alquiler de equipo audiovisual	Evento	5	\$30.00	\$150.00	\$15.00
SUB-TOTAL			\$438.49	\$1,198.84	\$119.88
GASTOS IMPREVISTOS 5%			\$21.92	\$59.94	\$5.99
TOTAL			\$460.41	\$1,258.78	\$125.88
* Por política del pago en los lugares donde existen locales para este tipo de eventos, generalmente van involucrados ambos rubros en el valor a cancelar.					

CEDULA DE COSTOS					
MÓDULO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS					
RUBROS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD POR MODULO	COSTO UNITARIO	COSTO POR MODULO	COSTO POR PARTICIPANTE
HONORARIOS					
Coordinador	Módulo	1	\$250.00	\$250.00	\$25.00
Instructor o facilitador	Evento	5	\$50.00	\$250.00	\$25.00
MATERIALES Y PAPELERIA					
Libretas	Unidad	10	\$0.87	\$8.70	\$0.87
Plumones	Unidad	4	\$1.35	\$5.40	\$0.54
Lápices	Unidad	12	\$0.12	\$1.44	\$0.14
Lapiceros	Unidad	12	\$0.25	\$3.00	\$0.30
Fólder	Unidad	12	\$0.15	\$1.80	\$0.18
Perforador	Unidad	1	\$3.50	\$3.50	\$0.35
Folletos	Unidad	12	\$1.25	\$15.00	\$1.50
Diplomas	Unidad	10	\$1.00	\$10.00	\$1.00
GASTOS DE LOGISTICA					
Alquiler de local y Refrigerio *	Evento	5	\$100.00	\$500.00	\$50.00
Alquiler de equipo audiovisual	Evento	5	\$30.00	\$150.00	\$15.00
SUB-TOTAL			\$438.49	\$1,198.84	\$119.88
GASTOS IMPREVISTOS 5%			\$21.92	\$59.94	\$5.99
TOTAL			\$460.41	\$1,258.78	\$125.88
* Por politica del pago en los lugares donde existen locales para este tipo de eventos, generalmente van involucrados ambos rubros en el valor a cancelar.					

PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL					
RUBROS	MÓDULO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	MÓDULO DE CALIDAD EN EL SERVICIO	MÓDULO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	COSTO TOTAL	COSTO POR PARTICIPANTE
HONORARIOS	\$550.00	\$500.00	\$500.00	\$1,550.00	\$155.00
MATERIALES Y PAPELERÍA	\$48.84	\$48.84	\$48.84	\$146.52	\$14.65
GASTOS DE LOGÍSTICA	\$780.00	\$650.00	\$650.00	\$2,080.00	\$208.00
SUB-TOTAL	\$1,378.84	\$1,198.84	\$1,198.84	\$3,776.52	\$377.65
GASTOS IMPREVISTOS 5%	\$68.94	\$59.94	\$59.94	\$188.83	\$18.88
TOTAL	\$1,447.78	\$1,258.78	\$1,258.78	\$3,965.35	\$396.53

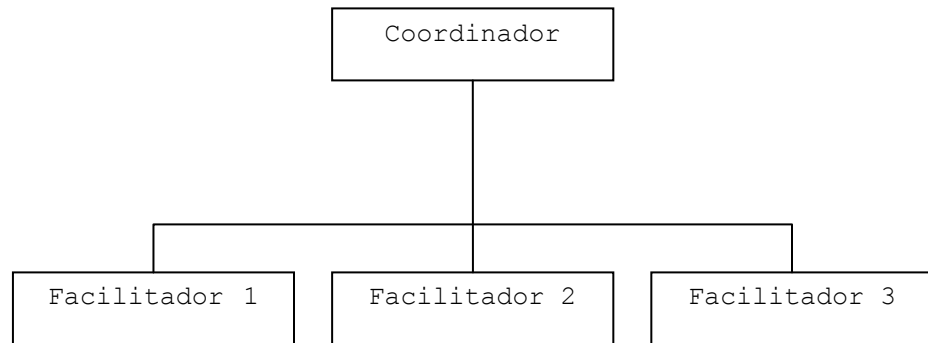
3.4.2. Organización de la Capacitación.

La etapa de organización juega un rol importante dentro del plan de capacitación, ya que en esta se establece la disposición, así como la coordinación de recursos. De tal forma se propone la estructura organizativa de la Unidad de Capacitación, la descripción del perfil de los instructores o encargados del proceso, la logística para la formación de grupos de capacitación, así como la integración de los recursos materiales y humanos requeridos para el proceso.

3.4.2.1. Estructura Organizativa de la Unidad de Capacitación.

Para llevar a cabo el presente programa de capacitación se necesita definir la estructura orgánica y funcional de aquellos individuos que formarán parte del equipo de capacitación, y que les permita disponer de los elementos estructurales, tecnológicos, humanos y financieros para operar de manera eficiente el programa de capacitación.

En ese sentido se propone que los empresarios interesados en aplicar este Plan de Capacitación consideren la adopción de la siguiente estructura:



Considerando la magnitud del programa de capacitación en gestión empresarial, se determina que la unidad de capacitación estará formada por 4 personas, dentro de las cuales existirá un coordinador general quien será el encargado de la logística y supervisión del desarrollo del Plan de Capacitación, así como también este tendrá a disposición la contratación de tres instructores, uno para cada módulo propuesto respectivamente.

3.4.2.2. Descripción del Perfil del Coordinador y los Instructores.

Se recomienda que las personas que conduzcan el Programa de Capacitación, posean un perfil cercano al siguiente:

- Ser profesionales con una formación académica en las áreas de las ciencias económicas y/o otras ciencias relacionadas a la temática a impartir.
- Contar con experiencia profesional en gestión empresarial en el sector de la mediana empresa del sector comercio (mínimo tres años), de tal forma que conozcan de la problemática y viabilidad del sector.
- Poseer conocimiento técnico y logístico sobre competitividad de las empresas del sector comercio.
- Tener conocimientos en pedagogía educativa y metodologías de capacitación participativa.

- Estar familiarizados con los conceptos de desarrollo humano.
- Tener experiencia mínimo de 3 años, en el desarrollo de cursos, seminarios y talleres de capacitación con pruebas de éxito y de reconocimiento.
- Manejar técnicas e instrumentos de transferencia de conocimientos y de dinámica de procesos grupales.

3.4.2.3. Formación de grupos.

El nivel organizacional al que estará dirigida la capacitación será **el nivel de dirección** representado por los gerentes o propietarios de las empresas, y dado que el número de personas a capacitar es reducido (10 medianos empresarios) y relativamente homogéneo desde el punto de vista académico y de las funciones que desempeñan dentro de la organización, habrá un solo grupo de personas a capacitar.

3.4.2.4. Integración de Recursos materiales.

Dadas las características del presente Plan de Capacitación, no se requerirá de grandes inversiones; pero sí de todos aquellos recursos materiales necesarios para su puesta en marcha, con el objeto de garantizar la efectividad del programa dotándolo de condiciones materiales adecuadas.

Durante el desarrollo de las actividades de capacitación se utilizarán diferentes recursos materiales que faciliten al instructor desarrollar el plan de capacitación y que sirvan de ayuda a los participantes a comprender el contenido. Dentro estos están:

- **Bibliográficos:** ya que permiten al participante tener por escrito el contenido de la capacitación recibida. Entre ellos se encuentran folletos, boletines, revistas, etc.
- **Medios audiovisuales:** éstos facilitan el proceso de enseñanza y ayudan al instructor a desarrollar el

contenido de manera más práctica. Entre los más usados están: pizarrón, retroproyector, carteles, etc.

- **Materiales didácticos:** necesarios para el desarrollo de los cursos dentro de los que se utilizarán están: fotocopias, folletos, plumones para pizarrón, transparencias, papel bond (tamaños carta y oficio), lápices y bolígrafos, libretas y Diplomas de Participación.
- **Servicios de logística:** en los cuales están refrigerios, renta de local y otros imprevistos.

3.4.2.5. Integración del Recurso Humano.

Dentro de los recursos humanos que intervendrán en el desarrollo del Plan de Capacitación, están los siguientes:

- **Un coordinador,** que es la persona encargada de auxiliar el plan de capacitación, teniendo a su cargo las siguientes actividades: llevar el control de asistencia de los participantes, distribución del material

didáctico y alimentación, en general hace que las actividades se realicen en orden y de acuerdo a lo programado.

- **Tres instructores o facilitadores,** encargados de impartir los conocimientos teóricos y prácticos a los participantes de acuerdo al contenido programado en los tres módulos del Plan de Capacitación. Los facilitadores deben ser personas profesionales y tener conocimientos en el área de desarrollo asignada, facilidad para las relaciones humanas, y facilidad para exponer. Para poder desarrollar la capacitación cada instructor deberá reunir información pertinente al módulo correspondiente a impartir para que pueda ser utilizada cuando se desarrollen. De tal forma se tendrá un facilitador por cada uno de los siguientes módulos: Proceso Administrativo de Calidad, Calidad en el Servicio y Alianzas Estratégicas
- **Los participantes,** que son el elemento humano a quien va dirigido el esfuerzo del plan de capacitación.

Por tanto y para llevar a cabo el plan de capacitación se requiere de recursos humanos que reúnan el perfil educativo, de acuerdo al siguiente detalle:

N°	Cargo	Grado/Profesión
1	Coordinador	Licenciado en Administración de Empresas.
1	Instructor de Alianzas Estratégicas	Licenciado en Mercadeo.
1	Instructor del Proceso Administrativo	Licenciado en Administración de Empresas
1	Instructor de la Calidad en el Servicio	Licenciado en Administración de empresas. Licenciado en Mercadeo.
10	Participantes	Gerentes o Propietarios de las Empresas.

3.4.3. Ejecución de la Capacitación.

A continuación se detallará de qué manera se contratará, coordinará y supervisará los cursos de capacitación impartidos a las medianas empresas de San Miguel, a fin de detectarse a tiempo los obstáculos que pueden llegarse a dar y que el participante alcance los objetivos propuestos.

3.4.3.1. Contratación de los Servicios.

- **Instructores**

Por la naturaleza de los módulos de capacitación estos deberán ser externos, con ciertos atributos que den cumplimiento a requisitos de acuerdo con el perfil descrito anteriormente, con el objetivo de adquirir conocimientos sobre aspectos de actualidad y equipar al programa de capacitación, del recurso humano idóneo que se ajuste a sus necesidades particulares, así como a cada una de la temáticas propuestas para impartir. Por tal razón, cada uno de los tres módulos a impartir deberá poseer un instructor o facilitador en particular ya que de esta manera se asegura la especialización de las temáticas de cada módulo.

- **Recursos Materiales.**

Entre los recursos materiales que se necesitan para poder implementar un programa de capacitación para mejorar la competitividad de las medianas empresas están: La infraestructura donde se llevará acabo el evento, los

cuales deben de cumplir ciertos requisitos como: una ventilación e iluminación adecuadas, así como también la ubicación, dimensiones, distribuciones y conexiones eléctricas idóneas para que el aprendizaje sea efectivo. También es necesario contar con los instrumentos auxiliares, descritos anteriormente, que faciliten la comunicación en el proceso de enseñanza aprendizaje. Para tal caso, el Coordinador del programa será el encargado de contratar todos esos recursos con una semana como mínimo de anticipación a los eventos, de tal modo que no exista ningún inconveniente a la hora del desarrollo de los mismos.

3.4.3.2. Desarrollo del Plan.

Para el desarrollo del Plan de Capacitación, se efectuará una serie de actividades que a continuación se detallan:

La capacitación será sobre mejoramiento de la competitividad de las medianas empresas, y se desarrollará a través de tres módulos temáticos:

1. Módulo "Proceso Administrativo"
2. Módulo "Calidad del Servicio"
3. Módulo "Alianzas Estratégicas"

Los participantes deberán asistir a las capacitaciones ya que se tomará nota de la asistencia, factor tomado muy en cuenta ya que de ésta depende en gran medida el éxito o fracaso del plan (**VER ANEXO N°4**)

Por tanto, a lo largo del desarrollo de los cursos de capacitación impartidos, el coordinador como responsable principal, deberá estar bien informado de la manera cómo se desarrollarán los módulos, velando de que se cumpla cada uno de los pasos y etapas que se han planificado, esto con la finalidad de prevenir cualquier incidente o darle la solución aquellas circunstancias que puedan significar un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos del programa.

3.4.3.3. Coordinación de los eventos.

Consistirá en el monitoreo permanente de la labor de los participantes, así como del instructor. La función del coordinador incluye la prevención y solución de los inconvenientes que puedan afectar el buen desarrollo del plan y además de la cobertura de las necesidades. Esto significa tener todos los recursos materiales necesarios a la mano y lograr que las personas que participen en el proceso de capacitación se concentren en el logro de los objetivos de aprendizaje.

Por tanto depende medularmente del coordinador del plan de capacitación, la adecuada coordinación de actividades dentro de las que podemos mencionar:

- Efectuar la programación de locales y horarios para cada uno de los eventos, que se ajusten a las necesidades de los participantes.
- Velar por que las condiciones de los locales cumplan con los requisitos de la capacitación.

- Monitoreo continuo del buen desarrollo de módulos temáticos a tratar.
- Abastecimiento completo de todos los recursos materiales, didácticos y otros necesarios para el desarrollo de los eventos.
- Reclutamiento y contratación del recurso humano encargado de impartir los módulos temáticos.
- Crear todas las condiciones necesarias para que el Plan de Capacitación cumpla con los objetivos trazados.

3.4.3.4. Control Administrativo y Presupuestal.

Aunque el proceso de control se presenta en cualquier momento, éste toma mayor importancia durante el proceso de *ejecución*, para lo cual se requiere obtener indicadores, diseños formales e involucrar a los usuarios en las actividades de medición, verificar si los cursos se desarrollan tal y como se han planeado, verificar la participación y asistencia tanto de instructores como

usuarios del servicio. Ya que en esta etapa es donde se realizan todos los ajustes necesarios para que los objetivos planteados puedan ser alcanzados eficazmente. Para eso se recomienda el uso de formulario descrito en el **ANEXO N°5**.

3.4.3.5. Recomendaciones para la Ejecución.

- A fin de darle solución a los problemas detectados en el diagnóstico de necesidades de capacitación, es recomendable en el momento de capacitar y desarrollar los diferentes módulos, que los contenidos se vayan aplicando en la práctica en función de cada realidad empresarial.
- Se debe realizar un diagnóstico de aptitudes y habilidades tres meses después de haber recibido la capacitación para verificar si ha habido un cambio de conducta y de conocimientos.
- Darle continuidad a los cursos de capacitación, mediante la evaluación del impacto que éstos tengan dentro de la organización, en esa medida se podrá

evaluar si la capacitación fue dirigida a solucionar un problema o a satisfacer una necesidad.

- Los contenidos a desarrollar en cada módulo deberán transformarse en conocimientos o instrumentos concretos que permitan a la empresa volverse más eficiente y por ende, más competitiva en el mercado.
- El personal que se reclute para impartir los cursos de capacitación deberán ser aquellos que posean conocimientos técnicos, habilidad y experiencia en áreas específicas.

3.4.4. Control de la Capacitación.

A continuación se describe la forma en que se evaluará y medirá el desempeño del programa de capacitación a fin que pueda controlarse oportunamente la efectividad de los cursos, la calidad de la enseñanza y la adquisición de conocimientos y habilidades por parte de los participantes, con el propósito de tomar acciones correctivas de manera oportuna si se detectan desviaciones.

3.4.4.1. Evaluación del Plan.

El programa será evaluado al término de cada uno de los cursos que lo conforman, a través de un formulario cuyas respuestas permitirán evaluar el contenido del curso, el grado de motivación del participante en términos de interés, actividad y participación. De esta manera se podrán también recolectar comentarios y sugerencias que sean útiles para mejorar la calidad del plan de capacitación de futuros eventos. (**VER ANEXO N° 6**).

3.4.4.2. Evaluación del Instructor.

El instructor desempeña un papel fundamental para el éxito y efectividad del Plan de Capacitación, ya que pueden generar las mejores condiciones para la inducción. Pero si el instructor falla en el manejo del grupo; no es aceptado, no genera un clima de confianza, mal manejo de los módulos para la capacitación, entre otras situaciones que puedan surgir además, puede ocasionar que no se logren en su totalidad los objetivos planteados.

Se sugiere por lo tanto que el instructor sea evaluado al finalizar cada curso por los participantes y por el coordinador del programa, a fin de medir el desempeño de su labor en aspectos tales como: exposición y manejo del grupo, generación de confianza, capacidad y dominio del tema, manejo de equipos auxiliares y otros. Para este propósito se sugiere los formatos proporcionados en los **ANEXOS. N°6 Y N°7.**

3.4.4.3. Evaluación de los Participantes.

La evaluación y el control de los participantes deberán realizarse durante el curso y al término de éste, dado que es de suma importancia medir y conocer periódicamente la reacción de los participantes, el grado de aprendizaje alcanzado a lo largo del desarrollo de los cursos, los cambios de conducta o actitud que se generen y los resultados tangibles de los programas que serán trasladados y aplicados al desempeño de sus funciones, éstas evaluaciones quedan a criterio del coordinador y facilitador dependiendo de las temáticas impartidas.

Para la evaluación de los participantes se utilizarán exámenes ligados al proceso de enseñanza que permitan controlar de manera objetiva el grado de satisfacción que se está dando a las necesidades y problemas detectados y hasta qué punto se están logrando los objetivos específicos de la temática desarrollada. Lo más conveniente es que el instructor, de acuerdo con su criterio y dominio de la materia proceda a la creación de formas de evaluación apropiadas que le permitan determinar el grado de aprendizaje alcanzado por los participantes.

Se sugiere que el instructor haga una sistematización de evaluaciones (exámenes, ejercicios, soluciones de casos, etc.), basados en la temática impartida que le proporcione un criterio válido, confiable, objetivo y estandarizado de los resultados logrados por cada participante y por el grupo en general.

3.4.4.4. Seguimiento.

En el proceso de capacitación, el seguimiento de los eventos y actividades realizadas, así como la aplicación de

los conocimientos, habilidades y actitudes tiene un papel esencial. El seguimiento les indica a los participantes de que el responsable de la capacitación está interesado no solamente en que se desarrollen los módulos y las personas asistan, sino que tiene una preocupación real por saber el resultado final para la organización.

Debe dársele continuidad al Plan de Capacitación mediante controles internos, tanto al instructor como a los participantes, por lo que hay que auxiliarse de las evaluaciones con el fin de:

- Lograr un desarrollo satisfactorio de la capacitación.
- Detectar las fallas del proceso, para mejorar las próximas capacitaciones de manera que satisfagan las necesidades existentes.

Es necesario, que se le de seguimiento a la capacitación, no solamente durante su proceso, sino aún después de finalizado el evento. El seguimiento que se hace después del evento será efectivo si los participantes, en este caso los propietarios o gerentes se involucran, por el

hecho de que son ellos los que conocen a fondo las funciones y problemas de sus respectivas secciones y sobre todo porque es su responsabilidad.

Es recomendable que además estén al tanto del contenido del curso, de la forma de impartirlo y de los objetivos. El método de seguimiento que puede utilizarse es la *entrevista personal* entre el participante y el instructor, porque crea la posibilidad de analizar situaciones dentro de las secciones o actitudes inadecuadas que pueden obstaculizar la aplicación de los conocimientos o habilidades. Además de ésta, el *control de las evaluaciones* realizadas por los participantes durante el periodo de capacitación.

3.4.5. Plan de implementación.

ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
PLANIFICACIÓN DEL PROGRAMA																																								
Diagnostico de las necesidades de capacitación	■	■	■																																					
Establecimiento de objetivos		■	■																																					
Selección de estrategias de capacitación			■	■																																				
Definición de políticas y normativas					■	■																																		
Definición del método de capacitación						■	■																																	
Diseño de módulos temáticos									■	■																														
Elaboración de Presupuesto												■	■																											
ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA																																								
Definición de la estructura organizativa de la unidad de capacitación																																								
Selección y contratación de facilitadores																																								
Integración de recursos materiales y humanos																																								
Formación de grupos																																								
EJECUCIÓN DEL PROGRAMA																																								
Modulo I "Proceso Administrativo"																																								
Modulo II "Calidad del Servicio"																																								
Modulo III "Alianzas Estratégicas"																																								
CONTROL DEL PROGRAMA																																								
Evaluación del curso																																								
Evaluación del instructor																																								

ANEXOS

ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Con el propósito de investigar los diferentes problemas y necesidades de capacitación que enfrenta la Mediana empresa dedicada a la *comercialización de productos de primera necesidad*, le solicitamos amablemente su colaboración en proporcionar información relacionada con el funcionamiento de su empresa y le garantizamos que los resultados obtenidos serán utilizados en forma confidencial y con fines académicos para el desarrollo del trabajo de graduación titulado **"PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL"**.

De antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

I. DATOS GENERALES.

Nombre de la empresa:

Dirección:

Teléfono:

Número de empleados:

II. CUESTIONARIO.

1. ¿Posee la empresa por escrito su visión y misión?

Si

No

2. ¿Cuáles de los siguientes objetivos persigue su empresa?

Ser altamente competitivo en el mercado

Garantizar un producto de calidad en el mercado

Contar con recurso humano altamente capacitado

Ser sujeto de crédito en el mercado financiero

Otros (especifique): _____

3. ¿La empresa cumple con los objetivos que persigue?

Totalmente

Parcialmente

No cumple

4. ¿Qué tipo de planes efectúa la empresa?

Reducción de costos Aumentar de ventas

Nuevos mercados Incrementar Ganancias

Ninguno

Otros (especifique): _____

5. ¿Elabora algún tipo de presupuesto?

Si

No

6. Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿Cuáles son los principales presupuestos que elabora la empresa?

Presupuesto de venta Presupuesto de compra

Presupuesto de efectivo Presupuesto de gastos

Presupuesto de capital

7. ¿Posee la empresa una estructura organizativa bien definida?

Si

No

8. Si su respuesta a la pregunta 6 fue negativa ¿Cuáles cree que son las causas de no haber definido claramente su Estructura Organizativa?

Falta de conocimiento técnico Falta de recursos

No es importante

Otros (especifique): _____

9. ¿Cómo evalúa el desempeño de sus empleados?

En base al rendimiento

En base a sus tareas

En base a la persona

No los evalúa

Otros (especifique) _____

10. ¿Qué tipo de incentivos otorga la empresa a sus empleados?

Comisiones

Regalos

No existen incentivos

Otros (especifique): _____

11. ¿Conoce la variedad de productos y servicios que ofrecen sus competidores?

Si

No

12. ¿Qué acciones emprende la empresa para promocionar sus productos?

Descuentos Ofertas
Regalos por compra Ninguno
Otros (especifique) _____

13. Señale los principales problemas que obstaculizan las actividades de comercialización en su empresa.

Poco conocimiento de los gustos y preferencias
No se cuenta con un plan de comercialización
Poco conocimiento de la competencia
No existen métodos para determinar el precio de venta
No se realiza publicidad
Otros (especifique): _____.

14. ¿Considera necesario mejorar su nivel competitivo?

Si No

15. ¿Considera usted necesario el utilizar estrategias modernas para el mejoramiento de la competitividad de su empresa?

Si No

16. ¿Considera usted que se necesita mejorar la atención que prestan sus empleados hacia los clientes?

Si No

17. ¿Cuál de las siguientes características considera que deben poseer sus vendedores?

Facilidad de expresión
Buena Presentación
Educación

18. Antes de tomar una decisión concerniente al desarrollo de su negocio ¿cuales elementos toma a consideración?

Experiencia
Consenso de grupo
Criterio Personal
Situación actual de la empresa
Otros (especifique): _____

19. ¿Considera importante que su empresa mantenga alianzas o acuerdos comerciales?

Si No

20. ¿Mantiene en la actualidad algún tipo alianza o acuerdo comercial?

Si No

21. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa señale que tipo de alianza o acuerdo comercial posee.

Alianza con proveedores
Alianza con clientes
Alianza con la competencia
Otros (especifique): _____

22. ¿Que elementos considera necesarios en sus procesos de negociación?

Capacidad de convencimiento

Buenas relaciones interpersonales

Buenas relaciones comerciales

Conocer de antemano a la contraparte

Facilidad de expresión

Otros (especifique): _____

23. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para el desarrollo de sus actividades?

Si

No

Si su respuesta es negativa, esta es la ultima pregunta

24. si su respuesta anterior fue afirmativa ¿En cuales de las siguiente áreas ha recibido capacitación?

Ventas Personal

Contabilidad Servicio al cliente

Manejo administrativo Alianzas o convenios

25. ¿A través de qué institución ha recibido capacitación?

FADEMYPE FUSADES Camara de Comercio

INSAFORP CONAMYPE BONOMYPE

FUNDAPYME

Otros (especifique) _____

26. ¿Cuál fue el costo del servicio?

Gratis Menos de \$50
Entre \$50 y \$100 Más de \$100

27. ¿Cómo considera el costo del servicio?

Alto Justo o Moderado Bajo

28. ¿Ha recibido algún tipo de beneficio con la capacitación?

Si No

29. Si respondió sí, ¿cuales han sido los beneficios?

30. ¿Cuales de los siguientes temas de capacitación considera más necesario para su empresa?

Liderazgo
Trabajo en equipo
Motivacion del personal
Técnicas de venta
Toma de decisiones
Atención al cliente
Poder de negociación
Proceso administrativo
Alianzas estrategicas
Comercialización

Otros (especifique): _____

ANEXO N° 2

N°	NOMBRE COMERCIAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO	NOMBRE DEL PROPIETARIO
1	COMERCIAL MARVIN	BARRIO LA MERCED CALLE CHAPARRASTIQUE # 404	26614688	ÁLVAREZ GUTIÉRREZ, ATILIO
2	COMERCIAL SEGOVIA	1ª CALLE PONIENTE LOCAL # 10, PLAZA SAN MIGUEL		SEGOVIA GIRÓN, MELIDA ANTONIA
3	COMERCIAL ROSITA	BARRIO SAN FRANCISCO 5ª AVENIDA NORTE BIS # 101	26611709	REYES REYES, SANTOS GREGORIO
4	COMERCIAL SANTIAGO	BARRIO LA MERCED CALLE CHAPARRASTIQUE # 605	26610146	MARTINEZ, SANTIAGO ALBERTO
5	COMERCIAL MELVIN	BARRIO LA MERCED 1ª AVENIDA SUR # 108	26611615	VÁSQUEZ DE ÁLVAREZ, ANA LIDIA
6	COMERCIAL SANTIAGUITO II	BARRIO LA MERCED CALLE CHAPARRASTIQUE # 401	26617580	MARTINEZ, SANTIAGO ALBERTO (HIJO)
7	COMERCIAL ROSARIO	BARRIO LA MERCED CALLE CHAPARRASTIQUE 7ª AVENIDA NORTE 414		AMAYA CANALES, JOSÉ ARMANDO
8	COMERCIAL LA CAMPIÑA	BARRIO LA MERCED CALLE CHAPARRASTIQUE # 509		AMAYA CANALES, YONI CARMEN
9	COMERCIAL SAN JOSÉ	BARRIO LA MERCED CALLE CHAPARRASTIQUE # 413		HERNANDEZ, MARIA ANTONIA
10	COMERCIAL CINDY	BARRIO LA MERCED CALLE CHAPARRASTIQUE # 425		GUZMAN, ALFREDO

ANEXO N° 3
TABULACIÓN DE DATOS.

1. ¿Posee la empresa por escrito su visión y misión?

Objetivo: Determinar si las empresas posee misión y visión.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%

Comentario: Del total de medianas empresas entrevistadas, sólo un 10% conoce la misión y visión que la empresa busca, y un 90% desconoce de ello, pues creen que no es necesario, en general se preocupan más por ofrecer productos de buena calidad. Puede establecerse según los resultados que la mayoría de las *empresas carecen de una filosofía empresarial formal.*

2. ¿Cuáles de los siguientes objetivos que persigue su empresa?

Objetivo: conocer que tipo de objetivos persigue la empresa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ser altamente competitivo en el mercado	7	70%
Garantizar un producto de calidad en el mercado	6	60%
Contar con recurso humano altamente capacitado	1	20%
Ser sujeto de crédito en el mercado financiero	--	--

Comentario: De las empresas encuestadas, un 60% opinan que buscas garantizar productos de calidad en el mercado, y un 70% buscan ser altamente competitivas en el mercado, y solo un 20% contar con recurso altamente capacitado. Lo que indica que la mayoría tienen la necesidad de ser más competitivas en el mercado y al mismo tiempo, estas se preocupan muy poco por contar con personal capacitado.

3. ¿La empresa cumple con los objetivos que persigue?

Objetivo: conocer en que nivel, la empresa cumple con los objetivos trazados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	1	10%
Parcialmente	8	80%
No cumple	1	10%
Total	10	100%

Comentario: De las empresas encuestadas, el 80% considera que los objetivos que persiguen se obtienen parcialmente, el 10% los ha cumplido totalmente, y el otro 10% no los cumple. En síntesis la mayoría de estas empresas no puede cumplir a cabalidad con el logro de sus objetivos que en su mayoría están vinculados con mejorar la competitividad.

4. ¿Qué tipo de planes efectúa la empresa?

Objetivo: Conocer que tipo de planes efectúa la empresa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Reducción de costos	1	10%
Aumentar de ventas	4	40%
Nuevos mercados	--	--
Incrementar Ganancias	--	--
Ninguno	5	50%

Comentario: el 50% de los encuestados aseguró que no efectúan ningún tipo de plan para el desarrollo de sus actividades, un 40% respondió que elaboran cierto tipo de planes para aumentar los niveles de ventas, y apenas un 10% que realiza planes para reducir costos. De acuerdo a estas respuestas, la mayoría de las empresas no realiza formalmente la etapa de planeación de sus operaciones, y aunque cierto número opinó que elaboraban planes, no lo hacen formalmente, trabajando así de una forma improvisada e informal.

5. ¿Elabora algún tipo de presupuesto?

Objetivo: Conocer si la empresa elabora algún tipo de presupuesto.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Comentario: De las medianas empresas encuestadas, un 30% mencionó que si elabora algún tipo de presupuesto y que otro 70% no lo hace. Se puede determinar así que la mayor parte de estas empresas no consideran importante el presupuestar y que además en su mayoría éstos desconocen los procediéndos para elaborarlos.

6. Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿Cuáles son los principales presupuestos que elabora la empresa?

Objetivo: Establecer que tipos de presupuestos elaboran las empresas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Presupuesto de venta	2	67%
Presupuesto de compra	3	100%
Presupuesto de efectivo	--	--
Presupuesto de gastos	1	33%
Presupuesto de capital	--	--

Comentario: De las 3 empresas que respondieron que realizaban presupuestos, el 100% de estas elabora los presupuestos de compras, un 67% elabora los presupuestos de ventas y solamente un 33% elabora los

presupuesto de gastos, en cuanto a los demás presupuestos o desconocen de ellos o no los consideran importantes o necesarios. Se hace evidente que el interés para presupuestar por la mayoría de empresas es mínimo.

7. ¿Posee la empresa una estructura organizativa bien definida?

Objetivo: Determinar si las empresas poseen una estructura organizativa formalmente establecida.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Comentario: Como se observa el 80% de las medianas empresas, no posee una estructura organizativa bien definida y solamente un 20% de estas la posee en alguna medida. Esto indica la falta de interés por parte de los empresarios hacia el ordenamiento administrativo y organizacional de su empresa, ya que en su mayoría son los propietarios quienes tienen a su cargo la mayor parte de funciones.

8. Si su respuesta a la pregunta 6 fue negativa
 ¿Cuáles cree que son las causas de no haber
 definido claramente su estructura organizativa?

Objetivo: Determinar las razones de porque no han
 establecido una estructura organizativa formal.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Falta de conocimiento técnico	6	75%
Falta de recursos	--	--
No es importante	2	25%
Total	8	100%

Comentario: De las 8 empresas que manifestaron no
 tener una estructura organizativa formalmente
 establecida, el 75% opino que es por falta de
 conocimiento técnico y solo un 25% opino que no lo
 consideraba importante. Según estos resultados la
 mayoría de estas empresas carecen de los conocimientos
 técnicos necesarios para establecer una estructura
 organizativa formal, además de desconocer los
 beneficios de la estructuración funcional.

9. ¿Cómo evalúa el desempeño de sus empleados?

Objetivo: conocer los parámetros utilizados por las empresas para medir el rendimiento de sus empleados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
En base al rendimiento	9	90%
En base a las tareas	1	10%
En base a la persona	--	--
Total	10	100%

Comentario: De las medianas empresas encuestadas, un 90% evalúa el desempeño de sus empleados en base al rendimiento, solamente un 10% lo hace en base a las tareas que el empleado realiza, aunque su evaluación es de manera informal pues no llegan ningún tipo de registro sobre el desempeño de cada empleado.

10. ¿Qué tipo de incentivos otorga la empresa a sus empleados?

Objetivo: Establecer el tipo de incentivos que otorga la empresas a sus empleados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Comisiones	4	40%
Regalos	2	20%
No existen incentivos	4	40%
Total	10	100%

Comentario: De las empresas encuestadas, un 40% manifestó que los incentivos que otorgan a sus empleados son comisiones por las ventas realizadas, un 20% brinda regalos y un 40% no otorga incentivos. Existe aún un buen porcentaje de las empresas que considera innecesario el otorgar incentivos a sus empleados, ya sea por falta de recursos o falta de conocimiento sobre técnicas de motivación de personal.

11. ¿Conoce la variedad de productos y servicios que ofrecen sus competidores?

Objetivo: Medir el conocimiento de las empresas acerca de las variedades de productos de la competencia.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Comentario: La variedad de los productos y servicios que ofrecen sus competidores son del conocimiento de la mayoría de las empresas, ya que un 80% opinó que si los conoce, y solamente un 20% desconocen de la totalidad de ellos, esto es a causa de que éstas comercializan la misma variedad de productos contando con los mismos proveedores, además debido a las alianzas que algunas de estas poseen con su competencia y/o proveedores.

12. ¿Qué acciones emprende la empresa para promocionar sus productos?

Objetivo: Determinar el tipo de promoción que utiliza la empresa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos	10	100%
Regalos por compra	2	20%
Ofertas	4	40%
Ninguno	--	--

Comentario: De las 10 medianas empresas encuestadas manifestaron que las promociones que realizan con mayor frecuencia son: Descuentos (100%), Regalos por

Compra (40%), Ofertas (20%). Vale destacar que estas promociones se dan sólo para ciertos productos, ya que estas dependen en la mayoría de los casos de cada proveedor.

13. Señale los principales problemas que obstaculizan las actividades de comercialización en su empresa.

Objetivo: Conocer los principales problemas de comercialización que afrontan las empresas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Poco conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes	1	10%
No se cuenta con un plan de comercialización	3	50%
Poco conocimiento de la competencia	2	20%
No existen métodos para determinar el precio de venta	--	--
No se realiza publicidad	7	50%

Comentario: las opiniones vertidas indican que los principales problemas que los obstaculizan en las actividades de comercialización es el no realizar publicidad (50%), y que no se cuente con un adecuado plan de comercialización (50%), además un 20% opinó que es por el poco conocimiento de la competencia y

solamente un 10% desconoce de los gustos y preferencias de los clientes. Según los resultados obtenidos estas empresas hacen poco uso de la publicidad, así como también carecen de conocimientos necesarios para elaborar y desarrollar un adecuado plan de comercialización.

14. ¿Considera necesario mejorar su nivel competitivo?

Objetivo: Determinar el grado de necesidad de mejorar el nivel competitivo en el mercado.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	--	--
Total	10	100%

Comentario: según el 100% de los encuestados considera necesario *mejorar su nivel competitivo* en el mercado. Esto nos indica la necesidad de las empresas por ampliar su participación e *incrementar el nivel competitivo*.

15. ¿Considera usted necesario el utilizar estrategias modernas para el mejoramiento de la competitividad de su empresa?

Objetivo: Conocer el criterio del gerente o propietario respecto al uso de estrategias modernas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	--	--
Total	10	100%

Comentario: Las empresas, en un 100% consideraron necesario el utilizar estrategias modernas para el mejoramiento de la competitividad. De esto se determina que las estrategias que actualmente se implementan han dejado de ser eficaces para el crecimiento de la empresa y además no generan los resultados esperados.

16. ¿Considera usted que se necesita mejorar la atención que prestan sus empleados hacia los clientes?

Objetivo: Determinar la necesidad de mejorar el servicio al cliente.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	--	--
Total	10	100%

Comentario: El 100% de las medianas empresas opinan que si necesitan mejorar la atención que prestan sus empleados hacia los clientes. Esta área es de vital importancia para las empresas, y según los resultados estas manifestaron el interés de mejorar la calidad del servicio.

17. ¿Cuál de las siguientes características considera que deben poseer sus vendedores?

Objetivo: Conocer las características idóneas del personal de ventas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Facilidad de expresión	3	30%
Buena presentación	2	20%
Educación	3	30%
Capacidad de convencimiento	2	20%
Total	10	100%

Comentario: Las medianas empresas consideran la facilidad de expresión como una de las características

más importantes con un 30% así como la educación con igual porcentaje, un 20% opinó la buena presentación y capacidad de convencimiento respectivamente, como la cualidad que deben poseer. Podemos determinar que las empresas varían en cuanto a sus necesidades, no obstante estas coinciden en mejorar las técnicas de ventas.

18. Antes de tomar una decisión concerniente al desarrollo de su negocio, ¿cuales elementos toma a consideración?

Objetivo: Conocer los elementos tomados a consideración al momento de tomar la decisión para el desarrollo de su negocio.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia	8	80%
Consenso de grupo	2	20%
Criterio personal	1	10%
Situación actual de la empresa	5	50%

Comentario: De las 10 medianas empresas encuestadas la mayoría se basan en la experiencia (80%) para tomar una decisión relacionada con su negocio, un 50% opinó

que en la situación actual de la empresa y solamente un 20% considero el consenso de grupo, y un 10% el criterio personal. De acuerdo a los resultados la mayoría de los propietarios consideró que la experiencia es la base para la toma de decisiones, dejando a un lado el consenso de grupo. La falta de trabajo en equipo se debe a que este tipo de empresas consideran irrelevante la participación de los empleados al momento de tomar una decisión y más cuando estas afectan el desarrollo del negocio.

19. ¿Considera importante que su empresa mantenga alianzas o acuerdos comerciales?

Objetivo: Conocer la importancia de las alianzas o acuerdos comerciales para las empresas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Comentario: Según el 90% de los encuestados resulta importante el mantener alianzas estratégicas y solo un 10% considero que no es necesario tenerlas. El hecho

de mantener alianzas de tipo comercial resulta, según los resultados, de vital importancia para estas empresas.

20. ¿Mantiene en la actualidad algún tipo alianza o acuerdo comercial?

Objetivo: Conocer si las empresas mantiene algún tipo de alianza comercial.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70%
No	3	30%
Total	10	100%

Comentario: un 70% de las empresas afirmó mantener algún tipo alianzas comerciales, mientras que un 30% opinó no poseer, esto nos indica que actualmente las empresas en su mayoría mantienen al menos algún tipo de alianza comercial que a pesar de no poseer un carácter formal están siendo productivas para los fines del negocio, no obstante éstos aun no están aprovechando al máximo los beneficios que estas conllevan tales como el mejoramiento de la competitividad.

21. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, señale que tipo de alianza o acuerdo comercial posee.

Objetivo: Determinar que tipo de alianza comercial posee la empresa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Alianza con proveedores	2	20%
Alianza con clientes	4	40%
Alianza con la competencia	5	50%

Comentario: Para las 10 empresas encuestadas las más utilizadas son las alianzas con la competencia (50%), pero además hay un 40% que mantiene alianzas con los clientes y solamente un 20% tiene alianzas con sus proveedores, lo que nos indica que el uso de estas alianzas es de suma importancia para el desarrollo de sus actividades. Vale aclarar que la mayor parte de estas alianzas son de carácter informal y solo son desarrolladas en cierta medida.

22. ¿Que elementos considera necesarios en sus procesos de negociación?

Objetivo: Establecer los elementos necesarios para el propietario o gerente en los procesos de negociación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Capacidad de convencimiento	5	50%
Buenas relaciones interpersonales	3	30%
Buenas relaciones comerciales	4	40%
Conocer de antemano a la contraparte	1	10%
Facilidad de expresión	--	--

Comentario: De las 10 empresas encuestadas los elementos considerados necesarios para el proceso de negociación son: para un 50% la capacidad de convencimiento, seguido de un 40% para las buenas relaciones comerciales, un 30% para las buenas relaciones interpersonales y solamente un 10% consideró como necesario el conocer de antemano a la contraparte.

23. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para el desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Conocer si se ha recibido algún tipo de capacitación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	--	--
Total	10	100%

Comentario: El 100% de las empresas han sido capacitadas para el desarrollo de sus actividades.

24. Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿En cuales de las siguientes áreas ha recibido capacitación?

Objetivo: Conocer sobre que áreas de la empresa ha recibido capacitación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ventas	6	60%
Personal	2	20%
Contabilidad	2	20%
Servicio al cliente	--	--
Manejo administrativo	--	--
Alianzas o convenios comerciales	--	--
Total	10	100%

Comentario: El área en que las mayor parte de las empresas ha recibido capacitación es la de ventas (60%), además en el área de personal y contabilidad con un 20% para ambos, lo que indica que existen áreas de importancia en las cuales las empresas aun no han recibido la debida capacitación, tal es caso de las áreas servicio al cliente, manejo administrativo y convenios comerciales.

25. ¿A través de qué institución ha recibido capacitación?

Objetivo: Conocer a través de que institución ha recibido capacitaciones.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
FADEMIPE	--	--
INSAFORP	--	--
FUNDAPYME	1	10%
FUSADES	2	20%
CONAMYPE	--	--
CÁMARA DE COMERCIO DE EL SALVADOR	1	10%
BONOMYPE	1	10%
PROVEEDORES	5	50%
Total	10	100%

Comentario: la mayoría de las empresas ha recibido capacitaciones a través de sus proveedores (50%), un 20% lo ha recibido a través de FUSADES y un mínimo del 10% por medio de FUNDAPYME, CÁMARA DE COMERCIO DE EL SALVADOR y BONOMYPE respectivamente, según los resultados la mayoría ha sido proporcionadas por los proveedores y se han enfocado en el conocimiento y desarrollo de sus productos en particular, dejando aun lado el desarrollo de otras áreas de igual o mayor importancia.

26. ¿Cuál fue el costo del servicio?

Objetivo: Determinar el costo promedio de servicio.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Gratis	5	50%
menos de \$50	4	40%
Entre \$50 y \$100	1	10%
Mas de \$100	--	--
Total	10	100%

Comentario: En la mayoría de las empresas encuestadas, el 50% recibió el servicio de capacitación de manera

gratuita, el 40% canceló menos de \$50 y solo el 10% maneja un costo entre \$50 y \$100

27. ¿Cómo considera el costo del servicio?

Objetivo: Determinar el criterio del propietario respecto al costo de la capacitación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Alto	--	--
Justo o Moderado	9	90%
Bajo	1	10%
Total	10	100%

Comentario: El 90% de los entrevistados mencionó que su costo ha sido justo y el 10% opinó que su costo fue bajo. Lo que nos indica que para los propietarios o gerentes que pagaron por el servicio **el costo fue razonable**, vale destacar que la mayoría de los encuestados ha recibido gratuitamente la capacitación.

28. ¿Ha recibido algún tipo de beneficio con la capacitación?

Objetivo: Conocer si ha recibido algún tipo de beneficio real con la capacitación recibida.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	--	--
Total	10	100%

Comentario: el 100% de las empresas opino que sí ha recibido beneficios por la capacitación recibida.

29. Si respondió Sí, ¿Cuáles han sido los beneficios que ha recibido?

Objetivo: Conocer que tipo de beneficio se ha logrado después de la capacitación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mejora de los niveles de ventas	3	30%
Motivación del personal	1	10%
Mayor conocimientos de los productos	5	50%
Mejor manejo contable	3	30%

Comentario: Según las empresas, los beneficios obtenidos han sido obtener mayor conocimientos de los productos que ofrecen (50%), un 30% manifiesta que ha sido la mejora de las ventas como el obtener un mejor manejo contable y solamente el 10% opinó que la motivación de personal, podemos determinar que el 100%

de las empresas ha recibido algún tipo de beneficio por medio de las capacitaciones.

30. ¿Cuales de los siguientes temas de capacitación considera más necesario para su empresa?

Objetivo: Determinar que temas consideran más necesarios para la capacitación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo	2	20%
Trabajo en equipo	5	50%
Motivación del personal	3	30%
Técnicas de venta	5	50%
Toma de decisiones	2	20%
Atención al cliente	5	50%
Poder de negociación	--	--
Proceso administrativo.	3	30%
Alianzas estratégicas	4	40%
Comercialización	2	20%

Comentario: las medianas empresas consideran que los temas de capacitación mas necesarios son: Técnicas de Venta (50%), Trabajo en Equipo (50%), Atención al Cliente (50%), Alianzas Estratégicas (40%), Proceso Administrativo (30%), Motivación del Personal (30%), el 20% considera temas como: Liderazgo, Toma de

Decisiones, y Comercialización. Esta información nos da a conocer que áreas de preparación técnica ven como prioritarias los encuestados.

ANEXO 4

LISTA DE ASISTENCIA A EVENTOS DE CAPACITACIÓN.

Nombre del Evento	:				
Fecha	:		Hor ario	:	
Institución que la imparte	:				
Objetivo del Evento	:				

N°	NOMBRE	N° DE DOCUMENTO	EMPRESA	FIRMA

--	--	--	--	--

ANEXO 5

CONTROL PRESUPUESTAL.

PLAN DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL								
Rubros	Módulo del Proceso Administrativo		Módulo de Alianzas Estratégicas		Módulo de Calidad en el Servicio		Costo por Participante	
	Presupuesto	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto	Real
Honorarios								
Gastos de Logística								
Sub - total								
Gastos Imprevistos								
Total								

ANEXO 6

EVALUACIÓN DEL EVENTO

Nombre del Evento: _____ Facilitador: _____
 Unidad de Trabajo: _____ Cargo: _____ Dependencia: _____
 Fecha: _____

Objetivo: determinar el grado de satisfacción de los participantes en cuanto al desarrollo del evento, a fin de mejorar la calidad de futuras capacitaciones.

Descripción: el presente cuestionario comprende elementos básicos del desarrollo y organización del evento, relacionados con el contenido, instructor, material de apoyo y logística. Los comentarios hechos a través de este medio harán posible mejorar la calidad de nuestros eventos. Por favor evalúe según las siguientes variables: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular, de acuerdo a su satisfacción con los diferentes puntos que se presentan.

PREGUNTAS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular
1- CONTENIDO				
La calidad del contenido del desarrollo en el evento.				
Uso práctico del contenido en el desarrollo de su trabajo.				
Organización y estructuración del seminario.				
Nivel de contenido de material.				

2- INSTRUCTOR	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular
Dominio del tema				
La metodología empleada				
Manejo y conducción del grupo				
Habilidad para transmitir los conocimientos				
Respuestas a preguntas formuladas				
Uso de ayudas audiovisuales				

3- MATERIAL DE APOYO	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular
Presentación de material de apoyo y didáctico proporcionado				
Comprensión de material de apoyo				
La utilidad del material proporcionado				
Contenido del material respecto a lo expuesto por el conferencista				

4- LOGISTICA	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular
Arreglo del local				
Condiciones ambientales (iluminación, aire acondicionado)				
Alimentación				

REACCIÓN DEL SEMINARIO.

¿Se cumplieron sus expectativas y objetivos? SI NO

Explique: _____

Le gustaría que los eventos como este fueran realizados con más frecuencia SI NO

¿Con que frecuencia?
MENSUAL TRIMESTRAL SEMESTRAL

¿Qué otros temas le gustaría que se desarrollaran?

1.
2.
3.
4.
5.
6.

¿Que recomendaría para mejorar la calidad del seminario?

EVALUACIÓN GENERAL (Marque con una X)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

ANEXO 7

EVALUACIÓN PARA EL FACILITADOR POR PARTE DEL COORDINADOR.

Fecha: __/__/__.			
Calificación: _____ Nombre del conferencista: _____			
Tema: _____			
	Mucho	Hasta cierto punto	Nada
A. Preparación			
1. ¿Se prepara para cada una de las reuniones?			
2. ¿Su preparación esta orientada al grupo?			
B. Realización			
1. ¿Lee su material?			
2. ¿Sostiene el interés del grupo?			
3. ¿Tiene entusiasmo y dinamismo?			
4. ¿Emplea auxiliares visuales?			
5. ¿Presenta claramente su material?			
6. ¿Cubre adecuadamente los temas?			
7. ¿Resume durante las conferencias y el final?			
8. ¿Absorbe la atención del grupo?			
9. ¿Ayuda al grupo a aplicar el material en las sesiones futuras?			
<p>C. Comentarios constructivos ¿Qué sugiere usted para mejorar las sesiones futuras?</p> <p>_____.</p>			
<p>D. Potencial Como entrenamiento adecuado. ¿Cuál cree que seria la máxima calificación que el conferencista podría tener?</p> <p>_____.</p>			
<p>E. Comentarios adicionales</p> <p>_____.</p>			

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicias, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México. 1984.
- Autores: MSc. Braulio J. Venegas Molina MSc. Néstor Loredó Carballo. El Empleo de la Cadena de Valor en la Búsqueda de la Competitividad.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia.
- Córdova, Hugo Calderón. Folleto "Manual para la administración del Proceso de Capacitación de Personal". Administración de Personal II, Universidad de El Salvador.
- Corona Vargas, Eduardo. Instrumentos para la Formación de los Responsables de la Capacitación. INSAFORP. El Salvador. 2000.
- García Pelayo, Ramón. Diccionario Manual Ilustrado 8ª Edición, Ediciones LAROUSSE S.A. DE C.V.

- E. Porter, Michael, Ventaja Competitiva (Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior). Editorial CECSA.
- Koontz, Harold. Administración, una Perspectiva Global, 11ª Edición, McGRAW-HILL, Interamericana Editores.
- Pinto, Roberto. "Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial". Editorial McGraw-Hill. México D.F, 2000.
- Revista ECA #57, UCA editores.
[Http://www.uca.edu.sv/publica/ECA/579art.1.html](http://www.uca.edu.sv/publica/ECA/579art.1.html).
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal I. Editorial Limusa S.A. de C.V. México 1985.
- Siliceo, Alfonso. "Capacitación y Desarrollo de Personal". Editorial Limusa, S.A. de C.V. México, 2001.
- Simula, Andrew F. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Editorial Limusa. México. 1982.

- William B. Martín. *Calidad en el Servicio al Cliente, Guía para la Excelencia en el Servicio*. Grupo Editorial Iberoamérica. 1992.