

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Modelo de un clima organizacional aplicado  
en una estrategia de mercadeo.**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Héctor Noé Cajas Mejía

Guatemala, octubre 2013

**Modelo de un clima organizacional aplicado  
en una estrategia de mercadeo.**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Héctor Noé Cajas Mejía, (Estudiante)

M.Sc. Elio Núñez Aguilar, (Asesor)

Licenciado Federico Robles, (Revisor)

Guatemala, octubre 2013

**Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Vicerrector Administrativo**

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa  
**Coordinadora**

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

Licda. Olga Alicia Torres Palencia  
**Examinadora**

Licda. Anabella Cerezo de García  
**Examinadora**

Lic. Erick Sigüenza  
**Examinador**

M. Sc. Elio Núñez Aguilar  
**Asesor**

Lic. Federico Robles de la Roca  
**Revisor**

REF.:C.C.E.E.0068-2013-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
GUATEMALA, 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por M. Sc. Elio Núñez Aguilar, tutor y licenciado Federico Robles de la Roca, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "MODELO DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADO EN UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO" Presentada por el estudiante Héctor Noé Cajas Mejía, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.809, de fecha 14 de septiembre del 2,013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

Lic. César Augusto Custodio Lobat  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema “Modelo de un clima organizacional aplicado en una estrategia de mercadeo”, presentado por el estudiante Héctor Noé Cajas Mejía, previo a optar al grado Académico de “**Licenciado en Administración de Empresas**” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 95/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



M.Sc. Elio Núñez Aguilar  
Tutor  
Colegiado Activo10729

Guatemala, 27 de agosto de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema “Modelo de un clima organizacional aplicado en una estrategia de mercadeo”, presentado por el estudiante: Héctor Noé Cajas Mejía previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Lic. Federico Robles de la Roca  
Revisor



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 978.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante CAJAS MEJÍA, HÉCTOR NOÉ con número de carné 201206555, aprobó con 92 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día catorce de septiembre del año dos mil trece.\_\_\_\_\_

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los tres días del mes de octubre del año dos mil trece.\_\_\_\_\_

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico



Vo.Bo. M.Sc. Alba de González  
Secretaria General

Laura B  
cc Archivo

## **Acto que dedico**

- A Dios: Por haberme dado todo lo necesario para lograr la oportunidad de alcanzar una meta más en mi vida y ser mi guía iluminando mí camino.
- A mi madre: Por nunca perder la confianza en mí y darme el apoyo y amor necesario en todo el camino recorrido acompañándome siempre en las buenas y las malas.
- A mi padre: Por motivarme en los momentos de flaqueza impulsándome hacia adelante siendo mi ejemplo de honestidad y rectitud.
- A mis hermanos: Por ser ejemplo de tenacidad, lucha y superación personal, siempre apoyándome y aconsejándome, orgulloso de ustedes.
- A mis tías: Por siempre acompañarme y brindarme su amor incondicional y compartir mis alegrías.
- A mi novia: Por acompañarme y ser paciente en este último tramo de competencia brindándome su amor día tras día.
- A mis amigos: que juntos recorrimos este camino apoyándonos y apoyándonos durante todo este tiempo, gracias por estar allí.
- A la Universidad: Panamericana por forjar mis conocimientos y contribuir al logro de esta meta profesional.

# Índice

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Estudios previos	4
1.3 Situación actual de la empresa	5
Capítulo 2	11
2.1 Marco teórico	11
Capítulo 3	30
3.1 Planteamiento del problema	30
3.2 Objetivos de la investigación	30
Objetivo General	30
Objetivos Específicos	30
3.3 Alcances y límites de la investigación	31
3.4 Metodología aplicada a la práctica	31
Capítulo 4	35
4.1 Resultados	35
Capítulo 5	47
5.1 Análisis de Resultados	47
Conclusiones	51
Propuesta	52
Referencias Bibliográficas	72
Anexos	74

## **Resumen**

El presente documento se elaboró con la intención de evaluar el clima organizacional de la empresa “Tienda de Conveniencia ABC” (nombre modificado al igual que los nombres de la competencia por motivos de privacidad de la empresa y por políticas de la universidad), y con los resultados se pretende presentar un plan de mejora cuya función será posicionar a la empresa como líder en el servicio al cliente dentro del sector que atiende, generando más volumen de venta así como clientes fieles.

El primer capítulo se conforma por los antecedentes de la empresa objeto de estudio, una breve reseña histórica de lo que fue en sus inicios así como en lo que se ha transformado hasta el día de hoy, en el mismo capítulo se encuentra el análisis FODA, para poder identificar las oportunidades de mejora, así como sus puntos fuertes y con ello tener una visión más amplia de la organización.

El marco teórico se encuentra en el capítulo dos, el cual detalla la información bibliográfica necesaria de los términos a utilizar en la investigación.

El capítulo tres muestra la metodología aplicada para la investigación, utilizando el diseño de tipo descriptivo y de campo cuyo objetivo fue el de realizar un diagnóstico del clima organizacional en la empresa con el fin de identificar oportunidades para proponer acciones de mejora, y así mismo se detallan los objetivos específicos.

Este mismo capítulo detalla los alcances y límites que se pudieron observar al momento de llevar a cabo la investigación así como el método para recabar información, donde se expone como fue necesario evaluar a los sujetos de investigación, que en este caso fueron 20 colaboradores que se les practicó un cuestionario de 22 preguntas de opción múltiple y el Franquiciado encargado del negocio que concedió tiempo para efectuarle una entrevista de siete preguntas para conocer su punto de vista en cuanto al clima organizacional de la empresa.

En el mismo capítulo se explica el procedimiento para la realización del diagnóstico y los pasos a seguir durante el mismo.

También se presenta la tabulación de los resultados obtenidos por medio de la encuesta y como se realizó un análisis de resultados detectando aspectos negativos y positivos existentes dentro de la organización.

En el capítulo cinco se confrontan la teoría encontrada en el marco teórico, contra los resultados obtenidos en la investigación con lo cual podemos pasar al capítulo seis y realizar una propuesta para la mejora del clima laboral en la organización, con lo que se busca incrementar las ventas por medio de un mejor servicio al cliente.

Dentro del capítulo se concluyó que el clima organizacional de la empresa se ve afectado por varios factores dentro de los cuales se encuentra la motivación dentro del grupo de trabajo, la comunicación y el trabajo en equipo.

Se presenta las conclusiones que son formuladas con base a los objetivos establecidos para la investigación. Se hace énfasis en la ejecución de una propuesta para la solución al problema que presenta en la actualidad el departamento.

En el punto seis se presenta la propuesta de mejora, la cual ofrece tanto una estrategia de mercadeo, así como una propuesta administrativa para mejorar el clima organizacional e incrementar las ventas para hacer frente al problema encontrado en la empresa con lo que se pretende cumplir con más facilidad los objetivos organizacionales fijados

Las referencias bibliográficas consultadas en el presente documento se enumeran en un listado acorde a los textos utilizados dentro del mismo. Por último se presenta en conjunto los anexos que fueron realizados y/o utilizados para hacer más explícita la información que conforma la investigación y concluye la ejecución del documento.

## Introducción

El servicio al cliente en una tienda de conveniencia, así como de una estación de servicio, implica una serie de actividades orientadas y relacionadas al desempeño de una tarea, que no sólo es la venta de combustibles, sino que éstas actividades incluyen interacciones con los clientes y sus vehículos, es decir, existe un determinado nivel de contacto con ellos, por tal razón, esta función es muy importante para la empresa, de manera que, es a través de su adecuado desarrollo y desempeño, es como se crearán relaciones duraderas con los clientes, siendo lo anterior determinante para aumentar las ventas y la confianza que tengan los clientes en la misma.

El presente documento muestra la interacción directa que tiene la satisfacción de los clientes, con el clima organizacional vivido en la empresa objeto de estudio, donde se tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico para poder descubrir oportunidades de mejora y competitivas para el servicio que brindan los colaboradores a los clientes.

La empresa cuenta actualmente con 20 colaboradores divididos entre colaboradores de tienda y colaboradores de pista que en conjunto deben trabajar unidos para poder cumplir con los objetivos organizacionales, (ver ilustración 1).

En el sector de San Cristóbal y Charcas prestan el servicio de estaciones de servicio con gasolinera, nueve empresas, lo cual provoca que sea el servicio al cliente un factor diferencial percibido por el cliente que busca calidad tanto en los satisfactores de necesidades, como en el servicio mismo y precio justo, este último factor se presenta como dificultad ya que el precio del combustible en la empresa sujeta al estudio lo define la casa matriz, limitando la competencia a base de la guerra de precios, por lo que el factor reducción de precios no es parte de la estrategia debido a que la estrategia corporativa busca calidad en el producto. El servicio prestado en horas de mayor tráfico que son principalmente en las mañanas, las personas salen de su casa por diferentes motivos y necesitan rapidez y eficiencia en el servicio, sin descuidar la amabilidad, como también en horario nocturno que los clientes quieren encontrar un ambiente seguro para abastecer su vehículo o comprar algo en la tienda. La competencia directa de la empresa es Estación de Servicio Concha que mantiene los precios más bajos del sector como estrategia de marca, ganando la venta en volumen en ese punto de venta.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

### Reseña histórica de la empresa

La primera tienda de conveniencia nació en Estados Unidos a principios del siglo veinte, cuando una heladería notó que sus clientes algunas veces necesitaban comprar artículos como pan, leche y huevos en horas en que otras tiendas estaban cerradas. Así que abasteció su local y empezó a abrir 16 horas al día, siete días a la semana. La idea resultó muy conveniente para sus clientes.

La industria de conveniencia creció rápidamente cuando los supermercados empezaron a hacerse cada vez más grandes y se volvieron menos convenientes para los clientes que tenían prisa. En pocas palabras, estas nuevas tiendas hacían más fácil la vida de los consumidores. Después de su éxito en este formato ha ido migrando al resto de los países del mundo.

Desde finales de los años ochentas, la atención de la industria se ha movido hacia la excelencia operacional, control de costos y de márgenes. El merchandising se volvió el ingrediente clave para el éxito operacional de las tiendas de conveniencia.

La casa matriz inició en el año 1990 en Guatemala el servicio de tiendas de conveniencia con una franquicia llamada Circle K, posteriormente para 1994 abrió su propia cadena llamada Express, pero en octubre de 1998 lanzó al mercado las innovadoras tiendas de conveniencia Select, creadas para mejorar la velocidad y facilitar la compra en las pistas de abastecimiento de combustible.

Para diciembre del 2002 se abre la estación de servicio con tienda de conveniencia en la colonia las charcas con la intención de atender al mercado de esta localidad para los que utilizan como vía de tránsito este sector.

Los servicios que presta la empresa son abastecimiento de combustible a vehículos tanto livianos como transporte pesado, calibración de neumáticos, revisión de niveles del motor, limpieza de vidrios, car wash, así como lavado de motor.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística consultado el primero de agosto 2013, por el Boulevard San Cristóbal transitan a diario alrededor de 40,000 vehículos entre motocicletas, vehículos livianos y transporte pesado, lo cual ubica a la empresa en un punto estratégico donde tiene clientes potenciales a los cuales puede llegar, siendo la hora pico de tráfico en el sector de 6:00 am a 8:00 pm y la empresa mantiene para cubrir ese horario al personal necesario para brindar un servicio rápido y eficiente.

En la actualidad son 10 las empresas competidoras que operan en el sector de Boulevard San Cristóbal y Charcas, así como carretera Interamericana, siendo distribuidas así: dos Círculo, dos Selección, una Poder, dos Atlántico y tres Mar.

Dentro de las estrategias utilizadas por la empresa objeto de estudio se encuentra el descuento del 14% de descuento al utilizar cierta tarjeta de crédito, lo cual trae beneficio a los consumidores si mantienen los estados de cuenta al día, implementación de policías privados para cuidar las instalaciones y a clientes de actos delincuenciales, pero no cuenta con ellos las 24 horas.

Las tres tiendas de Mar cuentan con Car Wash pero no tienen promociones junto con alguna otra compra y cada mes cambian las ofertas en el área de tienda, por ejemplo el combo del mes. De las tres sucursales de Mar, la sucursal estudiada es quien maneja los precios más altos.

La marca atlántico mantiene una estrategia de precios más bajos que la competencia y ofrece un producto líder, diesel sin azufre para ciertos vehículos que tiene un precio más alto que el diesel normal, ya que aseguran que contiene aditivos que cuidan el motor.

Otra estrategia establecida por la marca atlántico es regalar car wash a los conductores que consumen Q.200.00 o más de cualquier combustible y buscan posicionarse en la mente del consumidor promoviendo sus gasolineras seguras, las cuales hacen sentirse protegido al consumidor, pero tiene la desventaja de hacer lento el servicio, debido a que para salir de la estación, debe presentar un ticket entregado por el cajero que brindó el servicio.

Luego de la llegada de atlántico al área de San Cristóbal, la marca Círculo que cuenta con dos tiendas en el sector, implementó promociones con car wash gratis al llenar el tanque, es una tienda que a pesar de contar con seguridad privada, es común que los clientes comenten que es

peligroso dejar los vehículos en el parqueo, ya que es probable que sea ultrajado el vehículo y lo que contenga en él. Otro problema observado en la marca, es la falta de personal atendiendo en las horas punta, ya que tienen un despachador para atender tres carros.

La marca Selección también cuenta con una tarjeta de crédito Cash Back, que devuelve el 10% de la compra al consumir en la empresa siempre y cuando estén al día en los estados de cuenta.

Poder es una marca casi desconocida que tiene una estrategia con los precios más bajos de todas las demás marcas, pero el servicio que ofrecen no es el adecuado ya que el cliente no se siente como invitado al llegar a consumir.

Una de las amenazas percibidas en el negocio es que la competencia trabaja con precios más bajos en los productos que ofrece al consumidor final, lo cual hace que se vea a la empresa como una organización con precios más altos en el sector de San Cristóbal, por lo que para ser una empresa competitiva, se busca brindar un buen servicio a sus consumidores buscando así la fidelidad de los mismos.

**Tabla No. 1**  
Cuadro comparativo precios al 2 de agosto 2013

Marcas	V-POWER	SUPER	REGULAR	DIESEL	DIESEL DLS
Tienda de Conveniencia ABC	Q36.29	Q35.79	Q34.29	Q30.49	
Estación de Servicio Mar	Q35.99	Q35.49	Q33.99	Q30.19	
Atlántico		Q35.59	Q34.09	Q30.29	Q32.89
El Circulo		Q35.69	Q34.19	Q30.39	
Selección		Q35.69	Q34.19	Q30.39	
Poder		Q35.49	Q33.99	Q30.19	

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

En la actualidad el cliente promedio que consume en la empresa, son clientes fieles, que a través del programa de “Venta Activa” que pretende conocer el tipo de clientes que tiene la empresa se puede detallar que son personas que en el hogar tienen un promedio de dos carros, y tienden a viajar dentro del país cada dos meses o menos, ya sea por trabajo o recreación, y por medio del sistema informático Bizware se descubrió que consumen un ticket promedio de Q275.00 a la semana.

La comida rápida que ofrece la empresa, son productos frescos y de calidad, así como la variedad de sándwiches y baguettes preparados, papas fritas, nachos, hot-dogs, pasteles, donas, Etc. Se ubica en la 35 calle 11-07 zona 11 Colonia las Charcas, en la actualidad cuenta con 20 puestos de trabajo. El personal se distribuye entre siete colaboradores de gasolinera (pista) y 13 en la tienda de conveniencia, (ver ilustración 1).

## 1.2 Estudios previos:

Siendo una empresa dedicada a prestar un buen servicio al cliente, la motivación, la comunicación y el liderazgo deben ser primordiales para que los colaboradores trabajen en equipo, buscando el logro de los objetivos planteados y las metas establecidas, buscando siempre la principal que es la satisfacción de los consumidores.

Según Clara Luz Rubio Chapas (2012), autor de la tesis “Clima organizacional de la empresa Texgua, S.A.”, expone como el clima laboral, puede afectar el rendimiento de los colaboradores en la empresa así como la forma en que influye la motivación, en el desempeño dentro de su área de trabajo.

A las empresas también les interesa medir el clima organizacional, para conseguir mejores resultados económicos, ya que el factor humano es muy importante, pues es el trato directo tanto con los clientes internos como externos lo que hace que una empresa permanezca o desaparezca del mercado.

Además de la medición del clima laboral, las empresas deben gestionarlo y modificar los trazos que no estén alineados con los objetivos previstos y planificados, dichos resultados ayudaran a planificarse con el “clima objetivo” o “clima meta”, el cual debe ser planificado anualmente como un presupuesto, con la diferencia que los resultados del clima laboral no pueden ser medibles, ni manejables de modo igual a los recursos tangibles de la empresa.

Al observar el trabajo de tesis de Ronald Manolo Alvarado Chacón (2012) titulado “Variables que intervienen en los factores del clima organizacional en la Constructora Cienfuegos S.A., ubicada en la cabecera departamental de Chiquimula” expone a quienes abarcan el clima organizacional de las empresas, donde muchas de ellas aun tienen la idea de que el responsable de velar por un

clima adecuado de trabajo, es el departamento de gestión humana, desconociendo el rol tan importante que tienen los distintos líderes de departamentos, que tienen relación directa con los colaboradores a su cargo.

Al momento de que los colaboradores se den cuenta realmente de que son responsables del mejoramiento continuo del clima organizacional en sus áreas de trabajo, los procesos de cambio y de mejoramiento serán aceptados más rápidamente y con menos peros.

Así mismo se tuvo a la vista la tesis de Ana Luisa Leal Rozzotto (2011) titulada “Influencia del Clima Organizacional en una empresa de servicios” donde explica la importancia en una empresa que presta servicios, puesto que con empleados inspirados, el objetivo será más próximo a llegar. La calidad de este ambiente se verá reflejada en varios factores dentro de la institución, los cuales son: recompensa, productividad, relaciones, etc., ya que a medida que un colaborador se sienta satisfecho con dichos factores, así será su desempeño dentro de su área de trabajo desempeñándose sin contratiempos y dando lo mejor de sí.

### 1.3 Situación actual de la empresa:

La empresa sujeto de estudio, vela por el cumplimiento de su cultura institucional representada por medio de su misión, visión, valores y principios, buscando el compromiso de cada uno de sus 20 colaboradores para satisfacer las necesidades de los clientes.

Se pudo constatar que trabajando como franquicia tiene un segmento importante en el mercado, ya que los consumidores asocian tanto la marca que representa como una empresa en búsqueda de productos frescos y de calidad indiscutible, variedad de productos, servicio rápido, etc., lo cual hace que su porción en el mercado se incremente año con año, de igual manera, las promociones que cambian mes con mes, son autorizadas por la casa matriz, y buscan posicionarse en la mente del consumidor como una opción para buscar la economía.

Se observó así mismo que la empresa cuenta con la experiencia necesaria para conocer las necesidades de los consumidores y también cuentan con el capital necesario para cumplir tanto con proveedores, como con clientes.

Una de las oportunidades percibidas en el sector es el incremento de viviendas en los alrededores del negocio, lo cual hace que sea un nicho de mercado que se debe aprovechar buscando cubrir las necesidades de los clientes potenciales, mostrándole un servicio de calidad y atención las 24 horas, aunque la competencia no se queda atrás y sigue abriendo tiendas de conveniencia en el sector.

La delincuencia es uno de los factores externos a los negocios que actualmente está impactando a la sociedad en general, prueba de ello, es que no fue hasta que se colocó a un guardia armado en la tienda de conveniencia, que los asaltos dentro del negocio, tanto a los empleados como a los clientes, la rotura de cristales a los vehículos y los famosos secuestros rápidos dejaron de ser algo del día a día del negocio, lo cual estaba alejando a los clientes y posicionándose como un lugar de peligro para hacer sus compras cotidianas.

Dentro de la empresa se observó que la persona encargada de administrar el negocio tiene la experiencia para efectuar el trabajo, pero no cuenta con la preparación académica necesaria, pues el administrador no cuenta con estudios superiores, ni con talleres o cursos extras a los recibidos en la carrera.

La comunicación se hace en línea recta ya que se reciben las instrucciones del franquiciado quien a su vez se la hace llegar al administrador y este al asistente de servicio al cliente, quien la transmite a los jefes de pista para luego llegar a los colaboradores.

El franquiciado no se relaciona con su personal, por lo que no conoce a varios de los colaboradores y delega toda la responsabilidad de reclutamiento al administrador.

### Misión

“Somos una tienda de conveniencia dispuesta a ofrecer un excelente servicio, así como productos innovadores que junto a la ingeniería de Shell International, hará que nuestros clientes sientan la diferencia real en cada visita”

## Visión

“Ser la mejor tienda de conveniencia y el mejor centro de abastecimiento para combustibles de Guatemala, superando las metas día con día brindando un excelente servicio para nuestros clientes.”

Los valores practicados por la empresa son:

Servicio

Honradez

Honestidad

Confianza

Principios

Moralidad

Responsabilidad

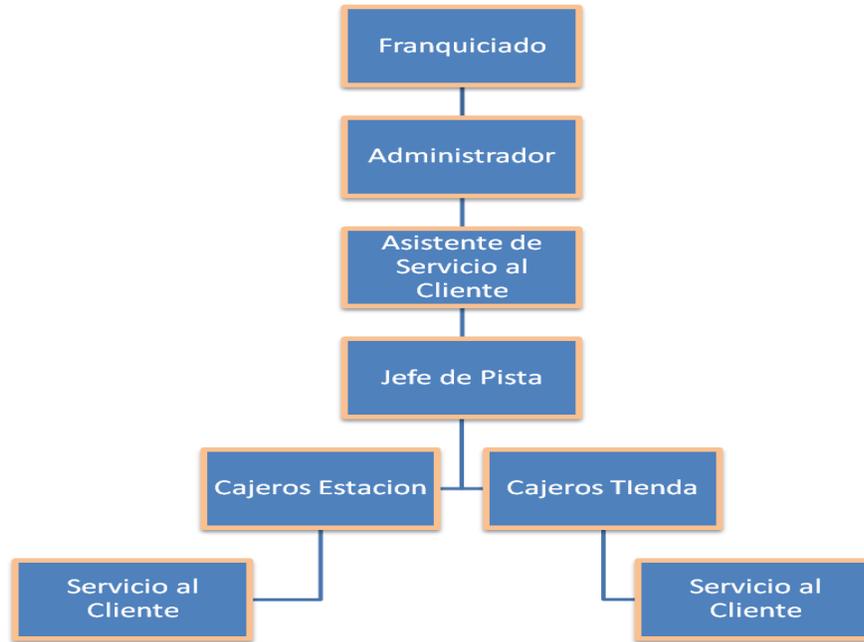
En la empresa se busca la identificación de los colaboradores con la misma, por lo que se les da a conocer dentro de la inducción, la misión, visión, valores así como los principios, que deben ser adoptados por los nuevos colaboradores.

Se busca trabajar con un ambiente de honradez para que el cliente sienta la confianza de ser atendido de la mejor manera se realizan auditorias durante el turno para cuadrar a los encargados de manejar el dinero y se efectúan inventarios rápidos. Se buscan que los colaboradores tengan una moral intachable para no prestarse a cometer actos indebidos trabajando responsablemente.

El organigrama general de Tienda de Conveniencia ABC está formado de la siguiente manera:

## Ilustración no. 1

Organigrama Tienda de Conveniencia ABC



Fuente: Tienda de Conveniencia ABC, febrero 2013

En el organigrama general presentado por la administración de la empresa se puede apreciar una línea continua de autoridad, por lo que los colaboradores saben a quien recurrir al momento de alguna duda o necesitan ayuda en algún proceso cotidiano, aunque se observa una centralización en la toma de decisiones, ya que se toman desde el más alto nivel de la jerarquía.

La administración de la empresa indicó utilizar una estructura simple, puesto que es una empresa pequeña con escasa departamentalización y amplitud de control. También se observó que el asistente de servicio al cliente se encuentra por encima del Jefe de pista según el orden jerárquico, cuando podría ser tomado como un colaborador de staff.

Dentro del organigrama la persona de más nivel jerárquico es el franquiciado, el cual llega a la empresa pero no se relaciona con sus colaboradores, lo cual se refleja en que no tiene conocimiento de cómo se encuentra el clima de su organización.

A continuación se muestra el análisis FODA de la empresa estudiada:

**Tabla No. 2**

Esquema: FODA de Tienda de Conveniencia las ABC

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar participación en el mercado</li> <li>• Recibir apoyo directo de la marca de la franquicia por medio de promociones y ofertas</li> <li>• Buscar la fidelidad de los clientes prestándoles un buen servicio</li> <li>• Incremento de viviendas en el sector, aumentando el lote de vehículos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la competencia</li> <li>• Competencia más capacitada</li> <li>• Competencia ofrece precios más bajos en el sector</li> <li>• Incremento de la delincuencia en el sector</li> </ul>
<b>Factores Internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	Experiencia de 11 años en el mercado	El Administrador no cuenta con preparación para el puesto desempeñado
	Capacitación constante en aspectos de salud y seguridad	Instrucciones no se transmiten de forma clara entre los colaboradores, lo cual causa que no llegue de forma clara a su destino.
	Solvencia con sus clientes de crédito	Ausencia de controles y desarrollo en el servicio
	Equipo moderno para trabajar	No se trabaja en equipo
	Atención las 24 horas	Falta capacitación sobre clima organizacional
	Procesos de trabajo definidos y explicados a los colaboradores	Salarios de los colaboradores poco competitivos en el mercado el índice de rotación se encuentra en un 38%
		Como estrategia corporativa no igualar precios con la competencia para transmitir productos de calidad.

Fuente: Elaboración propia, febrero 2013

Al evaluar el resultado de los factores tanto internos como externos de la empresa, se puede realizar un análisis de la situación actual de la empresa y dar inicio al proceso de investigación.

Por ser un mercado con 10 competidores en el área de San Cristobal, Charcas y carretera interamericana, se hace indispensable estar al frente, tanto en la tecnología como con las capacitaciones, gestionando el conocimiento entre los colaboradores en temas de seguridad, servicio al cliente, pasos de servicio, primeros auxilios, etc., ya que al existir una competencia muy marcada de precios, el valor extra que se le entrega al cliente como por ejemplo la calidad en los productos que se promueven, la rapidez en el servicio, la honradez, así como el buen servicio, es lo que hará que sea fiel a una u otra tienda de conveniencia.

Se observa que la empresa cuenta con tecnología de punta tanto en controles de inventario, como en la búsqueda de agilizar el proceso de pago, trabajan con POS inalámbricos tanto para tarjeta de crédito y débito, como de factura electrónica, lo cual facilita y agiliza el servicio, así mismo se le capacita al personal sobre salud y seguridad.

En las empresas es necesario crear una cultura de identificación con la misión y visión de la organización que permita a los colaboradores reconocer todos los aspectos positivos de la misma, para mantener un objetivo común, esto con el fin de poder enfrentar el inminente ingreso de empresas extranjeras en el mercado nacional así como la competencia local.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco teórico

Este capítulo proporciona aspectos teóricos que se relacionan directamente con el tema central, dentro de ellos algunas definiciones, conceptos, clasificaciones y características de los servicios, el servicio al cliente y la empresa objeto de estudio, los mismos tienen como objetivo facilitar la comprensión del contenido de éste documento.

#### El cliente

Según María Virginia Boj (2005) “Es cualquier persona que llevada por el interés de satisfacer un deseo o necesidad determinada, busca un producto o servicio, seleccionando una u otra empresa que pueda proporcionárselo”

Boj (2005) define a los clientes desde dos puntos de vista mercadológicos y desde el punto de vista administrativo detallados a continuación.

Desde el punto de vista mercadológico el cliente se puede dividir en dos tipos:

- Clientes reales: también llamados clientes actuales, constituyen el conjunto de consumidores que compran los productos o servicios que determinada empresa ofrece en el mercado
- Clientes potenciales: son los consumidores definidos, que profesan cierto nivel de interés por el producto o servicio que determinada empresa ofrece en el mercado, pero, por alguna razón aún no lo compran o bien lo compran con la competencia.

Desde el punto de vista administrativo el cliente se puede dividir en dos tipos:

- Cliente interno: son los empleados de una empresa quienes dependen de los otros empleados de la misma, para proveer internamente bienes y servicios. Los empleados también son considerados como clientes para crear dentro de ellos un desafío, que consiste en buscar la excelencia en la

calidad de sus relaciones, la calidad y efectividad de lo que hacen, y lograr que brinden un servicio excelente al cliente externo.

- Cliente externo: se refiere a las personas o negocios que compran bienes y servicios a una empresa. El cliente externo lo constituye toda persona ajena a la empresa, que se acerca a ella con el fin de satisfacer una necesidad.

### Servicio al cliente

Según Wellington (2004), “Servicio al Cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas”.

Gosso (2008), afirma que “El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional”.

### Importancia del servicio al cliente

Boj (2005), dice que los mercados actuales son altamente competitivos, entre ellos existe una batalla por mantener el mayor número de clientes, lo que resulta crucial para el éxito de una empresa. El servicio al cliente es el nuevo parámetro que utilizan los clientes para juzgar a una empresa. Cuando a un cliente se le presenta la necesidad de elegir entre varias empresas, un sentimiento profundo de confianza es lo que le llevará a comprar en determinado lugar. Obviamente, existe pérdida financiera para aquellas compañías cuyo personal no sabe cómo atender a los clientes y una enorme ganancia para aquellas que si lo saben hacer.

### Customer Lifetime Valué CLV

Según Enrique Dans El Customer Lifetime Valué, o CLV, es una de las métricas comúnmente asociadas con el CRM (Customer Relationship Management), Se trata de estimar el valor que representa para la empresa la relación con un cliente, a lo largo de la vida de dicha relación. Se trata de una idea que siempre ha estado presente en el marketing tradicional, pero que cobra un

gran protagonismo con el cambio de visión producto-céntrica a cliente-céntrica que el CRM representa. En un momento en que las empresas empiezan a preocuparse menos por la cuota de mercado, y más por la cuota de cliente, las métricas de este tipo se demuestran indispensables no sólo para poder clasificar a los clientes, sino también para tareas tales como dimensionar campañas, estudiar elementos de interacción o revisar la propuesta de valor de los productos de la compañía.

## Facebook

El funcionamiento de Facebook es similar al de cualquier otra red social. Los usuarios se registran y publican información en su perfil (una página web personal dentro de Facebook). Allí pueden subir textos, videos, fotografías y cualquier otro tipo de archivo digital. El usuario tiene la posibilidad de compartir dichos contenidos con cualquier otro usuario o sólo con aquellos que forman parte de su red de contactos o amigos.

## Twitter

Twitter, un término inglés que puede traducirse como “gorjear” o “trinar”, es el nombre de una red de microblogging que permite escribir y leer mensajes en Internet que no superen los 140 caracteres. Estas entradas son conocidas como tweets.

## Community Manager

David Coghlan: Es el arte de la gestión eficiente de la comunicación de otros online en las diferentes herramientas idóneas para el tipo de conversación que creamos conveniente con nuestros potenciales clientes (ya sea un blog, una comunidad a medida, una cuenta en Twitter, una Página de Fans en Facebook...). Es el rostro de la marca.

## Mezcla de mercadeo

Según Belch (2005) el marketing facilita el proceso de intercambio y el desarrollo de relaciones al examinar con cuidado las necesidades y deseos de los clientes, elaborar un producto o servicio que satisfaga esas necesidades, ofrecerlo a un precio determinado, ponerlo a disponibilidad en sitios o canales de distribución particulares y desarrollar un programa de promoción o comunicación que genere conciencia o interés. A la unión de estos cuatro factores se le conoce como mezcla de mezcla de mercadeo. La función básica del mercadeo es combinar esos cuatro elementos para facilitar el posible intercambio con los consumidores en el mercado.

Belch afirma que una mezcla de mercadeo no se da sola, los empresarios deben conocer los aspectos y opciones de cada uno de sus elementos. También debe conocer la forma en que esos elementos se combinan para que un programa de mercadeo sea efectivo, es imperativo analizar el mercado mediante la investigación de consumidores, con el objeto de usar la información en el desarrollo de una estrategia y mezcla de mercadeo global.

## Estrategia de mercadeo

Según Parmerlee, la estrategia es el conjunto de decisiones que definen el enfoque de marketing general a seguir para acceder a las metas que se fijó. Para que entonces la estrategia se convierta en tácticas concretas y planes de acción ligados a programas de tiempo, también concretos.

## Desarrollo organizacional

Según Chiavenato (2009) el desarrollo organizacional es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación organizacional, particularmente a través de un eficaz diagnóstico de colaboración y administración de la cultura organizacional, con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupal, con la ayuda de un consultor, facilitador y utilización de la teoría y la tecnología de las ciencias del comportamiento, incluidas la acción y la investigación.

Chiavenato identifica en el desarrollo organizacional un proceso de tres fases:

- Diagnóstico, a partir de la instigación sobre la situación actual. En general es la percepción de la necesidad de cambio en la organización o en parte de ella, se basa en entrevistas con las personas o grupos involucradas.
- Intervención, es la acción para modificar la situación actual, se define y planea mediante talleres y análisis entre personas y grupos involucrados, para determinar las acciones y el rumbo adecuado para el cambio.
- Refuerzo, es el esfuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación a través de reuniones y evaluaciones periódicas que sirven de retroalimentación respecto al cambio alcanzado.

### Clima organizacional

El clima laboral, es considerado el medio ambiente humano y físico en el cual se desarrolla el trabajo día tras día, el cual influye, en la satisfacción personal y por lo tanto influye también en la productividad. El clima laboral se relaciona con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa y con la actividad de cada individuo.

Rodríguez (2005) explica que el concepto de clima organizacional se remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Por lo tanto se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la personalidad de la misma, debido a que así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de esta.

Chiavenato (2009) afirma que la motivación individual se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Esto se puede definir como un periodo continuo de adaptación,

en el cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior.

Es necesario tener presente la diferencia entre cultura y clima organizacional, ya que se tiende a confundir los términos. Cuando se hace referencia a clima organizacional, es cuando se describen las apreciaciones de los empleados del lugar de trabajo, tales como: toma de decisiones, relaciones interpersonales entre los empleados jefes y compañeros. Mientras que cultura organizacional se entiende como el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.

Se puede inferir que el clima es la atmósfera dentro de una compañía o lo que se respira en ella y tiene correspondencia con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con las cuales los empleados valoran su trabajo. Si una empresa tiene un clima organizacional favorable, esto repercute en una mejor calidad en la vida del personal y como consecuencia, se reflejará en los productos y servicios, mientras que cultura organizacional está relacionada con las normas escritas de una empresa, que deben ser seguidas por sus colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que pueden incluir planes estratégicos -visión, misión, objetivos entre otros- y la gestión empresarial -procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones y ausencias.

La cultura es determinada por los miembros que componen la organización, por tanto el clima organizacional tiene una incidencia directa en ella, ya que las percepciones que los miembros tienen sobre su organización determinan las creencias, los mitos, los valores y las conductas que dan forma a la cultura.

En síntesis la cultura y clima se encuentran totalmente asociados, la cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento por lo tanto la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva.

Henric Coll (2007), señala que el “ambiente de trabajo o clima organizacional” es un aspecto que puede ser percibido por los miembros de la organización. Con frecuencia se considera que resulta

particularmente afectado por el nivel de motivación existente, el tipo de comunicación predominante, por la manera como se fijan las metas, y por el empleo que se hace de los medios de control. Las organizaciones son como las personas, tienen personalidad propia y son influidas por el medio donde se desenvuelven”. Es probable que los colaboradores estén identificados con los propósitos de la empresa o con sus necesidades o puede ocurrir lo contrario.

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

#### Características del Clima Organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Fernández (2007) postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

#### Estructura

Según Carrasco (2009) la estructura representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se

ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

#### Responsabilidad (empowerment)

Fernández (2007) escribe Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

#### Recompensa

Carrasco (2009) afirma que corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

#### Relaciones

Fernández (2007) comenta que las relaciones son la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

#### Cooperación

Por ultimo Fernández explica la cooperación como el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

#### Importancia del Clima Organizacional en la Administración de Empresas

Según Chiavenato (2004) hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la sicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las

veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, se estará hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Los principales elementos para estudiar el clima organizacional son:

Trabajo en Equipo

Motivación

Ambiente Laboral

Comunicación

Capacitación

Conocimiento en el trabajo

Liderazgo

Trabajo en equipo

Para Vásquez (2006), el trabajo en equipo, es el proceso de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador o líder.

Según Robbins (2004) el trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida. Trabajo en equipo no significa solamente “trabajar juntos”. Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la empresa.

## Ilustración No. 2

### Ventajas, Desventajas y Fracazos del Trabajo en Equipo

Ventajas	Desventajas	Fracasos
<p>Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores.</p> <p>Se logra la integración de metas específicas en una meta común.</p> <p>Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.</li> <li>• Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un clima agradable de trabajo</li> <li>• Se planifica incorrectamente</li> <li>• Existe negatividad y egoísmo en el grupo</li> <li>• Los miembros están desmotivados y no son perseverantes</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, marzo 2013

### Motivación

Para Lussier (2008), la motivación es todo aquello que influye en el comportamiento cuando se busca obtener ciertos resultados. Motivar a otros es difícil y requiere tiempo, porque se necesita motivar a cada colaborador en forma personal.

Según Chiavenato (2009), la motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del clima organizacional. La motivación es un proceso psicológico básico, que junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano, interactuando con otros procesos mediadores y con el entorno.

Chiavenato también define la motivación como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo

colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

Existen varias teorías acerca de la motivación, dentro de las cuales se citaran las siguientes:

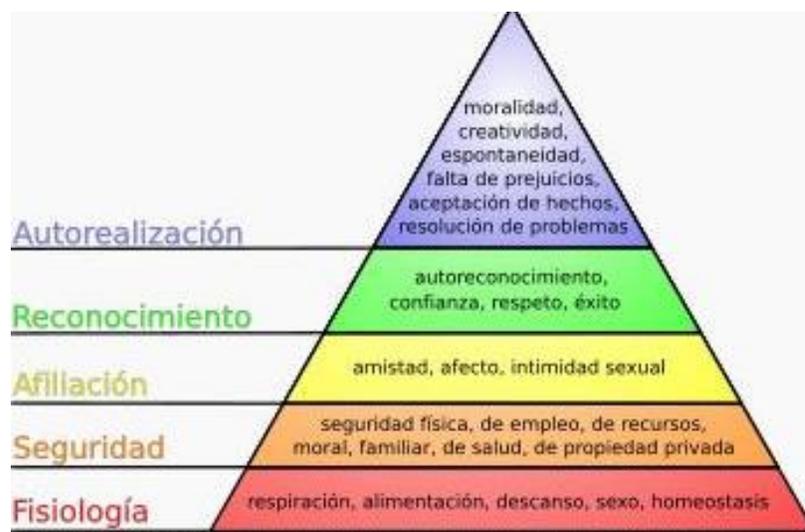
a. Jerarquía de las Necesidades (según Abraham Maslow)

A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más predominantes ocupan el interés de su comportamiento. A este respecto se clasifican así:

- Necesidades fisiológicas (aire, comida, abrigo, reposo, etc.).
- Necesidades de seguridad (protección contra el peligro, de empleo, de buen trato, etc.).
- Necesidades sociales (amistad, pertenecer a un grupo social, etc.).
- Necesidades de estima (reconocimiento, reputación, amor, etc.)
- Necesidades de Autorrealización (crecimiento personal, uso de talentos individuales, etc.).

### Ilustración No.3

Pirámide de las necesidades Maslow



Fuente: Lussier, Robert y Achua Christopher (2008)

b. Enfoque de Higiene-Seguridad o de los dos factores (según Frederick Herzberg)

Indica que la satisfacción e insatisfacción laboral se debe a dos series diferentes de factores:

- De la Insatisfacción o higiénicos, que son todos los que afectan el contexto donde se realiza el trabajo, incluyen los sueldos y salarios, condiciones laborales y las políticas de la empresa.
- Satisfactores o motivantes, son todos los que guardan relación con el contenido del trabajo y las recompensas por el desempeño; incluyen la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el ascenso.

c. Teoría X y Y (de Douglas McGregor)

- Teoría X, Presupone que las personas sienten desagrado hacia el trabajo, que no pueden ejercer disciplina y control sobre sí mismas, quieren seguridad en el trabajo sin compromisos, deben ser obligadas, dirigidas y amenazadas, con pocas ambiciones.
- Teoría Y, Presupone que las personas no tienen desagrado inherente por el trabajo, que tienen control de sí mismas y que quieren tener responsabilidades, que el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar, que la amenaza de castigo no es un medio para producir esfuerzo en el alcance de los objetivos, el nivel de compromiso es proporcional a las recompensas obtenidas.

d. Teoría ERC

Alderfer trabajó con la Pirámide de Maslow pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento de ahí el nombre de teoría ERC.

- Necesidades de Existencia: Se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.

- Necesidades de Relaciones: Se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow.
- Necesidades de Crecimiento: Se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

#### e. Teoría de las Necesidades adquiridas de McClellan

Esta teoría desarrollada por David McClellan sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:

- Necesidad de Realización: Es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas.
- Necesidad de Poder: Es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural.
- Necesidad de Afiliación: Es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás.

#### Ambiente laboral

Aguilar (2008) define el “ambiente laboral” como el entorno humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Es el medio dentro del cual se establecen relaciones y se desenvuelve la dinámica habitual de una organización. Tiene impacto directo en los niveles de satisfacción laboral y de productividad. De la misma manera que un buen clima laboral contribuye a maximizar el rendimiento de los trabajadores, alcanzar y superar metas, mejorar la eficiencia y la efectividad de las tareas; un mal ambiente laboral genera permanentes conflictos, desviación de las metas de la empresa, bajo rendimiento, aumento de costos – por alto nivel de rotación, ausentismo debido a enfermedades psicosomáticas entre otras cosas-, y una serie infinita de obstrucciones a la

operatoria normal de una organización.

Aguilar también afirma que conseguir un ambiente laboral equilibrado, dinámico y sin ningún tipo de alteración es una tarea difícil de conseguir. Todos sabemos que el bienestar en el trabajo es uno de los aspectos básicos que influyen sobre nuestro rendimiento y es por ello, que los directivos también juegan un papel importante dentro de este “ecosistema”.

El clima y ambiente laboral de una organización es bastante subjetivo e influido por multitud de variables. Todos los factores o variables interaccionan de diversa manera según las circunstancias y los individuos. Los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y formación, económicos que rodean la vida de cada individuo influyen en su consideración del clima laboral de su empresa. Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo.

Aunque tengamos en cuenta todo eso, es posible efectuar mediciones de clima y ambiente laboral. Estas van a reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que intervengan en ellas.

## Comunicación

Chiavenato (2009) afirma que “La comunicación es la transmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra. Comunicación no solo significa enviar información o mensajes, sino hacer que estos sean comunes entre las personas involucradas”

Así mismo define la comunicación como la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas. La comunicación tiene por objeto suscitar una respuesta o conducta específica en otros por parte de una persona o grupo determinado. La comunicación puede ser: escrita, hablada, por señales o mímica.

## Elementos de la Comunicación

- Emisor o fuente: persona o proceso que emite un mensaje

- Transmisor o codificador: equipo que conecta la fuente con el canal, codifica el mensaje emitido
- Canal: parte del sistema por donde se conduce algún mensaje, es un medio formal de comunicación entre puntos distantes
- Decodificador: equipo que capta el mensaje y después lo traduce e interpreta
- Receptor o destino: persona o proceso hacia el que se envía y recibe el mensaje
- Realimentación: indica si el mensaje fue comprendido
- Ruido: son los factores que pueden distorsionar el ruido

#### Ilustración no. 4

Tipos de Comunicación, Barreras Contra la Comunicación y Superación de las Barreras

Tipos de comunicación	La comunicación puede ser:	Barreras contra la comunicación	Superación de las barreras
<p><b>NO VERBAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Corporal</li> <li>- Por señales</li> </ul> <p><b>VERBAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oral</li> <li>- Escrita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>VERTICAL</b></li> </ul> <p>Es la que sube o baja a lo largo de la cadena de mando de la empresa, su propósito básico es dar información de los objetivos y metas de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>LATERAL</b></li> </ul> <p>Es la que normalmente sigue el patrón del flujo del trabajo de la empresa, se da entre miembros de diferentes departamentos y miembros de grupos de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filtración</li> <li>• Percepción Selectiva</li> <li>• Emociones</li> <li>• Lenguaje</li> <li>• Sobre Carga de Información</li> <li>• Señales No Verbales</li> <li>• Presiones de Tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulación del Flujo de Información</li> <li>• Uso de Retroalimentación</li> <li>• Simplificación del Lenguaje</li> <li>• Atención Activa</li> <li>• Restricción de las Emociones</li> <li>• Observación de las Señales No Verbales</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013

## Capacitación

Chiavenato (2009) define la capacitación como un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundara en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva.

Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales.

Por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y

Según Robbins (2007) los objetivos de la capacitación son:

- Productividad: Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.
- Calidad: los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.
- Planeación de los Recursos Humanos: la capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.
- Prestaciones indirectas: Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.
- Salud y Seguridad: La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.
- Prevención de la obsolescencia: Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos. La obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo.
- Desarrollo personal: No todos de los beneficios de capacitación se reflejan en esta misma. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal.

## Conocimiento del trabajo

Chiavenato (2004) comenta que el conocimiento es la fuente de la competitividad de las empresas; es lo que les proporciona su capacidad de adaptación y competitividad en el mercado. Sin conocimiento, no hay más que oscuros seguidores, y sin planificación de los recursos, sólo parches de improvisación y focalización de las energías en la supervivencia en lugar de en el crecimiento.

El conocimiento en la organización es un conjunto colectivo de saber y saber hacer. Gestionarlo supone administrarlo y rentabilizarlo, lo cual implica planificar y controlar y conlleva adquisición, mantenimiento, medición y puesta en disponibilidad de los recursos.

## Liderazgo

Citando a Lussier y a Achua (2008), el liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

El liderazgo es uno de los temas que, en el ámbito de los negocios, es ampliamente tratado y estudiado. Numerosos libros, artículos y expertos continuamente cubren aspectos del liderazgo, especialmente lo relacionado con la naturaleza y comportamiento de los buenos líderes, y con la estructura y características de las organizaciones en las que estos se desempeñan y desarrollan.

Estilos y tipos de liderazgo expuestos por Chiavenato (2009) son:

- Democrático: Es el que consulta con sus subordinados las acciones y decisiones propuestas y promueve su participación, es participativo.
- Autocrático: Es aquel que da ordenes y espera su cumplimiento, es una persona impositiva y dirige a través de habilidades para restringir u otorgar recompensas.
- Rienda Suelta: Permite que sus subordinados fijen sus propias metas y los medios para lograrlas y considera que su papel, es facilitar las operaciones con participación de los subordinados.

## Tipos de Liderazgo

- Político: son sobresalientes políticos organizadores astutos, tienen ideas poderosas y creativas acerca de su compañía y sus industrias; Son personas prácticas, realistas que ven la vida de la empresa tal como es.
  - Directivo: le concede importancia dominante a los hechos, a la sustancia estratégica de las decisiones y a la participación directa o personal, para lograr que su empresa tenga un rendimiento excepcional; es directo, claro y vigoroso en su trato con los demás, hace frente directo a los conflictos y asume la responsabilidad personal de las decisiones claves.
  - Impulsado por Valores: creen en la importancia de los valores, pues sustentan las estrategias de la compañía, y en el significado que tiene para los empleados trabajar en la organización, concentra su tarea en energizar a sus seguidores para que apoyen el propósito de la organización
- Liderazgo Transformador

Lussier y a Achua (2008), definen el liderazgo transformador, como el tipo de liderazgo que inspira a los seguidores a supeditar el interés propio al interés del grupo.

El liderazgo transformador pretende un líder que considerando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementarle su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

Considera un enfoque diferente y moderno de liderazgo. Su concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos. El liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

En la actualidad en un mundo que diariamente cambia en cuanto al desarrollo de nuevas tecnologías y procesos en las empresas es importante conocer las capacidades, habilidades, percepciones y competencias por parte de los colaboradores que trabajan para la misma, ya que el conocimiento de dichos factores puede ayudar o afectar al desarrollo diario de las empresas, cualquiera que sea su ramo, ya sea de producción, industrial o servicios.

Al realizar el estudio, se detectó que los colaboradores, no prestan un servicio diferenciado al de las otras empresas del sector, debido principalmente por la falta de motivación existente para realizar las diferentes labores para lo cual fueron contratados.

Adicionalmente se detectó que no existe una estrategia de mercadeo con la cual se puedan incrementar las ventas y buscar la fidelización de los clientes que en su mayoría son clientes de paso y no tienen a la empresa objeto de estudio posicionada como la empresa de su preferencia, lo cual implica a que plantee la siguiente pregunta:

¿Qué ajustes se debe de hacer en el clima organizacional en la Tienda de Conveniencia ABC y así apoyar la estrategia de mercadeo que se propone?

### 3.2 Objetivos de la investigación

#### Objetivo general

Evaluar que ajustes se deben hacer en el clima organizacional en la tienda de conveniencia ABC y así apoyar la estrategia de mercadeo que se propone

#### Objetivos específicos

1. Evaluar el clima organizacional, y estrategia de mercado actual de la Tienda de Conveniencia ABC.

2. Establecer con base al estudio de mercado las estrategias que puedan ser utilizadas para mejorar la competitividad.
3. Elaborar una estrategia en la mezcla de mercadeo en la que se incluya la mejora del clima organizacional y se apoye administrativamente en la mejora del servicio al cliente.

### 3.3 Alcances y límites de la investigación

La investigación se llevó a cabo en la empresa objeto de estudio, donde se pidió la ayuda de todos los colaboradores para responder el cuestionario así como la entrevista al franquiciado del negocio, con el propósito de conocer la situación actual del clima organizacional y sus áreas de oportunidad.

Dentro de los alcances también se contó con el apoyo necesario para poder entrevistar a los clientes y conocer sus opiniones.

Los clientes externos accedieron gustosamente a ser entrevistados

Dentro de las limitantes encontradas al momento de llevar a cabo el presente estudio, fue el poco interés que mostraron los colaboradores para tomarse el tiempo de responder el cuestionario, No se permitió obtener los datos de ventas diarias dificultando así la información de ingresos diarios.

La administración no permitió tener datos financieros del presupuesto de inversión en promociones y publicidad para el año 2013.

### 3.4 Metodología aplicada a la práctica

#### 3.4.1 Sujetos

Para el desarrollo de la investigación, se considera relevantes e importantes las opiniones de todo el personal de la institución, puesto que todos tienen contacto directo con el cliente, lo cual los hace a cada uno de ellos una parte vital en el negocio, aportando conocimientos como experiencia.

Por lo anterior en este segmento se realizó un censo y se incluyen como sujeto de investigación, los siguientes puestos de trabajo:



agregue en la misma serán de uso confidencial. Así como una entrevista con el franquiciado de la Tienda.

Un cuestionario es un conjunto de preguntas cuyo objetivo es obtener información con algún objetivo en concreto. Existen numerosos estilos y formatos de cuestionarios, de acuerdo a la finalidad específica de cada uno.

Una entrevista es un término que está vinculado al verbo entrevistar (la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado). La entrevista puede ser científica o de trabajo, por lo que en el presente documento se llevara a cabo una entrevista científica.

### 3.4.3 Procedimiento

Para verificar si el clima organizacional dentro de la empresa, afectaba el volumen de ventas, se procedió a tomar en cuenta la semana del 13 al 19 de mayo del año 2013 donde se observó un total de 4,655 vehículos haciendo un promedio de 665 diarios, de los cuales el 90% son clientes que se abastecieron de combustible y un 10% solamente pasaba por servicios adicionales (calibración de neumáticos, revisión de niveles de agua o aceite, limpieza de vidrios, etc.).

Se consideró a la empresa para realizar esta investigación ya que por ser una empresa de servicios debe estar a la vanguardia en los procesos internos, así como tener un clima organizacional listo para afrontar la competencia que existe actualmente en el mercado.

Se decidió estudiar el clima organizacional ya que las empresas si quieren ver utilidades deben empezar a trabajarlas desde el interior hacia el exterior, buscando que los colaboradores se sientan en una familia empresarial y no solamente buscando cumplir sus horarios, se busca que los colaboradores adopten como propia tanto la misión como la visión empresarial.

Se hizo una visita preliminar a la empresa objeto de estudio con el fin de que por medio de la observación y por medio de fuentes primarias, tener un panorama mas amplio acerca de cómo se trabaja en cada área de la misma, con los resultados obtenidos se realizo el análisis FODA, el cual

muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa en la actualidad.

Se definieron tanto el problema como los objetivos, tanto generales como específicos, los cuales se esperan alcanzar en el tiempo previsto para el proceso de graduación correspondiente en el programa ACA, la búsqueda de instrumentos respondió a las necesidades de información que se tienen para cumplir los objetivos.

## Capítulo 4

### 4.1 Resultados

Con el propósito de sustentar la investigación sobre el clima organizacional existente en la empresa objeto de estudio, y siguiendo la metodología y procedimiento planteado en el capítulo 3, se procedió a realizar el trabajo de campo, obteniendo al información de primera mano, tanto de clientes, como de los colaboradores de la Tienda, así como del Franquiciado resultados que se presentan a continuación.

#### Resultados encuestas clientes

Para conocer la opinión de los clientes en cuanto al servicio recibido en cada visita, se procedió a realizar cinco preguntas cerradas para saber su percepción, utilizando una semana de venta para utilizarla como población.

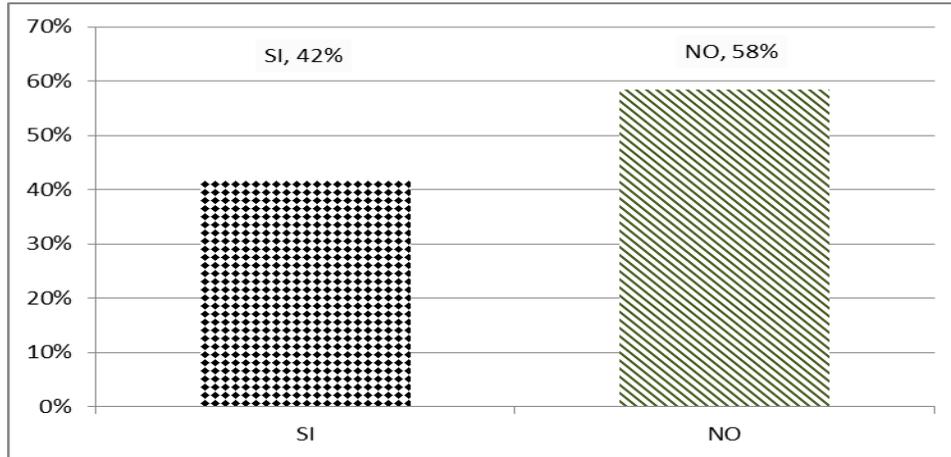
Los datos utilizados para el cálculo de la muestra son:

Estas encuestas se llevaron a cabo con la finalidad de conocer el grado de satisfacción de los clientes que frecuentan el negocio, para verificar si el clima organizacional predominante en la empresa se relaciona con el servicio al cliente prestado por los colaboradores.

A continuación se muestra el resultado de las cinco preguntas realizadas a clientes de la empresa cuya intención es conocer el grado de satisfacción con el servicio recibido al momento de consumir en dicho negocio:

**Grafica No. 1**

Saludo Inicial

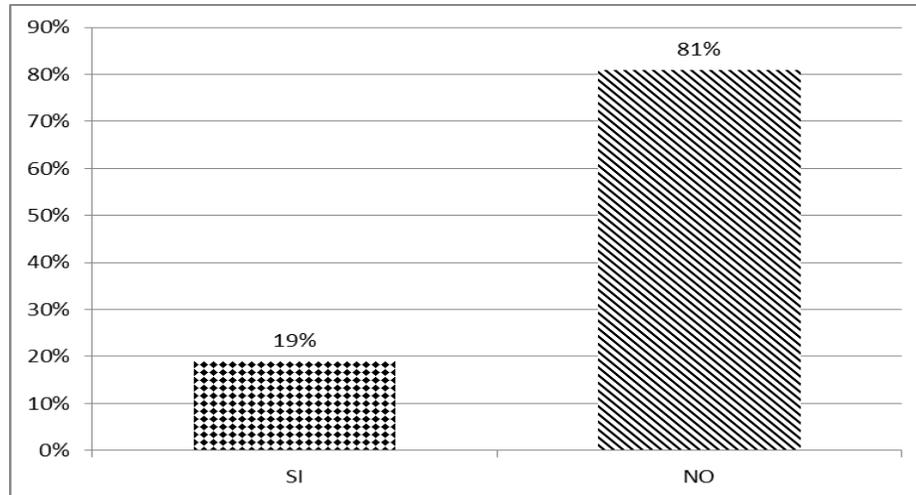


Fuente: Elaboración propia Julio 2013

Al momento de recibir la induccion los nuevos colaboradores se les enseña el saludo que se debe repetir con cada cliente, y se puede ver que no es cumplido en su totalidad.

**Grafica No. 2**

Confirmacion de orden

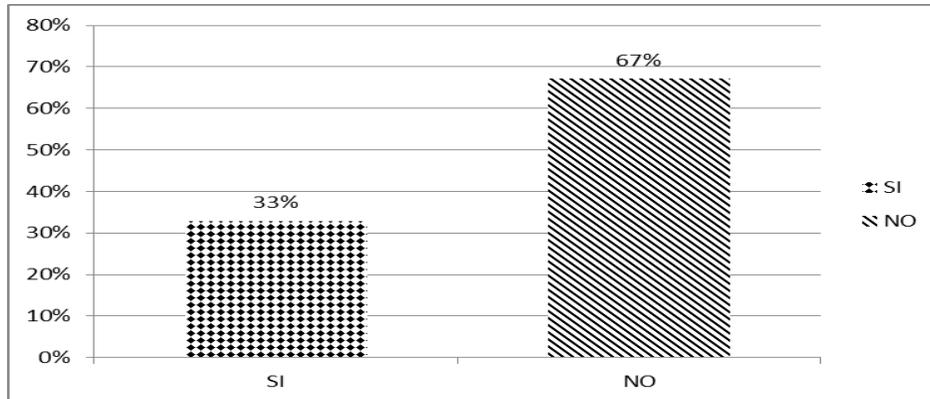


Fuente: Elaboración propia Julio 2013

El procedimiento de servicio al cliente establecido por la empresa para evitar errores al momento del despacho , no es llevado a cabo en la totalidad de los clientes que consumen en la empresa.

**Grafica No. 3**

**Servicios Adicionales**

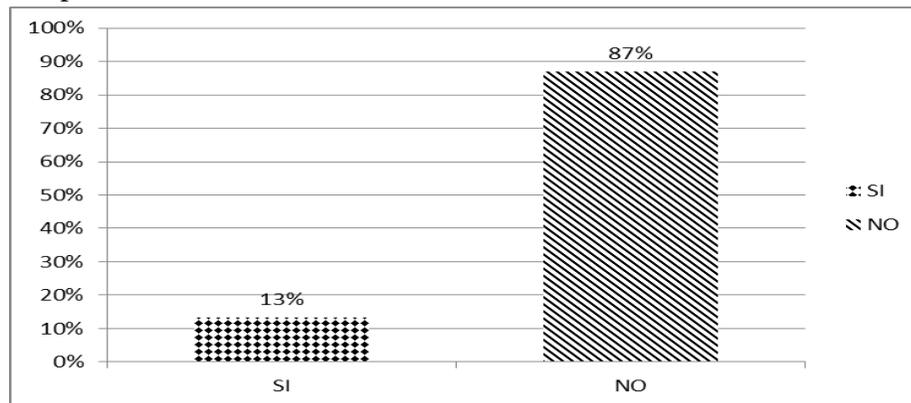


Fuente: Elaboración propia Julio 2013

A pesar de ser una forma de aumentar el ticket promedio dentro de la oportunidad de venta, a la mayoría de clientes no se le ofrecen servicios adicionales, tales como revisión de aceite, ofrecimiento de promociones.

**Grafica No. 4**

**Despedida**

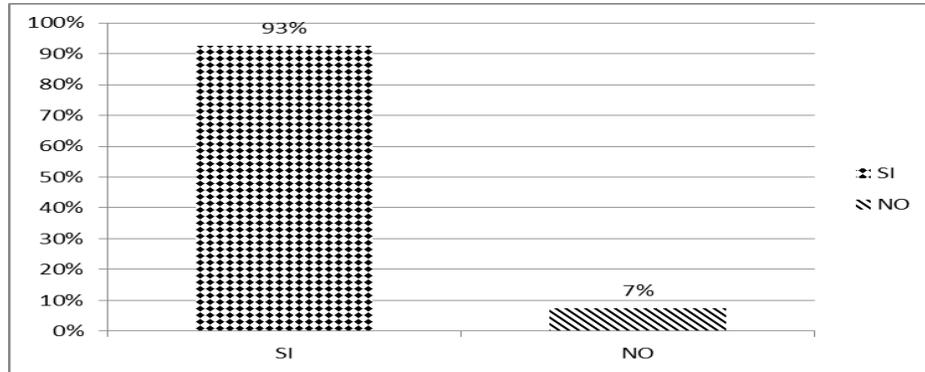


Fuente: Elaboración propia Julio 2013

Se demuestra que no es seguido el protocolo de servicio al cliente en búsqueda de una fidelización.

**Grafica No. 5**

Factura

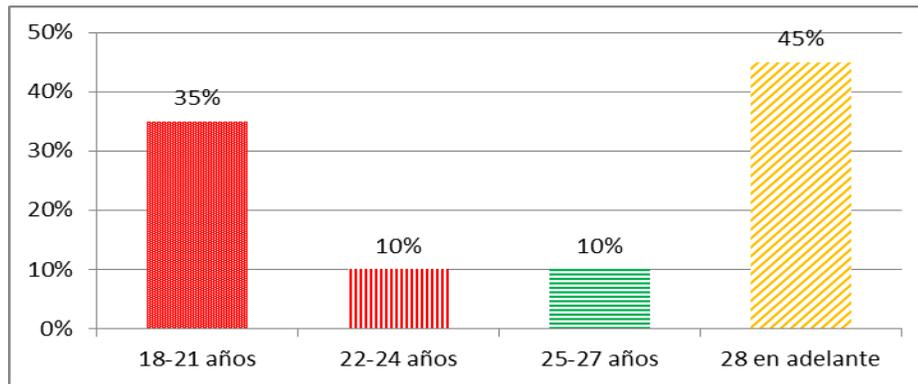


Fuente: Elaboración propia Julio 2013

La factura que es algo legal si se le entrega al cliente, lo cual si es beneficioso para la empresa, ya que de lo contrario podrían acarrear multas e incluso el cierre del negocio.

**Grafica No. 6**

Edad colaboradores Tienda de Conveniencia ABC

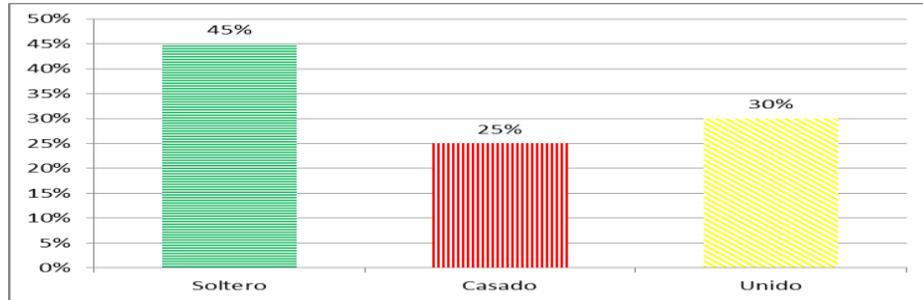


Fuente: Elaboración propia, junio 2013

Los colaboradores de la empresa todos cuentan con la mayoría de edad que la ley permite para ser contratados, por lo que pertenecen a la población económicamente activa del país.

### Grafica No. 7

Estado Civil colaboradores de Tienda de Conveniencia ABC

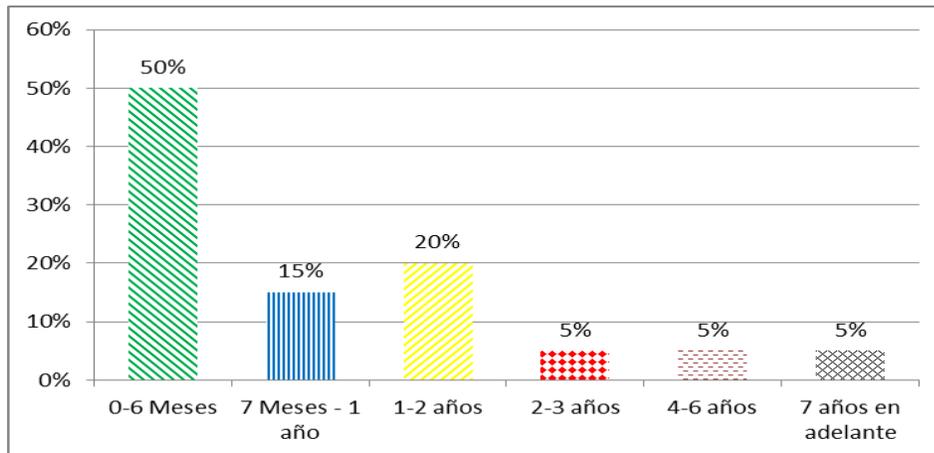


Fuente: Elaboración propia, junio 2013

El estado civil de las personas que trabajan en la Tienda de Conveniencia ABC influye en el nivel de compromiso que los empleados tienen hacia la empresa, esto debido a que los colaboradores que se encuentran casados o unidos tienen mayores responsabilidades que cumplir con su familia, por los proveedores de los satisfactores de necesidades.

### Grafica No. 8

Tiempo de trabajar en la empresa

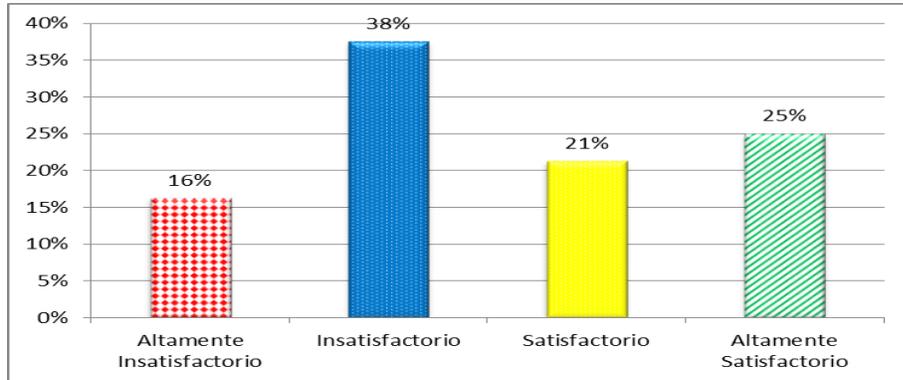


Fuente: Elaboración propia, junio 2013

La presente gráfica, nos muestra que la empresa ha tenido una fuerte rotación de personal ya que la mitad de los colaboradores son de reciente ingreso, pues tienen de 0 a 6 meses de laborar en la misma.

**Grafica No. 9**

Trabajo en equipo

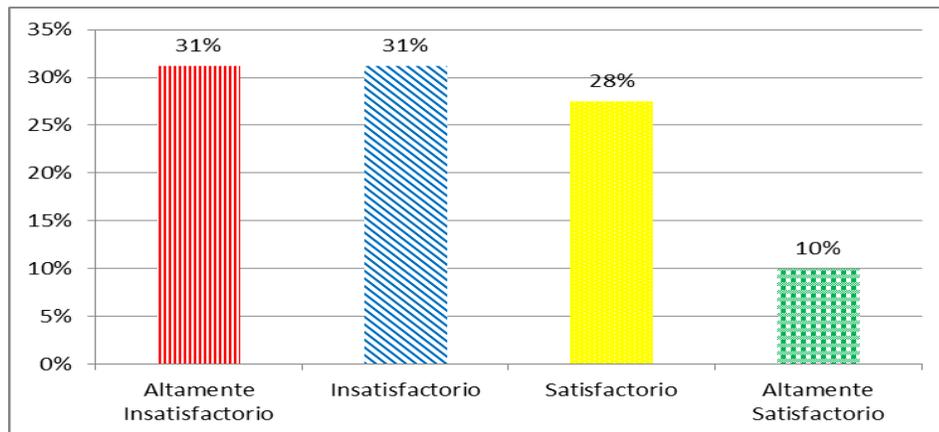


Fuente: Elaboración propia, junio 2013

En la gráfica anterior, muestra que los colaboradores, consideran que el trabajo en equipo, no es una de las fortalezas como empresa, ya que en la mayoría de ítems, sobresale el grado de insatisfacción en dicho factor.

**Grafica No. 10**

Motivación

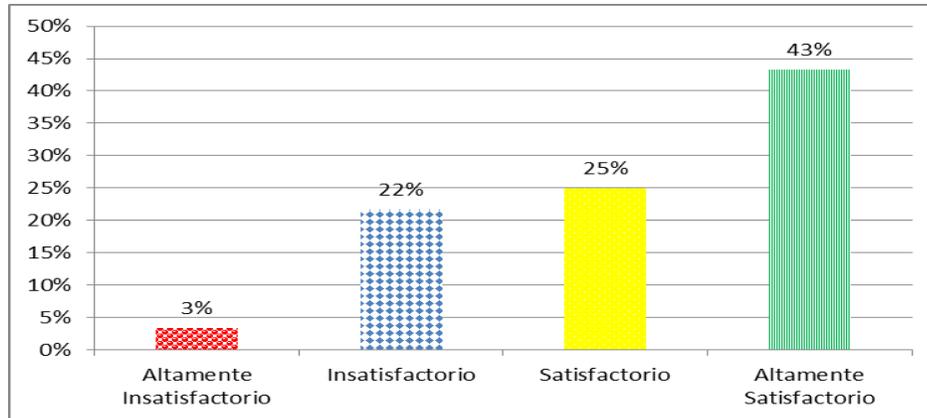


Fuente: Elaboración propia, junio 2013

Un porcentaje mayor de los colaboradores encuestados, afirmo que no se encuentran motivados los colaboradores en la empresa debido a falta de estímulos ya sea económicos o reconocimientos por buen trabajo.

**Grafica No. 11**

**Ambiente Laboral**

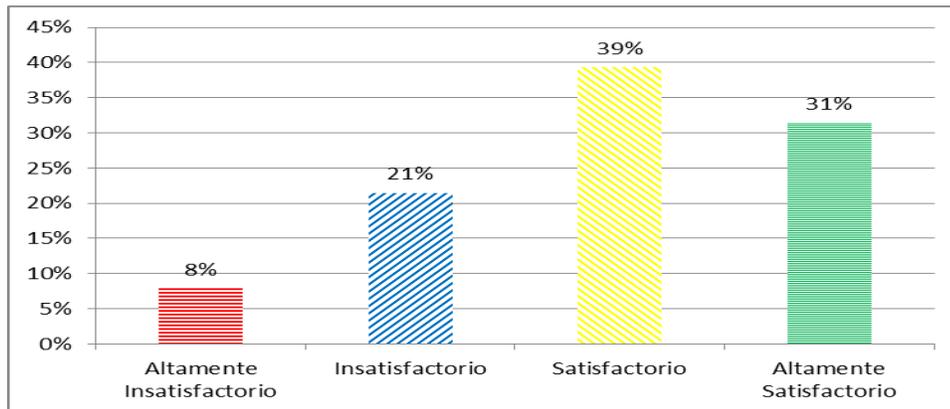


Fuente: Elaboración propia, junio 2013

Un porcentaje mayor de los colaboradores manifestó que se encuentra altamente satisfecho con el ambiente laboral con el que cuentan en la empresa.

**Grafica No. 12**

**Comunicación**

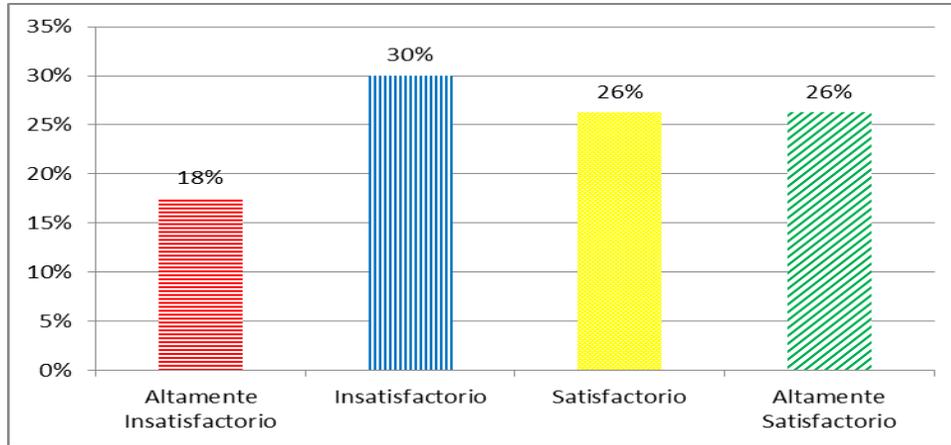


Fuente: Elaboración propia, junio 2013

Los colaboradores en general indicaron que encuentran satisfactorio y altamente satisfactorio el nivel de comunicación dentro de la institución.

**Grafica No. 13**

**Capacitación**



Fuente: Elaboración propia, junio 2013

El número de colaboradores que encuentran satisfactoriamente la capacitación que se les imparte en la empresa, se encuentra muy cerca del número de colaboradores que encuentran insatisfactorio la capacitación recibida.

Matriz de sentido entrevista franquiciado

Tabla No. 3

**Entrevista Franquiciado Tienda de Conveniencia ABC**

	<b>Categorías</b>	<b>Fuentes</b>	
		<b>Franquiciado Tienda de Conveniencia ABC</b>	
	<b>Indicador: Evaluación del clima organizacional</b>		
<b>1</b>	¿De qué forma se recompensa el logro de las metas por parte de los colaboradores?	Los colaboradores que llegan a su meta tanto de lubricantes como de volumen, tanto en tienda como en estación, reciben un bono extra dependiendo del porcentaje alcanzado, pero nunca pasa de los Q.50.00, porque los empleados no venden más.	Los colaboradores no sienten la motivación de superar sus propias metas, ya que la comisión extra que reciben al mes no llena sus expectativas.
<b>2</b>	¿De qué forma se castiga el no alcanzar las metas por parte de los	Los colaboradores que no llegan a su meta, no reciben bonificación y reciben una retroalimentación acerca	Los colaboradores al no sentirse motivados dentro de la

	colaboradores?	de la importancia de llegar a sus metas tanto individuales como grupales.	organización, no se preocupan por superar sus metas mensuales, y al no ser sancionados mes tras mes, no se esfuerzan por aumentar sus ventas personales.
3	¿Qué políticas o programas ponen en práctica para motivar a la persona?	El plan de incentivos por metas alcanzadas	El plan de incentivos no ha llenado las expectativas de modo esperado, ya que no se han incrementado las ventas de la forma esperada.
4	¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación y desarrollo para los colaboradores?	Al iniciar el proceso de colaboradores de nuevo ingreso, se les imparte una inducción más que nada teórica, donde leen los pasos de servicio al cliente, los riesgos de trabajar en una estación de servicio, formas de pago, pero no existe un plan de capacitación donde se calendarice los temas a tratar o reforzar.	La capacitación dentro de cualquier empresa es la piedra angular para las empresas exitosas, lo cual implica que se debe realizar no solo al recibir colaboradores nuevos, sino se le debe dar el seguimiento para conocer los puntos que se deben reforzar.

5	<p>¿Por qué considera alto el nivel de rotación de personal que tiene la empresa, midiéndolo en el tiempo de un año?</p>	<p>Por el sector donde se encuentra la Tienda, que es el sector de Charcas, el transporte es escaso, por lo que los empleados deben caminar para la Aguilar Batres, exponiéndose a ser asaltados en el trayecto, ya que por lo solo del sector en la noche, es aprovechado por los ladrones.</p>	<p>El factor de seguridad para los colaboradores principalmente al momento de retirarse sus hogares, es el que más afecta ya que los colaboradores muchas veces son despojados de sus pertenencias por desconocidos, lo cual afecta en la rotación de personal por el temor en el que viven los colaboradores.</p>
6	<p>¿De qué forma realiza las comparaciones de un periodo (año comercial) u otro en relación al crecimiento en volumen de ventas o utilidades?</p>	<p>Por medio de reportes emitidos por el programa que maneja los inventarios (bizware), haciendo un comparativo mes por mes</p>	<p>Es importante llevar un control periódico sobre la tendencia al incremento o descenso de las ventas para cambiar las estrategias o reforzarlas.</p>

7	¿Considera que la información transmitida a los colaboradores, fluye de la forma correcta, y cada uno recibe el mensaje que se quiere trasladar?	Actualmente no contamos con un medio formal de comunicación, ya que toda es transmitida verbalmente, por lo que en ocasiones se distorsiona	Es importante que se le brinde al colaborador una información clara acerca de lo que realmente se espera de él, para encaminar a la empresa hacia el objetivo trazado.
8	¿Conoce el número promedio de clientes, que visitan el negocio a la semana?	A la semana nos visita un promedio de 4500 clientes	El parque vehicular que transita por el sector es de 40,000 vehículos al día, por lo que se debe buscar agenciarse del mercado potencial que no es fiel a una u otra marca.
9	De esos 4500 clientes, ¿cuántos son clientes que pasan semana tras semana?	De los 4500 clientes un promedio de 800 son clientes fieles	La cantidad de clientes fieles a la empresa es muy bajo comparado con la cantidad de clientes que consumen semanalmente en la tienda.

Fuente: Elaboración propia, junio 2013

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis de Resultados

Gosso, afirma que “El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional”.

En base a los resultados obtenidos en el estudio, se pudo observar que el cliente no encuentra la satisfacción necesaria para lograr la publicidad de boca en boca entre sus conocidos, ya que no se siguen los pasos necesarios para lograr hacer sentir al cliente como le gustaría ser tratado.

Con base en las características biográficas, Robbins (2009), “Mientras más viejo te vuelvas, menos probable es que renuncies a tu trabajo. Esta conclusión está basada en estudios sobre la relación edad-rotación. Claro que no debería ser sorprendente, conforme los trabajadores se vuelven más viejos, van teniendo menos oportunidades de trabajo. Además es menos probable que renuncien los trabajadores de mayor edad que los jóvenes, ya que la larga inamovilidad de aquellos tiende a proporcionarles sueldos más altos, prolongadas vacaciones pagadas y beneficios de pensión más atractivos.”

De acuerdo en la investigación, se puede afirmar que el 45% de los colaboradores está por arriba de los 28 años, y en el país es normal observar en las ofertas de empleo que soliciten personas que no pasen de los 30 años, por lo que se observa que el personal de mayor edad, es el que cuida su trabajo a sabiendas de que le presentara más dificultad al momento de buscar uno nuevo.

Robbins (2009), afirma “No hay estudios que permitan hacer conclusiones acerca del efecto estado civil sobre la productividad. Pero la investigación indica en forma consistente que los empleados casados o unidos, tienen pocas ausencias, menos rotación y están más satisfechos con sus trabajos que sus compañeros solteros.”

En la investigación se constató que los colaboradores que están casados o unidos corresponden al 55% de los mismos, logrando afirmar que si influye en la productividad el hecho de tener cargas económicas que cumplir.

Según Robbins (2009), “la investigación sobre la relación entre la antigüedad y el ausentismo es muy vehemente. Los estudios demuestran que la antigüedad esta negativamente relacionada con el ausentismo. De hecho en términos tanto de la frecuencia de faltas como del número total de días perdidos en el trabajo, la antigüedad es la única variable explicativa importante”.

Por medio de la investigación se comprobó que la mayoría de los colaboradores, tiene menos de un año de laborar para la empresa, lo cual confirma lo afirmado por Robbins, siendo uno de los factores de rotación de personal, el ausentismo, así como la ubicación de la misma, ya que para poder llegar o retirarse al iniciar o finalizar turno, muchas veces no encuentra medio de transporte para movilizarse.

Para Vásquez (2006), el trabajo en equipo “es el proceso de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador o líder”.

Los colaboradores encuestados, informaron que el trabajo en equipo es un rubro donde existe insatisfacción en el trabajo, ya que según respondieron en la encuesta, no existe la colaboración entre los compañeros para realizar las funciones asignadas. También indicaron que no encuentran apoyo de las otras áreas para realizar dichas funciones.

Para Bateman (2004) “Motivación, se refiere a las fuerzas que dan energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona, todos los comportamientos, con excepción de los reflejos involuntarios. Una persona muy motivada trabajara mucho para alcanzar sus metas. Con la capacidad y el entendimiento adecuados del trabajo, dicha persona será sumamente productiva.”

Para los colaboradores en la empresa el tema de la motivación se encuentran entre altamente insatisfactorio, así como insatisfactorio ya que entre los resultados, resaltó el hecho de que la mayoría de colaboradores opina que no se le reconoce, premia o aprecia al momento de realizar un buen trabajo.

También se descubrió que un grupo de colaboradores no se siente a gusto realizando su trabajo, lo cual puede ser reflejo también de su horario de trabajo.

El franquiciado comentó que para motivar al personal existe un bono extra por metas alcanzadas, pero que los colaboradores no dan un poco más de sí para poder sobrepasar los Q.50.00 que alcanzan a sabiendas de que con más esfuerzo recibirían más de incentivo.

Aguilar (2003) define el “ambiente laboral” como el entorno humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Es el medio dentro del cual se establecen relaciones y se desenvuelve la dinámica habitual de una organización. Tiene impacto directo en los niveles de satisfacción laboral y de productividad. De la misma manera que un buen clima laboral contribuye a maximizar el rendimiento de los trabajadores, alcanzar y superar metas, mejorar la eficiencia y la efectividad de las tareas; un mal ambiente laboral genera permanentes conflictos, desviación de las metas de la empresa, bajo rendimiento, aumento de costos – por alto nivel de rotación, ausentismo debido a enfermedades psicosomáticas entre otras cosas-, y una serie infinita de obstrucciones a la operatoria normal de una organización.

Se definió que el ambiente laboral en la empresa es satisfactorio o altamente satisfactorio, también se le consultó, al personal si consideraba que la empresa le daba los recursos necesarios para poder realizar bien su trabajo, y la mayoría de colaboradores respondió de una manera favorable, lo que demuestra que la empresa invierte capital para que sus colaboradores tengan los insumos necesarios para realizar su trabajo de buena manera.

La mayoría de los colaboradores respondió que se siente orgulloso de pertenecer a la empresa, lo cual debe trabajarse y afianzarse con el resto de colaboradores para poder conseguir las metas trabajando en equipo.

Chiavenato (2009) afirma que “La comunicación es la transmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra. Comunicación no solo significa enviar información o mensajes, sino hacer que estos sean comunes entre las personas involucradas”

La mayoría de los colaboradores encuestados coincide en que la comunicación que se practica en la empresa es la adecuada, ya que cree que se les transmite de forma correcta sus funciones, su jefe inmediato transmite lo que necesita que los colaboradores realicen, pero en la pregunta número cuatro, donde se les pregunta acerca de: ¿Le comunican los objetivos, metas y logros de su departamento?, se percibió que los colaboradores indicaron de forma tanto altamente insatisfactorio como insatisfactorio, por lo que no se comunican adecuadamente al momento de lograr objetivos, metas dentro de un departamento.

El franquiciado comentó que en ocasiones la comunicación se distorsiona, ya que no cuentan con un mecanismo de información formal y solamente es información verbal o de boca en boca.

Chiavenato (2004) define la capacitación como “un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral”.

De acuerdo a los resultados de la investigación, se constató que el 52% de los colaboradores considera que la capacitación recibida es de forma altamente satisfactoria y satisfactoria, lo cual se debe analizar, ya que es un poco más de la mitad de colaboradores, mientras que el 48% muy cerca de la mitad considera entre altamente insatisfactoria e insatisfactoria la capacitación recibida.

Es importante para la empresa, capacitar al personal, para que todos vayan caminando hacia un mismo objetivo, buscando el bien común, que en este caso es incrementar las ventas. En la empresa no existe un plan formal de capacitación, según expuso en el cuestionario el franquiciado, ya que se le dan inducción de algunos temas al colaborador nuevo, pero no se le provee el seguimiento necesario.

## Conclusiones

- Al analizar los resultados de las encuestas de los clientes, se concluye que el cliente no encuentra un servicio diferente al recibido en otros puntos de venta, por lo que es difícil buscar una fidelización de los clientes si no reciben un diferencial en el servicio o un valor adicional a su compra.
- Al evaluar el clima organizacional de la empresa se concluyó que los colaboradores, se encuentran satisfechos con el sentir dentro de la misma pero en el factor trabajo en equipo indicaron que no es una fortaleza dentro de la institución, al no sentir un compañerismo al momento de realizar las tareas asignadas, por lo que no se tiene una estrategia que conlleve a buscar los objetivos en común.
- Las entrevistas a los colaboradores indicaron que el personal no se encuentra motivado en la institución, lo cual ocasiona que no busquen superar sus metas de ventas semanales para incrementar las ventas.
- Dentro de las estrategias utilizadas por la competencia se percibió que se necesita invertir en este rubro para atraer más clientes y lograr retener a los clientes actuales, ya que las empresas ubicadas en el sector utilizan distintos métodos de ofertas, promociones y publicidad para llamar la atención del consumidor.
- Dentro de los resultados obtenidos, se percibió que los clientes en su mayoría son clientes de paso, no son clientes que busquen a la empresa para abastecerse de combustible ni satisfactores de necesidades.

**Propuesta de clima organizacional en apoyo a una estrategia de mercadeo**

# Propuesta

## Introducción

Cuando una empresa está orientada a servir a sus clientes debe enfocarse por conocer su opinión respecto al servicio recibido, recurrir al mercado e indagarlo y estar dispuesta a comprometerse con él para brindar un servicio de calidad y corregir las debilidades percibidas en temas que no se están desarrollando adecuadamente, ya que pueden poner en riesgo la relación comercial existente con los clientes.

Para brindar servicios de calidad, es necesaria que en la empresa la función de servicio al cliente sea desarrollada profesionalmente, aplicando controles en las actividades, evaluando la ejecución de planes, detectando desviaciones y estableciendo las medidas correctivas cuando surjan problemas.

El servicio al cliente necesita ajustarse a las necesidades y desarrollar un mejoramiento continuo, para pasar por una serie de etapas cada una de ellas más perfecta o más compleja que la anterior, que le permitirá convertirse en un servicio de excelente calidad, capaz de satisfacer necesidades

## Objetivos de la propuesta

### Objetivo General

Diseñar un programa de capacitación y motivación dentro de la empresa con el fin de apoyar así mismo la propuesta de estrategia de mercadeo con el fin de que el cliente encuentre un valor agregado al momento de buscar una tienda de conveniencia o una estación de servicios para satisfacer una necesidad existente.

### Objetivos Específicos

- Desarrollar la mejora del clima organizacional para la ejecución de la estrategia de mercadeo.
- Plantear estrategias de publicidad y promoción con la finalidad de incrementar las ventas un 30% en los primeros dos meses de puesto en marcha el plan.

- Atraer a clientes potenciales para posicionar en ellos a la empresa.

#### Situación y tendencias actuales

Actualmente se encuentra una competencia marcada entre las diez empresas que prestan el mismo servicio en el sector, lo cual representa formular estrategias para brindar al cliente algo diferente ya que en precios no se puede competir, pues la casa matriz maneja la estrategia de productos de calidad por lo que el consumidor paga un poco más.

Las tres tiendas de Estación de servicio Mar cuentan con Car Wash pero no tienen promociones junto con alguna otra compra y cada mes cambian las ofertas en el área de tienda, por ejemplo el combo del mes. De las tres sucursales de Mar, la sucursal estudiada es quien maneja los precios más altos.

La marca Atlántico mantiene una estrategia de precios más bajos que la competencia y ofrece un producto líder, diesel sin azufre para ciertos vehículos que tiene un precio más alto que el diesel normal, ya que aseguran que contiene aditivos que cuidan el motor.

Otra estrategia establecida por la marca Atlántico es regalar car wash a los conductores que consumen Q.200.00 o más de cualquier combustible y buscan posicionarse en la mente del consumidor promoviendo sus gasolineras seguras, las cuales hacen sentirse protegido al consumidor, pero tiene la desventaja de hacer lento el servicio, debido a que para salir de la estación, debe presentar un ticket entregado por el cajero que brindo el servicio.

Luego de la llegada de Atlántico al área de San Cristóbal la marca Circulo que cuenta con dos tiendas en el sector, implementó promociones con car wash gratis al llenar el tanque, es una tienda que a pesar de contar con seguridad privada, es común que los clientes comenten que es peligroso dejar los vehículos en el parqueo ya que es probable que les quiebren algún vidrio para robar las pertenencias dentro del carro. Otro problema observado en la marca, es la falta de personal atendiendo en las horas punta, ya que tienen un despachador para atender tres carros.

La marca Selección también cuenta con una tarjeta de crédito Cash Back, que devuelve el 10% de la compra al consumir en la empresa y estar al día en los estados de cuenta.

Poder es una marca casi desconocida que tiene una estrategia con los precios más bajos de todas las demás marcas, pero el servicio que ofrecen no es el adecuado, ya que el cliente no se siente como invitado al llegar a consumir.

#### Revisión del desempeño

Dentro de las estrategias utilizadas por la empresa objeto de estudio se encuentra el descuento del 14% al utilizar cierta tarjeta de crédito, lo cual trae beneficio a los consumidores si mantienen los estados de cuenta al día, implementación de policías privados para cuidar las instalaciones y a clientes de actos delincuenciales, pero no cuenta con ellos las 24 horas.

Cada mes cambian las promociones del mes de acuerdo a negociaciones de la casa matriz con los proveedores.

#### Cuestiones Clave

Esta propuesta ha sido desarrollada con base a la opinión de los clientes, y debido al incremento de viviendas en el sector, lo cual genera un incremento en la carga vehicular que los convierte en mercado potencial lo que implica un incremento en la participación en el mercado, se buscará el apoyo de la casa matriz al momento de echar a andar la propuesta buscando la fidelización de los clientes.

Dentro de las amenazas percibidas encontramos la fuerte campaña de promoción que inició al empezar operaciones hace dos meses, la delincuencia en el sector representa otra amenaza debido a la inseguridad que sienten los clientes en el sector y debido a la estrategia corporativa de precios que se ofrecen al consumidor final.

Para poder llevar a cabo dicha propuesta se deben verificar los siguientes factores:

- Factor Administrativo:

Se refiere al análisis de las capacidades del personal de jefatura, así como el franquiciado, para lograr implementar y guiar al colaborador en las diferentes tareas asignadas, mostrándole con el ejemplo y capacitarlo con los temas que le lleven a realizar su trabajo de modo correcto. También muestra el apoyo que se tendrá de parte del franquiciado y la actitud de los colaboradores de tener una mejora continua en sus labores.

Se debe analizar si la empresa cuenta con el número adecuado de colaboradores con lo cual se lograra el trabajar en equipo, mejorando tiempos de espera de los clientes, minimizando atrasos y poder cubrir emergencias.

Las capacitaciones a excepción de la que recibirá el franquiciado que será por medio virtual y la mecánica básica en Intecap se llevaran a cabo en las oficinas de la empresa, que cuenta con el espacio adecuado para este tipo de actividades, ya posee computadora para proyectar presentaciones o los resultados esperados.

La persona encargada de llevar a cabo las distintas actividades en la empresa es el administrador, quien tiene dentro de sus funciones asignadas el rol de capacitar, controlar y administrar el recurso humano así como recurso financiero e inventarios en la misma.

- Factor Financiero:

Con la presente propuesta se pretende abarcar un 30% más del mercado en dos meses, siendo medido por las ventas diariamente en el sistema Bizware y la facturación diaria reportada.

Según el franquiciado de la empresa el presupuesto propuesto se aleja solamente Q.3, 000.00 por arriba de lo planeado a principio de año, y están dispuestos a realizar la inversión extra a fin de obtener mejores resultados tanto en volumen de ventas, así como un clima organizacional acorde de lo esperado.

Al momento de aplicar la propuesta lo que se pretende es obtener un cambio considerable en el clima organizacional para obtener un retorno de la inversión realizada, ya que a nivel de las áreas

de trabajo los colaboradores al comprender las tareas que deben realizar podrán trabajar en equipo encaminados a buscar objetivos en común.

A nivel de recursos humanos se pretende mejorar la comunicación organizacional, así como formar líderes que guíen al equipo de trabajo. Con la motivación los colaboradores brindarán mejores resultados a la organización buscando un cambio de actitud al involucrarse directamente en los cambios y logros de la organización.

A nivel operacional lo que se pretende con la propuesta es aumentar y mejorar la productividad de los colaboradores para que con ello se brinde un mejor servicio al cliente, lo cual ayudara a lograr una fidelidad de los clientes hacia la empresa.

Factor mercadológico:

La presente propuesta busca crear una identificación de los colaboradores hacia la empresa y viceversa, logrando que se transmita el sentimiento de motivación hacia todos los colaboradores para que cada eslabón de la cadena sea fuerte, compartiendo la misma filosofía de buscar clientes satisfechos.

Los objetivos del marketing directo serán poder unificar a todo el recurso humano, encaminando a toda la inteligencia disponible por un mismo camino. Se debe mejorar la calidad del factor humano por medio de las capacitaciones y así mismo una consideración mayor por medio de la motivación, que no siempre será monetaria, sino que será refuerzos positivos.

Estrategia de marketing

La propuesta va dirigida al cliente tanto potencial como el actual, buscando de esta forma fidelizarlo con la misma, aportando valor adicional y un servicio de calidad que le haga sentir como en casa, para lo cual los colaboradores deben ser pieza fundamental ya que de ellos depende que se logren los objetivos planteados en esta propuesta.

Para que dichas propuesta tenga funcionalidad es necesario que los colaboradores estén involucrados en el proceso a seguir, y así mismo se deben establecer controles como el coucheo

para poder implementar adecuadamente las promociones a seguir, por lo que se realiza la presente propuesta de carácter administrativo para que en equipo se lleve al objetivo trazado.

#### Planes de acción

Se sugieren negociaciones con Grupo Emisoras Unidas para que se hagan enlaces desde la empresa, de los distintos morning shows que tienen en sus radios aprovechando la hora punta de venta en la empresa para atraer más clientes, lo cuales por consumir Q.150.00 o más se harán acreedores a suvenir tanto de la radio como de la empresa.

Tabla No. 4

“Operación Ganar Ganar con proveedores”

No.	Actividad	Responsable	Objetivo	Tiempo de ejecución	Costo Anual
1.	Negociar con proveedores para cederle un espacio promocional dentro de la empresa	Administrador	Crear un ganar ganar con el proveedor ya que se promocionará y llamará clientes	Permanente	Q.500.00
<b>Total</b>					<b>Q.500.00</b>

Fuente: Elaboración propia, Junio 2013

Entablar negociaciones con proveedores como, Prensa Libre, Bravha, Rayovac, Pepsico, etc., para darles un espacio dentro del negocio con la intención de que lleven artículos promocionales, degustaciones y música para lograr que entren más clientes a la empresa y de este modo las dos partes ganan. (Ver anexos calendario de promociones con empresas y enlaces de radio.)

Tabla No. 5

“Salón VIP en área de Car Wash”

No.	Actividad	Responsable	Objetivo	Tiempo de ejecución	Costo anual
1.	Compra de toldo para ubicar la sala de espera para clientes	Administrador	Crear un área confortable de espera para los clientes	Permanente	Q.750.00
2.	Compra de 4 sillas y dos mesas decorativas	Administrador	Crear un área confortable de espera para los clientes	Permanente	Q.3,000.00
3.	Wi-fi	administrador	Ya pagado en el servicio telefónico mensual.	Permanente	Q.150.00
4.	Alquiler de Inflable	Administrador	Alquilar un inflable por mes	Permanente	Q.750.00
<b>Total</b>					<b>Q.4.650.00</b>

Fuente: Elaboración propia, Junio 2013

Hacer el área de espera de Car Wash un lugar donde el cliente pueda esperar cómodamente por el donde contara con servicios como Wi-fi, Tv los días que hayan partidos importantes y servicio de

cafetería. Los fines de semana se colocaran inflables para que los niños puedan jugar mientras los padres esperan por su vehículo.

Tabla No. 6

“Tarjeta de cliente VIP”

No.	Actividad	Responsable	Objetivo	Tiempo de ejecución	Costo anual
1.	Impresión de 10,000 tarjetas para entregar a los clientes y sticker para llenarlos	Administrador	Iniciar con la entrega de tarjetas VIP a los clientes	1 año a partir de aprobada la propuesta	Q.2,000.00
2.	Negociación con proveedores para comprar productos al costo.	Administrador	Informar a los clientes sobre la promoción	Primer mes de la promoción	Q.700.00
3.	Charla informativa al personal para dar a conocer la mecánica de la promoción	administrador	Obtener un mejor precio por parte de proveedores para aumentar ventas.		Q.0.00
<b>Total</b>					<b>Q.2.700.00</b>

Fuente: Elaboración propia, Junio 2013

Lo que se pretende con la Tarjeta de cliente VIP es motivar al consumidor a llenar el vehículo con montos arriba de Q.600.00, con lo cual se le entregara una tarjeta VIP para obtener puntos acumulables para obtener descuentos en lavado sencillo, lavado completo, lavado de motor, así como descuentos en el área de tienda. Al llenar la tercera tarjeta obtendrá premios.

Tabla No. 7

“Tarjeta de cliente frecuente”

No.	Actividad	Responsable	Objetivo	Tiempo de ejecución	Costo anual
1.	Impresión de 10,000 tarjetas para entregar a los clientes y sticker para llenarlos	Administrador	Iniciar con la entrega de tarjetas a los clientes	1 año a partir de aprobada la propuesta	Q.2,000.00
2.	Impresión de volantes para dar a conocer la promoción a los clientes	Administrador	Informar a los clientes sobre la promoción	Primer mes de la promoción	Q.700.00
3.	Charla informativa al personal para dar a conocer la mecánica de la promoción	administrador	Que los colaboradores estén enterados de cómo se llevara a cabo la promoción		Q.0.00
<b>Total</b>					<b>Q.2.700.00</b>

Fuente: Elaboración propia, Junio 2013

Lo que pretende esta tarjeta es fidelizar a los clientes que no llenan los vehículos pero si pasan a una estación más de dos veces a la semana a consumir montos pequeños con lo que se busca que consuman Q.150.00 brindándole una oportunidad de obtener combos de Hot- Dog, soda y papalinas a Q.10.00 que como precio regular al primero de agosto 2013 es de Q.22.95 al llenar la tercera tarjeta, será acreedor a un combo gratis.

Tabla No. 8  
 “Creación de página en Facebook y perfil en Tweeter”

No.	Actividad	Responsable	Objetivo	Tiempo de ejecución	Costo anual
1.	Creación y administración de página en Fb y Tweeter para dar a conocer las promociones existentes en la empresa.	Administrador	Llegar a más clientes por medio de la plataforma virtual de Fb	Permanente	Q.1000.00
					Q.1000.00

Fuente: Elaboración propia, Junio 2013

Lo que se busca con esta iniciativa es llegar por medio de la publicidad de boca en boca ya que las personas que tengan relación con los perfiles creados, pueden dar a conocer entre su lista de amigos la página de la empresa, donde se darán a conocer las promociones del mes, ofertas existentes así como datos curiosos o informativos para cuidar el vehículo.

Tanto el administrador del negocio, como el jefe de pista serán los encargados de responder las publicaciones en el muro de Facebook y time line de tweeter, haciendo labor de Community Manager.

Para brindar servicios de calidad es necesaria que en la empresa la función de servicio al cliente sea desarrollada profesionalmente aplicando controles en las actividades, evaluando la ejecución

de planes, detectando desviaciones y estableciendo las medidas correctivas cuando surjan problemas.

Por lo cual se presenta la siguiente propuesta administrativa, para diseñar un programa de motivación y reconocimiento, así como de capacitación los cuales contribuirán con la organización a alcanzar las metas establecidas, tomando en cuenta que cada día miles de personas se esfuerzan en su trabajo, deseando alcanzar el éxito, quieren que su trabajo sea apreciado y sus esfuerzos reconocidos.

La propuesta está dirigida al área operativa de la empresa comprendido por 19 personas, quienes juegan un papel importante y diferente al del área de gerencia y operativa. El área operativa tiene alto contacto con el cliente y su trabajo está dirigido completamente a la satisfacción del cliente.

Para poder realizar las capacitaciones es necesario contar con el apoyo y presencia tanto del franquiciado como del administrador y jefes de pista, para que el resto de colaboradores sientan que existe el involucramiento de cada parte esencial de la empresa. El capacitador será el Administrador y el resto de colaboradores (19 personas), más el franquiciado serán los participantes.

Al terminar cada tema, los asistentes recibirán un diploma de participación y deberán firmar la hoja de asistencia, para que quede constancia de que recibió el curso.

Dentro de los temas sugeridos para reforzar se encuentran:

- Pasos básicos de servicio
- Seguridad en área de trabajo
- Principios básicos de mecánica
- Primeros auxilios

Tabla No. 9  
Propuesta plan de capacitación Tienda de Conveniencia ABC

No.	Tema a tratar	Responsable	Tiempo de ejecución	Costo anual
1.	Pasos Básicos de Servicio	Administrador	5 días, reuniéndose 1 hora por día de lunes a viernes	Q.700.00
2.	Seguridad laboral	Administrador	5 días, reuniéndose 1 hora por día de lunes a viernes	Q.700.00
3.	Comunicación comercial	Intecap	2 horas diarias, on line durante un mes	Q.200.00
4.	Mecánica Básica	Intecap	3 meses recibiendo el curso 3 veces a la semana	Q.5,000.00
Total			11 días	Q.6,600.00

Fuente: Elaboración propia, Junio 2013

Tabla No.10

Propuesta plan motivacional personal Tienda de Conveniencia ABC

No.	Actividad	Responsable	Tiempo de ejecución	Costo anual
1.	Implementación empleado del mes, se presentara en la cartelera la foto del empleado ganador a base de cumplimiento de 100% de las metas.	Administrador	Mensual	Elaboración de cartelera Q.50.00 Premio al ganador Q.350.00 mensual Previsión anual Q.4,250.00
2.	Reconocimiento a los cumpleaños del mes con una taza y un chocolate	Administrador	Provisión anual	Q.65.00 por persona, 20 colaboradores Q.1,300.00
3.	Diploma de reconocimiento a los empleados que aporten ideas para reducir costos, o incrementar ventas	Franquiciado	Provisión anual	Q.150.00
4.	Celebración “día de la Familia”	Franquiciado	Anual	Q.1,500.00
Total				Q.7,200.00

Fuente: Elaboración propia, Junio 2013

### Declaración de pérdidas y ganancias proyectadas

El costo estimado de la propuesta es de Q.25,350.00 anuales, lo cual es auto sostenible y los beneficios del mismo deben observarse en corto tiempo (dos meses). A los dos meses de puesta en marcha la propuesta, se estima un retorno de la inversión equivalente a Q.30,000.00 y una fidelización de los clientes con lo que se espera mantener el volumen de ventas.

### Controles

Se realizara una evaluación de 360 grados a fin de conocer el desempeño laboral desde la perspectiva completa de la organización, evaluando a cada colaborador por el franquiciado así como por cada compañero de trabajo.

Se revisaran diariamente los datos de facturación y los reportes de ventas impresos por el sistema operativo, para verificar si las promociones están dando resultado.

Cada 15 días de puesta en marcha la propuesta se entrevistara a los clientes para conocer su opinión acerca de las promociones, escuchar sus opiniones y sugerencias con el fin de mejorar las existentes o cambiar alguna de ellas.

Se debe realizar un chequeo 2 veces por semana para verificar que el personal este cumpliendo con los pasos de servicio básicos que debe dar al cliente.

### Planes de contingencia

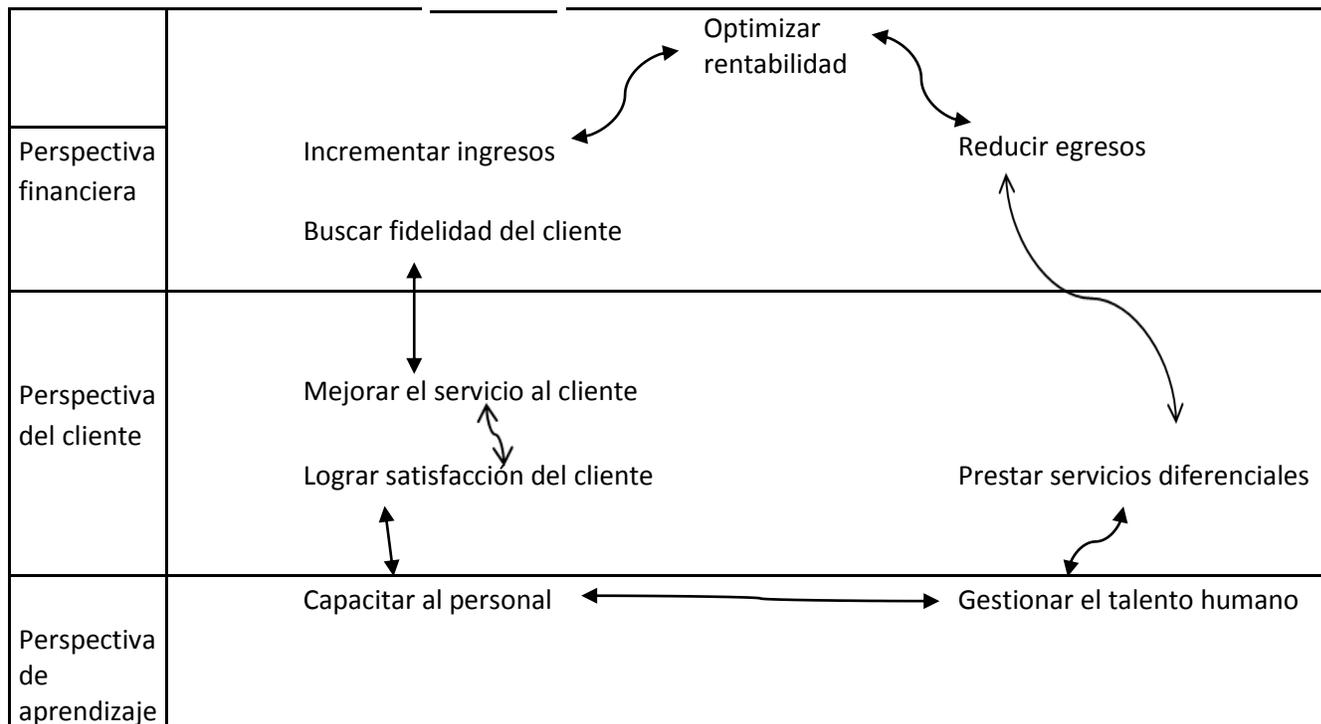
Al evaluar resultados en el segundo bimestre de puesta en marcha la propuesta se verificará si los resultados están siendo alcanzados satisfactoriamente, de no ser así, se realizará un cambio en las promociones de acuerdo a las entrevista realizadas a los clientes donde expondrán las promociones que les gustaría tener en la empresa, para lo cual se deben tener negociaciones constantemente con los proveedores a fin de mejorar los costos.

En caso la estrategia no sea funcional al realizar enlaces con radios de emisoras unidas, se negociara con Radio Grupo Alius para realizar transmisiones de radio Clásica con su programa “El Mañanero”, para lo cual se contara con suvenir tanto de la radio como de la empresa.

Se brindara un espacio para Red Bull con exhibiciones de Moto Trial, para atraer personas que transitan por el sector y se impulsara la venta.

Modelo de Balanced Score Card:

Mapa de la estrategia



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

Optimizar rentabilidad de la compañía

Descripción

El objetivo primordial de la empresa es optimizar la rentabilidad. La rentabilidad indica cuánta riqueza ha generado la empresa por cada unidad de moneda invertida.

Objetivos estratégicos precedentes

- Incrementar Ingresos
- Reducir Egresos

Se deberán revisar los estados de resultados de forma mensual para analizar la tendencia tanto de los ingresos como de los egresos haciendo comparaciones con el periodo o año anterior para realizar proyecciones y llevar a cabo acciones correctivas o preventivas en la rentabilidad de la empresa.

Incrementar ingresos

Descripción

Mediante el incremento de ingresos se puede mejorar la rentabilidad obtenida, al hablar de incremento de ingresos nos referimos básicamente al incremento de las ventas, minimizando costos.

Objetivos estratégicos precedentes

- Incrementar Ingresos por ventas a clientes minoristas existentes
- Aumentar cantidad de clientes minoristas

Para lograr medir si se logran los objetivos se procederá a analizar los siguientes indicadores:

- Margen Bruto: Indica la rentabilidad de la operación antes de que se hayan incurrido en gastos administrativos, comerciales, financieros e impositivos. Midiéndolo de forma mensual.
- Medición de facturación diaria y reportes de ventas diarias: Indica el incremento o decremento de la cantidad de clientes que visitan el negocio.

Buscar fidelidad de los clientes

Descripción

Para incrementar las ventas diarias es necesario buscar una estrategia de fidelizar a los clientes para con ello abarcar más mercado.

Objetivos estratégicos precedentes

- Posicionarse en la mente del consumidor como una empresa con excelente servicio al cliente.
- Incrementar el volumen de ventas en un 30% más comparado a las ventas actuales.

Para medir si realmente se está cumpliendo lo establecido, se cuadraran las boletas entregados en la promoción de clientes VIP así como cliente frecuente, midiendo cuantas se han entregado y cuantas se han canjeado.

Mejorar el servicio al cliente

Descripción

Posicionarse en la mente del consumidor por medio del servicio al cliente prestado al consumidor final.

Objetivos estratégicos precedentes

- Posicionarse en la mente del consumidor como una empresa con excelente servicio al cliente.
- Mantener clientes satisfechos cada día superando sus expectativas.

Su forma de medición será por medio de encuestas de satisfacción al cliente que se llevaran a cabo cada 15 días, analizando las respuestas de los clientes retroalimentando a los colaboradores la importancia de prestar un buen servicio al cliente.

Lograr satisfacción del cliente

Descripción

Mediante este objetivo buscamos aumentar las ventas a clientes existentes. La satisfacción y lealtad sólo pueden lograrse si el cliente tiene una buena imagen de la empresa, imagen relacionada a los productos que ofrece, la atención que brinda y la responsabilidad social y ambiental que sostiene.

#### Objetivo estratégicos precedentes

- Mejorar imagen de la empresa y conocimiento de la marca.

Se medirá de acuerdo a las encuestas que se realizaran cada 15 días a los clientes para conocer el sentir al consumir en la empresa, se retroalimentara al personal para que estén enterados de cómo marcha la propuesta y la opinión de los clientes acerca de su trabajo.

#### Prestar servicios diferenciales

##### Descripción

Se busca dar una imagen diferente a la que el cliente encontrara en cualquier otra empresa dedicada a la industria de la empresa objeto de estudio, donde recibirá servicios adicionales sin necesidad de solicitarlos, limpieza de vidrios, revisión de neumáticos, y todo esto sin perder tiempo, ya que se realizara un servicio exprés.

#### Objetivo estratégicos precedentes

- Brindar al cliente un servicio de calidad sin afectar su tiempo de espera.
- Atenderlo de una manera diferente a la competencia.

Para medir la estrategia, será necesario realizar coucheo dos veces por semana para verificar que se esté prestando el servicio diferenciado, se retroalimentara al colaborador en el momento indicándole sus áreas de mejora o en su caso, el buen trabajo realizado con el cliente.

#### Capacitar al personal

##### Descripción

Para poder capacitar al personal se requerirá asesoramiento externo, además de los cursos que pueda brindar la propia empresa, la capacitación se debe dar a lo largo y a lo ancho de la empresa, en todos sus niveles jerárquicos.

#### Objetivo estratégicos precedentes

- Mantener capacitado constantemente al personal para que brinde un mejor servicio en su área de trabajo.

Para lograr la medición de la capacitación, se realizaran simulacros para el área de salud y seguridad laboral, y se realizaran coucheos por medio del administrador para conocer las áreas de mejora de los colaboradores.

Gestionar el talento humano

Descripción

En la era del trabajo por competencias, es necesario gestionar el talento humano de la forma en la cual sea realmente un factor determinante en el día a día del negocio, aplicando y compartiendo sus conocimientos en el área de trabajo y con sus compañeros.

Objetivo estratégicos precedentes

- Contar con personal capacitado en las distintas áreas de trabajo de la empresa.
- Trabajar en equipo colaborando cada colaborador con sus compañeros.

## Referencias Bibliográficas

1. Aguado R. (2005). *Clima Organizacional, Un acercamiento a su identificación*.
2. Aguilar, M. (2003). *Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional*. México.
3. Bateman T. y Snell S. (2004) *Administración una ventaja competitiva*. Cuarta edición Mc Graw Hill.
4. Belch George E. (2005) *Publicidad y promoción* sexta edición Mc Graw Hill, México
5. Benavides Pañedas J., (2004) *Administración*, Mc Graw Hill, México
6. Boj Équite M. (2005) *Tesis, Guía para el control y desarrollo del servicio al cliente en una red de gasolineras de la ciudad de Guatemala*.
7. Carrasco Lilibeth (2009) *Análisis de Gestión administrativa*
8. Chiavenato I. (2009) *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en la organización*, Mc Graw Hill, (2da. Ed.) , México
9. Chiavenato I. (2009) *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill, Colombia
10. Fernández, José Tejada y Marín, Vicente Giménez (2007) *Formación de Formadores*, tomo 2 Institucional Thompson Editores
11. Gosso Fernando Hiper *Satisfacción del Cliente* (2008) primera edición Panorama editorial, S.A. de C.V. México
12. Harold K y Heinz W (2003), *Administración. Una perspectiva Global* (11ª. ed.) México; Editorial McGraw Hill.
13. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill. Quinta Edición.
14. Juárez Laínez G. (2003) *Tesis, La cultura organizacional de las pymes como fortaleza para enfrentar la competencia*
15. Martínez Rodríguez (2007) *El éxito es de quienes pueden cambiar el clima*. (3ª. ed.) Editorial Prentice Hall.
16. Parlamerlee David (2006) *Desarrollo exitoso de las estrategias de marketing* Ediciones Granica, S.A.

17. Robbins S., (2005) *Administración*. (6ª edición) México; Editorial Prentice Hall.
18. Robbins S., (2004) *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall
19. Robbins S. Judge T., (2009) *Comportamiento Organizacional*, (13ª edición), México editorial Pearson
20. Robbins S., Stephen P. y Coulter MARY (2007). *Administración*. (8a. ed.) Pearson Educación, México.
21. Rodríguez M. Darío (2005) *Diagnostico Organizacional* 6ta. Edición. Ediciones Universidad Católica de Chile
22. Universidad Panamericana, *Instituto de Investigaciones Sociales*. (2006) Manual de estilo de trabajos académicos. Guatemala
23. Vásquez, L. (2006). *Trabajo en equipo. Técnicas de Mando y Dirección de Equipos*. Primera edición. España: Ideas Propias.
24. Wellington, Patricia, (2004) *Cómo brindar un servicio integral al cliente*, Mc Graw Hill, Colombia

### **Sitios Web Consultados**

- <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>
- <http://recursohumanoyseguridad.blogspot.com/2007/11/liderazgo-por-valores-en-la-gestion-de.html>
- [http://www.google.com.gt/search?hl=es&q=liderazgo+visionario&meta=&aq=f&aqui=g10&aql=&oq=&gs\\_rfai=](http://www.google.com.gt/search?hl=es&q=liderazgo+visionario&meta=&aq=f&aqui=g10&aql=&oq=&gs_rfai=) Creado por (NOLS México)
- [http://www.asodefensa.org/portal?page\\_id=4](http://www.asodefensa.org/portal?page_id=4)

Sitios Web consultados al 15 de julio 2013

- Enrique Dans es Profesor y Director de Área de Sistemas de Información en el Instituto de Empresa. [http://www.ie.edu/Enrique\\_Dans/](http://www.ie.edu/Enrique_Dans/)

Consultado el 16 de septiembre 2013

# ANEXOS

## Anexo 1



Universidad Panamericana  
 Facultad de Ciencias Economicas  
 Practica Empresarial Dirigida  
 Tema: Clima Organizacional en la Tienda de Conveniencia las Charcas

Objetivo de la encuesta:

El propósito de ésta es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización

Edad	Genero	Estado Civil	Escolaridad	Completo	Incompleto
Años	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Soltero	Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Casado	Basicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Divorciado	Diversificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Tiempo de trabajar en la empresa</b>			<b>Horario de trabajo</b>		
<input type="checkbox"/> 0 a 6 me	<input type="checkbox"/> 2 a 3 años		<input type="checkbox"/> 08:00 a 17:00 Hrs.		
<input type="checkbox"/> 7 meses	<input type="checkbox"/> 4 a 6 años		<input type="checkbox"/> otro		
<input type="checkbox"/> 1 a 2 añ	<input type="checkbox"/> mas de 6 años				

### INSTRUCCIONES

A continuacion le presentamos varias preguntas, por favor marque la que mejor exprese su opinion con una "X" (Equis). Responda todas las preguntas sin dejar ninguna en blanco y marcando solo una opcion para cada pregunta.

1) ¿Lo toma en cuenta su jefe para trabajar en equipo?

Nunca  A veces  Casi siempre  Siempre

2) ¿Cuándo usted necesita apoyo de otros departamentos, se lo dan?

Nunca  A veces  Casi siempre  Siempre

3) ¿Qué grado de cooperacion existe entre los compañeros de su area de trabajo?

Ninguna  Poca  Moderada  Mucha

4) ¿los resultados de su area de trabajo se deben al trabajo en equipo?

Nunca  A veces  Casi siempre  Siempre

5) ¿Con que frecuencia se reconoce, premia o estimula su buen trabajo?

Nunca  A veces  Casi siempre  Siempre

6) ¿Se siente a gusto realizando su trabajo?

Nunca  A veces  Casi siempre  Siempre

7) ¿Considera que el ambiente de trabajo le ayuda a desempeñar sus tareas con agrado?

Nunca  A veces  Casi siempre  Siempre

8) ¿Cómo considera el horario actual en su area de trabajo?

Malo  Regular  Bueno  Muy bueno

9) ¿Considera que la empresa le brinda los recursos necesarios para realizar su trabajo?

Nunca  A veces  Casi siempre  Siempre

10) ¿Se siente orgulloso de trabajar para esta empresa?

Nunca  A veces  Casi siempre  Siempre

11) ¿Considera que la empresa realiza un esfuerzo por cuidar de sus trabajadores?

Nunca  A veces  Casi siempre  Siempre

12) ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y su jefe inmediato?

Mala  Regular  Buena  Muy buena

13) ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y sus compañeros?

Mala  Regular  Buena  Muy buena

14) ¿Se comunican a tiempo los cambios que se realizan en su area de trabajo?

Nunca  A veces  Casi siempre  Siempre

15) ¿Le comunican los logros, objetivos, metas de su area de trabajo?

Nunca  A veces  Casi siempre  Siempre

16) ¿Entiende la informacion e instrucciones que recibe por parte de su jefe inmediato?

Nada  Muy poco  Parcialmente  Completamente

17) ¿Recibe la informacion e instrucciones necesarias para realizar su trabajo?

Nunca  A veces  Casi siempre  Siempre

18) ¿Cómo califica la comunicación en toda la empresa?

Mala  Regular  Buena  Muy buena

19) ¿Considera que la empresa le ha brindado la oportunidad de capacitarse en su area de trabajo?

Nunca  A veces  Casi siempre  Siempre

20) ¿La capacitacion que ha recibido le ha sido util para realizar su trabajo?

Nunca  A veces  Casi siempre  Siempre

21 ¿Cree usted que lo motivan a capacitarse?

Nunca  A veces  Casi siempre  Siempre

22) ¿Considera que ha recibido la capacitación necesaria para realizar su trabajo?

Ninguna  Muy poca  Parcialmente  la necesaria

## Anexo 2



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida

Tema: Clima organizacional en la Tienda de Conveniencia ABC

Objetivo: El siguiente cuestionario ha sido elaborado con el fin de investigación y evaluación del clima organizacional existente en la Tienda de Conveniencia ABC.

1. ¿De qué forma se recompensa el logro de las metas por parte de los colaboradores?
2. ¿De qué forma se castiga el no alcanzar las metas por parte de los colaboradores?
3. ¿Qué políticas o programas ponen en práctica para motivar al personal?
4. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación y desarrollo para los colaboradores?
5. ¿Por qué considera alto el nivel de rotación de personal que tiene la empresa, midiéndolo en el tiempo de un año?
6. ¿De qué forma realiza las comparaciones de un periodo (año comercial) u otro en relación al crecimiento en volumen de ventas o utilidades?
7. ¿Considera que la información transmitida a los colaboradores, fluye de la forma correcta, y cada uno recibe el mensaje que se quiere trasladar?

8. ¿Conoce el número promedio de clientes, que visitan el negocio a la semana?
9. De esos 4500 clientes, ¿cuántos son clientes que pasan semana tras semana?

### **Anexo 3**



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida

Tema: Clima organizacional en la Tienda de Conveniencia Las Charcas

#### **CUESTIONARIO SATISFACCION DEL CLIENTE Tienda de Conveniencia Las Charcas**

Objetivo: El siguiente cuestionario ha sido elaborado con el fin de investigación y evaluación de la satisfacción de los clientes en la Tienda de Conveniencia Las Charcas.

1. ¿Se le brindo un saludo inicial cordial?
2. ¿Se le confirмо la orden?
3. ¿Se le brindaron servicios adicionales?
4. ¿Se le brindo una despedida cordial y sincera?
5. ¿Le fue emitida la factura correspondiente a su compra?

## Anexo 4

### Septiembre

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Promoción Rayovac		■	■	■	■	■	■																							
Promoción Bravha									■	■	■	■	■	■																
Promoción Prensa Libre																■	■	■	■	■	■									
Promoción Pepsi-Cola																								■	■	■	■	■	■	■

### Octubre

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Promoción Prensa Libre	■	■	■	■	■																										
Promoción Bravha							■	■	■	■	■	■	■															■	■	■	■
Promoción Rayovac														■	■	■	■	■	■	■											
Promoción Pepsi-Cola																							■	■	■	■	■	■	■	■	

### Septiembre

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Los 3 ratones		■																												
A todo Dar										■																				
El Pum Pum de la mañana																	■													

Octubre

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	

Los 3 ratones  
A todo Dar  
El Pum Pum de la  
mañana