

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**“El Servicio al Cliente, como una herramienta para obtener ventaja competitiva en sala de belleza Aleydys”**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Luis Alberto Rivera Tut

Petén, Mayo del 2,014

**“El Servicio al Cliente, como una herramienta para obtener ventaja competitiva en sala de belleza Aleydys”**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Luis Alberto Rivera Tut

Licda. Guizela Fabiola Rosario Bollmann Pacheco (Tutora)

Licda. Adalilia Noemí López Castillo (Revisora)

Petén, Mayo del 2,014

**Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

Dra. Alba Aracely Rodríguez Bracamonte de González

**Vicerrectora Académica**

M. A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

**Secretario General**

**Autoridades de la Facultad de Ciencia Económicas**

M. A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

M. A. Ronaldo Antonio Girón

**Vice Decano**

Lic. Baldomero Fidel Ramírez Zabala.

**Coordinador**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Ervin Armando López Peláez

**Examinador**

Licda. Bhila Noemí Pineda Márquez

**Examinador**

Lic. Christian Ismael Bollmann Pacheco

**Examinador**

Licda. Guizela Fabiola Rosario Bollmann Pacheco

**Tutora**

Licda Adalilia Noemí López Castillo

**Revisora**

REF.:C.C.E.E.0197-2013

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 23 DE NOVIEMBRE DEL 2013  
SEDE MELCHOR DE MENCOS, PETÉN**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Guizela Bollman Pacheco, tutora y Licenciada Adalilia López Castillo, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “El servicio al cliente, como una herramienta para obtener ventaja competitiva en sala de Belleza Aleydys”, Presentado por él (la) estudiante Luis Alberto Rivera Tut, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.822, de fecha 21 de octubre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Nombre completo del Tutor: Guizela Fabiola Rosario Bollman Pacheco  
Título: Contadora Pública y Auditora  
Colegiado Activo No.: 3,972 CCPAG  
Dirección: Barrio La Ermita, San Benito, Petén  
No. Celular: 45890057  
E-mail: guizelbollman@gmail.com

Santa Elena, Petén, agosto 31 de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema “El Servicio al Cliente, como una herramienta para obtener ventaja competitiva en sala de belleza Aleydys” realizada por Luis Alberto Rivera Tut, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de **ochenta y tres (83)** de 100 puntos.

  
Licda. Guizela Bollman Pacheco  
CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA  
COLEGIADO ACTIVO 3,972



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

Guatemala, 20 de mayo de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera de Licenciatura en Administración  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema **"El servicio al cliente, como una herramienta para obtener ventaja competitiva en sala de Belleza Aleydys"** Práctica Empresarial Dirigida -PED-, realizada por **Luis Alberto Rivera Tut**, estudiante de Licenciatura en Administración, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

---

Licda. Adalilia Noemí López Castillo  
Revisora



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**  
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO**

**REF.: UPANA: RYCA: 365.2014**

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Luis Alberto Rivera Tut con número de carné 0807047, aprobó con 77 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiuno de octubre del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintidós días del mes de marzo del año dos mil catorce.

Atentamente,



  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



  
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General

Sarahí Ruiz  
cc. Archivo.

## DEDICATORIA

- A DIOS:** Por su inmensa misericordia, amor, tolerancia; por ayudarme a caminar día a día, Ser quien ha derramado sobre mí abundantes bendiciones. Y por estar en cada momento con su oído inclinado a mí clamor. Permitiéndome llevar una vida de felicidad a lado de mi familia.
- A MIS PADRES:** Sabas Rivera Esquivel y Blanca Estela TutJau, por su sincero amor, apoyo incondicional, y por guiarme conforme a los valores y principios de Dios todopoderoso
- A MIS HERMANOS:** Melisa, William y Alex, personas que han estado a mi lado a pesar de las distintas circunstancias. Siempre puedo confiar en ellos por que estarán allí para ayudarme.
- Mis sobrinos que siempre me dejan sentir su amor sincero y que me dan alegría cuando convivo con ellos.
- AMI ESPOSA:** Aleyda Cermeño, Por su apoyo en todos estos años de vida y estudio.
- A MIS HIJOS:** Aleyda, Kevin y Yoylyn, bendición que Dios me regalo para alcanzar mis metas.
- MI ABUELA:** Flora Clara Tut Jau,sus sabios consejos siempre me acompañan.

## AGRADECIMIENTOS

- A DIOS: Que me ha enseñado el camino para alcanzar esta meta gracias padre celestial.
- A LICDA: Guizela Fabiola Rosario Bollmann Pacheco, por su aporte profesional para este proyecto.
- A LICDA: Adalilia López, por su apoyo profesional.
- A LA UNIV ERSIDAD: Panamericana, por la oportunidad que permite forjar mi camino.

## Índice

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.3. Justificación	4
1.4. Objetivos	4
1.4.1. General	4
1.4.2. Específicos	4
1.5. Alcances y límites	5
1.6. Marco Teórico	5
Capítulo 2	24
2.1. Metodología aplicada en la práctica	24
2.1.1. Tipo de Investigación	25
2.1.2. Sujeto de la Investigación.	26
2.1.3. Instrumentos	26
2.1.4. Procedimientos	27
2.1.5. Aportes	28
Capítulo 3	29
3.1. Resultados y Análisis de la investigación	29
3.1.1. Resultados de la Investigación	29
3.1.2. Análisis de los resultados	30
Capítulo 4	35
4.1. Propuesta de Solución o Mejora	36
4.2. Viabilidad	51
Cronograma de trabajo	59
Conclusiones	60
Recomendaciones	61
Referencias bibliograficas	62
Anexos	62

## **Índice de Gráficas**

Gráfica No. 1 Satisfacción al cliente	31
Gráfica No. 2 Satisfacción de precios	31
Gráfica No. 3 Satisfacción de precios comparados con la competencia	32
Gráfica No. 4 Satisfacción de servicio	32
Gráfica No. 5 Satisfacción del servicio comparado ante la competencia	33
Gráfica No. 6 Satisfacción de la empresa	33
Gráfica No. 7 Satisfacción de proveedores	34
Gráfica No. 8 Satisfacción de la calidad	34
Gráfica No. 9 Satisfacción de solución	35
Gráfica No. 10 Satisfacción de mejora	35

## **Índice de tablas**

Tabla No. 1 Fortalecimiento al servicio al cliente	24
Tabla No. 2 Reclutamiento	38
Tabla No. 3 Perfil de Puesto Administrador Propietario	40
Tabla No. 4 Perfil de Puesto Supervisor jefe Estilista	41
Tabla No. 5 Perfil de Puesto Estilista Profesional	42
Tabla No. 6 Presupuesto de capacitación, motivación del personal	45
Tabla No. 7 Presupuesto de capacitación, motivación del personal	46
Tabla No. 8 Presupuesto de capacitación, motivación del personal	47
Tabla No. 9 Presupuesto de capacitación, motivación del personal	48
Tabla No. 10 Planilla de sueldos mensual	49
Tabla No. 11 Planilla de sueldos anual	50
Tabla No. 12 Plan de Inversión Sala de Belleza “Aleydys”	53

## **Índice de figuras**

Figura No. 1 Diagrama de flujo de proceso de selección de personal	37
Figura No. 2 Propuesta de organigrama	39
Figura No. 3 Flujograma de Capacitaciones	43

## **Resumen**

El comercio en Ciudad Melchor de Mencos, en el sector de salones de belleza ha evolucionado con mucha fuerza, ya que las tendencias en la moda, la apariencia personal y la estética así lo requieren. Por lo que hay que reconocer que para que estos negocios sigan en el mercado es necesario analizar el nicho de mercado al que va enfocado la empresa “Aleydys”.

Según estadísticas sobre belleza, la mujer también ha representado papeles importantes en el mundo de la ciencia, la política, la justicia, los negocios, el deporte, etc. Por lo que es de resaltar que la belleza personal fue un detonante para que surgiera ésta oportunidad en el mercado.

Con el objeto de obtener mejores resultados compitiendo en éste mercado, la empresa solicitó que se le apoyara, brindándole asesoría y acompañamiento profesional, analizando la empresa y postulando acciones que permitan orientar a la organización en un rumbo que le represente el alcance de grandes resultados.

Como primera parte de la investigación se realizó la documentación por parte del estudiante, para tener referencias escritas que sirvieron de guías para la realización del proyecto. Además se realizó la investigación de campo para obtener información que en lo posterior fue utilizada para ser analizada.

La información obtenida durante la etapa de investigación fue analizada en busca de establecer lo relevante para la toma de decisiones que favorezcan a la empresa. También se formularon las propuestas de solución que se estimaron pertinentes, se hicieron las conclusiones y recomendaciones diseñadas para apoyar a la organización al cumplimiento de sus proyecciones.

Todo esto sirvió para que la empresa “Aleydys” se preparara de mejor manera para afrontar las adversidades del mercado de la belleza en Melchor de Mencos.

## **Introducción**

La globalización cada vez hace más necesario estar preparado ante la fuerte competencia en el mercado. Las empresas actualmente deben de sobrevivir ante esta situación, y una herramienta e importante para sobrevivir en el mercado es el servicio al cliente.

La empresa fue fundada el 25 de mayo de 2010, desde ese tiempo a la fecha ha impulsado una imagen diferente en el mercado de los servicios estéticos. El principal objetivo de la empresa es ofrecer una solución integrada a sus clientes para el cuidado de belleza.

En el capítulo uno muestran los antecedentes de la empresa, se hace además el planteamiento del problema principal que aqueja a la empresa, se presentan las justificaciones de porqué es necesario corregir éste problema. Se elaboran los objetivos para la investigación. Se postulan los alcances que se pretende lograr con el resultado de la investigación y los límites que se encontraron durante el desarrollo del proyecto. Además se presenta la guía escrita en cuanto a la teoría de los diversos temas que se plantean en el documento.

En el capítulo dos se hace referencia a los tipos de metodologías utilizadas para el desarrollo de la investigación, y cómo éstas fueron utilizadas. También se mencionan los tipos de investigación que se implementaron durante el proceso de preparación del documento. Así como los sujetos de investigación que fueron objeto del estudio.

En el capítulo tres se presentan los hallazgos de la investigación realizada, resaltando mediante al análisis de los datos que se obtuvieron, los problemas a resolver, en los cuales la empresa tendrá que dirigir todos los recursos para mejorar y de esta forma competir en el mercado de influencia de la empresa.

En el capítulo cuatro se presentan las propuestas de solución y mejora a la empresa para que ésta proceda con su implementación y de esta forma mejorar el servicio orientado al cliente.

# Capítulo 1

## 1.1. Antecedentes

La ciudad de Melchor de Mencos, departamento de Petén es un área urbanizada que cada año va creciendo no solo en infraestructura sino también en tecnología, cultura y comercio, debido al estatus de frontera con Belice la globalización que existe en el mundo moderno donde las tendencias de la moda han ocupado una parte importante en la vida cotidiana de las personas en todos los niveles de la sociedad.

El motivo de asesorar este salón de belleza, surge de la necesidad latente y analizada a través de las herramientas de investigación donde se determinó la falta de una empresa que llenara las expectativas a las demandas de los pobladores. Es por ello, que se determinó cumplir con estas exigencias para proporcionar un servicio de calidad en cuanto al cuidado personal y de toda la familia, atendido por profesional es capacitado, con buenas relaciones interpersonales, instalaciones y equipo moderno.

En este sector, se encuentran cuatro salones de belleza, los cuales prestan los servicios mínimos de corte de cabello, peinados y tintes, estos no cuentan con instalaciones adecuadas, personal con capacitación constante y están enfocados solamente a damas.

En la actualidad se observó que no hay interés de invertir en este mercado, cabe la oportunidad de mejorar en ciertos aspectos en la Sala de belleza Aleydys; luego de realizar las mejoras, trabajar fuerte en el área de mercadeo haciendo uso de publicidad, por medio de spots por la radio y televisión.

En cuanto a la base legal la empresa cuenta con registro mercantil, registro ante la Superintendencia de Administración Tributaria- SAT-, cuenta con número de identificación tributaria y registro ante el ministerio de trabajo; está inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGGSS), tiene su domicilio en Melchor de Mencos, Petén.

Se realizó un análisis a la empresa para poder determinar los diferentes factores que lo integran de acuerdo a su entorno, el cual se expresa en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 1**  
**Matriz FODA / Matriz de Estrategias**

	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con profesionales de amplia experiencia.</li> <li>2. Instalaciones adecuadas</li> <li>3. Espacio amplio para el funcionamiento del personal en la realización de los procesos del servicio.</li> <li>4. Precios competitivos</li> <li>5. Parqueo Propio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El servicio al cliente no es satisfactorio.</li> <li>2. Personal que se resiste al cambio</li> <li>3. Falta de comunicación en áreas internas y externas</li> <li>4. Personal que no acata órdenes</li> <li>5. Funciones no definidas</li> </ol>
Factores Externos		
Oportunidades	+,+	+,-
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atracción de nuevos socios para incrementar el capital</li> <li>2. Generar empleos</li> <li>3. Nuevas tecnologías</li> <li>4. Posicionamiento estratégico del servicio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar confianza a la clientela para que se sienta en casa, en el momento de que se solicite un servicio de la empresa.</li> <li>2. Compra de equipo sofisticado para realizar trabajos especializados en belleza.</li> <li>3. Fidelización de los clientes por medio de promociones y ofertas de 2 por uno y mitad de precio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación del servicio al cliente.</li> <li>2. Capacitación Motivación de personal.</li> <li>3. Capacitación de actualización de técnicas de belleza impartidas por Intecap.</li> <li>4. Capacitación Trabajo en equipo</li> <li>5. Directrices de funciones para la asignación de tareas específicas</li> </ol>
Amenazas	-,+	-,-
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de la competencia</li> <li>2. Altos riesgos - Cambios en el entorno</li> <li>3. Inseguridad que existe en el país</li> <li>4. Crisis económica en el país</li> <li>5. Inflación nacional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitaciones para incrementar la profesionalización de los empleados</li> <li>2. Generar barreras a la competencia con el mejoramiento del servicio al cliente</li> <li>3. Mercadear los precios y calidad del servicio, como ventaja competitiva.</li> <li>4. Innovación a los cambios competitivos del entorno.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ordenamiento de la organización mediante el establecimiento de la estructura en función de los puestos</li> <li>2. Establecimientos necesarios para el establecimiento de las jerarquías.</li> <li>3. Diseño de los perfiles del puesto en donde se establezcan las remuneraciones de ley.</li> <li>4. Comunicación entre áreas de trabajo para el mejoramiento de las funciones.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

## Visión

Ser una empresa de servicios líder y en continuo crecimiento, con presencia regional, que se distinga por brindar servicio de calidad con excelencia a los clientes, buscando rentabilidad que sostenga la empresa, ampliación de oportunidad y desarrollo personal a los empleados con contribuciones positivas a la sociedad.

## Misión

Somos una empresa que se preocupa por que los clientes disfruten de nuestro trabajo mediante la innovación, desarrollo y mejora continua de su imagen. En nuestro salón podrán contar con un amplio servicio de peluquería y estética, pero nos diferenciaremos por el trato tan especial con el que atendemos a nuestros clientes y por nuestro trabajo profesional y con productos de excelente calidad.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

De acuerdo al proceso administrativo en sus clasificaciones de planeación, organización, integración, dirección y control, se determinó que la necesidad principal de la empresa es diseñar y coordinar estrategias necesarias en el fortalecimiento del servicio al cliente, cumpliendo con las especificaciones de los puestos de cada uno de los integrantes de la organización.

De acuerdo a los problemas encontrados el personal cuenta con los debidos conocimientos en cultura y belleza para proporcionar un servicio adecuado en cuanto a la satisfacción del cliente en el cuidado de cabello, cortes, manicura y pedicura por lo que se recomienda mejorar el sistema organizacional. En el servicio al cliente, conforme al análisis mercadológico realizado por medio del plan de marketing donde uno de los cuatro pilares se refiere a las necesidades del cliente.

## Definición del problema

De acuerdo al planteamiento anterior se definió adecuada, en base a las funciones de cada empleado, por lo que el presente proyecto está relacionado con la problemática a definir y se plantea la siguiente interrogante:

¿Constituirá el servicio al cliente una herramienta para obtener ventaja competitiva en sala de belleza Aleydys?

### **1.3. Justificación**

La presente investigación se llevó a cabo debido a la baja competencia del mercado que existe en el área de Melchor de Mencos; la empresa tiene la oportunidad de vender servicios de belleza por lo cual es importante diseñar estrategias que generen ventajas competitivas que permitan alcanzar los objetivos.

La calidad de atención de los clientes depende en gran medida de los empleados y de sus:

- Capacidades
- Actitudes
- Motivaciones
- En definitiva, de la relación con el puesto de trabajo y con la empresa.

### **1.4Objetivos**

#### **1.4.1 General**

Lograr que la empresa y la organización estén capacitadas para la realización de las actividades, que los empleados reconozcan adecuadamente la estructura jerárquica del área operacional y administrativa de la empresa; y mediante capacitaciones fortalecer el nivel de servicio que se le brinda al cliente.

#### **1.4.2 Específicos**

1. Definir la estructura organizacional de acuerdo a experiencia y capacidad.
2. Capacitar a los empleados trabajo en equipo.
3. Capacitar a los empleados en servicio al cliente.
4. Capacitar a los empleados motivación de personal.
5. Capacitación a los empleados en actualización de Técnicas de belleza.

## **1.5. Alcances y límites**

### 1.5.1 Alcances

Se estudiaron las áreas establecidas de la empresa para proporcionar un modelo estratégico a seguir a través de los procesos actuales de administración, Recursos Humanos, mercadeo y finanzas, teniendo un análisis descriptivo de la empresa.

### 1.5.2 Límites

La empresa por razones de discreción, se mantuvieron al margen para proporcionar datos concretos, mas sin embargo se revisó balance general, estado de resultados y flujo de caja. Observando que la empresa puede mejorar poniendo en práctica las mejora de solución.

## **1.6. Marco Teórico**

### 1.6.1. Ámbito Empresarial

#### 1.6.1.1. Empresa

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos elaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).<sup>1</sup>

#### 1.6.1.2. Tipos de Empresa

La finalidad principal de una empresa es proporcionar a sus clientes los productos o servicios que estos necesitan. Puede ser un bien intangible, como por ejemplo la limpieza de un edificio o una auditoría contable, o un bien tangible, como por ejemplo un automóvil, un televisor o un armario. Hay empresas que producen ellas mismas los bienes que comercializan y otras que los adquieren a terceros. Desde esta perspectiva, en nuestro sistema económico se acostumbra a diferencia tres tipos de empresas: empresas de servicios, empresas comerciales y empresas industriales. Todas

---

<sup>1</sup>BUSTAMANTE, E.S. <http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>

ellas, para llevar a cabo el proceso operativo que les permite servir a sus clientes y obtener los ingresos que dan sentido a su actividad, consumen unos recursos determinados. Aunque de forma genérica los tres tipos de empresas comparten ciertas similitudes, en muchos otros aspectos difieren notablemente. Estas diferencias se ven reflejadas en sus sistemas contables. La característica principal de una empresa de servicios es que “produce” un bien intangible: la realización del propio servicio, por el que obtiene los ingresos correspondientes.

Una empresa comercial tiene como actividad fundamental la venta de productos, que ha comprado previamente a sus proveedores, sin modificar sus características.

Las empresas industriales comercializan productos que ellas mismas han fabricado. La característica fundamental de este tipo de empresas es la transformación de materias primas de productos acabados. Y es este proceso de transformación, en este tipo de empresas, el que adquiere especial relevancia.<sup>2</sup>

#### 1.6.1.3. Administración

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.<sup>3</sup>

La Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.<sup>4</sup>

#### 1.6.1.4. Antigüedad grecolatina

En esta época apareció el esclavismo; la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como una forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupada en cualquier labor de producción. Existió un bajo

---

<sup>2</sup>Nicolás, P. (2009). Costes para La Dirección de Empresas. Barcelona: Servei de Publicacions.

<sup>3</sup>IDALBERTO CHIAVENADO. Administración, teoría, proceso y práctica. Colombia, McGraw-Hill Interamericana, S.A., 2001. P. 3.

<sup>4</sup>HAROLD KOONTZ. Administración un Perspectiva Global. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., 2004. 6.

rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas medidas de administración.

#### 1.6.1.5. Revolución industrial

Ésta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos, por ejemplo la máquina de vapor, los que proporcionaron el desarrollo industrial, y consecuentemente grandes cambios en la organización social. Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajo (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre), influenciada por el espíritu liberal de la época que otorgaba al empresario gran libertad de acción.

#### 1.6.1.6. Administración en el siglo xx

Se caracteriza por un gran desarrollo técnico e industrial, y consecuentemente por la consolidación de la administración. A principios de siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedicaban al estudio de ésta disciplina. La administración se torna indispensable en cualquier actividad organizada: desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete espacial, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

#### 1.6.1.7. Características de la administración

La administración posee ciertas características que la hacen diferente al resto de las disciplinas, ciencias o artes, como las que se detallan a continuación:

- a. La administración es universal, es decir, se puede aplicar en todo tipo de organismo formal, social y en todos los sistemas políticos existentes.
- b. Valor instrumental; la administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales, para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
- c. Interdisciplinaria. La administración hace uso de principios, procedimientos y métodos de otras ciencias, que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con las

matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, psicología, filosofía antropología y con todas las disciplinas o ciencias en las que el ser humano participe.

- d. Unidad temporal. Solo para casos de estudio, se divide el proceso administrativo, éste existe simultáneamente.
- e. Carácter específico. La administración tiene características específicas que no permite confundirla con otra ciencia o técnica.
- f. Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar las diferentes necesidades de la empresa.
- g. Su unidad jerárquica. Todos cuanto tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

#### 1.6.1.8. Principios de la administración

Los principios son verdades fundamentales que explican las relaciones entre dos o más conjuntos de variables, por lo general una dependiente y una independiente. Pueden ser descriptivos o predictivos, pero no prescriptivos. La aplicación de principios en la administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo. La clave de las acciones que deban emprenderse, está sustentada por los planteados a continuación:<sup>5</sup>

- 1) División del trabajo: Este es un principio de especialización, considera necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo.
- 2) Autoridad y responsabilidad: Considera que la autoridad y responsabilidad están relacionadas y señala que ésta se desprende de aquella como consecuencia.
- 3) Disciplina: se define como un respeto por los acuerdos que tiene como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto, declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.
- 4) Unidad de mando: cada empleado no debe recibir órdenes de más de un superior.

---

<sup>5</sup>FREDERIK W. TAYLOR; HENRY FAYOL, Principios de la Administración Científica / Administración Industrial y General. México, Trillas, 1983. Pág. 247.

- 5) Unidad de dirección: cada grupo de actividades con el mismo objetivo, debe tener un director y un plan. A diferencia del cuarto principio se refiere a la organización del cuerpo directivo, más que al personal.
- 6) Subordinación del interés individual al interés general: es función de la administración, conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.
- 7) Remuneración: es el precio del servicio prestado. La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.
- 8) Centralización: como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema nervioso central. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados.
- 9) Jerarquía de autoridad: se refiere a una cadena de autoridad, la cual va desde los más altos rangos hasta los más bajos, pero se puede modificar cuando sea necesario.
- 10) Orden: tanto el equipo como el personal, deben ser bien escogidos, bien ubicados y estar perfectamente organizados; de manera que la organización opere con suavidad. Un lugar para cada persona y cada persona en cada lugar.
- 11) Equidad: los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, demostrar cortesía y justicia en su trato.
- 12) Estabilidad personal: Los cambios en las asignaciones de los empleados son necesarios, pero si ocurren con demasiada frecuencia pueden perjudicar la moral y la eficiencia. La inestabilidad es a la vez causa y consecuencia de la mala marcha de un negocio.
- 13) Iniciativa: pensar un plan y llevarlo a cabo con éxito puede ser profundamente satisfactorio.
- 14) Espíritu de equipo: este principio sintetizado como la unión hace la fuerza, es una extensión del principio de unidad de mando, y subraya la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo.

#### 1.6.1.9. Proceso administrativo

Las funciones de los administradores constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos, hasta ahora no han surgido nuevas ideas, resultados de

investigaciones o técnicas imposibles de integrar a las clasificaciones de planeación. Organización, integración de personal, dirección y control.<sup>6</sup>

#### 1.6.1.9.1. Planeación

Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es elegir

La planeación estratégica es el proceso entre alternativas de futuros cursos de acción.<sup>7</sup> Mediante el cual quienes toman decisiones en una organización tienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- a. ¿A dónde queremos ir?
- b. ¿En dónde estamos hoy?
- c. ¿A dónde debemos ir?
- d. ¿A dónde podemos ir?
- e. ¿A dónde iremos?
- f. ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?<sup>8</sup>

#### 1.6.1.9.2. Tipos de planes

La planeación se divide en ocho tipos:

Propósitos o misiones, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas, presupuestos.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> HAROLD KOONTZ. Administración un Perspectiva Global. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., 2004., p. 35-37

<sup>7</sup> HAROLD KOONTZ. Administración un Perspectiva Global. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., 2007., p. 122.

<sup>8</sup> Amaya, Amaya, J. Gerencia: Planeación & Estrategia.

#### 1.6.1.9.3. Pasos de la planeación

Los pasos prácticos que se enlistan a continuación, son de aplicación general. En la práctica, sin embargo, es preciso estudiar la factibilidad de los posibles cursos de acción en cada etapa.

1. Atención a las oportunidades,
2. Establecimiento de objetivos
3. Desarrollo de premisas
4. Determinación de cursos de acción alternativos
5. Evaluación de cursos de acción alternativos
6. Selección de un curso de acción
7. Formulación de planes derivados
8. Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación<sup>10</sup>

#### 1.6.1.10. Organización

Implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada. Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizara cuales tareas y quien será responsable de que resultados, para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que responda y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.<sup>11</sup>

##### 1.6.1.10.1. El departamento

El departamento designa a un área, división o sucursal en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas.

---

<sup>9</sup> HAROLD KOONTZ. Administración un Perspectiva Global. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., 2007., p. 124.

<sup>10</sup> HAROLD KOONTZ. Administración un Perspectiva Global. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., 2007., p. 129-133.

<sup>11</sup> HAROLD KOONTZ. Administración un Perspectiva Global. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., 2007., p. 242-244.

#### 1.6.1.11. Integración de personal

Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.<sup>12</sup>

#### 1.6.1.12. Dirección

Es el proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.<sup>13</sup>

##### 1.6.1.12.1. Motivación

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.<sup>14</sup>

#### 1.6.1.13. Control

Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos tratándose de dinero en efectivo, procedimientos de oficina, moral de los empleados, calidad del producto o cualquier otra cosa. Dondequiera que se le encuentre y cualquiera que sea el objeto del control, el proceso básico del

---

<sup>12</sup> HAROLD KOONTZ. Administración un Perspectiva Global. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., 2007., p. 364.

<sup>13</sup> HAROLD KOONTZ. Administración un Perspectiva Global. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., 2007., p. 494.

<sup>14</sup> HAROLD KOONTZ. Administración un Perspectiva Global. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., 2007., p. 496-497.

control implica tres pasos: establecimiento de normas, medición del desempeño con base en esas normas y corrección de las variaciones respecto de normas y planes.<sup>15</sup>

#### 1.6.2. Ámbito mercadológico

Desde el punto de vista de la organización de la comunicación y del intercambio en la economía, está claro que, a pesar de su actualidad el mercadeo no es una actividad nueva, puesto que cubre tareas que de hecho han existido siempre y que ha sido asumida de una forma u otra en cualquier sistema baso en el intercambio voluntario.

Incluso en un sistema libre basado en la forma más rudimentaria del trueque, los flujos de intercambio de comunicación existe aunque su manifestación sea espontanea y no exija la asignación de recursos específicos ni de las formas de organización para asegurar su funcionamiento. La complejidad del entorno tecnológico, económico y competitivo es lo que ha conducido progresivamente a la empresa ha crear en primer lugar y a reforzar seguidamente la función de mercadeo.

##### 1.6.2.1. Definición de Mercadeo

Mercadeo (*Marketing*) es un sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar el precio, de promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre los mercados metas para alcanzar los objetivos corporativos.<sup>16</sup>

##### 1.6.2.2. Segmentación

Debido a que la principal preocupación de la mercadotecnia se oriente hacia el consumidor, el punto de partida será la identificación y la comprensión del mismo. La segmentación de mercado, es el intento por señalar grupos de consumidores homogéneos dentro de un género; poblaciones heterogéneas. De manera que se desarrollen e implementen programas de mercadotecnia, especialmente diseñados a sus necesidades (Seaton y Bennett, 1996).

---

<sup>15</sup> HAROLD KOONTZ. Administración un Perspectiva Global. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., 2007., p. 640-641.

<sup>16</sup>STANTONETZEL, Fundamentos de *Marketing*, McGraw-Hill, 9ª. Edición, México, 1994. Pág. 11.

### 1.6.2.3. Tipos de Segmentación:

Para Kotler (citado por Heath y Wall, 1992) la segmentación está basada en el hecho de que cada fracción de mercado tiene distintas necesidades, diferentes niveles de consumo potencial y están expuestos a varios canales de distribución. Es mucho más fácil tener éxito si una organización trata de elegir una pequeña parte o nicho de mercado, en el que se pueda establecer una competitividad única.

Pero, ¿Cuál es la finalidad de segmentar el mercado? La razón principal radica en que si se realiza adecuadamente y se basa en datos concretos, puede en realidad mejorar las ventas y los ingresos; todo esto permite a la organización enfocarse a un mercado específico que podría frecuentar más el establecimiento. La segmentación también es una herramienta útil para identificar aquellos nichos de mercado que son propensos a convertirse en grandes consumidores de ciertos productos y servicios (Bingham y Raffield, 1990).

Diversos autores han utilizado diferentes criterios para analizar y segmentar el mercado turístico; la han clasificado o subdividido de acuerdo a: variables geográficas, demográficas, pictográficas, de comportamiento y de beneficio (Heath y Wall, 1992).

Variables geográficas: según Heath y Wall (1992) este tipo de variable, como su nombre lo indica, se relaciona con el área donde el consumidor reside. La segmentación generalmente se consigue examinando a la población de una región determinada. Un ejemplo claro es la identificación del lugar de origen de los huéspedes de un hotel, por medio del código postal en la mayoría de los casos; por lo tanto, se pueden determinar las áreas que merecen mayor concentración de promoción y publicidad.

Variables demográficas: este tipo de segmentación se basa en datos estadísticos relacionados con características tales como la edad, el sexo, los ingresos anuales, el número de miembros en la familia, los niveles educativos alcanzados, la ocupación; factores étnicos, religión, nacionalidad y clase social (Heath y Wall, 1992). Ejemplo de ello son, los grupos formados por personas de distintas edades que tienen más probabilidad de frecuentar establecimientos específicos; por otro

lado, si el ingreso anual se incrementara, las personas tendrían una mayor tendencia y viajar o a salud de casa. El análisis de estas variables es muy común ya que son más fáciles de medir que el resto de las demás; permite describir con precisión el tipo de clientela que se desea.

Variables pictográficas: este tipo de variables se refieren una segmentación basada en estilos de vida, actitudes y personalidad. Si de esta manera se fija un mercado objetivo, los planes de promoción y publicidad de una empresa serán más efectivos, logrando así, el incremento de las ventas y de los ingresos (Heath y Wall, 1992).

Variables de comportamiento: de acuerdo con Heath y Wall (1992), estas variables se enfocan en el comportamiento que el consumidor refleja dentro de un mercado. Por ejemplo, se pueden responder preguntas tales como: ¿qué tan leales pueden ser los huéspedes a una marca hotelera?, ¿con que frecuencia las persona cenan fuera de casa? O, cuando viajan por razones de negocios, ¿en qué se basan para elegir determinado hotel? Y muchas otras preguntas que ayudan a reconocer a aquellos consumidores frecuentes. La información que se obtiene ayuda a los gerentes a tener mayor comprensión de la conducta de sus huéspedes y por lo tanto, la oportunidad de satisfacer sus necesidades.

Variables de beneficio: por último, Heath y Wall (1992) mencionan que la segmentación de mercado puede basarse en lo que los consumidores están buscando. Una investigación de mercado puede identificar los beneficios que son importantes para distintos tipos de clientes; esta información permitirá a la gerencia dividir su mercado, basándose únicamente en los que los huéspedes desean.

#### 1.6.2.4. Posicionamiento

Nebel (1991) demuestra que cuando una compañía ofrece comercialmente un producto, una decisión crítica para su éxito a largo plazo es como posicionarlo en el mercado al momento de darlo a conocer. De manera que, una vez que el mercado ha sido segmentado y seleccionado como objetivo, debe desarrollarse una estrategia de posicionamiento.

Según Davier (citado por Heth y Wall, 1992) el posicionamiento es realmente un estado dentro de la mente de los consumidores. Idealmente, esta posición, es un resultado directo de las acciones que apoyan la estrategia; la pasa a través de varios filtros antes de ser percibida. Todo esto incluye la oferta del producto, la estructura del precio, la mezcla promocional y la importancia de la publicidad. Como resultado, el consumidor se convierte en un tipo de “esponja” que absorbe toda la información de las fuentes de comunicación, generando de esta manera, sus propias percepciones.

Posicionar un producto también se refiere a la manera en que éste es definido por los consumidores basándose en atributos importantes; de manera similar, el lugar que el mismo ocupa en la mente del consumidor, en comparación con la competencia.

El producto debe ser colocado en el mercado de manera que se distinga por completo de los demás; así mismo, reflejar la combinación única de variables de mercadotecnia que identifiquen a la empresa y por lo tanto, al producto (Bingham y Raffield, 1990).

Para evaluar la posición de un producto o servicio, respecto a la competencia, se necesita tener un amplio conocimiento de lo que ofrece la competencia, así como también analizar el tipo de gente que consume dicho producto o servicio. Son pocos los establecimientos que reconocen cuál es su posición actual dentro del mercado, de la misma manera, desconocen cómo perciben sus clientes dicha posición. La falta de apoyo por parte de la gerencia, así como la ignorancia acerca del concepto de posicionamiento, son algunas de las causas de no manejar esta estrategia (Bingham y Raffield, 1990).

Existen cinco maneras de enfocarse al posicionamiento de una empresa, basándose en la tecnología, el precio, la calidad, la imagen y el servicio. (Bingham y Raffield, 1990)

- a) Posicionamiento a través de la tecnología: Este tipo de posicionamiento ayuda a determinar cuáles son las empresas que ofrecen el mayor potencial tecnológico en sus productos o servicios vendidos (Bingham y Raffield, 1990).

- b) Posicionamiento a través del precio: Se debe tener conocimiento acerca de los costos totales en que incurre la empresa y establecer los precios de sus productos en equilibrio con sus costos. Este tipo de posicionamiento requiere de un gran desarrollo de economías de escala en cuanto a compra, manufactura, venta y distribución, valiéndose de la experiencia e incrementando eficientemente el volumen para mantener bajos los costos. (Bingham y Raffield, 1990).
- c) Posicionamiento a través de la calidad: La calidad de un producto tiene un gran impacto dentro del mercado. De acuerdo a Bingham y Raffield (1990), lograr un posicionamiento a través de la calidad de una empresa, no suele ser fácil, sin embargo, puede resultar como una estrategia altamente lucrativa.
- d) Posicionamiento a través de la imagen: Se refiere a la importancia de crear una imagen exclusiva para un producto o servicio; establecer una percepción (distinta de la calidad) sobre un nivel que lo coloque por encima de todos los demás productos de su rango (Bingham y Raffield, 1990).
- e) Posicionamiento a través del servicio: Posicionarse mediante el servicio es una importante herramienta para diferenciarse de la competencia y puede ser un factor determinante en la obtención de ingresos de la compañía (Bingham y Raffield, 1990).

#### 1.6.2.5. Origen de Mercado.

Se remonta a la época en que el hombre primitivo llegó a darse cuenta que podía poseer cosas que él no producía, efectuando el cambio o trueque con otros pueblos o tribus. Se reconoce pues como origen y fundamento la desigualdad que existe en las condiciones de los hombres y los pueblos<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup>M. Cari. (2005). *Investigación de Mercados*. Sexta Edición. ISBN. Col. Polanco México D. F. Páginas 109.

#### 1.6.2.6. Factores de Mercadotecnia.

El factor de mercadotecnia tiene un trasfondo filosófico que conduce a las empresas u organizaciones que la practican hacia la identificación y satisfacción de las necesidades o deseos de sus mercados meta a cambio de la obtención de una determinada utilidad o beneficio

Por ello, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos como todas las personas que están relacionadas con el área de mercadotecnia, conozcan en qué consiste el Concepto de mercadotecnia y el cómo aplicarlo.

En otro de sus libros (Dirección de Marketing, Conceptos Esenciales), Philip Kotler afirma que el *concepto de marketing (mercadotecnia)* se apoya en cuatro pilares: 1) mercado meta, 2) necesidades del cliente, 3) marketing integrado y 4) rentabilidad; por ello, (el concepto de mercadotecnia) adopta una perspectiva de afuera hacia adentro; es decir, comienza con un mercado bien definido, se concentra en las necesidades de los clientes.<sup>18</sup>

#### 1.6.2.7. Características de mercadotecnia.

Según Kotler y Roberto, el primer requisito para el éxito del marketing social es crear un nuevo producto social para satisfacer una necesidad que no es esta satisfaciendo o diseñar un producto mejor que los existentes. Por lo tanto, los autores señalan que el grado de ajuste entre el producto social y el mercado determina el valor para los destinatarios de lo que está ofreciendo el experto en Marketing social. En consecuencia, el ajuste influye en la percepción, actitud y motivación del grupo de destinatarios. Un ajuste equivocado da lugar a una respuesta insuficiente o contraria por parte de los destinatarios.

La forma de lograr un ajuste correcto es conociendo al público-objetivo tanto por dentro como por fuera. Esto implicara, que el profesional de Marketing social deberá investigar cómo y por qué un grupo de destinatarios considera una situación en la que desea intervenir. Esa

---

<sup>18</sup>[http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Circulo\\_de\\_mercadotecnia.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Circulo_de_mercadotecnia.jpg)

investigación dará como resultado, que el grupo destinatario tiene un problema que quiere resolver o tiene un objetivo (una necesidad o una carencia).

Por otra parte, *Andreasen* sostiene que las características de una buena estrategia de Marketing social, son las siguientes:

1. Debe centrarse en el cliente: Lo que significa que debe enfocarse principalmente, en encontrar las necesidades y deseos del público objetivo.
2. Debe ser visionaria: Debe articular un futuro que ofrezca un sentido claro de hacia dónde va el programa.
3. Cada programa debe tener diferenciación: El profesional de Marketing Social resaltará y ofrecerá al público objetivo, una única razón para emprender las acciones que él pretenda.
4. A la larga se debe poder sostener y debe estar atento a los cambios del mercado y a las condiciones competitivas: Si la estrategia quiere tener éxito, debe estar preparada para anticiparse al cambio.
5. Debe ser fácilmente comunicada: Los elementos centrales de la estrategia serán simples y claros, de modo que el público objetivo y el propio personal del programa no entienda de forma ambigua la estrategia sino de forma exacta y porque será sostenida.
6. Debe ser motivadora: El programa no debe ser visto como uno de tantos programas ni debe tener aspiraciones irrealistas.
7. Debe ser flexible: La esencia de la estrategia debería ser lo suficientemente amplia para que permita diversos modos actuar a quienes la ejecuten.<sup>19</sup>

#### 1.6.2.8. Las cuatro P

##### 1.6.2.8.1. Producto

En mercadotecnia, un producto es todo aquello tangible o intangible (bien o servicio) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares,

---

<sup>19</sup>[http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Circulo\\_de\\_mercadotecnia.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Circulo_de_mercadotecnia.jpg)

organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.

#### 1.6.2.8.2. Precio

Es el monto de intercambio asociado a la transacción. El precio no se fija por los costes de fabricación o producción del bien, sino que debe tener su origen en la cuantificación de los beneficios que el producto significa para el mercado y lo que esté dispuesto a pagar por esos beneficios. Sin perjuicio de lo anterior, para la fijación del precio también se consideran: los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa.

#### 1.6.2.8.3. Plaza o distribución

Define dónde comercializar el producto (bien o servicio) que se ofrece. Considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta, para lograr que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Los canales de distribución hacen llegar el producto hasta el comprador potencial. El *merchandising* es la animación de un producto en el punto de venta o establecimiento comercial para que sea atractivo y el comprador potencial se decida a comprarlo realmente, técnica muy empleada por las grandes superficies comerciales.

#### 1.6.2.8.4. Promoción o comunicación

Incluye todas las funciones realizadas para que el mercado conozca la existencia del producto/marca. La P de *promotion* está constituida por:

1. Publicidad, los anuncios publicitarios
2. Relaciones públicas
3. Promoción de ventas (por ejemplo, 2 X 1, compre uno y el segundo a mitad de precio, etc.)<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> P. Kotler. (2002). Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. Naucalpan de Juárez. Edo de México. Edición en español. Editora Marisa de Anta. Páginas 368.

#### 1.6.2.9. Ventaja competitiva

Gracias al proceso de globalización de la economía, el mundo está tan lleno de productos y servicios que la primera impresión que se tiene, es de que ya no hay espacio para uno más. Sin embargo, el mercado está siempre a la espera de productos que satisfagan mejor las necesidades de los consumidores cuando surgen productos o servicios que poseen alguna ventaja sobre los demás, la reacción es casi inmediata y la gente comienza a solicitar dicho producto o servicio (Rarabba y Zaltman, 2002).

Estas ventajas se pueden mostrar basándose en:

**Calidad:** dependiendo del tipo de producto o del segmento de mercado al que se dirige, el producto puede diferenciarse de la competencia por su calidad.

**Precio:** existen segmentos de mercado que por su nivel de ingresos se preocupan por el precio de los servicios que adquieren; no obstante, algunos prefieren por su alto precio ya que proporciona estatus.

**Comercialización:** el conocimiento del mercado y el establecimiento de canales de comercialización fuertemente arraigados en la sociedad, pueden generar bases competitivas sólidas.

**Estacionalidad:** cuando en un momento determinado nadie más que uno posee un producto o es capaz de proveer un servicio, esa empresa cuenta con una ventaja inapreciable.

**Servicios complementarios:** Con frecuencia, no es posible desarrollar ventajas competitivas directas, sin embargo, se ofrece al mercado algo más que un producto o servicio se le pueden ofertar un paquete de servicios. (Rarabba y Zaltman, 2002).

El ser diferente, no necesariamente significa ser siempre el mejor, solamente que debe existir algo que en los consumidores, consciente o inconscientemente, identifiquen a un producto como el mejor y que les motive a preferirlo de la competencia. Esa distinción será entonces, la clave básica para su éxito (Rarabba y Zaltman, 2002).

---

Vincent Rarabba y Gerald Zaltaman (2002) han descubierto que todo mercado tiene una “voz”, a través de la cual expresa sus necesidades insatisfechas. La empresa que desee alcanzar el éxito, debe ser capaz de escuchar esta “voz”, para dar al mercado exactamente lo que pide pro lo que necesita; de esta manera se crea una ventaja completiva importante.

#### 1.6.2.10. Servicio al cliente

El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y construye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso. El servicio al cliente es algo que podemos mejorar si queremos hacerlo. Todas las actividades que ligan a una empresa con sus clientes constituyen el servicio al cliente.

#### 1.6.2.11. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

##### 1.6.2.11.1. Capacitación:

Es el proceso de enseñanza aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades intelectuales y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo.

##### 1.6.2.11.2. Adiestramiento:

Es el proceso de enseñanza aprendizaje orientado a desarrollar las habilidades manuales y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

##### 1.6.2.12. Necesidad de capacitación:

La falta o carencia (limitación o deficiencia) de conocimientos, habilidades y actitudes que requieren los trabajadores para desempeñarse efectivamente en sus actuales y futuros cargos. La diferencia entre lo que el trabajador sabe y hace y lo que debería saber y hacer para desempeñar su trabajo como eficiencia.

#### 1.6.2.13. Análisis de necesidades de capacitación:

En el proceso de investigar, descubrir e identificar problemas de desempeño laboral relacionados con la falta de conocimientos, habilidades y actitudes en el personal.

Objetivos de la detección de necesidades de capacitación:

- ✓ Identificar las carencias o deficiencias de capacitación que existe en los trabajadores de una empresa.
- ✓ Identificar problemas que afectan el funcionamiento eficiente de la empresa.
- ✓ Proponer planes alternativos de capacitación que solucionen las necesidades detectadas.

Ventajas para determinar necesidades de capacitación:

- ✓ Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades.
- ✓ Mide la situación inicial que posteriormente servirá para confrontarla con resultados finales.
- ✓ Proyecta una buena imagen de la tarea capacitadora frente a los trabajadores.

Importancia para determinar necesidades de capacitación:

- ✓ Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar las acciones de formación.
- ✓ Elimina la tendencia de capacitar por capacitar.
- ✓ Propicia la aceptación...

## Capítulo 2

### 2.1 Metodología aplicada en la práctica

Se utilizó el tipo de investigación descriptiva y cuantitativa donde se evaluó el desempeño de las funciones en los empleados para verificar éstos se utilizaron herramientas para lograr un efectivo trabajo en la organización; se realizó un análisis FODA para verificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Una de las debilidades que hay dentro de la empresa Sala de Belleza Aleydys, es la deficiencia en la prestación del servicio al cliente, se resisten a los cambio, por lo que es necesario que se capacite a todo el personal de la organización.

Tabla No. 1 Fortalecimiento al servicio al cliente

Capacitación Anual	Meses	Actividad	Año	Costo
1er Trimestre	Enero -Marzo	Trabajo en equipo	2,013	Q1,200.00
2do Trimestre	Abril-Junio	Actualización de Técnicas	2,013	Q1,200.00
3er Trimestre	Julio- Septiembre	Servicio al Cliente	2,013	Q1,200.00
4to Trimestre	Octubre-Diciembre	Motivación de personal	2,013	Q1,200.00
Total presupuesto de inversión				Q 4,800.00

Fuente: Elaboración Propia.

Se realizaron capacitaciones para que el empleado se sienta comprometido con la empresa y motivarlo por medio de técnicas que se utilizan en el campo de la belleza o sea todos los rubros que se detallan a continuación, importante recalcar que las capacitaciones se realizaron trimestralmente.

- a. Cabello: Cortes, tintes para el manejo de colores, permanentes, lavado profesional, peinados innovadores
- b. Facial: Maquillaje, caritas felices, tratamiento para el acné, delineado de labios, depilación.
- c. Manicura: Tratamiento de manos y diseño de uñas.

d. Pedicura: Tratamiento de pies y diseño de uñas.

En las capacitaciones se tomaron en cuenta, el servicio al cliente, la actualización de técnicas, motivación de personal y trabajo en equipo. Para que genere un margen de utilidad viable para la empresa.

### **2.1.1 Tipo de Investigación**

Investigación descriptiva

Se realizaron encuestas, entrevistas, cuestionarios y observación directa para definir la situación por la que atravesaba la empresa y determinar las técnicas para las condiciones de mejora.

Investigación cuantitativa

La información recolectada se calculó para determinar los datos relacionados con cantidades para reflejarlos a través de estadísticas que determinaron el servicio al cliente y su relación con el mercado.

### **2.1.2 Sujetos de la investigación**

Para realizar la investigación se entrevistó a la propietaria de Sala de Belleza Aleydys, quien manifestó que labora como administradora y cuenta con cuatro empleadas quienes forman el cosmos de la misma. Esto indica que ella funge como propietaria administradora, un supervisor de estilistas y tres estilistas profesionales.

- Sujeto 1

Dentro los sujetos de investigación se tuvieron a la vista algunos formatos que actualmente utiliza la administradora (propietaria). Con el objetivo de acceder a información sobre la empresa, para observar los proyectos que tiene a futuro, planes y punto de vista sobre los servicios de ventas que mantiene para su clientela.

- Sujeto 2

La empresa cuenta con cinco trabajadores entre área administrativa y venta de servicios los mismos fueron centro de entrevista con el objetivo de observar si poseen el conocimiento de las labores que realizan en las distintas actividades.

### **2.1.3 Instrumentos**

Instrumento de aplicación. Las prácticas que se utilizaron para el proceso y selección de la información son las siguientes:

#### a) Entrevista a los Empleados

De igual manera se entrevistó al personal de la Sala de Belleza Aleydys. Se les generó una serie de diez (10) preguntas abiertas; con el objetivo de recopilar información orientada a conocer con mayor profundidad conceptos básicos que la empresa necesita que cada empleado mantenga los conocimientos técnicos. Se observó que si cuentan con los conocimientos de los cuales la empresa requiere, es necesario que el propietario haga más presencia para mejorar las metas establecidas. Ver Anexos No. 2,3, y 4.

#### b) Muestra

Entrevista estructurada y diseñada con una serie de diez (10) preguntas abiertas y cerradas que persigue recopilar y conocer la información relacionada y orientada a verificar que los controles administrativos, mercadológicos en el servicio al cliente determinan la utilidad en las ventas. Ver anexo No.1.

#### c) Formato de Observación

Aplicación de la técnica de observación con el objetivo de conocer el área física en donde se despliegan las actividades, la forma en que se realizan los procedimientos de los departamentos, etc.

#### **2.1.4 Procedimientos**

- a. Establecer los problemas que afectan la estructura, para plantear la investigación en la práctica empresarial dirigida.
- b. Describir las justificaciones para realizar la práctica empresarial dirigida.
- c. Establecer los objetivos de la investigación los cuales abarcan los objetivos generales y específicos.
- d. Especificar los alcances y límites de la investigación.
- e. Descripción de la metodología de la investigación, definiendo el tipo de investigación que se utilizó así como métodos que auxiliaron la investigación.
- f. Establecimiento de los sujetos a investigar dentro de la empresa.
- g. Detalle de los instrumentos que se utilizaron para realizar la investigación.
- h. Descripción de los resultados encontrados.
- i. Análisis de los resultados encontrados.
- j. Propuesta de solución y mejoras a realizar en la empresa.
- k. Capacitación de personal en cuatro ambientes.
- l. Capacitación de trabajo en equipo.
- m. Capacitación servicio al cliente.
- n. Capacitación motivación de personal.
- o. Actualización de técnicas de belleza.
- p. Estudio de plan de inversión.
- q. Estudio de balance general.
- r. Estudio de estado de resultados.
- s. Estudio de flujo de fondos
- t. Propuesta de organigrama
- u. Establecimiento de conclusiones a las que se llegaron.
- v. Establecimiento de recomendaciones que la empresa tiene que poner en práctica.

### **2.1.5 Aportes**

A Guatemala

Contribuir con cualquier empresa u organización guatemalteca dedicada a la venta de servicios de Belleza, para que tenga acceso al documento que puede servir como una guía para que el personal conozca los procedimientos establecidos para cada actividad, disminuyendo costo, tiempo y alcanzando las metas propuestas.

A la empresa

Proporcionar un documento que contenga una herramienta que contribuya al fortalecimiento de la estética.

A Universidad Panamericana

Servir de apoyo a otros estudiantes de la carrera de Administración de Empresas que decidan colaborar con el desarrollo de una organización de servicios, así como también enriquecer la biblioteca de la Universidad como fuente de consulta.

## Capítulo 3

### 3.1 Resultados y Análisis de la investigación

Los datos obtenidos por medio de las herramientas de la investigación, determinaron los diferentes resultados que por medio de un análisis se pudo mejorar las condiciones de servicio e ingresos de la empresa, reflejados en la rentabilidad de la misma.

#### 3.1.1 Resultados de la Investigación

Según entrevista realizada al administrador, se determinó que no existe proyección de metas y objetivos a alcanzar por cada empleado, área y empresa como tal y se indicó que los objetivos y metas no se han logrado en un 100% y por eso es necesario tomar medidas que le permitan hacer las correcciones necesarias para alcanzarlas.

Se determinó que se vienen utilizando las técnicas necesarias pero es preciso mejorarlas y que al momento del inicio laboral se le entrega un manual de funciones de la empresa.

Por medio de información obtenida del administrador, se concluyó que el supervisor de estilistas es el encargado de verificar y darles confianza a los estilistas pero no se tiene contemplado un sistema de motivación ya que no se le considera necesario.

La entrevista realizada al jefe de estilistas refleja que el método que se utiliza para transmitir instrucciones, información y cualquier otro tipo de lineamientos es de forma verbal, se observa al personal durante horario de trabajo que esté cumpliendo con las tareas asignadas y se dialoga con ellos. Por otra parte, se evalúa cada año los estados financieros para determinar la rentabilidad de la empresa.

Se determinó que los empleados conocen un 48% de los objetivos de la empresa, que se organizan en equipos de trabajo de forma eventual y realizan las tareas de otros por lo que descuidan sus funciones asignadas y se crea un mal servicio al cliente. Hasta el momento no se

cuenta con un plan de capacitación para los empleados para que el trabajo sea más eficiente y se incrementen las ventas.

### 3.1.2 Análisis de los resultados

Se midió el nivel de servicio a los clientes, por medio de la aplicación de una fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

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

$$N = \frac{95\%^2 \times 0.2 \times 0.8 \times 100}{(5^2 (100-1)) + 95^2 \times 0.8 \times 0.2 \times 100}$$

$$R/ 79.426$$

R/ 79.426

n= población =100

k= nivel de confianza = 95%

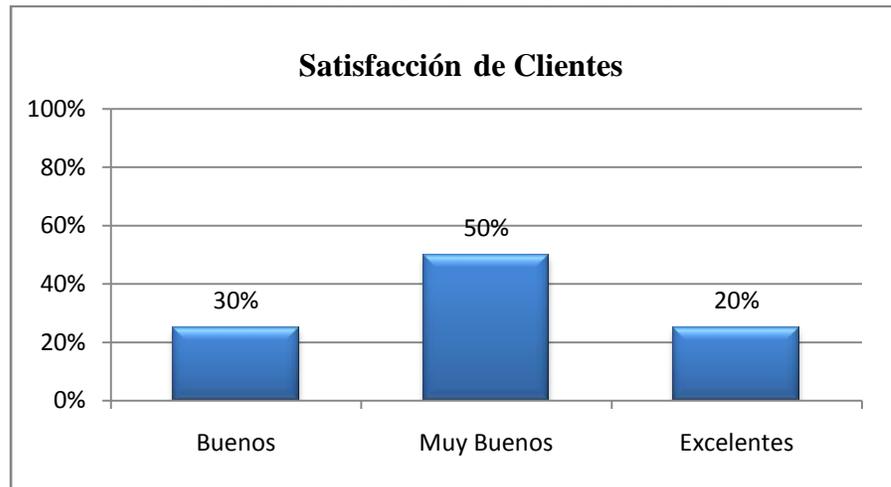
e= margen de error = 5%

p= proporción de individuos que usan el servicio =80

q= proporción de individuos que no usan el servicio =20

Ver anexo No. 12

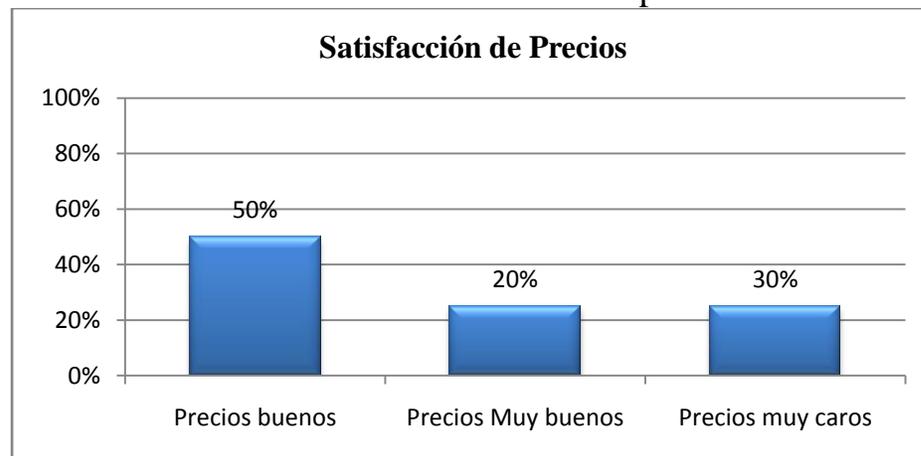
Gráfica No. 1 Satisfacción al cliente.



Fuente: Elaboración propia

El 50% contestó que el servicio de los cortes de cabello le parecen muy buenos, mientras que 30% contestó que buenos y un 20% expresó que excelentes. Los márgenes que se detallaron anteriormente indican que es necesario mejorar, por lo que se determina que el personal encargado necesita capacitación.

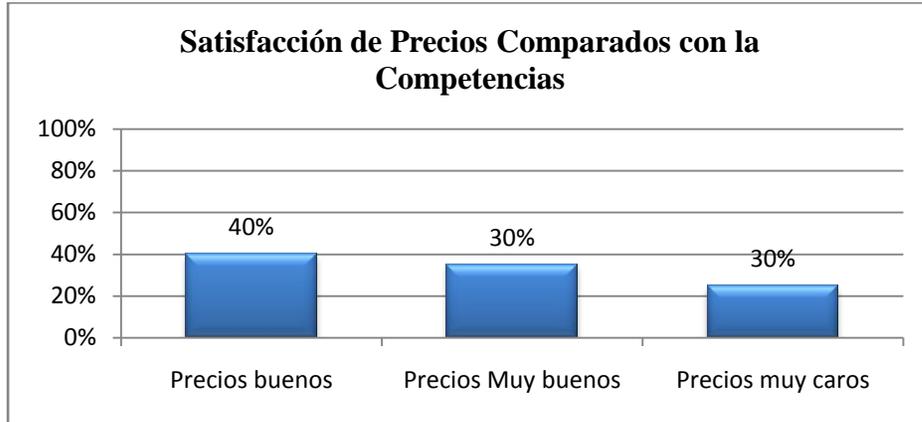
Gráfica No. 2 Satisfacción de precios.



Fuente: Elaboración propia

Un 50% de los encuestados responden que los precios son buenos, mientras un 20% contestó que precios muy buenos y un 30% determinó que precios muy caros, estos márgenes indican que la empresa necesita trabajar más en el área de Marketing para poder manejar mejores precios.

Gráfica No. 3 Satisfacción de precios comparados con la competencia.



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados un 40% contestó que los precios le parecen buenos, un 30% manifestó que precios muy buenos mientras que otro 30% indicó que los precios son muy caros, esto muestra que la empresa debe trabajar más afondo con paquetes accesibles; como por ejemplo ofertas, pague un servicio de belleza y el segundo a mitad de precio.

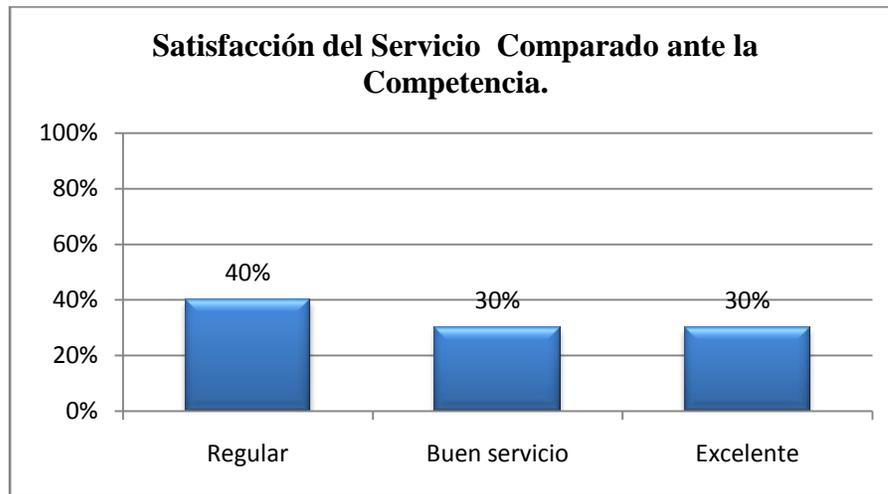
Gráfica No. 4 Satisfacción de servicio



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados un 50% contestó que el servicio es regular, mientras un 20% indicó que buen servicio y un 30% indica que excelente, se pudo observar que hay mejoras por realizar para atraer al cliente; utilizando las herramientas capacitación al cliente, trabajo en equipo, motivación de personal y técnicas de actualización.

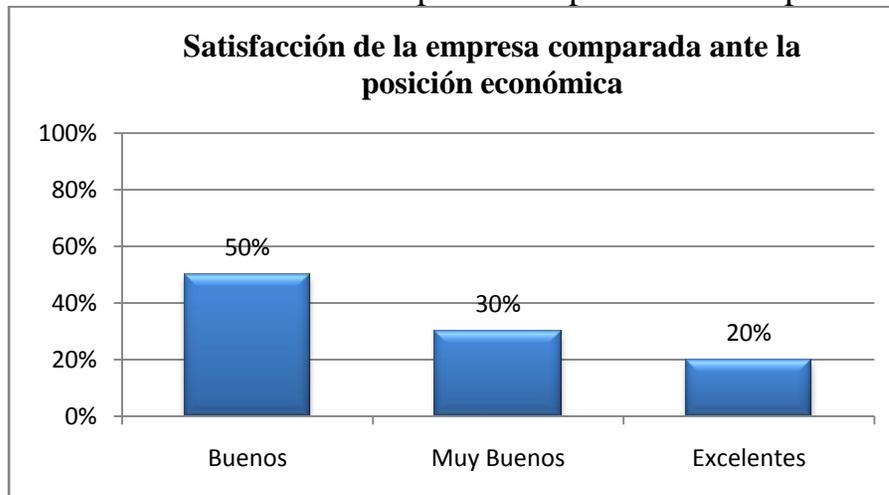
Gráfica No. 5 Satisfacción del servicio comparado ante la competencia.



Fuente: Elaboración propia

Un 40% contestó que la atención al cliente es regular, un 30% contestó que buen servicio y otro 30% indicó que excelente comparado con la competencia, esto indica que hay mejorar para el servicio ante la competencia, utilizando estrategias de mercadotecnia e investigando qué necesitan los clientes.

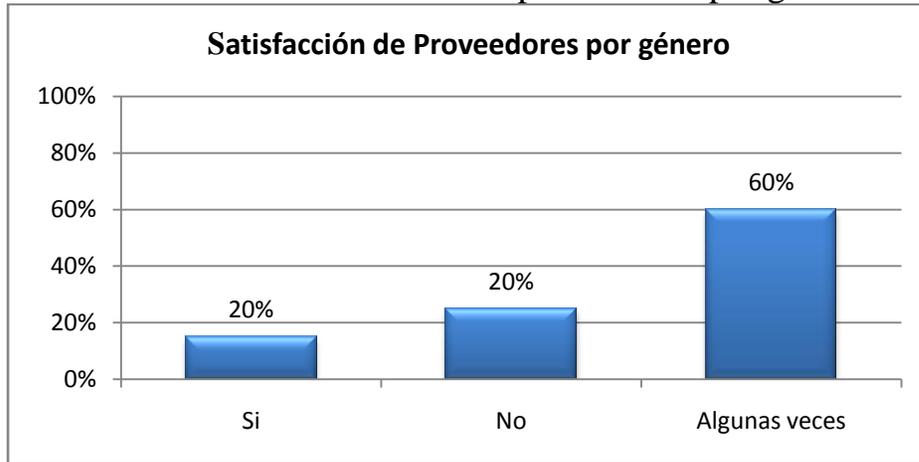
Gráfica No. 6 Satisfacción de la empresa comparada ante la posición económica



Fuente: Elaboración propia

Un 50% indica que son buenos, mientras que un 30% contestó que muy buenos y un 20% contestó que excelentes. Este margen indica que hay mejoras por realizar en la empresa para atraer más clientes.

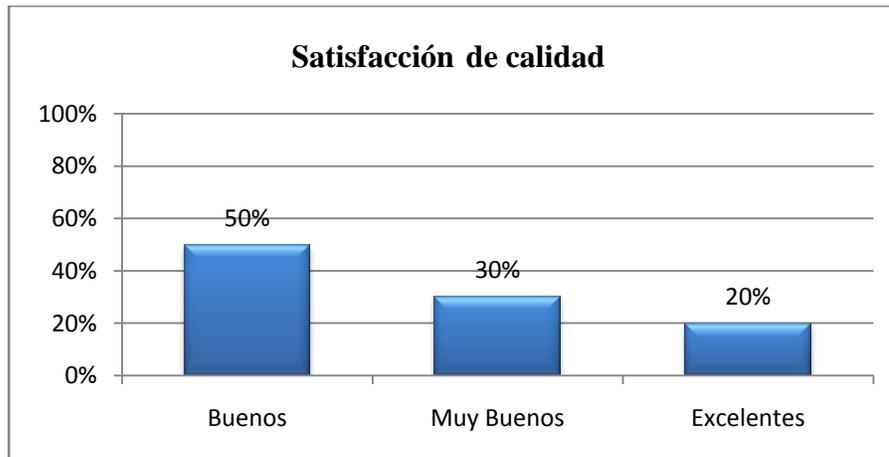
Gráfica No. 7 Satisfacción de proveedores por género



Fuente: Elaboración propia

El 60% indica que algunas veces, mientras que un 20% contestó que no, y otro 20% contestó que sí este margen expresa que los empleados tienen que mejorar y ser más constantes para no permitir que los clientes se retiren y busquen otras alternativas.

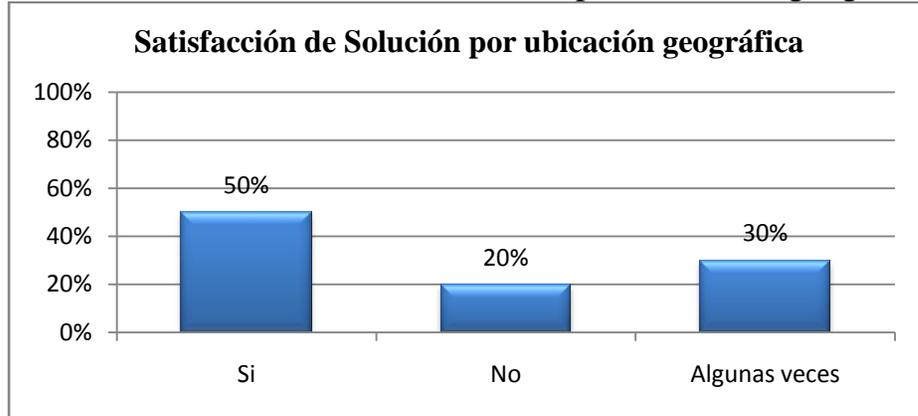
Gráfica No. 8 Satisfacción de la calidad.



Fuente: Elaboración propia

Un 50% indica que regular, mientras que un 30% contestó muy bueno y un 20% contestó que excelentes; este margen indica trabajar con los colaboradores para posicionar la empresa en un mejor nivel y así poder presentar una mejor imagen.

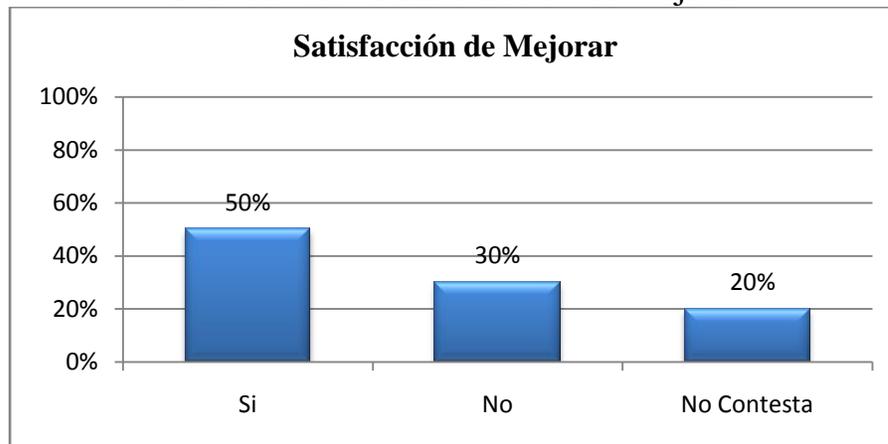
Gráfica No. 9 Satisfacción de solución por ubicación geográfica



Fuente: Elaboración propia

50% determina que sí, mientras que un 20% contestó que no y un 30% indicó que algunas veces. Este margen indica que hay que mejorar en las compra de materia prima e insumos; utilizando productos de calidad estaríamos satisfaciendo a los clientes por que ellos tienen la razón.

Gráfica No. 10 Satisfacción de mejorar



Fuente: Elaboración propia

50% contestó que sí es necesario mejorar el servicio, mientras un 30% contestó que no, y un 20% no contesta. Esto refleja que hay que invertir en capacitar a los colaboradores para mejorar los servicios que vendemos; mejora la empresa, los trabajadores y las familias.

## Capítulo 4

### 4.1 Propuesta de Solución o Mejora

#### Introducción

La presente propuesta que se plantea está enfocada en la mejora de las capacidades de los trabajadores; alcanzar los objetivos que la empresa pretende perseguir en el desarrollo del negocio.

#### Objetivos

##### ✓ General

Mejorar los servicios que presta la empresa a los clientes de ciudad Melchor de Mencos por medio de capacitaciones a cada uno de los individuos que la integran.

##### ✓ Específicos

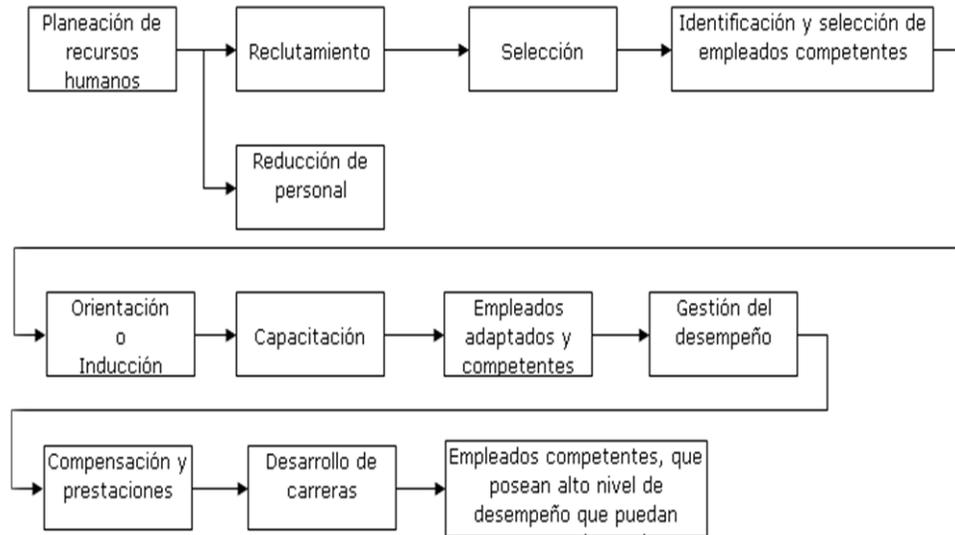
- Motivación al personal para las actitudes y aptitudes en el desarrollo de las actividades.
- Mejorar la atención de los clientes que utilizan los servicios de la empresa y así generar una ventaja competitiva.
- Actualización de técnicas de belleza ayudarán a mejorar el servicio al cliente; tintes manicura, pedicura, cortes de cabello, colochos, depilación de labios, caritas felices, tratamiento para el acné y mascarillas faciales.
- Trabajo en equipo este caso los empleados individualistas que desconocen que trabajar en equipo da excelentes resultados para la empresa, los empleados mejoraran y sus familias.

#### Proceso de Selección de Personal

Selección de personal para identificar colaboradores altamente competitivos y por medio de capacitación e inducción mejorar sus capacidades en función de las necesidades de la empresa.

El proceso de la gerencia de recursos humanos implementada por Robbins y Coulter:

Figura No. 1 Diagrama de flujo de proceso de selección de personal



Fuente: Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Administración Octava Edición, Pearson 2005

Es evidente la importancia que tiene para las empresas, un modelo de capacitación de servicios al cliente para mejorar las ventas y obtener un mayor margen de utilidad.

Existen diferentes métodos para realizar esa evaluación, por ejemplo se tienen los siguientes presentados con sus ventajas y desventajas (Stephen P. Robbins, Mary Coulter)

Tabla No. 2 Reclutamiento

Método	Ventajas	Desventajas
Contratación Interna	El empleado se siente que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella y le brinda su mayor esfuerzo.	Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.
Contratación Externa	Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo de personal en las cuales se beneficie el servicio al cliente.	Que considera que se ha preferido alguien de afuera que no conoce la cultura de la empresa y que se ha pasado por encima de ellos. Esto daña el clima organizacional.

Fuente: Elaboración

Esta herramienta especifica ventajas y desventajas que tienden a promover a un empleado dentro de la empresa.

Figura No. 2 Propuesta de organigrama.



Fuente: elaboración propia

Este organigrama, refleja cómo están adjudicados los puestos de trabajo indicando la cadena de mando para realizar las tareas de una mejor manera facilitando a los empleados trabajar en armonía y orden.

Tabla No. 3 Perfil de Puesto Administrador Propietario

<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>	
Nombre del puesto	Administrador (Propietario)
Educación	Técnico Universitario en Administración de Empresas
Experiencia	Tener al menos 1 año de experiencia en puestos similares.
Conocimiento	Habilidades en dirección de personal, manejo de equipo de cómputo conocimientos financieros y administrativos.
Edad	Edad 25 a 30 años
Salario	Q 3,500.00 mensuales.
Jefe Inmediato	Ninguno
Principales Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorizar órdenes de compra de materia prima e insumos.</li> <li>• Contratación de personal</li> <li>• Dirigir las actividades generales de la empresa.</li> <li>• Representación legal de la empresa en instituciones públicas o privadas</li> <li>• Manejar el presupuesto de la empresa.</li> <li>• Elaborar plan de trabajo.</li> <li>• Supervisar las actividades de los estilistas.</li> </ul>
Subordinados	Supervisor Jefe de estilista y Estilistas profesionales

Fuente: elaboración propia

Tabla No. 4 Perfil de Puesto Supervisor jefe Estilista

<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>	
Nombre del puesto	Supervisor Jefe Estilista profesional (Trabajador)
Educación	Diplomado; cultor (a) de belleza de preferencia que egresado de (INTECAP)
Experiencia	Contar con 3 años de experiencia en puestos similares.
Conocimiento	Poseer habilidad de liderazgo, capacidad de trabajar en equipo, acostumbrado a trabajar bajo presión dinámico y dominar ingles básico.
Edad	Edad 20 a 25 años
Salario	Q. 2,400.00 mensuales
Jefe Inmediato	administrador
Principales Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar a estilista cuando merezca</li> <li>• Supervisar que todo este en perfectas condiciones</li> <li>• Realizar compras de materia prima e insumos</li> <li>• Informar de lo acontecido a su jefe inmediato</li> <li>• Manejo de bodega</li> <li>• Velar por que las metas y objetivos se cumplan</li> <li>• Elaborar informes de la empresa</li> </ul>
Subordinados	Estilistas profesionales, I, II, III

Fuente: elaboración propia.

Tabla No. 5 Perfil de Puesto Estilista Profesional

<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>	
Nombre del puesto	Estilista profesional
Educación	Cultor (a) de belleza, graduado de preferencia en (INTECAP)
Experiencia	Tener al menos 1 año de experiencia
Conocimiento	Dominar ingles básico
Edad	Ser mayor de 20 años al momento de su elección
Salario	Q. 2,200.00 mensuales
Jefe Inmediato	Jefe estilista profesional
Principales Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar servicios de manicura</li> <li>• Realizar servicios de pedicura</li> <li>• Realizar servicios de tintes</li> <li>• Realizar servicios de colochos</li> <li>• Realizar servicios de corte de cabello</li> <li>• Realizar servicios de caritas felices</li> <li>• Realizar servicios de peinados</li> <li>• Realizar servicios de mascarilla facial</li> <li>• Realizar servicios de diseño de pestaña</li> <li>• Realizar reservaciones de servicios solicitados por los clientes</li> <li>• Dialogar con los clientes mientras esperan su turno</li> <li>• Atender llamadas telefónicas</li> <li>• Mantener limpio y ordenado el inmueble</li> <li>• Facturar</li> <li>• Otros</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Figura No. 3 Flujograma de Capacitaciones



Elaboración: Fuente Propia

Objetivos de la capacitación.

La capacitación y formación de los empleados está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

La capacitación es un proceso, no son cursos aislados e independientes. Debe estar ceñida a las competencias laborales que haya definido la entidad dentro de la adecuada capacitación, propendiendo por el crecimiento de la persona en el entorno laboral.

El contenido de la capacitación debe ser integral para complementar los conocimientos necesarios en la consolidación de las competencias laborales requeridas para el correcto ejercicio del cargo.

**Ventajas:**

- Llegar al lugar donde se solicita capacitación.
- Cuenta con personal altamente instruidos.
- Las capacitaciones serán en la empresa.
- Sistema de aprendizaje será teórico y práctico.
- Trabajar en equipo mínimo 2 personas.
- Costo de la capacitación es más bajo que la competencia.

**Desventajas:**

- Se corre el riesgo que la persona a capacitar no ponga atención.
- Hacer uso de una semana laboral.
- Intecap no tiene instalaciones Melchor.
- Hay que utilizar el local de la empresa para realizar capacitaciones.
- Se pierde una semana de ingresos.

Tabla No. 6 Presupuesto de capacitación, motivación del personal.

1. Plan de Capacitación (Impartido por INTECAP)	
Táctica	Trabajo en Equipo Dar una capacitación a los empleados en este tema.
Objetivo	Impartir este curso a los empleados individualistas que desconocen que trabajar en equipo da excelentes resultados para la empresa, los empleados mejoraran y sus familias.
Tiempo	5 horas en 1 semana, 20 horas mensuales
Características	Temas a tratar sobre el trabajo en equipo son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La unión hace la fuerza</li> <li>➤ Fomentar espíritu de equipo</li> <li>➤ Trabajar en equipo mejora los resultados económicos de la empresa.</li> <li>➤ Beneficio de trabajar en equipo</li> <li>➤ Como eliminar barreras que amarran a la empresa</li> <li>➤ Estrategias para trabajar en equipo</li> </ul>
Costo del curso	(Q 240 por persona)(5) = Q 1,200.00
Responsable	Profesional de INTECAP encargado de impartir las herramientas para alcanzar el objetivo.

Fuente: elaboración propia

Trabajar en equipo implica compromiso, no solo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. Por eso es de gran importancia que la empresa se comprometa para que exista liderazgo y armonía.

Tabla No. 7 Presupuesto de capacitación, motivación del personal.

2. Plan de Capacitación (Impartido por INTECAP)	
Táctica	Servicio al Cliente Dar una capacitación a los empleados en este tema.
Objetivo	Manejar adecuadamente las técnicas para poder ofrecer excelente servicio al cliente en el ramo de la belleza.
Tiempo	5 horas en 1 semana, 20 horas mensuales
Características	Temas a tratar sobre el servicio al cliente son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Que significa servicio al cliente.</li> <li>➤ Reglas de oro servicio al cliente.</li> <li>➤ Reglas de servicio al cliente por teléfono.</li> <li>➤ El poder de tu actitud mental.</li> <li>➤ Confianza y seguridad.</li> <li>➤ Como desarrollar una comunicación efectiva.</li> <li>➤ Relaciones humanas como fuente de armonía.</li> </ul>
Costo del curso	(Q 240 por persona)(5) =Q 1,200.00
Responsable	Profesional de INTECAP encargado de impartir las herramientas para alcanzar el objetivo.

Fuente: elaboración propia

Esta capacitación será muy útil para la empresa ya que por medio de esta herramienta los trabajadores alcanzaran métodos que permita que trabajen coordinadamente y consentirá alcanzar márgenes de utilidad más rentables

Tabla No. 8 Presupuesto de capacitación, motivación del personal.

3. Plan de Capacitación (Impartido por INTECAP)	
Táctica	Motivación de Personal
	Dar una capacitación a los empleados en este tema.
Objetivo	Garantizar la motivación dentro de la empresa para alcanzar las metas.
Tiempo	20 horas en 1 semana
Características	Temas a tratar sobre el tema motivación de personal son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Que significa motivación personal</li> <li>➤ Reglas de oro para motivación personal</li> <li>➤ La integridad</li> <li>➤ La autonomía</li> <li>➤ La perseverancia</li> <li>➤ La igualdad</li> <li>➤ La disciplina</li> <li>➤ La responsabilidad</li> </ul>
Costo del curso	(Q 240 por persona)(5) = Q 1,200.00
Responsable	Profesional de INTECAP encargado de impartir las herramientas para alcanzar el objetivo.

Elaboración: Fuente Propia

Los empleados de la empresa aprenderán actitudes y técnicas que permitirá trabajar en equipo ya que las personas que se les motiva periódicamente trabajan satisfechos.

Tabla No. 9 Presupuesto de capacitación, motivación del personal.

4. Plan de Capacitación (Impartido por INTECAP)	
Táctica	Actualización de Técnicas de Belleza Dar una capacitación a los empleados en este tema.
Objetivo	Que los empleados de la empresa se mantengan atentos a los cambios de la innovación en el ramo de la belleza
Tiempo	5 horas en 1 semana, 20 horas mensuales
Características	Temas a tratar sobre el tema actualización de técnicas de belleza: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pedicura</li> <li>➤ Manicura</li> <li>➤ Cortes de cabello</li> <li>➤ Coloración</li> <li>➤ Tintes</li> <li>➤ Permanentes</li> <li>➤ Tratamiento para el acné</li> <li>➤ Caritas felices</li> <li>➤ Maquillaje</li> </ul>
Costo del curso	(Q 240 por persona)(5) = Q 1,200.00
Responsable	Profesional de INTECAP encargado de impartir las herramientas para alcanzar el objetivo.

Elaboración: Fuente Propia.

Esta herramienta será muy útil para los empleados les permite colaborar y trabajar coordinadamente de tal forma que los procesos internos de la empresa serán más ágiles y eficientes por tal razón la organización se mantendrá renovando cada trimestre y así alcanzar utilidades que beneficien a la empresa.

Tabla No. 10 Planilla de sueldos mensual

Planilla Sueldos y Salarios Mensual " Sala de Belleza Aleydys"						Correspondiente al Mes de			
						Enero			
						Descuentos			
No.	Cargo	Mes	Honorario Mensual	Bonificación	Sub-total	I.G.S.S. 4.83% Laboral	I.G.S.S. 12.67% Patronal	Líquido a recibir el Empleado	Firma
1	Administrador	1	Q 3,500.00	Q250.00	Q3,750.00	Q169.05	Q443.45	Q3,580.95	
2	Jefe de Estilista	1	Q 2,400.00	Q250.00	Q2,650.00	Q115.92	Q304.08	Q2,534.08	
3	Estilista Profesional	1	Q 2,200.00	Q250.00	Q2,450.00	Q106.26	Q278.74	Q2,343.74	
4	Estilista Profesional	1	Q 2,200.00	Q250.00	Q2,450.00	Q106.26	Q278.74	Q2,343.74	
5	Estilista Profesional	1	Q 2,200.00	Q250.00	Q2,450.00	Q106.26	Q278.74	Q2,343.74	
Total			Q12,500.00	Q1,250.00	Q13,750.00	Q603.75	Q1,583.75	Q13,146.25	

Elaboración: Fuente Propia

Base Legal Cálculo de Bonificación Incentivo, Apartar del 6 de agosto del 2,001, la bonificación incentivo contenida en el artículo 7 del Decreto 78-89, fue modificada por el artículo 1 del Decreto 37-2001 ambos del Congreso de la República, la cual es de Q. 250.00 mensuales para todos los trabajadores del sector privado del país, cualquiera que sea la actividad en que se desempeñen.

Cálculo de Aguinaldo Artículo 102 incisos j) de la Constitución Política de la República de Guatemala, Decreto 76-78 del Congreso de la República, Ley de Aguinaldos del Sector Privado. Cálculo de Bonificación Anual o Bono 14: Decreto 42-92 del Congreso de la República, Ley de Bonificación Anual Para Trabajadores del Sector Privado. Cálculo de Vacaciones: Artículo 102, inciso j) de la Constitución Política de la República de Guatemala, Artículo del 130 al 137 del Código de Trabajo. Cuota Laboral y Patronal IGSS, Artículo 45 del Acuerdo 788 de la Junta Directiva del IGSS, reformado por el Artículo 7 del Acuerdo 1058 (publicado el 8 de Marzo de 1999) a partir del 1 de enero del año 2000 las cuotas aumentaron en todo el país, la patronal en 0.67% y la Laboral en 0.33% de manera que ahora de conformidad con los Artículos 1 del Acuerdo 1095 y 1 del Acuerdo 1121 también de la Junta Directiva del IGSS, publicados en los diarios oficiales del 8 octubre del 2002 y 27 de febrero de 2003 las cuotas quedaron establecidas como Laboral 4.83% y Patronales 10.67%.

Tabla No. 11 Planilla de sueldos anual.

Planilla de Sueldos y Salarios Anual "Sala de Belleza Aleydys"										Correspondiente a			
										De Enero a Diciembre			
										Descuentos			
No.	Cargo	Meses	Honorario Mensual	Honorarios Anuales	Bonificación incentivo	Bono 14	Aguinaldo	Indemnización	Sub-total	I.G.S.S. 4.83% Laboral	I.G.S.S. 12.67% Patronal	Líquido a recibir el Empleado	Firma
1	Administrador	12	Q3,500.00	Q42,000.00	Q3,000.00	Q3,202.74	Q3,202.74	Q4,083.33	Q54,021.69			Q54,021.69	
2	Jefe de Estilista	12	Q2,400.00	Q28,800.00	Q3,000.00	Q2,196.16	Q2,196.16	Q2,800.00	Q37,986.30	Q1,391.04	Q3,648.96	Q36,595.26	
3	Estilista Profesional	12	Q2,200.00	Q26,400.00	Q3,000.00	Q2,013.15	Q2,013.15	Q2,566.67	Q35,070.78	Q1,275.12	Q3,344.88	Q33,795.66	
4	Estilista Profesional	12	Q2,200.00	Q26,400.00	Q3,000.00	Q2,013.15	Q2,013.15	Q2,566.67	Q35,070.78	Q1,275.12	Q3,344.88	Q33,795.66	
5	Estilista Profesional	12	Q2,200.00	Q26,400.00	Q3,000.00	Q2,013.15	Q2,013.15	Q2,566.67	Q35,070.78	Q1,275.12	Q3,344.88	Q33,795.66	
Total			Q12,500.00	Q150,000.00	Q15,000.00	Q11,438.36	Q11,438.36	Q11,438.36	Q197,220.32	Q5,216.40	Q13,683.60	Q192,003.92	

Fuente: Elaboración Propia

## 4.2 Viabilidad

La metodología aplicada a la viabilidad que a continuación se presenta por medio de las siguientes cuadros No. 1, No. 2 y No.3; es para dar a conocer una guía que genera datos positivos como por ejemplo la rentabilidad bruta que maneja y renta neta al final del período. La empresa sala de belleza Aleydys cuenta con un gran recurso humano representado por la organización, el recurso financiero está representado por medio de indicadores mercantiles, el recurso administrativo está representado por medio de capacitaciones sugeridas a la empresa y el recurso físico se refiere al local donde se encuentra ubicada la empresa.

### Recurso humano

Por medio de la propuesta presentada se mejora la estructura organizacional para el desarrollo de las actividades de la empresa Aleydys, lo cual es de vital importancia para conservar la comercialización y venta de servicios que se ofrece a la clientela en el ramo de la estética. Actualmente la empresa cuenta con un equipo de 05 empleadas organizadas entre administración y área de producción; para ellos se contempla la implementación de un programa de aprendizaje impartido por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP). El costo por módulo de capacitación es de Q1, 200.00 que se implementará cada tres meses. La empresa cuenta con un presupuesto anual de Q4, 800.00, que representa el 1.74% de la inversión requerida. Los costos de recurso humano relacionados con las utilidades, determinan que esta propuesta es viable desde este punto de vista.

### Recurso administrativo

El recurso administrativo lo constituye activos y personal que labora en la empresa Aleydys, de esta manera se genera una planilla mensual Q 12,500.00. Como se puede observar en el cuadro de flujo de fondos, la empresa tiene ingresos por ventas de servicios prestados un monto Q 28,000.00 mensuales. Para fortalecer las capacidades de la organización se tiene previsto capacitar al personal que garantizará una mejor atención al cliente. Con el personal capacitado y los otros recursos de la empresa, se aseguran márgenes de utilidad aceptables para este tipo de negocio. El monto a cancelar por concepto de capacitación es Q 4,800.00, lo cual será cubierto en su totalidad por la empresa. Con lo anterior descrito, se ha determinado que la utilización del

recurso administrativo es viable para la implementación de la estrategia propuesta y el funcionamiento de la empresa.

#### Recurso físico

La empresa cuenta con local propio de 50 metros cuadrados, con área de parqueo, que está ubicado en el área comercial de la ciudad de Melchor de Mencos. Este espacio es suficiente para almacenamiento de materia prima y papelería, y la ubicación de mobiliario y equipo. El local cuenta con pintura reciente en las paredes internas y externas. El mantenimiento que se realiza al local es apropiado para este tipo de negocio. Todo esto proporciona un ambiente apropiado para el desarrollo de las actividades de la empresa y garantiza el confort de los clientes durante sus visitas. El costo de uso del recurso físico es mínimo y se refiere específicamente a actividades de mantenimiento. En consecuencia, se puede definir que el uso del recurso físico de la empresa es viable y rentable para la empresa.

#### Recurso financiero

La empresa Aleydys cuenta con recurso financiero suficiente para implementar sus acciones comerciales y llevar a cabo la estrategia de fortalecimiento para mejorar la atención al cliente. Se estima que después de concluido el período fiscal contará con capital en caja y bancos de Q177,000.00 y con mercadería de Q12,000.00, por lo que no será necesario recurrir a préstamo bancario. Además, con estos recursos se garantiza que la empresa podrá ofrecer servicios de calidad a su clientela. En los cuadros No. 1, No. 2, y No. 3, se presenta la situación financiera de la empresa, en la que se observa la liquidez de la misma. Más adelante se presentan las razones financieras aplicadas a la situación de la empresa, por medio de las cuales se ha determinado que su funcionamiento, incluyendo la implementación de la estrategia propuesta, es viable y rentable en el corto, mediano y largo plazo.

Cuadro No. 1 Plan de Inversión Sala de Belleza “Aleydys”

<b>Plan de Inversión Sala de Belleza “Aleydys”</b>	
Concepto	Importe Anual
Mobiliario y Equipo	Q 23,000.00
Mercadería	Q 12,000.00
Gastos Generales	Q 24,180.00
Gastos de Capacitación	Q 4,800.00
Sueldos	Q 185,858.63
Publicidad	Q 24,600.00
Útiles y Enseres	Q 1,200.00
Papelería y útiles	Q 600.00
<b>Total de Inversión</b>	<b>Q 276,238.63</b>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 2 Estado Patrimonial Proyectado

Balance General Sala de Belleza "Aleydys" Del 01 de Enero al 31 Diciembre 2013			
<u>Activo</u>			
<u>Corriente</u>			
Mercaderías		Q12,000.00	
Papelería y útiles		Q1,200.00	
Caja y Bancos		Q177,000.00	
Caja Chica		Q6,000.00	Q196,200.00
<u>No Corriente</u>			
Mobiliario y equipo	<b>Q23,000.00</b>		
(-) Depreciación Acumulada (20%)	Q4,600.00	Q18,400.00	
Gastos de Organización		Q4,000.00	Q22,400.00
Suma de Activo			<u>Q218,600.00</u>
<u>PASIVO</u>			
<u>Corriente</u>			
ISR por pagar			Q1,440.00
Suma Pasivo			<u>Q1,440.00</u>
<u>PATRIMONIO NETO PASIVO</u>			
<u>PATRIMONIO NETO</u>	Q217,160.00		
Sumas iguales activo y pasivo			<u>Q218,600.00</u>

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro No. 3 Estado de Pérdidas y Ganancias**

Estado de Resultado Sala de Belleza "Aleydys" Proyectado al 31 Diciembre 2013		
<b><u>Ingresos de Operaciones</u></b>		
Servicios prestados		Q345,600.00
Margen Bruto		<u>Q345,600.00</u>
<b><u>Gastos de Operación</u></b>		
Sueldos de personal	Q150,000.00	
Bonificación Incentivo sala de Ventas	Q15,000.00	
Bono 14	Q11,438.36	
Aguinaldo	Q11,438.36	
Indemnización	Q11,438.36	
IGSS Patronal	Q13,683.60	
Pago energía eléctrica	Q2,400.00	
Pago agua potable	Q600.00	
Publicidad	Q6,000.00	
Papelería y útiles	<u>Q1,200.00</u>	
Total gastos de operación		<u>Q223,198.68</u>
Utilidad antes del impuesto		Q122,401.32
IVA por pagar		Q1,440.00
Impuesto sobre la Renta		<u>Q7,257.68</u>
Utilidades neta después de impuestos		<u>Q115,143.64</u>

Fuente: Elaboración Propia.

## Indicadores Financieros

Ratio de liquidez corriente		
Activo corriente	Q196,200.00	136.25%
Pasivo corriente	Q1,440.00	

En base al análisis del ratio de liquidez corriente, se determinó que la empresa mediante el activo corriente de Q 196,200.00 y un pasivo corriente de Q 1,440.00 obtuvo un coeficiente del 136.25% de crecimiento del activo corriente, esto significó que la empresa tiene solvencia económica para hacer frente a deudas a corto plazo.

Capital de trabajo		
Activo corriente - Pasivo corriente		
Q196,200.00	Q1,440.00	Q194,760.00

En el ratio de capital de trabajo se observó mediante las proyecciones que la empresa alcanzó un activo corriente de Q 196,200.00 y un pasivo corriente de Q 1,440.00 determinando un capital de trabajo alcanzado de Q194,760. Lo cual permitirá una mayor inversión de capital propio en el siguiente año.

Ratio de rentabilidad del activo (ROA)			
Utilidad neta / Activos x 100			
Q115,143.64	Q218,600.00	x 100	52.67%

En el ratio de rentabilidad del activo (ROA) se determinó la marcha global de la empresa en función del aprovechamiento total del activo, siendo el activo de Q 115,143.64 y una utilidad proyectada neta del ejercicio del Q 218,600.00 el cual proyecta un 52.67% de capacidad de obtener utilidades del activo de la empresa.

Ratio de rentabilidad del patrimonio (ROE)			
Utilidad neta / patrimonio x 100			
Q115,143.64	Q217,160.00	x 100	53.00%

En el ratio de rentabilidad del patrimonio (ROE) se proyectó la capacidad de generar utilidades con el patrimonio de la empresa, siendo la utilidad neta de Q 115,143.64 y un patrimonio según balance proyectado de Q 217,160.00.00 el cual asciende a un 53.00 % sobre el capital invertido.

Ratio de rentabilidad bruta sobre ventas			
Utilidad bruta / ventas netas x 100			
Q122,401.32	Q345,600.00	x 100	35.4%

En el ratio de rentabilidad bruta sobre ventas se determinó en base al estado de resultados proyectado una utilidad bruta de Q122,401.32 y ventas netas de Q 345.600.00 proyectando un coeficiente de utilidad bruta del 35.4 % sobre las ventas netas realizadas.

Ratio de rentabilidad neta sobre ventas			
Utilidad neta / Ventas x 100			
Q115,143.64	Q345,600.00	x 100	33.3%

En el ratio de rentabilidad neta sobre ventas en base a estado de resultado proyectado se determinó una utilidad neta de Q 115,143.64 por ventas netas de Q 345.600.00 determinando que la utilidad neta después de los pagos o deducción de impuestos sería de un 33.3%

**Cuadro No. 4Flujo de fondos**  
(Expresado en Q)

<b>Mes</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total anual</b>
INGRESOS	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	345,600.00
Total ingresos	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	345,600.00
EGRESOS													
Sueldos empleados	11,800.00	11,800.00	11,800.00	11,800.00	11,800.00	11,800.00	11,800.00	11,800.00	11,800.00	11,800.00	11,800.00	11,800.00	141,600.00
Gastos de Capacitación			1,200.00			1,200.00			1,200.00			1,200.00	4,800.00
Pago energía eléctrica	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Gastos de materia prima y otros	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Pago agua potable	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00
Publicidad	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Papelería y útiles	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00
Total egresos	13,650.00	13,650.00	14,850.00	13,650.00	13,650.00	14,850.00	13,650.00	13,650.00	14,850.00	13,650.00	13,650.00	14,850.00	168,600.00
Saldo final	15,150.00	15,150.00	13,950.00	15,150.00	15,150.00	13,950.00	15,150.00	15,150.00	13,950.00	15,150.00	15,150.00	13,950.00	177,000.00

Fuente: Elaboración propia.

## Cronograma de trabajo

Cronograma de Actividades -PED-							
Procedimiento Práctica Empresarial Dirigida --PED-	Enero 13/01/2013 al 26/01/2013	Febrero 27/01/2013 al 09/02/2013	Febrero 10/02/2013 al 23/02/2013	Febrero 24/02/2013 al 09/03/2013	Marzo 10/03/2013 al 23/03/2013	Abril 27/04/2013	Abril 30/04/2013
Reunión: Tutora, Revisora - Estudiante: Presentación de lineamientos para desarrollo de la PED.							
Reunión: Tutora, Revisora - Estudiante: Capítulo No. 1, antecedentes de la empresa, planteamiento del problema, justificación, objetivos, alcances y límites, marco teórico.							
Reunión: Tutora, Revisora - Estudiante: Capítulo No. 2, metodología aplicada en la práctica PED, tipo de investigación, sujetos de la investigación, diseño de instrumentos, procedimientos, aportes.							
Reunión: Tutora, Revisora - Estudiante: Capítulo No. 3, resultados y análisis de la investigación.							
Reunión: Tutora, Revisora - Estudiante: Capítulo No. 4, propuestas de solución o mejora.							
Reunión: Tutora, Revisora - Estudiantes: mejoras de informe y redacción.							
Entrega Final							

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

1. Se establece que debe considerarse el grado de importancia que tiene mejorar el servicio al cliente.
2. Actualmente la empresa no capacita a los empleados en el área del servicio al cliente.
3. Se estableció que la empresa no cuenta con partes vitales en el organigrama ya que no se reflejan dos puestos de trabajo esto provoca un desconocimiento tanto jerárquico como identificación de la empresa.
4. Se observó que existen varios problemas que requieren solución inmediata para mejorar el servicio al cliente.
5. Los clientes esperan un buen servicio por parte de los estilistas ya que necesitan ser atendidos de una buena manera elegante, y amable.
6. Se concluye que este proyecto es rentable derivado del análisis económico financiero, realizado al balance general y estado de resultados por medio de razones financieras, las cuales dieron como resultado indicadores financieros con resultado positivo la puesta en marcha de la propuesta de solución.

## **Recomendaciones**

1. Se recomienda que la empresa trabaje motivando al personal para poder mejorar el servicio al cliente ya que un ser humano alegre rinde más.
2. Se recomienda capacitar a los empleados periódicamente un mínimo de cuatro instrucciones al año para mantener control en todos los ámbitos.
3. Tomar en cuenta el organigrama para que todos realicen las actividades que se generan en la empresa y así reconocer el orden jerárquico de cada trabajador.
4. El administrador tiene que darle seguimiento a las capacitaciones para mejorar el servicio al cliente y darle solución inmediatamente a cualquier problema que se suscite.
5. Los estilistas deben estar atentos atendiendo a los clientes para que se sientan alagados, queridos y únicos.
6. Para mantener la rentabilidad de la empresa, es necesario llevar a cabo un control financiero minucioso, utilizando técnicas y herramientas que permitan agilidad y eficiencia en el manejo de los recursos.

## Referencias bibliográficas

1. Amaya, Amaya, J (2004). Gerencia: Planeación & Estrategia.
2. Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación. 2ª. Edición, Pearson Prentice Hall, México.
3. Bustamante, E. S. recuperado de:  
<http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>
4. Código de comercio. Decreto 2-70, artículos. Versión en línea.
5. Florencia. 2009. Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/general/herramienta.php>.  
Definición ABC.
6. Frederik W. Taylor; Henry Fayol, (1983). Principios de la Administración Científica/Administración Industrial y General. México, Trillas.
7. Gingham, F.G. Kerin, R.A., Hertley, S. W. y Redelius, W. (1990). Business to Business Marketing Management. Boston. Irwin, Inc.
8. Harold Koontz, Heinz Wihrich (2004). Administración una perspectiva global, McGraw Hill.
9. Harold Koontz. (2007). Administración un Perspectiva Global. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
10. Heath, E. y Wall, G. (1992). Marketing Tourism Destinations. A Strategic Planning Approach. New York: John Wiley & Sons, Inc.
11. Idalberto Chiavenato. (2001). Administración, teoría, proceso y práctica. Colombia, McGraw-Hill Interamericana, S.A.
12. M. Cari. (2005). Investigación de Mercados. 6ª. Edición. ISBN. Col. Polanco México D. F.
13. Manual de estilo de trabajos académicos, (2006), UPANA Guatemala.
14. Maslow, A. H. (1991). Motivación y personalidad. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. S. A.
15. Nebel, E.C. (1991). Managing Hotels Effectively. New York. Van NostrandRinhold.

16. Nicolás, P. (2009). Costes para La Dirección de Empresas. Barcelona: Servei de Publicacions.
17. P. Kotler. (2002). Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. Naucalpan de Juárez. Edo de Mexico. Edición en español. Editora Marisa de Anta.
18. Rarabba, V. y Zaltman, G. (2002). Instituto de Libre Empresa. Método pre Empresa. Recopilado en noviembre, 2002 en:  
[http://www.ileperu.org/contenido/consultoria/emp\\_04.th](http://www.ileperu.org/contenido/consultoria/emp_04.th).
19. Recuperado de: <http://portal.sat.gob.gt/sitio/>
20. Recuperado de: <http://www.registromercantil.gob.gt/default.asp>
21. StantonEtzel, (1994). Fundamentos de Marketing, McGraw-Hill, 9ª. Edición, México.

## **Anexos**

### **Índice de Anexos**

Anexo No. 01. Encuesta a clientes “Sala de Belleza Aleydys”	65
Anexo No. 02. Encuesta a empleados “Sala de Belleza Aleydys”	66
Anexo No. 03. Entrevista a jefe de estilistas “Sala de Belleza Aleydys”	67
Anexo No. 04. Entrevista a Administrador de la empresa “Sala de Belleza Aleydys”	68
Anexo No. 05. Croquis de ubicación de la empresa	69
Anexo No. 06. Cotización de publicidad	70
Anexo No. 07. Cotización de publicidad 2	71
Anexo No. 08. Cotización de publicidad 3	72
Anexo No. 09. Logotipo de la empresa	73
Anexo No. 10. Cotización de publicidad 4	74
Anexo No. 11. Producción de servicios Sala de Belleza	75
Anexo No. 12. Tabla para el cálculo del tamaño de la muestra	76

Anexo No. 1. Encuesta a clientes “Sala de Belleza Aleydys”.

<p><b>UPANA, SEDE MELCHOR DE MENCOS, PETÉN.</b></p> <p>Práctica Empresarial Dirigida –PED-</p> <p>Encuestador: Luis Alberto Rivera Tut.</p> <p style="text-align: center;"><b>Cuestionario</b></p> <p>Encuestados: <u>Cientes “Sala de Belleza Aleydys”</u></p> <p>Fecha de realización _____</p> <p><b>Objetivo:</b> Determinar mediante la encuesta de un 20% de clientes de un posible 100% los planes y proyectos que se tienen a futuro y punto de vista sobre los servicios de venta que mantiene para la clientela.</p> <p><b>Instrucciones:</b> A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales están en orden cerrado, por favor responde si/no.</p>	
Pregunta	Respuesta
1. ¿Cómo considera los cortes de cabello que se realizan en la empresa?	
2. ¿Cómo considera los precios por los cortes de cabello?	
3. ¿Cómo considera los precios comparados con la competencia?	
4. ¿Cómo considera el servicio que le prestan los empleados de la empresa?	
5. ¿Cómo considera el servicio de la empresa Sala de Belleza Aleydis, comparado con la competencia?	
6. ¿Cómo es el servicio al cliente que le da la empresa?	
7. ¿Búsqueda de nuevos proveedores?	
8. ¿Nivel de calidad de la empresa?	
9. ¿Los productos que utiliza la empresa solucionan su problema?	
10. ¿Los productos que utiliza la empresa solucionan su problema?	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 2. Encuesta a empleados “Sala de Belleza Aleydys”.

PET-Practica Empresarial Dirigida. Entrevistador: Luis Alberto Rivera Tut <p style="text-align: center;"><b>Cuestionario entrevista empleados</b></p> Entrevistado: <u>Estilista profesional</u> Fecha de realización _____ <b>Objetivo:</b> Conocer mediante la entrevista los planes y proyectos que se tienen a futuro y Punto de vista sobre los servicios de venta que mantiene para la clientela. <b>Instrucciones:</b> A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales están En orden abierto, por favor responder. <p style="text-align: center;">Entrevista Estilistas profesionales</p>	
Pregunta	Hallazgos
1. ¿Cree que cuenta con un ambiente agradable?	
2. ¿Cómo proporciona un buen servicio al cliente?	
3. ¿Percibe usted que el cliente obtuvo un servicio eficiente?	
4. ¿Ha recibido capacitación orientada a prestar servicio al cliente?	
5. ¿Ofrece una bienvenida al cliente ejemplo; buenos días, buenas tardes, etc.?	
6. ¿El ambiente de trabajo es estable, por qué?	
7. ¿Recibe capacitación constante por parte de la empresa?	
8. ¿Cree que la remuneración que recibe satisface sus necesidades?	
9. ¿Se siente satisfecho de trabajar en la empresa?	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 3. Entrevista a jefe de estilistas “Sala de Belleza Aleydys”.

PET-Practica Empresarial Dirigida. Entrevistador: Luis Alberto Rivera Tut <p style="text-align: center;"><b>Cuestionario entrevista empleados</b></p> Entrevistado: <u>Jefe de estilistas</u> Fecha de realización _____ <b>Objetivo:</b> Determinar si los empleados conocen los objetivos que busca la empresa. <b>Instrucciones:</b> A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales están en orden abierto, por favor responder. <p style="text-align: center;">Entrevista jefe de estilistas</p>	
Pregunta	Hallazgo
1. ¿Conoce los objetivos de la empresa?	
2. ¿Tiene buena comunicación con los empleados?	
3. ¿Expone planes a los empleados los cuales se tienen que cumplir?	
4. ¿Capacita a los empleados periódicamente en servicio al cliente?	
5. ¿Motiva al personal que tiene a su cargo?	
6. ¿Qué resultados se logran por medio de los trabajos en equipo?	
7. ¿Cuáles son las consecuencias por la falta de definición de funciones en esa área?	
8. ¿De qué manera apoya al personal que tiene a su cargo?	
9. ¿Cómo se distribuyen las funciones para que el trabajo sea equitativo?	
10. ¿Considera que los empleados asimilan las instrucciones dadas?	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 4. Entrevista a Administrador de la empresa “Sala de Belleza Aleydys”.

PED-Práctica Empresarial Dirigida. Entrevistador: Luis Alberto Rivera Tut	
<b>Cuestionario</b>	
Entrevistado: <u>Administrador empresa “Sala de Belleza Aleydys”</u>	
Fecha de realización: _____	
<b>Objetivo:</b> Determinar mediante la entrevista los planes y proyectos que se tienen a futuro y punto de vista sobre los servicios de venta que mantiene para la clientela.	
<b>Aspectos evaluados de administración, mercadeo, finanzas</b>	
<b>Instrucciones:</b> A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales están en orden abiertos, por favor responder.	
Entrevista administración	
Pregunta	Hallazgo
1. ¿Están definidas las metas y objetivos que deben efectuar en la empresa, por parte de los empleados?	
2. ¿Considera que las estrategias empleadas para alcanzar objetivos y metas le han dado los resultados esperados o necesarios?	
3. ¿Desarrolla las técnicas para coordinar las actividades que se ejecutaran?	
4. ¿Se determinan las funciones que desarrollará cada empleado?	
5. ¿Encarga grupos de trabajo y otorga poder para la toma de decisiones?	
6. ¿Tiene un plan para motivar a los empleados de la empresa y así lograr las metas y objetivos planteados?	
7. ¿Tiene establecido los canales de información más efectivos para transmitir lineamientos?	
8. ¿Qué sistema utiliza para dar seguimiento y controlar el cumplimiento y la ejecución de las tareas del personal?	
9. ¿Cómo determina que se estén cumpliendo los planes?	
10. ¿Cómo Corrige cualquier desviación que se presenta?	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 5 Croquis de ubicación de la empresa.



Fuente: Municipalidad de Melchor de Mencos, Petén.

Anexo No. 6 Cotización de publicidad.



A QUIEN INTERESE:

A continuación le ofrece los siguientes paquetes para dar a conocer su negocio agradeciendo de antemano su confianza en nuestro trabajo nos complacerá brindarle nuestros servicios...

5 menciones diarias todos los días del mes por.....Q 400.00

8 menciones diaras (incluyendo sabados y domingos) por .....Q 600.00

9 menciones diaras (incluye 3 menciones en un programa especial de lunes a viernes o fin de semana) donde se da a conocer verbalmente sobre lo que ofrece y donde se encuentra ubicado.....Q 700.00

De aceptar alguno de nuestros paquetes, nos comprometemos a brindarle nuestro servicio con todo profesionalismo y hacer que su negocio crezca y sea reconocido en el mercado.

Para mayor información comuníquese al 49430122 con Israel Gabriel Lucero Lopez Director de Radio Popular 89.3 Melchor de Mencos, Petén.

Fuente: Radio Popular, Melchor de Mencos, Petén.

Anexo No. 7 Cotización de publicidad 2.



**RADIO SULAMITA**  
**90.1 FM.**  
**Www.radiosulamita.com**  
**Acepta a Cristo y tendrás**  
**Verdad y paz**



**PAQUETE DE ANUNCIOS PARA MELCHOR Y BELICE**

5—MENCIONES DIARIAS ————— Q. 400.00 AL MES  
7—MENCIONES DIARIAS ————— Q. 500.00  
10—MENCIONES DIARIAS ————— Q. 700.00

**PUBLICIDAD PARA:**

MELCHOR, SAN BENITO, POPTUN, SAYAXCHE Y EL NARANJO FRONTERA

5—MENCIONES DIARIAS Q. 2000.00 AL MES

5—MENCIONES DIARIAS Q. 2500.00

10—MENCIONES DIARIAS Q.3000.00

**HORARIO A CONVENIR**

8, 8-40, 8, 10 am. 1, 2, 3, 4, 7, 8 pm. De lunes a sábado

Socios honorarios de lunes a viernes 2 menciones diarias Q.200.00.00 AL MES

10 am. Y 2-30 pm.

**DIRECTOR : CARLOS OVIDIO DUBON CHANG**

**codch1952@hotmail.com**

**Cell. 40555627**

Fuente: Radio Sulamita, Melchor de Mencos, Petén.

Anexo No. 8 Cotización de publicidad 3.



Melchor de Mencos, Petén, 6 de febrero del 2013

Señores:

Melchor de Mencos:

De acuerdo a la plática del día de hoy, adjunto propuesta e información para la publicidad en RADIO MOPAN 108 FM, Melchor de Mencos, Radio on line [www.radiomopan.com](http://www.radiomopan.com).

**TARIFA ESPECIAL:**

10 Anuncios diarios de lunes a sábado, + 2 de bonificación Q. 500.00  
15 Anuncios diarios de lunes a sábado, + 2 de bonificación Q. 800.00  
20 Anuncios diarios de lunes a sábado, + 2 de bonificación Q. 1,000.00

Con nuestra experiencia de 35 años de estar en el aire y cubrimos el territorio de Belice en sus poblaciones más importantes, como Benque Viejo del Carmen, San José Sucots, San Ignacio El Cayo, Santa Elena, La Colonia Menonita, Spanish Look Out, poblaciones vecinas quienes vienen a comprar a Melchor por tener el cambio a su favor de la moneda Beliceña 1 Dólar Beliceño = Q. 3.85.

Y, aquí en Melchor, aldeas como La Pólvora, El Cruzadero, Sidabénque, La Blanca, parte de la Calzada Mopan, Tikalito, Salspet, Aldea El Arenal, Santa Rosa La Zarca, Salspuedes, El Rondón, Yal'utú, Grano de Oro, Camalote, Los Encuentros, entre otros.

En espera de noticias favorable a la presente.

Atentamente,

  
Ruth de Colmenares  
Cel. 4630-0703 / 7926-5136  
[ruthya\\_35@yahoo.com](mailto:ruthya_35@yahoo.com)

Corporación de Radio y Televisión Petenera, S.A.

Oficinas en Guatemala: 1ra. Avenida 1-22 Zona 1, Teléfonos: 22515516 - 22204777, Estudios: 22515516  
Ciudad Melchor de Mencos, Petén, Teléfono: 7926 2813, 5ª. Avenida 3-68 Zona 1 Barrio La Ermita, San Benito, Petén, Teléfonos 7926 3035 - 7926 0159.

Barrio El Centro Melchor de Mencos, Petén, Teléfonos 7926 5136.

[www.radiomopan.com](http://www.radiomopan.com) - [www.misionradio.gt](http://www.misionradio.gt)

Fuente: [www.misionradio.gt](http://www.misionradio.gt)

Anexo No. 9 Logotipo de la empresa.



Fuente: Elaboración Propia

Anexo No. 10 Cotización de publicidad 4



Fuente: Mundicable s, a.

## Anexo No. 11 Producción de servicios Sala de Belleza.

Producción de servicios Sala de Belleza “Aleydys”										
Servicio	Horas empleadas	Servicio Diarios	Costo por unidad	Ingresos Diarios	Servicio semanal	Ingresos semanales	Servicios mensuales	Ingresos mensuales	Servicios anuales	Ingresos anuales
Peinados	2	2	Q 80.00	Q 160.00	10	Q 800.00	40	Q 3,200.00	480	Q38,400.00
Manicura	2	5	45.00	225.00	25	1,125.00	100	4,500.00	1200	54,000.00
Pedicura	4	5	45.00	225.00	25	1,125.00	100	4,500.00	1200	54,000.00
Corte de cabello	3	5	10.00	50.00	25	250.00	100	1,000.00	1200	12,000.00
Tintes	6	3	50.00	150.00	15	750.00	60	3,000.00	720	36,000.00
Colochos	2	1	100.00	100.00	5	500.00	20	2,000.00	240	24,000.00
Mascarillas faciales	2	2	50.00	100.00	10	500.00	40	2,000.00	480	24,000.00
Delineación de labios	1	3	40.00	80.00	10	400.00	40	1,600.00	480	19,200.00
Maquillaje	1	2	40.00	80.00	10	400.00	40	1,600.00	480	19,200.00
Tratamiento para acné	2	2	50.00	100.00	10	500.00	40	2,000.00	480	24,000.00
Caritas felices	1	2	25.00	50.00	10	250.00	40	1,000.00	480	12,000.00
depilación	1	2	40.00	120.00	15	600.00	60	2,400.00	720	28,800.00
Totales	27	34	575.00	1,440.00	170	7,200.00	680	28,800.00	8,160	345,600.00

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo No. 12 Tabla para el cálculo del tamaño de la muestra

N	1%	2%	3%	4%	5%	10%
100	98.97452497329496	96.02052544640351	91.4704703327214	85.77977275915327	79.42654080143045	49.11350194840137
150	147.69684088493875	141.1930401374244	131.53920280835462	120.04789948959662	107.92564982280896	58.60788027019096
200	195.91964886425546	184.61993635919077	168.42957633981064	150.01202011529656	131.5212856104389	64.87891512707041
250	243.6505912727507	226.40048099421358	202.5053381160043	176.4350836699387	151.37871760647587	69.32988802443973
300	290.8971553610507	266.6265543521874	234.07676957389586	199.90977443609302	168.32109394783802	72.65274893431207
350	337.6666771842368	305.3833246774017	263.4101616150704	220.90349881309047	182.94641361319566	75.22814471355451
400	383.9663453991781	342.7498500703429	290.7353437578777	239.7898245270112	195.69957853437913	77.28278576131878
450	429.8032049479907	378.79961677596515	316.2517180985343	256.87090450854566	206.91844045224107	78.9601173444645
500	475.18416063158645	413.6010215510508	340.1331333959296	272.39376391982705	216.86417140215167	80.35533138999169
550	520.1159805771206	447.21780477297625	362.5318513217004	286.5623242736703	225.74184991986732	81.53408236940564
600	564.6052996029928	479.70944006024973	383.5817962088736	299.5464119520024	233.71475307085532	82.54311915708388
650	608.6586224849187	511.13148541537464	403.4012348936684	311.48859807225824	240.91449060684647	83.41663301941661
700	652.2823271264457	541.5359002515017	422.09499994084416	322.50945528517275	247.44832720975703	84.18020878153922
750	695.4826676371598	570.9713321083432	439.7563445157457	332.7116430903234	253.4045628435298	84.85337246657377
800	738.2657773217059	599.4833763853077	456.4684981917474	342.18311533889056	258.8565466124638	85.4512845485999
850	780.6376715826177	627.1148120086742	472.30597847618617	350.99966236748793	263.8657125858739	85.98589540926203
900	822.6042507398469	653.9058155947552	487.33570166149906	359.22694341101356	268.48390476916035	86.4667522580897
950	864.171302769765	679.894156363968	501.6179279332276	366.9221246763185	272.75517811903967	86.9015743013925
1000	905.3445059663079	705.1153737944991	515.2070688859263	374.13520954421296	276.71720837459503	87.29667026594012

Fuente: <http://colposfesz.galeon.com/inferencia/calcn/calcn3.htm>