

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



**Plan de reingeniería en la unidad de Servicios Directos al  
Cliente de la empresa Consultorías ANDALUCIA**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Adelaida Débora Archila López

Cobán, julio 2014

**Plan de reingeniería en la unidad de Servicios Directos al  
Cliente de la empresa Consultorías ANDALUCIA**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Adelaida Débora Archila López

Lic. Arturo Eugenio Sánchez Chavarría (**Asesor**)

Licda. Nora Liliana Figueroa Hernández (**Revisora**)

Cobán, julio 2014

## **AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANCA**

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

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

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

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

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

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**  
Vice Decano

**Lic. Edgar Uwaldo Caal**  
Coordinador

**Terna Examinadora que práctica el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida**

**Dr. Alan Richard González Choc**  
Examinador

**Lic. Álvaro Pop Gutiérrez**  
Examinador

**Lic. Edgar Uwaldo Caal**  
Examinador

**Lic. Arturo Eugenio Sánchez Chavarría**  
Asesor

**Licda. Nora Liliana Figueroa Hernández**  
Revisora



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.0069-2014**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 19 DE JUNIO DEL 2014**

**SEDE COBÁN, ALTA VERAPAZ**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Arturo Sanchez Chavarria, tutor y Licenciada Nora Figueroa Hernández, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Plan de reingeniería en la unidad de servicios directos al cliente de la empresa Consultorías ANDALUCIA”, Presentado por él (la) estudiante Adelaida Débora Archila López, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1026, de fecha 05 de abril del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Cobán, Alta Verapaz, diciembre 31 2013.

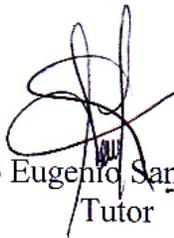
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Plan de reingeniería en la unidad de Servicios Directos al Cliente de la empresa Consultorías ANDALUCIA”**, realizada por Adelaida Débora Archila López, estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de noventa y dos (92) de 100 puntos.

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



Lic. Arturo Eugenio Sanchez Chavarria  
Tutor

Cobán Alta Verapaz, enero 30 de 2014

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

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Plan de reingeniería en la unidad de Servicios Directos al Cliente de la empresa Consultorías ANDALUCIA”**, realizada por Adelaida Débora Archila López, estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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

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



Licda. Nora Liliana Figueroa Hernández  
Revisora



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 958.2014**

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Adelaida Débora Archila López** con número de carné 201306107, aprobó con **86 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 cinco de abril del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los nueve días del mes de julio del año dos mil catorce.

Atentamente,

  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO  
DIRECTORA  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico

  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
SECRETARÍA GENERAL  
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General

Pamela R.  
cc. Archivo.

## **Dedicatoria**

A mis hijas:

María de los Ángeles y Alison, que han sido el pilar fundamental y motivación en mi vida.

A mis padres y hermano:

Que siempre me brindaron sabios consejos, apoyo y tanto cariño.  
Dios los tiene en su gloria eterna.

## **Agradecimientos**

A Dios:

Por enseñarme a entender que todo es en su tiempo y bendecir mi vida.

A mi hermana Rosita y mi cuñado Rudy:

Por creer en mis proyectos y darme su apoyo.

A Universidad Panamericana de Guatemala:

Por darme la oportunidad de ver un horizonte positivo y alcanzable, permitiendo abrir la puerta del crecimiento profesional.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Reseña histórica	1
1.3 Estructura organizacional	2
1.4 Situación actual de la empresa	3
1.5 Análisis FODA	4
<b>Capítulo 2</b>	5
2.1 Marco teórico	5
2.2 Administrando empresas en la actualidad	5
2.3 Reingeniería	5
2.3.1 Definición de reingeniería	6
2.3.2 Significado de la reingeniería	6
2.3.3 La reingeniería en las pequeñas y medianas empresas	7
2.3.4 Cuándo es necesaria la reingeniería en una empresa	7
2.3.5 Tres tipos de compañías que inician reingeniería	8
2.3.6 Innovación y reingeniería	9
2.3.7 Replanteamiento de la empresa	9
2.3.8 Medios para impulsar la reingeniería	9
2.4 Los Servicios	10
2.4.1 Características de los Servicios	10
2.5 Procesos	12

<b>Capítulo 3</b>	14
3.1 Planteamiento del problema	14
3.2 Pregunta de investigación	14
3.3 Objetivos	14
3.3.1 Objetivo General	14
3.3.2 Objetivos específicos	15
3.4 Alcances y límites de la práctica	15
3.4.1 Alcances	15
3.4.2 Límites	15
3.5 Metodología aplicada a la práctica	16
3.5.1 Sujetos	16
3.5.2 Instrumentos	16
3.5.3 Procedimiento	17
<b>Capítulo 4</b>	19
4.1 Resultados	19
4.1.1 Resultados de la entrevista (Cofundadores de la empresa)	19
4.1.2 Resultados de la entrevista (Servicio Directo al Cliente)	22
<b>Capítulo 5</b>	24
5.1 Análisis e interpretación de resultados	24
<b>Capítulo 6</b>	26
6.1 Propuesta	26
6.2 Justificación	26
6.3 Objetivos	27
6.3.1 Objetivo general	27
6.3.2 Objetivos específicos	27
6.4 Concepción de la idea del negocio	27
6.4.1 Análisis de mercado	28

6.4.2 Análisis de la demanda	28
6.4.3 Análisis de la competencia	29
6.4.4 Análisis de precios y comercialización	29
6.4.5 Pronóstico de la demanda	29
6.5 Reingeniería de procesos	30
6.5.1 Asistencias Técnicas	30
6.5.2 Desarrollo de la Capacitación	33
6.5.3 Medición de la Satisfacción del Cliente	35
6.6 Plan de Marketing	37
6.6.1 Introducción	37
6.6.2 Análisis del entorno	39
6.6.3 Objetivos Estratégicos de la Empresa	42
6.6.4 Planeación estratégica de mercadotecnia	43
6.6.5 Conclusiones	46
6.6.6 Recomendaciones	47
6.6.7 Presupuesto de publicidad sugerido	47
6.7 Plan de capacitación interna	48
6.7.1 Introducción	48
6.7.2 Justificación	49
6.7.3 Alcance	50
6.7.4 Fines del Plan de Capacitación	50
6.7.5 Objetivos generales del Plan de Capacitación	51
6.7.6 Objetivos de los programas	51
6.7.7 Meta	51
6.7.8 Estrategias	51
6.7.9 Tipos, modalidades y niveles de capacitación	52
6.7.10 Acciones a desarrollar	53
6.7.11 Recursos	54
6.7.12 Financiamiento	55
6.7.13 Cronograma	56

6.8 Proyección Financiera	57
<b>Conclusiones</b>	63
<b>Referencias Bibliográficas</b>	64
<b>Anexos</b>	66
No. 1 Cronograma general PED	
No. 2 Guía de entrevista	
No.3 Criterios Mipymes	
No.4 Logotipo sugerido a la empresa	
No.5 Fotografías	
No.6 Glosario	

## **Contenido de tablas**

No. 1	Análisis FODA de Consultorías Andalucía	4
No. 2	Matriz FODA / Estrategias	42
No. 3	Presupuesto de publicidad sugerido	47
No. 4	Temas de capacitación interna	54
No. 5	Presupuesto Plan de Capacitación Interna	55
No. 6	Cronograma de eventos de capacitación interna	56
S/n	Comparativo de costos para evento	57
S/n	Comparativo de costos administrativos por evento	58
S/n	Costos administrativos mensuales	58
S/n	Costo evento diplomado	58
S/n	Costo evento seminarios varios	59
S/n	Costo evento seminarios ejecutivos	59
S/n	Costo evento asistencia técnica	59
S/n	Valor de costos, venta y ganancia por evento	59
S/n	Estimación de costos y precios de eventos mensual y semestral	60
S/n	Presupuesto de ingresos y egresos para un semestre	61

## **Contenido de ilustraciones**

No. 1	Estructura Organizacional de Consultorías ANDALUCÍA	2
No. 2	Diagrama de Causa y Efecto del problema planteado	23
S/n	Diagrama de despliegue de la Asistencia Técnica	32
S/n	Diagrama de despliegue Capacitación	34
S/n	Diagrama de despliegue Medición de la Satisfacción del Cliente	36
No. 3	Logotipo sugerido a la empresa	37

## Resumen

Consultorías ANDALUCÍA, es una empresa que se dedica a la capacitación y asesorías empresariales e institucionales en el municipio de Cobán del departamento de Alta Verapaz y sus alrededores. Fue fundada en el año 2006 por personas profesionales con experiencia en el ramo, teniendo una visión de innovación y calidad en los servicios que ofrece a la población.

Sin embargo han venido trabajando con un perfil bajo, no han realizado una promoción con publicidad de la consultoría, carecen en la actualidad de un espacio físico más amplio para llevar a cabo eventos de capacitación que desean incorporar, además de otros hallazgos que se detectaron; se propone en el presente informe realizar un Plan de Reingeniería en la Unidad de Servicios Directos al Cliente.

A continuación se detalla en el capítulo uno, los aspectos generales de la investigación y específicos de la empresa.

Seguidamente en el capítulo dos, se presenta el marco teórico que fundamenta la investigación, información complementaria para el caso de estudio.

En el capítulo tres, se definen las preguntas de investigación que enmarcan el problema del bajo rendimiento en los programas de capacitación y limitada proyección de la empresa, con el objetivo de determinar las causas. Incluye los sujetos y áreas investigadas.

En el capítulo cuatro, se presentan los resultados de la investigación y de las entrevistas realizadas. Obteniendo la información necesaria para su análisis.

En el capítulo cinco, se analizan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas, orientados a la determinación de las causas principales del problema y enfocar una propuesta de solución.

Posteriormente en el capítulo seis, luego de realizar la investigación a fondo, analizar los resultados, determinar las causas de los inconvenientes por los que atravesaba la empresa, se plantea una propuesta de mejora por medio de un plan de reingeniería en la unidad de Servicios Directos al Cliente, al ser ésta el área donde se generan los servicios de la misma, tomando en cuenta que es en una microempresa las mejoras programadas serán de bienestar general.

## **Introducción**

Consultorías ANDALUCÍA, tiene como objetivo principal trasladar a las empresas, personas individuales e instituciones varias, la oportunidad de incrementar el desempeño y la productividad, ayudando a desarrollar competencias y el talento de los colaboradores por medio de la capacitación, en forma de seminarios y asesorías. Cuentan con diferentes profesionales para cubrir la demanda de servicios, manejan el concepto de calidad en el trabajo y los precios que trasladan al mercado son accesibles.

Por diferentes causas internas y externas han tenido una baja considerable en el desarrollo de los servicios que prestan, esta situación ha afectado el desenvolvimiento de la misma, llevando esto al desarrollo de la presente investigación y propuesta para la empresa.

Durante el proceso del diagnóstico integral y el anteproyecto, se pudo determinar que poseen experiencia en su ramo, pero el limitado interés de parte de sus clientes potenciales en el medio, ha causado desmotivación en el cumplimiento de la misión de la empresa.

El personal que la compone, está consciente de las múltiples necesidades que se generan dentro del ámbito de servicios en el departamento de Alta Verapaz, pero se ve afectada por la crisis económica que enfrenta el país, el poco conocimiento e interés de parte de la mayoría de personas del medio para poner en práctica la capacitación para mejorar sus competencias y así minimizar los problemas internos que padecen.

Para determinar los problemas presentes en Consultoría ANDALUCÍA, se realizó un estudio exploratorio del área tratada, una revisión de los objetivos y planes que manejan, para dar un nuevo giro sin perder la misión de la empresa, además dependiendo de las posibilidades personales y económicas de la misma, se hace necesario plasmar una propuesta de reingeniería en la unidad de Servicios Directos al Cliente de la empresa.

Con la propuesta se espera que Consultorías ANDALUCÍA esté en la capacidad de trabajar de una forma más productiva, ordenada, sistemática, aprovechando cada recurso existente, para cumplir sus objetivos, alcanzar las metas propuestas y lograr una mayor proyección estratégica.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

La empresa Consultorías ANDALUCIA, es una entidad de derecho privado. Centro de educación no formal, que persigue como objetivos principales los siguientes: desarrollar, promover y destacar la personalidad e imagen interna y externa, contribuir a la formación integral de los y las participantes como el desarrollo de la personalidad, la adquisición de confianza en sí mismos, la fijación de metas precisas en la vida, la solidaridad social y el compartir y competir con positivismo.

Cuentan con cartera de profesionales en diferentes áreas para cubrir las solicitudes de servicios. Se encuentra en proceso la inscripción ante Registro Mercantil, para complementar su papelería. Han obtenido muy buenos resultados en las evaluaciones de satisfacción de sus clientes, en los eventos realizados.

## 1.2 Reseña Histórica

Fue creada en el año 2006, inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria - SAT- con el Número de Identificación Tributaria 19877-6, con el nombre de Consultorías ANDALUCIA, por iniciativa de personas emprendedoras, con experiencia en el ramo de la capacitación, que vieron la necesidad de crear un centro de capacitaciones empresariales con una visión futurista, con ambientes y espacios diferentes a los tradicionales. Una institución donde las empresas y personas del medio pudiesen encontrar apoyo en asesorías, consultorías, tutorías y capacitaciones por medio de seminarios y cursos especiales personalizados, con la garantía de la calidad de los servicios que se les prestaría, además no padecerían el requerimiento de tener que hacer un pago al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- dentro de planillas como exige la institución semi estatal dedicada a capacitación INTECAP, o pagar altas cantidades de dinero a alguna empresa desconocida de la capital por el servicio, más la exigencia de manejar un cierto número de participantes en cada capacitación.

### 1.3 Estructura organizacional

La organización administrativa de la empresa está compuesta de la siguiente forma:

- Dirección Administrativa (DA) – formada por los cofundadores.
- Finanzas (FI) – Unidad formada por un Licenciado en Auditoría y un Contador externo.
- Servicios Directos al Cliente (SDC) – Formada por dos Administradoras de Empresas.
- Secretaría y Apoyo (SA) – Unidad formada por una asistente.
- Facilitadores (FA) – Unidad formada por profesionales externos de contratación temporal. Están bajo la dirección de Servicios Directos al Cliente.
- Mantenimiento y Logística (ML) – Unidad formada por dos personas externas de contratación temporal. Están bajo la dirección de la unidad de Secretaría y Apoyo.

#### Ilustración No. 1

Estructura Organizacional de Consultoría ANDALUCÍA



Fuente: Consultorías ANDALUCIA

## **1.4 Situación actual de la empresa**

Han presentado una baja en sus actividades generales, donde especificaron diferentes motivos externos que los han llevado a esta situación:

- En el Departamento de Alta Verapaz, que es donde se ubica la empresa, se cuenta en su gran mayoría solamente con micro y pequeña empresa.
- Existe bajo conocimiento y aceptación de parte de los propietarios, jefes de empresas o instituciones respecto a la importancia de la capacitación y mejoramiento de las competencias para el personal.
- Las empresas en el medio padecen de una alta rotación de personal y/o contratación de personas con falta de destrezas y conocimientos para el desarrollo del puesto de trabajo.
- La constante crisis económica que se sobrelleva en el país.
- La carencia de ofertas de empleo adecuadas.
- La falta de valores que adolece la juventud.
- La desmotivación socio económica que padecen la mayoría de guatemaltecos.

Por lo tanto es necesario reevaluar las acciones de trabajo existentes, incluyendo acciones internas y externas, para reencauzar las operaciones hacia metas planeadas.

**Tabla No. 1**

**1.5 Análisis FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administración de la empresa por personas profesionales, conocidas en el medio.</li> <li>2. Utilizan la tecnología para el manejo de la documentación.</li> <li>3. Cuentan con el equipo y mobiliario adecuado para el funcionamiento de la Consultoría.</li> <li>4. Se cuenta con profesionales especializados y con experiencia en diferentes áreas de fortalecimiento tanto a nivel personal como institucional, para brindar talleres de capacitación.</li> <li>5. Se manejan estándares de calidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pocas solicitudes de los servicios que brinda la consultoría.</li> <li>2. Poca publicidad en el medio de los servicios que presta la empresa.</li> <li>3. Falta de instalaciones más amplias, para la introducción efectiva de los nuevos servicios.</li> <li>4. Falta de mayor inversión.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindan servicios personalizados y garantizados.</li> <li>2. Implementación de nuevas estrategias de trabajo.</li> <li>3. Posible inversión externa.</li> <li>4. Ampliación de cartera de facilitadores.</li> <li>5. Utilizar diferentes medios de comunicación para la publicidad de los servicios de la consultoría.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia capacitada en el medio.</li> <li>2. Falta de credibilidad y conocimiento de parte del mercado meta, respecto al concepto de la formación y capacitación.</li> <li>3. La situación de inestabilidad económica del país.</li> <li>4. Aumento de los honorarios profesionales de los instructores por contrato.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo 2**

### **2.1 Marco Teórico**

Es necesario fundamentar teóricamente la investigación que se está realizando para trabajar sobre una base que permita orientar el estudio. Revisar, localizar y seleccionar bibliografía relacionada con el tema principal es de suma importancia para darle sentido al proyecto.

### **2.2 Administrando empresas en la actualidad**

La tarea administrativa o el trabajo de los administradores de empresas se está viendo incierta y desafiante, pues está siendo afectada por un sin número de variables, cambios y transformaciones.

El administrador cada vez más se enfrenta a una serie de desafíos muy grandes dentro de cualquier entorno que se maneje, no importa si es en una gran ciudad o en un pequeño pueblo, ahora es muy difícil encontrar un lugar donde la tecnología no esté presente y esto indica puertas abiertas al mundo, a lo bueno y a lo malo, todo refleja una gran oportunidad para realizar cosas positivas o negativas, solamente con conocimiento, decisión, profesionalismo y disposición al cambio las micro, pequeñas y medianas empresas lograrán sobrevivir a la situación económica del país, a la competencia y a todo lo que pueda interferir en su desarrollo.

### **2.3 Reingeniería**

Cuando se ha invertido tiempo y dinero en un proyecto empresarial es porque se tenía la fe, conocimientos y recursos para ponerlo en marcha, tomando en cuenta una serie de factores, físicos, internos y/o externos.

Cuando se llega a un punto donde se vislumbra una baja en las operaciones, pero se está consciente de que los servicios que se prestan sí podrían cubrir necesidades existentes, es cuando hay que detenerse y volver una mirada atrás para enmendar posibles errores o falta de acciones dentro de la empresa, es el momento de ponerse en los pies de los clientes, en la banda de la tecnología y las nuevas generaciones y todo lo que esto conlleva, para

evaluar si se puede seguir adelante, si se cuenta con lo necesario para trabajar o si se puede complementar.

Cuando se tiene el grado de madurez y conocimiento para realizar un cambio que le dé nueva vida a la empresa, donde se tenga claro y preciso que el servicio al cliente con calidad es la carta de presentación ante los competidores y consumidores, es cuando se le da la bienvenida y aceptación a la reingeniería.

### 2.3.1 Definición de Reingeniería

“Cuando nos piden una breve definición de la reingeniería de negocios, contestamos que significa “empezar de nuevo”... Significa plantearse esta interrogante: si yo fuera a crear hoy esta compañía, sabiendo lo que hoy sé, y dado el actual estado de la tecnología, ¿cómo resultaría? Rediseñar una compañía significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo. Implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo” (Champy, 1994, pág. 33)

“La reingeniería es innovación y rediseño radical de los procesos administrativos para lograr mejoras dramáticas en los niveles bajos de desempeño actuales, que presentan variables tales como costo, calidad, servicio y rapidez.” (Venis, 1997, págs.. 15-31).

### 2.3.2 Significado de la reingeniería.

Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización.

El concepto de reingeniería es una opción para reaccionar ante la situación actual y sus cambios. La reingeniería, enfocada en procesos eficientes que se basen en la satisfacción del cliente, logra eliminar la antigua forma de funcionamiento de las empresas.

Reingeniería también significa el abandono de viejos procedimientos y la búsqueda de trabajo que agregue valor hacia el consumidor. Se basa en crear procesos que agreguen el mayor valor a la empresa.

La base fundamental de la reingeniería es el servicio al cliente.

El objeto de la reingeniería lo constituyen aquellos procesos que son a la vez estratégicos y de valor agregado. Otra característica es que en general debe ser rápida porque los ejecutivos esperan resultados en tiempos muy cortos.

### 2.3.3 La reingeniería en las pequeñas y medianas empresas

Tiene el objetivo de dar un cambio para que estas puedan girar a un nuevo concepto de organización, un nuevo concepto de cultura organizacional, un nuevo concepto de cambio, un nuevo concepto de desarrollo en el cual tengan una capacidad innovadora que sea representada por las siguientes características:

1. Adaptabilidad
2. Sentido de identidad
3. Perspectiva exacta del medio ambiente
4. Integración entre los participantes

El problema que presentan las pequeñas y medianas empresas se encuentra principalmente en sus procesos y sus sistemas de trabajo.

### 2.3.4 Cuándo es necesaria la reingeniería en una empresa

- Cuando el rendimiento de la organización está por detrás de la competencia.
- Cuando la organización está en crisis; como una caída en el mercado.
- Cuando las condiciones del mercado cambian; como por ejemplo tecnología.
- Cuando se quiere obtener una posición de líder en el mercado.
- Cuando hay que responder a una competencia agresiva.
- Cuando la empresa es líder y sabe que debe seguir mejorando para mantener el liderazgo.

### 2.3.5 Tres tipos de compañías que inician reingeniería

Según Hammer y Champy, existen tres tipos de compañía que emprenden la Reingeniería de Procesos, o BPR (Business Process Reengineering):

- En primer lugar se encuentran las empresas con graves problemas de subsistencia, aquellas en situaciones desesperadas donde pelagra la continuidad de la actividad económica.
- En segundo lugar, aparecen las empresas que todavía no están en dificultades pero cuyos sistemas administrativos permiten anticiparse a posibles crisis, de forma que se detectan con anticipación la aparición de problemas.
- Por último, el tercer tipo de empresas que deciden sumergirse en la BPR lo constituyen aquellas que se encuentran en óptimas condiciones. No presentan dificultades visibles ni ahora ni en el horizonte, lo cual no es contradictorio con el hecho de que su administración tenga aspiraciones y capacidad para llegar todavía más alto.

Según Hammer y Champy las Tres C's: Consumidores, Competencia y Cambio, son las tendencias que están provocando estos cambios.

- **Cientes:** Los vendedores ya no mandan, los consumidores sí. Ahora los consumidores le pueden pedir al vendedor qué quieren, cuándo lo quieren, cómo lo quieren y en algunos casos hasta cuánto están dispuestos a pagar y de qué forma. Los clientes asumen el mando, ya no tiene vigencia el concepto de él cliente, ahora es este cliente, debido a que el mercado masivo hoy está dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades. (Satisfacción del cliente).
- **Competencia:** Antes la competencia era simple y casi cualquier empresa que pudiera entrar en el mercado y ofreciera un producto aceptable, a buen precio, lograría vender. Ahora no sólo hay más competencia sino que compiten de distintas formas. El primero en generar una ventaja competitiva pasa a ser líder de mercado. No hay que olvidar que la tecnología moderna ha introducido nuevas formas de competir y nueva

competencia, Internet por ejemplo. Por lo tanto hay que estar atento a esto para poder hacerle frente y estar preparados a ese nuevo tipo de competencia.

- El Cambio: Lo que antes servía ahora es obsoleto. Ya se ha hecho notar que los consumidores y la competencia han cambiado, pero hay que hacer énfasis al hecho de que la forma en que se cambia también ha evolucionado. Antes se creía que la automatización era la solución, pero lo único que hace es hacer más rápidos los procesos actuales, lo cual está mal si el proceso es inadecuado y peor aún si ni siquiera hay necesidad de realizarlo, lo que a la larga sería una ligera mejora a expensas de una inversión sumamente fuerte. Por eso es que la única forma de afrontar este nuevo mundo es conociendo cómo hacer mejor el trabajo actual, lo cual se podrá realizar al analizar dicho trabajo.

### 2.3.6 Innovación y reingeniería

La reingeniería es innovación y rediseño radical de los procesos administrativos para lograr mejoras dramáticas en los niveles bajos de desempeño actuales, que presentan variables tales como costo, calidad, servicio y rapidez.

El término innovación significa acción de cambio o alteración de las cosas introduciendo cosas nuevas, mejorando los productos y procesos del mismo; también se conceptualiza como un factor clave para el bienestar económico.

### 2.3.7 Replanteamiento de la empresa

La globalización ha traído como consecuencia que los países redefinan los límites del control político y transformen sus estructuras en donde exista una apertura comercial, un saneamiento de las finanzas públicas y una reestructuración del sector paraestatal y que exista una democracia.

### 2.3.8 Medios para impulsar la reingeniería

- Todo el personal de la empresa debe participar en el proceso de reaprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados.

- Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de reingeniería de proceso, lo cual implica cambio integral de la organización. Se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionarse los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y largo plazo. Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes que constituyen la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo, y enfocar la energía hacia metas estratégicas.
- Se debe implementar programas de aseguramiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos. Además, se debe remunerar por resultados.

El éxito de un negocio de servicios depende de muchos factores, siendo los principales una buena administración, una efectiva operación y un inteligente capital humano.

## **2.4 Los Servicios**

El sector de servicios abarca más del 50% de la economía mundial, lo que significa que la mayoría de las empresas que operan hoy en día ofrece algún tipo de servicio. Por lo que se deduce que hay una muy amplia gama de servicios a los cuales se puede tener acceso.

“Los servicios son actividades identificables e intangibles que constituyen el objeto principal de una transacción cuyo fin es satisfacer las necesidades o deseos del cliente. Con esta definición excluimos los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes o de otros servicios”. (Fundamentos de Marketing, (2007) Stanton. Etzel. Walker. P. 567)

### **2.4.1 Características de los Servicios**

Hay características principales que identifican a los servicios, estas son:

- a) Intangibles. Es el resultado de un esfuerzo o acción.

Ejemplo: Un curso para aprender a usar las técnicas de servicio al cliente, el servicio consiste en que un instructor prepare su clase y transmita sus conocimientos a los participantes.

- b) Simultáneamente producidos y consumidos. Se producen y se consumen al mismo tiempo.

Ejemplo. Al dar una clase el instructor produce un servicio educacional que el estudiante va consumiendo.

Los servicios son primero vendidos, luego producidos y consumidos simultáneamente.

- c) Menos estandarizados y uniformes. Los servicios se adaptan según la necesidad de cada persona, es difícil que exista un servicio exactamente igual para todos los que lo requieren.

Ejemplo: Cuando los estudiantes reciben un curso cada uno tiene inquietudes y preguntas diferentes, no todos captan a la misma velocidad y no todos tienen el mismo nivel de conocimiento, el instructor debe adaptar su metodología a cada estudiante.

- d) Los servicios no pueden ser almacenados. Una vez producidos debe ser consumidos.

Ejemplo: El curso que recibe el estudiante no puede guardarse, si ingresa a la clase, o toma el curso, o no lo recibe, pero no puede guardarlo.

- e) En general no pueden ser protegidos por patentes. Pueden ser copiados fácilmente y es difícil protegerlos por patentes. Deben ser bien diferenciados por la calidad.

Ejemplo: Un curso puede ser contener exactamente los mismos temarios, puede tener el mismo material de apoyo, puede dictarse en condiciones similares, etc.

- f) Es difícil establecer su precio. El precio de un mismo servicio puede variar según las condiciones.

Ejemplo: Un curso dictado por una persona que tiene certificaciones que respaldan su conocimiento costará más que un curso dictado por una persona que no tenga certificaciones que acrediten sus conocimientos.

Los avances tecnológicos y el uso del Internet ofrecen a las empresas mayores posibilidades de contacto con el cliente, para crear y entregar sus servicios de forma

remota. Sin embargo, se debe recordar que los cambios implican acciones para que el cliente acepte y utilice las nuevas herramientas. El encuentro de servicio es como un período de tiempo durante el cual los clientes se relacionan directamente con un servicio. Este se puede clasificar en tres tipos:

- Servicios de alto contacto. El cliente es quien visita las instalaciones y permanece en ellas durante todo el servicio.
- Servicios de contacto moderado. El cliente visita las instalaciones pero no permanece en ellas durante todo el servicio.
- Servicios de bajo contacto. El cliente tiene muy poco o nulo contacto físico con su proveedor.

El nivel de contacto que una empresa de servicio trata de establecer con sus clientes es un factor importante para definir todo el sistema de servicios, el cual incluye tres subsistemas que se interrelacionan:

- Las operaciones de servicio. La proporción de la operación de servicio que es visible para los clientes varía de acuerdo con el nivel de contacto con el cliente.
- La entrega de servicio. Tiene que ver con el lugar, el momento y la forma en que el resultado del servicio llega al cliente.
- El marketing de servicio. Representa todas las formas diversas por medio de las cuales el cliente conoce o tiene un encuentro con la empresa.

## **2.4 Procesos**

Es un conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que convierte unos factores iniciales en bienes o servicios deseados, añadiendo un valor a los mismos.

Es un método de operación en particular o una serie de acciones que comúnmente incluyen pasos múltiples que deben seguir una secuencia definida. En pocas palabras, significa que van a transformar insumos para obtener un resultado, pero ¿qué pasa en el negocio de los

servicios? Pueden dividirse en dos categorías, servicios dirigidos a las personas y servicios dirigidos a los objetos. Por ejemplo:

Personas - Ir al gimnasio, acudir al médico, hospedarse en un hotel, comer en un restaurant, etc.

Objetos - Contratar un jardinero, dar mantenimiento a computadoras, contratar un abogado.

Un proceso puede ser una acción de naturaleza tangible o intangible. Por ejemplo:

Tangible.

- Utilizar un taxi, cargar gasolina, teñirse el cabello.

Intangible

- Escuchar el noticiero, tomar un curso de inglés, asistir a un concierto.

La clave para mantener operando una empresa de servicios de forma eficiente, efectiva y de uso sencillo para el cliente, es que todos los empleados entiendan los procesos y se involucren en ellos. En las empresas de servicio, el cliente tiene un rol más activo que en una empresa de producción, es por esto que ellos tienen un impacto significativo en la productividad de la empresa.

## **Capítulo 3**

### **3.1 Planteamiento del problema**

Durante el proceso del Diagnóstico Integral, se detectaron situaciones positivas y negativas que han enfrentado los fundadores de Consultorías ANDALUCÍA.

Las positivas se refieren, según sus fortalezas y oportunidades, a que la empresa está compuesta por profesionales en diferentes áreas con características efectivas e innovadoras, tienen claro el servicio al cliente con calidad como prioridad, además que son personas conocidas en el medio donde se desenvuelven. Las negativas, refiriendo las debilidades y amenazas, son causadas en su gran mayoría por factores externos, convirtiéndose en una debilidad latente afectando directamente el desenvolvimiento interno.

En base a la investigación realizada se detecta como problemática el bajo rendimiento en los programas de capacitación en Consultorías ANDALUCÍA, lo que afecta la planeación estratégica y limita la proyección de la empresa.

Por tal motivo se plantea la siguiente pregunta de investigación:

### **3.2 Pregunta de investigación**

¿Qué acciones debe tomar Consultorías ANDALUCÍA para reencauzar las operaciones hacia metas planeadas?

### **3.3 Objetivos**

#### **3.3.1 Objetivo general:**

Proponer un plan de reingeniería para la unidad de Servicios Directos al Cliente, en la empresa Consultorías ANDALUCIA, para contribuir al desarrollo productivo de la misión de la misma.

### 3.3.2 Objetivos específicos:

- Sensibilizar a los fundadores de la empresa Consultorías ANDALUCIA, sobre el estudio específico que se realizará en la unidad de Servicios Directos al Cliente, para lograr el 100% de aceptación, participación y autorización, de los involucrados.
- Realizar entrevistas personales con los encargados de las unidades que conforman la empresa, para evaluar y conocer las fortalezas y debilidades que han enfrentado.
- Identificar las áreas que necesitan mayor proyección en la unidad de Servicios Directos al Cliente para interpretar e iniciar un nuevo enfoque productivo.
- Analizar la información recabada para iniciar la generación de la propuesta del plan de reingeniería en la unidad de Servicios Directos al Cliente.
- Elaborar propuesta del plan de reingeniería para la unidad de Servicios Directos al Cliente.

## 3.4 Alcances y límites

### 3.4.1 Alcances

- Se trabajó específicamente en la unidad de Servicios Directos al Cliente, de la empresa Consultorías ANDALUCIA, teniendo la posibilidad de acceso con los fundadores y con la persona encargada específicamente de esta unidad.
- Los fundadores mostraron positivismo a la propuesta de realizar cambios, ya que manifiestan un alto grado de interés por seguir adelante.

### 3.4.2 Límites

- El tiempo proporcionado por el personal de la empresa para recabar la información fue relativamente corto, porque también se dedican a la realización de otros trabajos externos a la de Consultorías ANDALUCIA.
- Actualmente no están trabajando eventos abiertos y son escasas las solicitudes de eventos específicos, por lo que si surgiera alguna propuesta de inversión, no están en las posibilidades de realizarla con capital propio.

- Actualmente están en la búsqueda de un espacio físico adecuado, más grande, para el traslado y ubicación de la empresa, por lo que solamente se tuvo contacto con los sujetos de investigación en reuniones programadas.

### **3.5 Metodología aplicada a la práctica**

#### 3.5.1 Sujetos

De acuerdo a los objetivos planteados, los sujetos de investigación que se tomaron en cuenta en la empresa Consultorías ANDALUCÍA, fueron los cofundadores, tomando en cuenta los criterios a continuación detallados:

Los criterios básicos para la selección de los sujetos fueron:

- Personas que desde el inicio de operaciones de la empresa se encuentren en ella.
- Personas de amplio conocimiento del desenvolvimiento y desempeño de la misma.
- Que se encuentren en la disponibilidad de aportar información.
- Que tengan representación clave en la toma de decisiones de la empresa.

Las unidades de la empresa que se seleccionaron son:

- Dirección Administrativa – Los Cofundadores
- Gerencia de Servicios Directos al Cliente

#### 3.5.2 Instrumentos

Las técnicas e instrumentos de investigación que se emplearon para la recolección y almacenamiento de la información fueron:

##### 3.5.2.1 La Entrevista.

“Es un instrumento verbal que nos ayuda a reunir datos durante el encuentro de carácter privado y cordial, dónde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas a un problema específico.” (Nahoum, Ch. 1985:55)

### Entrevista Cualitativa – (tipo enfocada) y (conversaciones)

En las entrevistas cualitativas el investigador es el instrumento de la investigación y no lo es un protocolo o formulario de entrevista. En estas entrevistas se tiene la finalidad de proporcionar un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas.

Se formuló una guía de entrevista semi-estructurada, con una serie de interrogantes, considerando aspectos importantes que nos indicaron acciones específicas de la problemática de la empresa.

“En la investigación cualitativa las conversaciones son un medio para recabar información, en que el investigador trata con quien responde la cuestión fundamental a discutir. La meta es que el interlocutor dialogue sobre sus experiencias. El resultado se extraerá del dialogo que se provoque. Un enfoque de conversación es en especial adecuado para desarrollar una teoría de las causas, además que es provechoso porque cada entrevista suele ser poco costosa.”  
(Zikmund W. y Babin B. 2009:151).

#### 3.5.2.2 La Observación.

Involucró registrar los patrones de conducta de personas, objetos y sucesos de una forma sistemática, para obtener información.

#### 3.5.2.3 Análisis de documentos.

Revisión y análisis de la documentación que proporcionaron respecto a la unidad de Servicios Directos al Cliente.

### 3.5.3 Procedimiento

Para llevar a cabo la presente investigación, fue necesario definir los siguientes pasos:

- Identificación de potenciales colaboradores para el estudio
- Selección de la empresa donde se realizará el estudio
- Estrategias para tener acceso a la empresa.
- Identificación de las áreas o unidades que podrían ser especialmente propicias para la recolección de datos significativos.

- Identificación de contactos clave que podrían favorecer (o impedir) el acceso a fuentes determinadas de datos.
- Determinar el tiempo máximo disponible para realizar el estudio, teniendo en cuenta aspectos como los costos, disponibilidad u otras restricciones.
- Identificación de los instrumentos que serán útiles para la recolección y el análisis de los datos.
- Determinar el número y tipo de personas que podrían ser requeridos para ayudar en la realización del proyecto.
- Identificación y análisis de la introducción de nuevos servicios.
- Búsqueda e identificación de los posibles patrocinadores externos.
- Reuniones informativas con los fundadores de la empresa durante todo el proceso.

Consultorías ANDALUCIA, es una empresa con estándares de trabajo definidos profesionalmente, que operan con la finalidad de llevar servicios de capacitación en general específicamente en la productividad de las personas y empresas, dando énfasis en el manejo de su imagen (personal o corporativa).

El área de estudio fue la unidad de Servicios Directos al Cliente, que es donde se generan los contactos y servicios hacia sus clientes.

Se realizó en primer término el análisis FODA para lograr determinar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que le afectan o benefician en su operación y crecimiento. Con esto como primera herramienta, se analizó la problemática y se definió la variable a investigar en el marco teórico, así de esta manera se definieron los objetivos para conocer el proceso de funcionalidad de la unidad de Servicios Directos al Cliente y así realizar una propuesta de mejora, con base en los hallazgos de la investigación.

## Capítulo 4

### 4.1 Resultados

Para iniciar el proceso de la entrevista a los tres cofundadores de Consultorías ANDALUCIA, se realizó una sensibilización de conciencia sobre el término y creación de una empresa, además se utilizó la guía de temas para llevar la correlación de respuestas.

Las cuatro primeras preguntas fueron clave para dar un panorama general respecto al valor y resultados esperados de parte de los cofundadores hacia la empresa.

#### 4.1.1 Resultados de la entrevista (Cofundadores de la empresa)

De acuerdo a las preguntas realizadas se obtienen los siguientes resultados:

- **¿Para qué existe la empresa?**

Apuntando a un concepto externo nuestra respuesta es: Para trasladar servicios de capacitación práctica y efectiva que demanda el ambiente laboral y empresarial del medio donde nos desenvolvemos, tratando de cubrir las necesidades de desarrollo del personal dentro de las empresas.

Tomando en cuenta un concepto interno es: Unificar experiencias y conocimientos profesionales adquiridos, para convertirlo en gestión de conocimiento activo que aporte a la sociedad donde habitamos un valor agregado, remunerado convenientemente, sintiendo satisfacción personal y profesional al trasladar conocimientos varios a quienes los necesitan como complementación en su desempeño laboral.

- **¿Qué tipo de cultura deseamos?**

Una cultura de alto rendimiento dirigida por valores compartidos por todos los que forman y pueden formar parte del equipo de trabajo.

- **¿Cómo debemos hacer nuestro trabajo?**

Con responsabilidad, compromiso, entrega, practicando la innovación, con orden, principalmente con respeto hacia las personas, hacia nuestros valores, misión y visión.
- **¿Con qué tipo de personas deseamos trabajar?**

Deseamos trabajar con personas que crean que la mejora es posible, que el trabajo en equipo existe, que la envidia y deslealtad no son buenas consejeras, que la humildad y respeto por si misma sean parte de su personalidad, que sean personas desenvueltas, dispuestas a entregar lo mejor de sus conocimientos para quien los necesita, aportando valor agregado a su trabajo.
- **Están dispuestos a seguir adelante.**

Sí. Estamos conscientes de las necesidades de capacitación puntual en el medio.

**¿Por qué cree que hay necesidades?...** Conocemos de algunas oportunidades laborales y de personas buscando empleo, pero no una complementación de las mismas, refiriéndonos a personal capacitado y motivado para cubrir ciertos puestos, además de los comentarios de pequeños empresarios que se quejan de la alta rotación de personal o la falta de estos.
- **¿Desean continuar con los servicios que venían prestando?**

Si, aunque vemos que es prudente realizar algunos cambios en los servicios que prestamos o agregar nuevos, es necesario para la empresa.
- **¿Cómo visualizan el futuro de la empresa?**

Posiblemente con obstáculos o altibajos ya que muchos empresarios y/o personas individuales han dejado en segundo plano el reforzar el mejoramiento en la eficiencia laboral, por lo que se considera necesario realizar actividades que vayan acorde a las necesidades de los clientes y creemos que poniéndole empeño y realizando cambios estratégicos, vemos una empresa con futuro, que posiblemente a corto plazo no se vean cambios tan productivos, pero sí a mediano y largo plazo.

- **¿Estarían dispuestos a empezar de cero?**

Prácticamente es lo que hay que hacer, ya que hemos tenido un aplazamiento de actividades y no hemos tomado el tiempo necesario para dar de nuevo el servicio que se había venido prestando, aunque tenemos nuestras causas, éstas nos sirven para determinar que hay que realizar algunos cambios.
- **¿Qué acciones deben tomarse para reencauzar las operaciones hacia metas planeadas?**

Primero realizar la evaluación de nuestras operaciones, determinando las fallas internas y externas, para realizar mejoras o cambios.

Crear un nuevo portafolio de servicios, presentarlo a los empresarios y personas individuales, dándoles a conocer los beneficios que se podrían obtener en la producción, servicios y el mejoramiento de su atención.
- **¿Estarían dispuestos a realizar cambios de operación en la empresa?**

Sí. Aunque llevaría un tiempo de reflexión y tratamiento de estrategias para realizarlos.
- **¿Han pensado en implementar algún tipo de mejora, servicio, etc. en la empresa?**

Sí se ha pensado, es necesario incluir algunos nuevos servicios que creemos serían de utilidad y productividad para la empresa como para los posibles clientes. Algunos enfocados a los gustos y preferencias de cierto segmento de mercado que deseamos llegar como son los jóvenes.
- **¿Estarían todos los fundadores de acuerdo en realizar cambios estratégicos en la Unidad de Servicios Directos al Cliente?**

Estaríamos de acuerdo en realizar cambios en cualquier parte de la empresa que sea necesario, definitivamente esta área mencionada es la que maneja los servicios que prestamos y en definitiva es donde se iniciaría.

- **¿Conoce usted el termino Reingeniería?**

Si lo hemos escuchado aunque no lo hemos puesto en práctica, hasta el momento.

- **Con apoyo y orientación, estarían de acuerdo en que se realice un Plan de Reingeniería en la Unidad de Servicios Directos al Cliente.**

Toda colaboración y ayuda que sea para beneficio de la empresa, en definitiva es bienvenida.

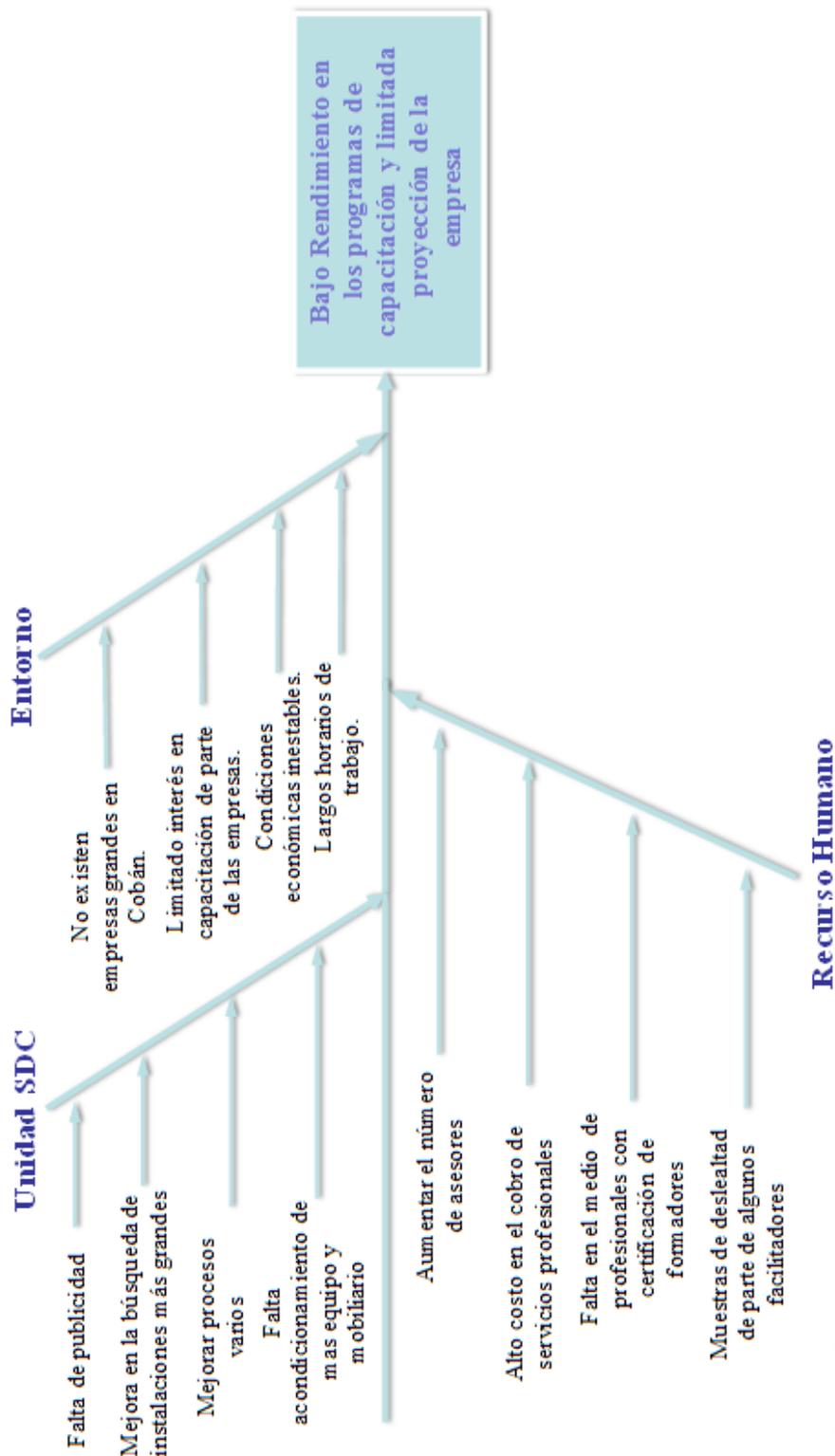
#### 4.1.2 Resultados de la entrevista (Servicios Directos al Cliente)

En la unidad de Servicios Directos al Cliente de la empresa en el proceso de la investigación cualitativa se utilizó la conversación estructurada, con la persona que administra esta área, se tocaron temas más específicos de las necesidades, problemas u otros que hayan podido haber pasado.

Para visualizar los resultados se elaboró el siguiente Diagrama de Causa y Efecto donde se resumen los inconvenientes expuestos:

**Ilustración No. 2**

**Diagrama de causa y efecto del bajo rendimiento en los programas de capacitación y limitada proyección de la empresa.**



Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 5.

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados.

De acuerdo a la metodología utilizada en la investigación realizada en Consultorías ANDALUCÍA, se obtienen los siguientes hallazgos:

- Muestran una baja en la programación de capacitaciones, el rendimiento de la empresa se ha visto afectado. Aunque las personas que fundaron Consultorías ANDALUCÍA tienen experiencia en capacitación, son profesionales, pero han dedicado tiempo a otros aspectos laborales y profesionales, dejando en un segundo plano las consultorías. Manifestando la necesidad de volver a encauzar las actividades, ya que tienen el deseo de continuar con la prestación de servicios de capacitación.
- Tomando en cuenta que es una micro empresa, guiada y administrada por sus fundadores, se detecta la necesidad de integrar personal, responsables y capacitados para formar un equipo de trabajo comprometido con la misión y visión de la empresa, para lograr una mayor proyección y productividad como nueva organización.
- La comunicación se constituye como un aspecto esencial, internamente la han tratado hasta el momento, pero es necesario reforzar la externa, para lograr una mayor promoción y proyección de la empresa. Por lo que dentro de la propuesta va incluido el plan de marketing.
- Tienen como pilar fundamental en sus servicios, la calidad en el servicio al cliente. Este es un punto importante que identifica a la empresa con su mercado, mantener precios accesibles en eventos de capacitación de alta calidad dirigidos a diferentes personas, es mostrar conciencia en que el objetivo último es crear valor para el cliente.

- Al realizar el proceso de observación de los documentos que maneja la unidad de Servicios Directos al Cliente, se detectó que hace falta la renovación de algunos y la implementación de otros. Aunque tienen orden y control de la documentación, es necesario realizar algunos cambios.
- La disposición para realizar cambios estratégicos es positiva, en la medida de las posibilidades y claros de la realidad del entorno donde se desenvuelve la empresa, están motivados a implementar nuevos servicios. Siendo esto efectivo para la realización del Plan de Reingeniería en la unidad de Servicios Directos al Cliente.

Habiendo analizado la naturaleza de la empresa, sus actividades comerciales, los valores que promueven, y los problemas notados durante el respectivo análisis de la información recolectada durante el diagnóstico integral y las entrevistas realizadas como instrumentación, se presentará la propuesta de mejora en la unidad de Servicios Directos al Cliente, que es el centro de la realización de las actividades, por lo que al realizar mejoras o cambios estratégicos y enfocados a los objetivos de este anteproyecto, aunado a la buena disposición de las personas que fundaron y administran dicha empresa, se lograrían cambios significativos, positivos y productivos, dando así un paso estratégico al crecimiento y posicionamiento de los servicios innovadores que se ofrezcan a los clientes.

## Capítulo 6

### 6.1 Propuesta

#### **Propuesta de un plan de reingeniería en la unidad de Servicios Directos al Cliente en la empresa Consultorías ANDALUCÍA.**

### 6.2 Justificación

Tomando como referencia el criterio del Ministerio de Economía de Guatemala, donde categoriza a las MIPYMES (micro, pequeña y mediana empresa), utilizando el número de empleados, la empresa Consultorías ANDALUCIA, por el número de personal que maneja, se encuentra dentro de la categoría de micro empresa. Poseen atributos positivos que hacen que se convierta en una empresa futurista, que a pesar de los altibajos que han padecido no han querido bajar la guardia en su totalidad, no desean dejar a un lado el esfuerzo, dedicación y profesionalismo con que han trabajado, ya que poseen capacidad, creatividad y experiencia para desenvolverse en el medio.

Dentro de las limitantes de mayor importancia detectadas se encuentran, la necesidad de obtener un área física más grande para la realización de eventos e instalación de oficinas; el condicionado interés de parte de los potenciales clientes en el tema de la capacitación, por el fenómeno de la alta rotación de personal y por el bajo conocimiento del valor de la capacitación para la productividad de la empresa; se encuentran en un cierre temporal de actividades de formación manejadas por programación (eventos abiertos); falta de publicidad o un plan de marketing.

Tomando en cuenta que esta empresa maneja dentro de su mercado de acción productos intangibles como son los servicios que presta, para poder colaborar con ella en el fortalecimiento y renovación que necesitan sus propietarios, es necesario darle ése énfasis al área específica de Servicios Directos al Cliente, que es donde se generan todos los contactos internos y externos, servicios, promoción, publicidad, etcétera. Si esta unidad maneja bien su concepto, por ende las demás unidades seguirán la línea de trabajo y producción adecuada.

Por lo anterior, se realiza una propuesta de un plan de reingeniería en la unidad de Servicios Directos al Cliente, con el objeto de impulsar el quehacer de la empresa, hacia los objetivos propuestos y cumplimiento de metas.

## **6.3 Objetivos**

### **6.3.1 Objetivo general**

Presentar una propuesta de reingeniería en la unidad de Servicios Directos al Cliente, adecuando procesos de los servicios que se trabajan en esta unidad.

### **6.3.2 Objetivos específicos**

- Orientar a los colaboradores que forman parte de la unidad de Servicios Directos al Cliente, en la realización de sus funciones y responsabilidades por medio de procesos claros, sencillos y específicos de cada servicio propuesto.
- Activar la gestión de los servicios, de una forma profesional y con un alto grado de calidad.
- Apoyar a la Dirección Administrativa en la elaboración de propuestas de procesos, alternativas, diagramas, planes, enfocados a la unidad de Servicios Directos al Cliente.

## **6.4 Concepción de la idea del negocio**

- Establecer un centro de complementación personal llamado ANDALUCÍA Imagen- Personalidad. Dirigido específicamente a todas aquellas personas, empresas, instituciones y muy especialmente a mujeres jóvenes y adultas, que deseen resaltar los atributos positivos que cada cual posee resaltando su identidad. Se pretende aportar a los (as) interesados (as), bases para la autorrealización, estima, conocimiento, habilidades, aptitudes, técnicas de desenvolvimiento en general (laboral, social, familiar).
- Se manejaran programas de capacitación por medio de seminarios, cursos libres, asesorías y consultorías, se implementarán los Diplomados.
- Los proveedores se manejarán por medio de contratación por especialización con experiencia en formación, que compartan la misión/visión estratégica de la empresa.
- Clientes: Empresarios, personas laboralmente activas, personas en general. En este nuevo proceso se ampliará y dará un espacio especial a la mujer, niñas preadolescentes

comprendidas de 10 a 15 años, jóvenes estudiantes y/o trabajadoras, amas de casa, mujeres que desean ingresar al mundo laboral, mujeres profesionales, mujeres adultas que deseen transmitir y renovar experiencias.

- Las necesidades de las empresas siempre van a ser ilimitadas respecto a la gestión del talento humano, es imprescindible brindar el apoyo real que necesitan para la buena administración de este recurso y hacerles ver que la capacitación y preparación es una inversión para el desarrollo de la empresa que lo solicita.

- Se introducirán nuevos productos dentro de la cartera de servicios, dando un enfoque especial al género femenino, por medio de Diplomados específicos a cada generación y cursos libres, a precios realmente bajos en comparación a los del mercado nacional, con un manejo de alta calidad y sobre bases cimentadas en valores y respeto.

- Se sugiere un plan de marketing que incluye cambio de imagen en su logotipo. (anexo)

#### 6.4.1 Análisis del mercado.

- Empresas e instituciones varias del medio.
- Institutos, Liceos, Colegios, Universidades. (Públicos y privados)
- Personas del género femenino comprendidas desde los 10 años en adelante. (Del área urbana).
- Personas en general.

#### 6.4.2 Análisis de la demanda.

En el medio no existen empresas grandes, en su gran mayoría son pequeñas empresas y microempresas, las mismas padecen de un alto grado de rotación de personal o inadecuado método de reclutamiento de personal, dándose contrataciones no basadas en las competencias de los puestos requeridos.

La mujer del área urbana necesita también de apoyo, de una institución que le brinde las herramientas para un desenvolvimiento dentro de la sociedad en la que vive, que se sienta útil, con identidad y autoestima positiva, convirtiéndose en el bastión de su familia, juventud y experiencia basada en valores. Las estadísticas presentadas por el INE (Instituto Nacional de Estadísticas) respecto al departamento de alta Verapaz, lanza datos tan penosos respecto a los altos índices de agresión sexual (95% padecen las mujeres – 5% hombres), el

aumento en los embarazos de las adolescentes y jóvenes (entre 10 y 19 años), la mortalidad materna, padecimiento de violencia intrafamiliar, etc.

#### 6.4.3 Análisis de la competencia.

Actualmente en el medio no existe una institución privada específica ofreciendo los servicios que se ofrecerán en ANDALUCIA Imagen-Personalidad. Únicamente hay instituciones estatales u ONG's que ofrecen capacitaciones técnicas o conocimientos básicos de apoyo en ciertos trabajos realizables o el tema de la salud, además que en su gran mayoría van dirigidos o enfocados al segmento del área rural (Por ejemplo está Talita Kumi, TulaSalud, Intecap, ADP, Ceddecsa, etc.).

#### 6.4.4 Análisis de precios y comercialización.

Según consultas realizadas, las ONG,s como tal cuentan con apoyo en inversión externa para la realización de los eventos que trabajan, por lo tanto el costo para el participante en la mayoría de los casos es gratuito.

En el caso de instituciones semiestatales, al contar con el apoyo financiero del gobierno y empresas privadas los costos que manejan para el participante a niveles operativos eventos cortos 75 a 100 quetzales, nivel medio 100 a 250 quetzales y a nivel ejecutivo oscilan 250 a 500 quetzales.

Se tiene referencia de empresas de la ciudad capital, que manejan precios mínimos de 350, 500 hasta poco más de 2300 quetzales por evento.

#### 6.4.5 Pronóstico de la demanda.

Para determinar el pronóstico de la demanda se utilizó el método cualitativo (se utiliza cuando la situación es imprecisa y existen pocos datos (ejemplo nuevos productos), involucra la intuición y la experiencia). Se utilizó la técnica Jurado de Opinión Ejecutiva, donde se reunieron las opiniones de los fundadores – gerentes de la empresa y juntas se estimó la demanda, tomando en cuenta como plazo a seis meses.

Se tiene un pronóstico de demanda a seis meses como tiempo estimado para realizar comparaciones y evaluaciones de los procesos, métodos, eventos, etc. de la siguiente manera:

Seminarios abiertos temas varios (dependiendo las necesidades y prioridades del mercado) 5 mensuales, seminarios para empresas 2 mensuales, diplomados 2 mensuales, asistencias técnicas 2 semestrales.

## **6.5 Reingeniería de procesos**

A continuación se presenta la forma de cómo se trabajarían los principales procesos que manejan en la unidad de Servicios Directos al Cliente, todo esto con el fin primordial de prestar servicios con calidad al cliente, agilizar los procesos, conocimiento de responsabilidades de funciones, estabilidad laboral en el ordenamiento sistemático del trabajo en general.

### **6.5.1 Asistencias Técnicas.**

#### **a. Objetivo.**

Proporcionar los lineamientos para la prestación del servicio, con base a un modelo de calidad, para lograr la satisfacción de los clientes.

#### **b. Alcance**

Aplica para todas las acciones de consultoría o asistencia técnica.

#### **c. Responsabilidad**

Es responsabilidad del gerente de Servicios Directos al Cliente, consultor / asesor, consultor en formación, asistente de servicios directos al cliente, Directores Administrativos, la aplicación de este procedimiento.

#### **d. Definiciones**

- Asistencia Técnica: Es el servicio que se brinda a los clientes con interés en la solución de uno o más problemas que afecten el desarrollo de sus organizaciones en las áreas gerenciales, administrativas y tecnológicas.

- Consultor: Es el técnico responsable de la ejecución de la asistencia técnica y su función es establecer las propuestas, conclusiones y recomendaciones, para la solución de la

problemática identificada, y como parte de la asistencia técnica, puede dar acompañamiento a la solución de las mismas.

- Factibilización: Es el proceso de análisis, revisión, consulta y/o comprobación de los medios y las condiciones en que se desarrollarán los eventos de capacitación y asistencia técnica.

- Personal Designado: Es el recurso humano que se asigna para desarrollar actividades que no corresponden a las funciones de su puesto, para desarrollar un procedimiento.

- Solicitud: Es la gestión realizada por el cliente a cualquier unidad operativa de la empresa, en demanda de uno o más servicios, por cualquiera de los medios siguientes: nota escrita, correo electrónico.

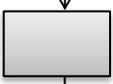
#### e. Descripción.

##### Consideraciones generales.

- La asistencia técnica está dirigida a mandos ejecutivos y medios de las empresas y organizaciones.
- La asistencia técnica no puede tener una duración menor de 20 horas.
- Todo evento de asistencia técnica debe cumplir con los requisitos de documentación que exige el informe técnico “Indicaciones generales para el llenado del plan de trabajo e informe final”.

f. Diagrama de despliegue asistencia técnica.

A continuación se presenta el despliegue del procedimiento de la asistencia técnica:

Responsable	Servicios Directos al Cliente	Asesor / Consultor	Personal designado	Documento generado
<b>Inicio</b>				
Recibir y factibilizar el evento				1
Programar el evento				2, 3(*)
Desarrollar la asistencia técnica				
Supervisar el evento				
Medir la satisfacción del cliente				
Elaborar y presentar informes a más tardar 3 días hábiles después de finalizado el evento				4, 5
Revisar y aprobar informes				
Presentación, registro y archivo de informes				4
<b>Fin</b>				

Fuente: Elaboración propia.

Referencias del diagrama de despliegue:

(\*) Cuando se requiera

1 – Factibilización de Eventos.

2 – Programación de Eventos.

3 – Transferencia o cancelación de eventos

4 – Resultados finales de estadísticas operativas

## 6.5.2 Desarrollo de la Capacitación

### a. Objetivo.

Establecer los lineamientos para el desarrollo de la capacitación

### b. Alcance.

Aplica a la ejecución de todos los eventos de capacitación.

### c. Responsabilidad.

Son responsables de aplicar el presente proceso los Directores de Consultorías Andalucía, todo el personal de la unidad de Servicios Directos al Cliente, Instructores / Facilitadores.

### d. Definiciones.

- Capacitación: Es el proceso de enseñanza – aprendizaje que le permite a una persona adquirir conocimientos y desarrollar habilidades y destrezas en una actividad o puesto de trabajo determinado.

- Instructor / Facilitador: Persona cuya función, consiste en impartir cursos teórico – prácticos a participantes, en una ocupación, puesto de trabajo o actividad personal determinada.

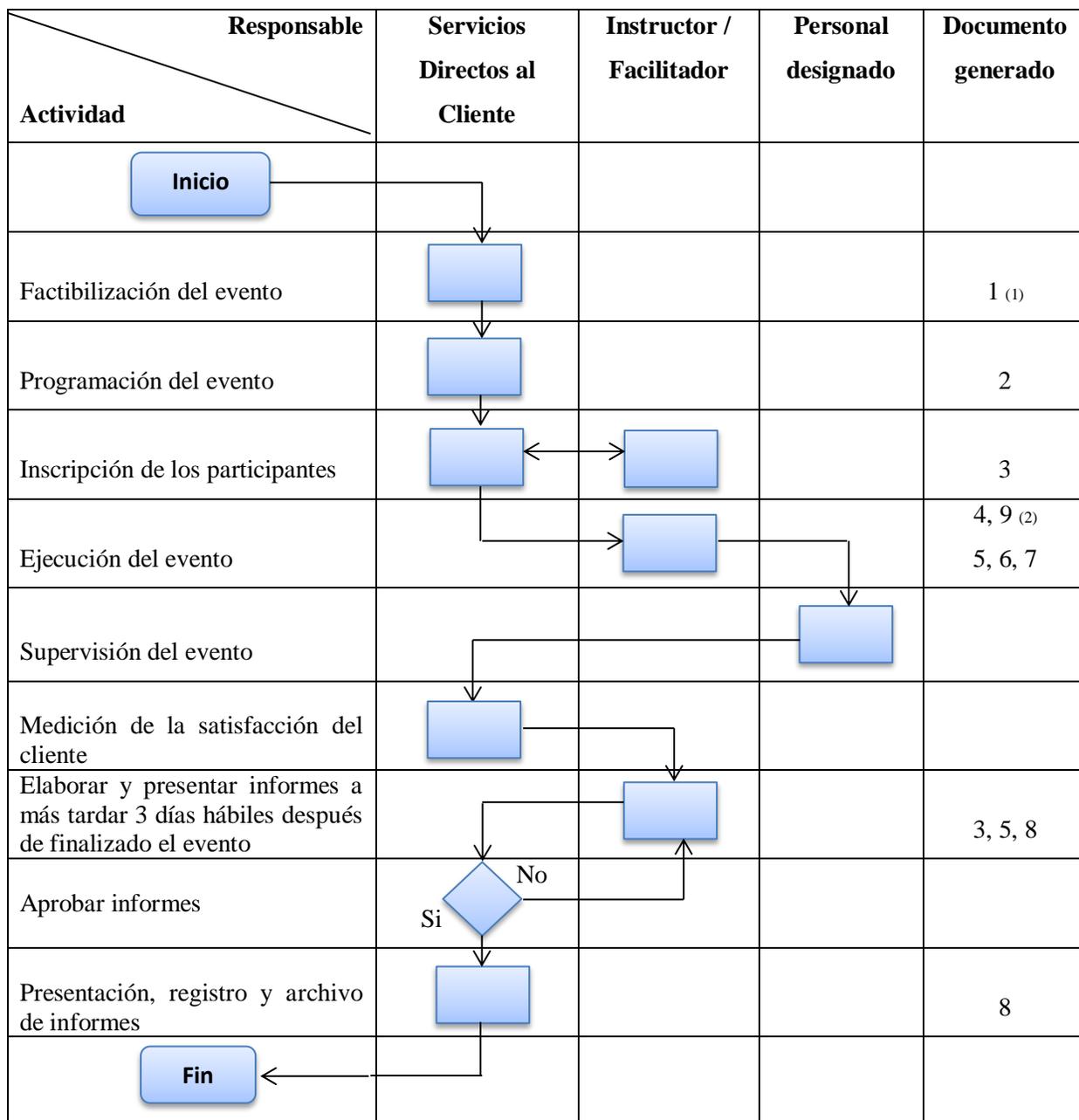
- Factibilización: Es el proceso de análisis, revisión, consulta y/o comprobación de los medios y las condiciones en que se desarrollarán los eventos de capacitación y asistencia técnica.

- Participante: Es la persona que se encuentra en proceso de formación.

- Personal designado: Es el recurso humano que cuenta con la competencia necesaria, que se emplea para ejecutar un proceso que no corresponde a las funciones de su puesto.

e. Descripción / Diagrama de despliegue capacitación.

La secuencia de actividades del proceso se presenta en forma gráfica a través del siguiente diagrama de despliegue del desarrollo de la capacitación:



Fuente: Elaboración propia

Referencias del diagrama de despliegue:

- (1) Se genera cuando el evento tiene contraparte definida.
- (2) Cuando se requiera.

- 1 – Factibilización de Eventos.
- 2 – Programación de Eventos.
- 3 – Información General de Participantes
- 4 – Solicitud de materiales para evento específico
- 5 – Programación de curso
- 6 – Plan de clase teórico
- 7 – Plan de clase práctico
- 8 – Resultados finales de estadísticas operativas
- 9 – Transferencia o cancelación de eventos

### 6.5.3 Medición de la Satisfacción del Cliente

#### a. Objetivo

Describir la sistemática a seguir para llevar a cabo la gestión de la satisfacción del cliente.

#### b. Alcance

Aplica a todos los eventos de capacitación y asistencias técnicas.

El proceso engloba todas las actividades asociadas a la obtención de la información sobre la satisfacción/insatisfacción de los clientes, así como la utilización de dicha información, finalizando con su valoración de manera que se pueda conocer la capacidad de la empresa para satisfacer las expectativas y requisitos de los clientes.

#### c. Responsabilidad.

Son responsables de aplicar el presente proceso, el personal de la unidad de Servicios Directos al Cliente asignado para tal fin y la Dirección Administrativa de la empresa.

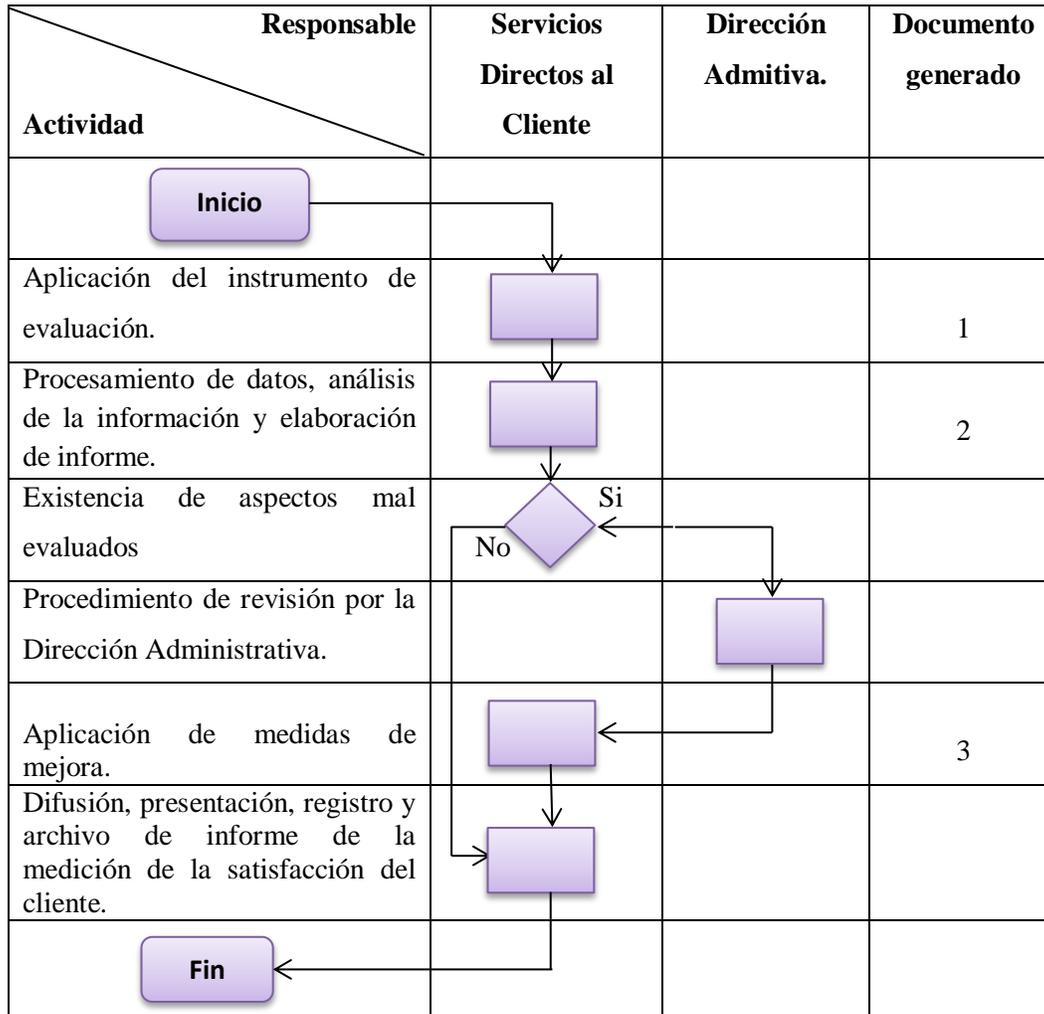
#### d. Definiciones

- Cliente: Es el destinatario del servicio suministrado por la empresa, previa definición de requisitos.
- Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que el evento o servicio prestado ha cumplido con sus expectativas.

- Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- Sugerencia: Toda instancia de mejoramiento propuesta por el cliente en relación al servicio entregado.
- Reclamo: Objeción manifestada por un cliente o participante de un evento, con relación a la atención o servicio prestado. Puede ser escrito o verbalmente.
- Acciones de mejora: Conjunto de acciones realizadas con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño de los procesos de la empresa.

e. Descripción / Diagrama de despliegue medición satisfacción del cliente.

La secuencia de actividades del proceso se presenta en forma gráfica a través del siguiente diagrama de despliegue de Medición de la Satisfacción del Cliente:



Fuente: Elaboración propia.

Referencias del diagrama de despliegue:

- 1 – Evaluación de Satisfacción del Cliente.
- 2 – Informe de Satisfacción del Cliente
- 3 – Acciones de Mejora

## **6.6 Plan de Marketing**

### 6.6.1 Introducción:

La reingeniería implica la reinención de procesos, cambios radicales, profundos, es el momento de asumir el riesgo necesario para romper con todo lo establecido y reinventar por completo las acciones e imagen de la empresa. Es necesario con los nuevos segmentos de mercado que se pretende llegar y los nuevos servicios, realizar un cambio más fresco, jovial, que lleve enmarcado la perspectiva de la empresa esto incluye un cambio en el nombre comercial:

### **ANDALUCÍA Imagen.Personalidad**

Y un nuevo logotipo con formas y colores propuestos para una empresa moderna, profesional.

#### **Ilustración No. 3**



Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta la aprobación de la empresa a estos cambios, a continuación se presenta un detalle del plan de marketing, mercadeo o promoción para los servicios y conocimiento de la misma.

#### Antecedentes Históricos

La empresa ANDALUCÍA Imagen.Personalidad, es una entidad de derecho privado. Centro de educación no formal, que persigue como objetivos principales los siguientes: desarrollar, promover y destacar la personalidad e imagen interna y externa, contribuir a la formación integral de los y las participantes como el desarrollo de la personalidad, la adquisición de confianza en sí mismos, la fijación de metas precisas en la vida, la solidaridad social y el compartir y competir con positivismo.

#### Visión:

Ser una institución pionera, de confianza y prestigio en formación integral personal, orientados en las necesidades internas y externas del individuo e instituciones.

#### Misión

Brindar de forma confiable y de alta calidad, los servicios de formación y mejoramiento de la persona, para el desenvolvimiento dentro de su entorno laboral, social y familiar, que permita superar los conocimientos y expectativas de los participantes, aumentando su autoestima y ámbitos laborales.

Fue creada en el año 2006, inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, con el Número de Identificación Tributaria 19877-6, con el nombre de Consultorías ANDALUCÍA, por iniciativa de personas emprendedoras, con experiencia en el ramo de la capacitación, que vieron la necesidad de crear un centro de capacitaciones empresariales con una visión futurista, con ambientes y espacios diferentes a los tradicionales. Observando que en el medio no se contaba con un centro específico para las empresas o personas individuales, que complementara diferentes servicios.

## 6.6.2 Análisis del entorno

Análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicados a la empresa. El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

### a. Rivalidad entre Competidores

El grado de rivalidad por el momento es nulo, porque no existe en el entorno otra empresa igual. Lo cual indica que la participación de mercado puede ser alta. La empresa se diferencia, en que da un servicio diferente, personalizado al cliente y es la única que aporta servicios integrales en las Verapaces. La empresa estima como oportunidades el ofrecer los servicios con paquetes de precios bajos y desarrollar el autoestima personal, con los diferentes temas que cuentan en su cartera de servicios.

### b. Amenaza de Productos Sustitutos

No existen muchos productos sustitutos, pero algunos de ellos los podrían ofrecer:

- Grupos de apoyo en iglesias religiosas. En lo que se refiere al manejo de personalidad, solo que ellos enfocados en un 95% a lo espiritual.
- Empresas vendedoras de ropa (boutiques). Que ofrecen una pobre e inexperta asesoría de imagen, para lograr venta de producto.
- Universidades Nacionales que han empezado a implementar servicios de cursos libres.
- Páginas virtuales: Estas nacieron debido al cada vez mayor uso del Internet. Hoy en día miles de personas en todo el mundo, puede por medio de la red tener acceso a diferentes páginas que exponen sobre imagen. Esta nueva modalidad de navegar en páginas web se ha ido convirtiendo más que en una amenaza, en un reto para la empresa, donde tiene

que practicar el convencimiento con el cliente sobre la importancia de la enseñanza y aprendizaje cara a cara. Es de mencionar que las páginas virtuales han presentado algunos inconvenientes como el pago, la privacidad de la información y la incertidumbre de la veracidad y profesionalismo que puedan integrar, además de la garantía de seguimiento del servicio.

#### c. Poder de Negociación de los Compradores

Los compradores están fragmentados por lo cual se puede determinar que el poder de negociación es débil pero al mismo tiempo suelen tener mucho poder de negociación. En ciertos aspectos puede ser que los clientes capten los servicios de la empresa como únicos; debido a los precios y a las estrategias que se utilizan para movilizarse en el mercado y esto a los compradores les hará perder el poder de negociación

Otro punto relevante es que los clientes pueden tomar la elección de tomar cursos en otro lugar de la república o virtual, sin la necesidad de contratar los servicios de Consultorías ANDALUCÍA; por lo que el poder de negociación aumentará, porque puede presionar en precios. Cuanta más información tengan sobre otras opciones, más poder tendrán, ya que podrán elegir la empresa o forma de asesoría más adecuada a sus necesidades y a sus recursos.

#### d. Poder de Negociación de los Proveedores

En este caso el poder de negociación de los proveedores es alto porque una de las debilidades de la empresa es que depende en gran medida de los precios de sus fuentes abastecedoras de servicios puntuales. Esto puede deberse a que son pocos los que llenan los requerimientos de la empresa y están muy concentrados o existen altos costos de cambio de proveedores.

#### e. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- El capital necesario para llevar a cabo el emprendimiento.

- La diferenciación del servicio ya que esto genera grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente.
- La mala costumbre y falta de capacidad para innovar, de parte de la gran mayoría de población del área donde se desenvuelve la empresa, existiendo fuertemente la competencia desleal.
- Las empresas o instituciones instaladas en el mercado harán lo posible para sacar a la competencia y así poder seguir obteniendo beneficios.

### 6.6.3 Objetivos Estratégicos de la Empresa.

**Tabla No. 2**

**Matriz FODA / Estrategias**

<p><b>Análisis Externo</b></p> <p><b>Análisis Interno</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindan servicios personalizados y garantizados.</li> <li>2. Implementación de nuevas estrategias de trabajo.</li> <li>3. Posible inversión externa.</li> <li>4. Ampliación de cartera de facilitadores.</li> <li>5. Utilizar medios de comunicación para publicidad de los servicios de la consultoría.</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia capacitada en el medio.</li> <li>2. Falta de credibilidad y conocimiento de parte del mercado meta, respecto al concepto de la formación y capacitación.</li> <li>3. La situación de inestabilidad económica del país.</li> <li>4. Aumento de los honorarios profesionales.</li> </ol>
<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administración de la empresa por personas profesionales, conocidas en el medio.</li> <li>2. Utilizan la tecnología para el manejo de la documentación.</li> <li>3. Cuentan con el equipo y mobiliario adecuado para el funcionamiento de la consultoría.</li> <li>4. Se cuenta con profesionales especializados y con experiencia en diferentes áreas de fortalecimiento tanto a nivel personal como institucional, para brindar talleres de capacitación.</li> <li>5. Se manejan estándares de calidad.</li> </ol>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p><b>F1O1,5</b> Utilizar los medios de comunicación para dar a conocer a la población sobre la empresa y sus servicios.</p> <p><b>F1,5O3</b> Realizar los movimientos necesarios y planificados para evaluar la inversión externa.</p> <p><b>F4O2,4</b> Iniciar lo antes posible con la selección de la nueva instalación de la empresa y de los nuevos facilitadores.</p> <p><b>F3O2,3</b> Realizar cotización para la adquisición de nuevo equipo y utilería para los nuevos servicios.</p>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <p><b>F4,2A1</b> Gestionar alianzas de apoyo y/o apadrinamiento de parte de una institución de educación superior (universidad) para darle mayor valor a las certificaciones o constancias que se entreguen a los participantes en los nuevos servicios.</p> <p><b>F1,4A2</b> Realizar reuniones – coctel de presentación de la nueva imagen, servicios y ofertas que prestará la empresa con segmento del mercado que interesa llegar.</p> <p><b>F1,2,3,4,5A1,3</b> Promociones de beneficios a las instituciones por record de servicios prestados o por participantes inscritos.</p>
<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pocas solicitudes de los servicios que brinda la consultoría</li> <li>2. Poca publicidad en el medio de los servicios que presta la empresa.</li> <li>3. Falta de instalaciones más amplias, para la introducción efectiva de los nuevos servicios.</li> <li>4. Necesidad de mayor inversión.</li> </ol>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p><b>D1,2,3O1,2,5</b> Llevar a cabo una campaña de publicidad, promoción, visitas, y otros medios, para llegar al mercado meta y darle a conocer de los innovadores e integrales servicios que se prestarán.</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p><b>D1A4</b> Continuar trabajando con la cartera de profesionales actuales y motivarlos a emprender nuevos eventos.</p> <p><b>D1,2,3 A1,2,3</b> Visitas a entidades educativas presentando proyectos de capacitación.</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.6.4 Planeación estratégica de mercadotecnia.

##### Objetivos:

- Sensibilizar al cliente de la necesidad de capacitarse a nivel individual y empresarial.
- Evidenciar de que invertir en capacitación siempre se ve reflejado en mejoras en las utilidades económicas a corto, mediano o largo plazo, a nivel empresarial e individual.
- Formar empresas e individuos más proactivos para con sus clientes o a nivel personal.

##### Análisis de la competencia:

El competidor directo es la Universidad Rafael Landívar –URL-, ofreciendo cursos libres dirigidos a un segmento general; con costos altos, con promoción interna, buenas instalaciones; contenido suplementario y no hay seguimiento a la calidad.

El competidor indirecto es Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-, ofreciendo diferentes cursos; con costos bajos (ya que está respaldado económicamente, por el gobierno central y empresas particulares); con promociones internas, bifoliales, tv, radio, poseen página Web; buenas instalaciones.

##### Mercado objetivo:

ANDALUCÍA Imagen.Personalidad, ofrece algo diferente con un enfoque bien definido, se dominan las habilidades distintivas y existe poca competencia.

Los cursos o seminarios van dirigidos a un segmento:

- Instituciones educativas y personas individuales

Niños(as) de 10 a 15 años

Jóvenes (H y M) de 16 a 24 años

De nivel socioeconómico: Baja media, media y media alta (B y A-)

Nivel de educación primaria, básica y media.

- Empresas y/o personas individuales:

Hombres y mujeres de 18 años en adelante.

De nivel socioeconómico: Baja media, media y media alta (B y A-)

Que presten servicios, venta de productos e individual.

Con nivel educativo a nivel medio, universitario.

Estrategias corporativas

Para influir en la demanda de los servicios que se prestan y cubrir las necesidades de los mismos, el nivel de utilidades es representativo de que también las personas que forman parte de la empresa estén trabajando en cumplimiento del propósito de la misma.

Aunque la competencia tenga éxito en su servicio, No tiene la misma calidad.

En los municipios de Cobán, San Pedro Carchá y Santacruz, del departamento de Alta Verapaz, existen microempresas, instituciones educativas y/o personas individuales que se adaptan al segmento dirigido. Por medio de anuncio en televisión por cable local, cartas personalizadas, volantes, bifolios y entrevistas personales, se darán a conocer o a recalcar los servicios y los resultados de calidad que de los mismos han obtenido. Que entiendan que el capacitarse es una inversión para un crecimiento y mejoramiento en el desarrollo individual y empresarial, fortaleciendo los valores familiares, y la identidad y lealtad en los colaboradores. Que se verán reflejados en los resultados de la productividad empresarial, individual y colectiva.

Mix de mercadotecnia:

Los servicios dirigidos a la necesidad constante de aprender y de actualizar que debe prevalecer, y en ocasiones sensibilizar esa necesidad, para la satisfacción de los clientes como la fuerza motriz más importante. Al convencimiento de las empresas y/o individuos que deben ser más proactivos para con sus clientes para mantenerse en el mercado y cumplir sus propósitos. Los precios están al alcance del cliente con un valor agregado de calidad y seguimiento.

## Producto

Los servicios que presta la empresa son intangibles, por tal razón se tiene que dar mucho énfasis, a la calidad y precio accesible. Como valor diferencial del servicio se ofrece la experiencia, amplio conocimiento y responsabilidad de cada uno de los colaboradores profesionales contratados para la realización de lo programado, con la supervisión de la empresa por cada evento, con ello se busca fijar en la mente del usuario los beneficios personales que aporta el participar en las actividades de la empresa, crear hábito de suscripción y posicionar los servicios por encima de los demás.

Al practicar la reingeniería los servicios se encontrarán en la etapa de introducción del ciclo de vida del producto, por lo que se está consciente que el crecimiento puede ser lento y la inversión aumentará debido a la publicidad y promoción con la cual se apoyarán los servicios.

## Precio

Se establecerán precios bajos en comparación de instituciones parecidas a nivel nacional, para penetrar en el mercado, con el fin de atraer a un buen número de participantes, y así poder abarcar una porción amplia de mercado. Ofrecer servicios diferentes y de alta calidad, resaltando el bajo costo con relación a otros servicios de empresas que imparten capacitación en la ciudad de Guatemala, brindando un porcentaje de descuento en las primeras fases de inscripción a los eventos (por anticipación o por número de participantes). El medio para lograrlo será a través de afiches o bifolios.

## Distribución

Para iniciar se sugiere la creación dentro del equipo de trabajo de la unidad de Servicios Directos al Cliente, de un puesto de consultor (a) en formación, para que sea el canal directo de comunicación con las empresas, el mercado meta general y los medios de comunicación. Este (a) realizaría visitas periódicas a los establecimientos educativos, empresas, asociaciones comunitarias, para dar seguimiento de los servicios prestados y/o para proporcionar los bifolios, volantes, notas dirigidas, etc.

## Promoción

Es muy importante para la empresa las buenas relaciones que se establezcan con las Direcciones de los diferentes establecimientos educativos del medio, es por ello que manejando un nivel de alta calidad se abriría el gusto por compartir espacios publicitarios dentro de las instituciones mencionadas, además de las promociones especiales para los estudiantes participantes.

La publicidad realizada en los medios resaltaría la calidad de los cursos ofertados por la empresa, garantizando el aprendizaje con instructores certificados por su profesionalismo y experiencia, por lo que se contempla programar campañas publicitarias en los medios escritos y la televisión por cable local, en las radios más escuchadas y perifoneo en unidad móvil, dando a conocer las ventajas y beneficios de los servicios prestados por la empresa.

También se manejarán planes internos de beneficios por promoción dentro de los mismos participantes.

Se elaborarán bifolios y afiches publicitarios.

### 6.6.5 Conclusiones:

La diferencia existirá al haber coherencia con el mercado y las necesidades de los clientes, con la disponibilidad de los servicios y la calidad en el seguimiento, sensibilizando a los clientes de la necesidad de capacitarse.

Al presentar los servicios como una inversión razonable, con resultados de crecimiento, que dará mayores resultados a los clientes y mejora en las utilidades, se logrará evidenciar que la inversión en capacitación generó mejoras en las utilidades económicas, a nivel empresarial y personal.

Para crear y mantener clientes, se sensibilizará a los clientes de sus propias necesidades y de la importancia de satisfacerlas a corto o mediano plazo, en base a resultados. Enfatizando que se reforzaría la lealtad e identidad de sus colaboradores y por ende el crecimiento personal o empresarial. Formándose de esta manera empresas e individuos más proactivos.

#### 6.6.6 Recomendaciones:

Publicidad en televisión por cable local y radio, cartas personalizadas, bifolios y volantes; publicidad directa de puerta en puerta, más efectiva por el medio en que se desarrolla el segmento a quien nos dirigimos.

Presentar como proyectos extracurriculares a los padres y/o instituciones educativas, comunidades, como apoyo a los mismos y a sus hijos. Fortaleciendo los valores familiares y sociales y reforzando la autoestima.

Presentar a las empresas que invierten en sus colaboradores, cómo recomendación, que dependiendo del costo del curso o seminario, efectúen un contrato de compromiso con el colaborador, donde el mismo garantice cierto tiempo de trabajar en la empresa poniendo en práctica lo aprendido, de lo contrario tendrá que pagar en su totalidad el costo del servicio recibido.

#### 6.6.7 Presupuesto de publicidad sugerido.

**Tabla No. 3**

Presupuesto de publicidad / 1° semestre 2014						
Medio a utilizar	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Radio</b>		800.00		800.00		800.00
<b>Perifoneo</b>	500.00		500.00		500.00	
<b>TV – Cable</b>	880.00		880.00		880.00	
<b>Otros medios</b>		500.00		500.00		
<b>Total en quetzales</b>	<b>1380.00</b>	<b>1300.00</b>	<b>1380.00</b>	<b>1300.00</b>	<b>1380.00</b>	<b>800.00</b>

Fuente: Elaboración propia

## Referencias:

Radio: Spot comprados 04, spot bonificados 02, de lunes a viernes 132 spot, costo mensual una emisora Estéreo Hits 96.7 FM.

Perifoneo: 4 horas de perifoneo en el casco urbano de Cobán y alrededores. Se cumplen de corrido, en solo lugar y el mismo día. Servicio de enlaces y perifoneo unidad móvil Corporación Radial del Norte, S.A. (Este servicio se utilizaría en los tres meses marcados, eligiendo el día especial, por promoción de algún evento o fecha específica).

TV por Cable local: El área de influencia esta en las poblaciones de: Cobán, San Pedro Carchá, San Juan Chamelco, San Cristóbal Verapaz, Tactic. El Paquete sugerido es el de duración de 40 segundos, repitiéndose dos veces cada día, de lunes a viernes. Canal 17 Laa'ovisión.

Nota: Se deja a discreción de la empresa la selección de los medios locales que desee utilizar, para su publicidad, la tabla anterior es una referencia de los más escuchados y promocionados.

También se le sugiere mantener un presupuesto para promoción y publicidad de aproximadamente un mil quinientos mensuales (Q. 1,500.00)

## **6.7 Plan de capacitación interna.**

### 6.7.1 Introducción

#### Antecedentes:

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, para el primer trimestre del año 2014 constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores y ejecutivos de ANDALUCIA Imagen.Personalidad.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos 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 en la

organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa.

Perspectivas:

Tomando en cuenta el proceso del Plan de Reingeniería, que se pondrá en práctica en la unidad de Servicios Directos al Cliente, es importante que el personal que conforma la empresa esté familiarizado con los nuevos procesos, métodos, técnicas y recursos para el desarrollo del plan y la implantación de acciones específicas del mismo para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto 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.

#### 6.7.2 Justificación

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basa el nuevo enfoque administrativo.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les transmiten diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

El tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de asesoría y consultoría empresarial.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Trimestral en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

#### 6.7.3 Alcance

El plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa y también se incluirán algunos de los facilitadores por contrato específico, que desee integrarse al nuevo proceso de reingeniería en la unidad de Servicios Directos al Cliente, siendo esto un factor importante para estar en el mismo conocimiento y práctica de la misión/visión estratégica de la empresa.

#### 6.7.4 Fines del Plan de Capacitación

Siendo su propósito general impulsar la eficacia de la puesta en práctica del nuevo proceso de reingeniería que llevará a cabo la empresa, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la motivación laboral.

- Mantener actualizado al colaborador respecto a las políticas de la empresa, hacerlo partícipe de los cambios, creando sentido de identidad hacia la empresa.

#### 6.7.5 Objetivos generales del Plan de Capacitación

- Preparar al personal, para la ejecución eficiente de sus responsabilidades respecto al nuevo Plan de Reingeniería.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

#### 6.7.6 Objetivos de los programas

- a. Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- b. Proveer conocimientos para desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de sus puestos.
- c. Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- d. Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.

#### 6.7.7 Meta

Capacitar a todo el personal que conforma la empresa, en todos los niveles que la componen, para el desarrollo efectivo del nuevo plan de reingeniería.

#### 6.7.8 Estrategias

Las estrategias a emplear son:

- Seminarios de formación.
- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Presentación de casos particulares de su área.

- Realizar talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.

#### 6.7.9 Tipos, modalidades y niveles de capacitación

- Tipos de Capacitación que se utilizarán:

Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Capacitación Preventiva: Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

- Modalidades de Capacitación:

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad. (Plan de reingeniería).

Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

#### - Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel Básico: Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado: Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

#### 6.7.10 Acciones a desarrollar

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

**Tabla No. 4**

Temas de capacitación interna

Sistema Institucional	Imagen Institucional
Reingeniería en la empresa	Servicio al cliente con calidad
Identidad empresarial	Relaciones humanas
Gestión del cambio	Administración por valores
	Imagen personal

Fuente: Elaboración propia.

6.7.11 Recursos

- Humanos:

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia.

- Materiales:

Infraestructura: Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados seleccionados por la gerencia de la empresa.

Mobiliario, equipo y otros: está conformado por sillas y mesas de trabajo, pizarra, marcadores para pizarra, pantalla, equipo multimedia y ventilación adecuada.

Documentos técnico – educativos: entre ellos tenemos: certificados, diplomas, encuestas de evaluación, carpetas, material de estudio, etc.

### 6.7.12 Financiamiento

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios de la empresa.

**Tabla No. 5**

Presupuesto plan de capacitación interna

<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Quetzales</b>
Honorarios facilitadores	global		5,000.00
Cartapacios	unidad	6	138.00
Folders	ciento	2	300.00
Hojas papel bond	ciento	7	336.00
Lapiceros	unidad	25	50.00
Lápices	unidad	25	38.00
Marcadores permanentes	unidad	15	60.00
Marcadores p/pizarra	unidad	15	60.00
Papel rota folio	unidad	50	38.00
Cartulinas colores	unidad	05	25.00
Diplomas/certificaciones	unidad	75	450.00
Refrigerios	unidad	75	1,125.00
Costos fijos varios	%		700.00
Imprevistos	%		600.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 8,920.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula para determinar si el presupuesto está dentro de los gastos en nómina para capacitación que utiliza la empresa es el siguiente:

$$\text{PRES.EST.} = \text{No. Trabajadores} \times 40 \times \text{No. Hrs. Capaci. Por /año} \times 0,7$$

Tomando los datos anteriores para la empresa con un promedio de 10 participantes por evento, deberíamos tener un presupuesto trimestral estimado de.

$$\text{PRES. EST.} = 10 \times 40 \times 35 \times 0,7 = \underline{\text{Q. 9,800.00}}$$

9,800.00 Presupuesto trimestral estimado en nómina.

-8,920.00 Presupuesto propuesto para el primer trimestre 2014.

880.00 Reserva

Realizando la comparación de lo estimado con los datos que facilitó el presupuesto, se puede determinar en un buen término la realización del programa de capacitaciones.

#### 6.7.13 Cronograma

**Tabla No. 6**

Cronograma de eventos de capacitación interna

Capacitación interna a realizar Año: 2014	Meses		
	enero	febrero	marzo
Seminario: Gestión del cambio	x		
Conferencia: Reingeniería en la empresa	x		
Seminario: Imagen personal		x	
Taller: Administración por valores		x	
Taller: Identidad empresarial		x	
Seminario: Relaciones interpersonales			X
Seminario: Servicio al cliente con calidad			X

Fuente: Elaboración propia.

## 6.8 Proyección financiera

De acuerdo a la propuesta efectuada a la empresa, se determinaron los costos de los eventos que se realizaran en un periodo de seis meses, con un mínimo de diez participantes.

Cabe mencionar que el costo de los eventos se determinó de acuerdo a los datos ya existentes que proporcionó la empresa, los mismos incluyen la papelería, diplomas y todos los materiales necesarios para su realización.

Los costos administrativos contemplan todos los gastos que incurre la empresa indirectamente en la realización de los eventos como la energía eléctrica, depreciaciones de mobiliario y equipo y otros.

Los honorarios a los facilitadores es un promedio de lo que se paga actualmente en diferentes empresas y de los que se tienen estimados por eventos anteriores realizados.

Asimismo, se realizó una proyección de ingresos y egresos para un periodo de seis meses en el que se contemplan además de los eventos propuestos, eventos anteriores que realiza la empresa y otros ingresos, así como los costos de los mismos y los gastos administrativos en los que se incluyen los gastos por publicidad propuestos para los eventos y la nueva imagen que se pretende dar a la empresa.

A continuación se presentan los cuadros proyectados de costos y el presupuesto de Ingresos y egresos de la empresa:

### Comparativo de costos para evento

(10 participantes mínimo)

(Valores en quetzales)

Concepto	Costos actuales	Costos de eventos propuestos			
		Diplomado	Seminarios Varios	Seminarios Ejecutivos	Asistencia Técnica
Papelería	100.00	120.00	110.00	110.00	75.00
Mobiliario y equipo	120.00	125.00	120.00	120.00	
Varios	50.00	55.00	50.00	50.00	25.00
Total	270.00	300.00	280.00	280.00	100.00

## Comparativo de costos administrativos por evento

(10 participantes mínimo)

(Valores en quetzales)

Concepto	Costos actuales	Costos de eventos propuestos			
		Diplomado	Seminarios Varios	Seminarios Ejecutivos	Asistencia Técnica
Gastos Administrativos	65.00	75.00	75.00	75.00	75.00
Gastos varios	20.00	25.00	25.00	25.00	25.00
<b>Total</b>	<b>85.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

## Costos administrativos mensuales

(Valores en quetzales)

Concepto	Costos actuales	Costos proyectados
Publicidad	0.00	750.00
Capacitación personal	0.00	800.00
Gastos Generales	350.00	350.00
<b>Total</b>	<b>350.00</b>	<b>1900.00</b>

### Costo evento Diplomado

(10 participantes mínimo)	Costo por hora	Total de horas	Costo Total
Honorarios facilitador	Q 125.00	34.00	Q4,250.00
Costo del evento			Q 300.00
Costo administrativo			Q 200.00
Costo total			Q4,750.00
Porcentaje de ganancia 20%			Q 950.00
Valor del evento			Q5,700.00
Valor por participante			Q 570.00

**Costo evento Seminarios Varios**

(10 participantes mínimo)	Costo por hora	Total de horas	Costo Total
Honorarios facilitador	Q 125.00	4.00	Q 500.00
Costo del evento			Q 250.00
Costo administrativo			Q 100.00
Costo total			Q 850.00
Porcentaje de ganancia 17.65%			Q 150.00
Valor del evento			Q1,000.00
Valor por participante			Q 100.00

**Costo evento Seminarios Ejecutivos**

(10 participantes mínimo)	Costo por hora	Total de horas	Costo Total
Honorarios facilitador	125.00	4.00	500.00
Costo del evento			250.00
Costo administrativo			100.00
Costo total			850.00
Porcentaje de ganancia 17.65%			150.00
Valor del evento			1,000.00
Valor por participante			100.00

**Costo evento Asistencia Técnica**

Duración 20 horas semestrales	Costo por hora	Total de horas	Costo Total
Honorarios asesor	Q 75.00	20.00	Q1,500.00
Costo administrativo			Q 100.00
Costo de la asistencia			Q1,600.00
Porcentaje de ganancia 20%			Q 320.00
Valor del evento			Q1,920.00

**Valor de costos, venta y ganancia por evento**

Evento	Costo por eventos	Valor venta de eventos	Ganancia por eventos
Diplomado	Q4,750.00	Q 5,700.00	Q 950.00
Seminarios Varios	Q 850.00	Q 1,000.00	Q 150.00
Seminarios Ejecutivos	Q 850.00	Q 1,000.00	Q 150.00
Asistencia Técnica	Q1,600.00	Q 1,920.00	Q 320.00

**Estimación de costos y precios de eventos mensuales y semestrales**

Eventos	Valor por evento		Valor mensual				Valor semestral			
	Costo por eventos	Valor venta de eventos	Eventos Mensuales	Costo mensual	Valor de venta mensual	Ganancia mensual	Eventos Semestrales	Costo por evento semestral	Valor de venta semestral	Ganancia semestral
Diplomado	Q 4,750.00	Q 5,700.00	2	Q 9,500.00	Q 11,400.00	Q 1,900.00	12	Q 57,000.00	Q 68,400.00	Q 11,400.00
Seminarios Varios	Q 850.00	Q 1,000.00	5	Q 4,250.00	Q 5,000.00	Q 750.00	30	Q 25,500.00	Q 30,000.00	Q 4,500.00
Seminarios Ejectivos	Q 850.00	Q 1,000.00	2	Q 1,700.00	Q 2,000.00	Q 300.00	12	Q 10,200.00	Q 12,000.00	Q 1,800.00
Asistencia Técnica (2 semestrales)	Q 1,600.00	Q 1,920.00					2	Q 3,200.00	Q 3,840.00	Q 640.00
Totales	Q 8,050.00	Q 9,620.00		Q 15,450.00	Q 18,400.00	Q 2,950.00		Q 95,900.00	Q 114,240.00	Q 18,340.00

<b>Presupuesto de ingresos y egresos para un semestre</b>							
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total
<b>INGRESOS</b>							
<b>Eventos nuevos</b>							
Diplomado	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	68,400.00
Seminarios Varios	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	30,000.00
Seminarios Ejecutivos	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	12,000.00
Asistencia Técnica			1,920.00			1,920.00	3,840.00
<b>Total eventos Nuevos</b>	<b>18,400.00</b>	<b>18,400.00</b>	<b>20,320.00</b>	<b>18,400.00</b>	<b>18,400.00</b>	<b>20,320.00</b>	<b>114,240.00</b>
<b>Otros ingresos</b>							
Eventos Varios	1,000.00	1,000.00	1,500.00	750.00	1,000.00	1,500.00	6,750.00
Ingresos Varios	600.00	300.00	500.00	1,000.00	600.00	400.00	3,400.00
<b>Total Otros ingresos</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,300.00</b>	<b>2,000.00</b>	<b>1,750.00</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,900.00</b>	<b>10,150.00</b>
<b>Total de ingresos</b>	<b>20,000.00</b>	<b>19,700.00</b>	<b>22,320.00</b>	<b>20,150.00</b>	<b>20,000.00</b>	<b>22,220.00</b>	<b>124,390.00</b>
<b>EGRESOS</b>							
<b>Costo eventos nuevos</b>							
Diplomado	9,500.00	9,500.00	9,500.00	9,500.00	9,500.00	9,500.00	57,000.00
Seminarios Varios	4,250.00	4,250.00	4,250.00	4,250.00	4,250.00	4,250.00	25,500.00
Seminarios Ejecutivos	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	10,200.00
Asistencia Técnica			1,600.00			1,600.00	3,200.00
<b>Egresos eventos nuevos</b>	<b>15,450.00</b>	<b>15,450.00</b>	<b>17,050.00</b>	<b>15,450.00</b>	<b>15,450.00</b>	<b>17,050.00</b>	<b>95,900.00</b>
<b>Otros egresos</b>							
Eventos Varios	100.00	100.00	125.00	75.00	100.00	125.00	625.00
Gastos Administrivos	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	11,400.00
Gastos Varios	250.00	150.00	100.00	50.00	100.00	100.00	750.00
<b>Total otros egresos</b>	<b>2,250.00</b>	<b>2,150.00</b>	<b>2,125.00</b>	<b>2,025.00</b>	<b>2,100.00</b>	<b>2,125.00</b>	<b>12,775.00</b>
<b>Total de egresos</b>	<b>17,700.00</b>	<b>17,600.00</b>	<b>19,175.00</b>	<b>17,475.00</b>	<b>17,550.00</b>	<b>19,175.00</b>	<b>108,675.00</b>
<b>Utilidad estimada</b>	<b>2,300.00</b>	<b>2,100.00</b>	<b>3,145.00</b>	<b>2,675.00</b>	<b>2,450.00</b>	<b>3,045.00</b>	<b>15,715.00</b>

## **Costo – Beneficio**

### **PED – Empresa**

El trabajo de la Práctica Empresarial Dirigida, en la empresa Consultorías ANDALUCÍA, fue realizado profesionalmente, sostenido en bases académicas respaldadas por Universidad Panamericana de Guatemala y la experiencia de la suscrita, por lo que al estar conscientes de los diferentes pasos realizados, llenar las expectativas y necesidades presentadas por la empresa, acompañándolos en cada proceso, brindando ideas y soluciones a un alto nivel y dejando un documento de respaldo, es menesteroso hacer notar el beneficio percibido por la empresa al no tener un costo para la misma, haciendo ver a continuación el valor del trabajo tomando como base el cobro que realizan empresas y/o profesionales del medio para efectuar un trabajo similar:

Si sumamos los días calendario desde el inicio del contacto inicial con la empresa hasta la entrega del documento finalizado, hacen un total de 135 días hábiles, poniendo un costo estimado de pago que se maneja en el entorno local donde se realizó la práctica, por Servicios Profesionales de doscientos quetzales por día (Q. 200.00), nos hace un total de veintisiete mil quetzales (Q. 27,000.00), más trecientos cincuenta quetzales de gastos generales (Q. 350.00), dando un gran total de veintisiete mil trecientos cincuenta quetzales (Q. 27,350.00) .

Formulado de la siguiente manera:

Días hábiles laborados \* valor en quetzales del costo estimado por Servicios Profesionales + gastos generales = Costo total de asesoría profesional (PED).

$$135 * 200 + 350 = \mathbf{Q. 27,350.00}$$

## **Conclusiones**

1. Se propuso un plan de reingeniería para la unidad de Servicios Directos al Cliente, en la empresa Consultorías ANDALUCÍA, para contribuir al desarrollo productivo de la empresa, trasladándoles diferentes aspectos de mejora.
2. Se sensibilizó a los tres fundadores de la empresa Consultorías Andalucía, sobre el estudio específico que se realizó en la unidad de Servicios Directos al Cliente, logrando la aceptación y autorización de los involucrados.
3. Se realizaron entrevistas personales con los encargados de las unidades que conforman la empresa, conociendo y evaluando las fortalezas y debilidades que han enfrentado.
4. Se identificaron las áreas que necesitan mayor proyección en la unidad de Servicios Directos al Cliente, interpretando e iniciando estrategias para el nuevo enfoque productivo.
5. Se analizó la información recabada, dando inicio a la generación de la propuesta del plan de reingeniería en la unidad de Servicios Directos al Cliente.
6. Se elaboró la propuesta del plan de reingeniería para la unidad de Servicios Directos al Cliente.

## Referencias Bibliográficas

- Hoffman, D. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios*. México: International Thompson.
- H. Sampieri, Roberto. (2000) *Metodología de la investigación*. Segunda Edición.
- Lovelock, C., Reynoso, J. y Dandrea, G. (2004). *Administración de servicios, estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México: Pearson Education.
- Zikmund W. y Babin B. (2009). *Investigación de mercados*. 9ª. Ed. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker. (2007). *Fundamentos de Marketing*. 14ª. Ed. McGraw-Hill.
- Nahoum, Ch. (1990). *El Proceso de la Entrevista*. Editorial Kapelusz. México
- Hellriegel D. Jackson S. Slocum J.Jr. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Mexico: International Thomson Editores, S.A.
- Peter Druker. (2006) *Reingeniería*. Prentice Hall
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2001) *Marketing*. Pearson Education, México.
- Munuera Alemán, José Luis y Rodríguez Escudero, Ana Isabel. (2007) *Estrategias de Marketing*. Un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC Editorial. España.
- Fuente firmada:  
Luis Miguel Manene (2012) *Reingeniería de Procesos Empresariales y su Gestión*. Recuperado:  
<http://www.luismiguelmanene.com/2012/01/23/reingenieria-de-procesos-empresariales-y-su-gestion-2/#comment-1273>
- Fuente firmada:  
Siscapem (2011) *Calidad Total versus Reingeniería de procesos, compatibilidad en la empresa*. Recuperado:  
<http://siscapem.wordpress.com/2011/03/21/calidad-total-versus-reingenieria-de-procesos-compatibilidad-en-la-empresa>
- Fuente no firmada:  
Linkedin. *Redacción de objetivos*. Recuperado:

<http://es.scribd.com/fdotemores2000@hotmail.com/d/15414140-Plan-Clase8-Redaccion-de-Objetivos>

- Fuente firmada:

Manuel Gross. *Conozca tres tipos de investigación*. Recuperado:

<http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

- Fuente no firmada:

*Entrevista Cualitativa como técnica para la investigación*. Recuperado:

<http://www.margen.org/suscri/margen61/lopez.pdf>

- Fuente firmada:

Universidad Rafael Landívar Guatemala. Biblioteca. *Diseño de la Investigación Descriptiva: Encuestas y Observación*. Recuperado:

<http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/Investigaciondemercado/06.pdf>

- Fuente firmada:

Innovaciones. Calidad de servicios. RRHH (Recursos Humanos). *Competitividad. Reorganización*. Recuperado:

[http://download.rincondelvago.com/reingenieria\\_diseño-del-proceso-de-negocio](http://download.rincondelvago.com/reingenieria_diseño-del-proceso-de-negocio)

- Fuente no firmada:

*Reingeniería*. Recuperado:

<http://www.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDA%20I.pdf>

Fuente Firmada:

Jack Fleitman. *Reingeniería*. Recuperado:

<http://www.fleitman.net/articulos/reingenieria.pdf>

## **Anexos**



## Anexo 2

### UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



### GUIA DE ENTREVISTA

Instrumento de investigación para la obtención de información para el tema de la Práctica Empresarial Dirigida, propuesta del plan de reingeniería en la unidad de Servicios Directos al Cliente de la empresa Consultorías ANDALUCIA.

Objetivo:

Obtener información de los cofundadores, para interpretar y analizar los datos que proporcionen, para determinar la factibilidad de la realización de la propuesta de solución.

Las primeras preguntas sirven de marco introductorio del panorama general de la empresa, de sus convicciones y visiones a futuro, una especie de sensibilización, de tipificar el pensamiento.

- ¿Para qué existe la empresa?
- ¿Qué tipo de cultura deseamos?
- ¿Cómo debemos hacer nuestro trabajo?
- ¿Con qué tipo de personas deseamos trabajar?

Del Diagnóstico Integral realizado en la empresa se denota que han marcado una baja en los servicios de capacitación a las empresas y el posicionamiento en el mercado de los servicios que prestan...

- ¿Están dispuestos a seguir adelante?
- ¿Desean continuar con los servicios que han venido prestando?
- ¿Cómo visualizan el futuro de la empresa?
- ¿Estarían dispuestos a empezar de cero?
- ¿Qué acciones deben tomarse para reencauzar las operaciones hacia metas planeadas?
- ¿Estarían dispuestos a realizar cambios de operación en la empresa?
- ¿Han pensado en implementar algún tipo de mejora, servicio, etc. en la empresa?
- ¿Estarían todos los fundadores de acuerdo a realizar cambios estratégicos en la unidad de Servicios Directos al Cliente?
- ¿Conoce usted el término “Reingeniería”?
- ¿Con apoyo y orientación, estarían de acuerdo en que se realice un plan de reingeniería en la unidad de Servicios Directos al Cliente?

### Anexo 3

<b>Criterios para la Definición de las MIPYMES en Guatemala</b>			
Criterio	Micro	Pequeña	Mediana
No. De Empleados			
• MINECO	1 a 10	11 a 25	26 a 60
• CIG	1 a 5	6 a 50	51 a 100
• BCIE	1 – 10	11 a 40	41 a 60
Activos			
• AGEXPORT		Menos de Q500,000	Hasta Q1,200,000
Empleados/Ventas/Activos			
• CIG (empresas industriales)	De 1 a 10 empleados/ Hasta Q60,000 en ventas anuales/ Hasta Q50,000 en activos	De 11 a 20 empleados/ Hasta Q300,000 de ventas anuales/ Hasta Q500,000 en activos	De 21 a 50 empelados/ Hasta Q 500,000 de ventas anuales/ Hasta Q2,000,000 en activos

Fuente: Elaborado por Yolanda Mayora de Gavidia/ Lineamientos de Política Económica, Social y de Seguridad 2012-2020 / Centro de Investigaciones Económicas Nacionales –CIEN-

En Guatemala existen varias definiciones. En el Artículo 3 del Acuerdo Gubernativo 178-2001 del Ministerio de Economía –MINECO-, categoriza las MIPYMES (micro, pequeña y mediana empresa), utilizando el “número de empleados”; el Banco Centroamericano de Integración Económica –BCIE- por su parte también utiliza el criterio de número de empleados, pero con diferentes dimensiones para cada segmento; la Cámara de la Industria Guatemalteca –CIG-, utiliza dos tipos de definiciones: una para la clasificación de beneficiarios de programas de apoyo (que sigue un criterio de cantidad de empleados), y la otra para clasificar las empresas industriales (basado en activos totales, cantidad de empleados y ventas anuales); y, finalmente la Asociación Guatemalteca de Exportadores –AGEXPORT-, utiliza el criterio de tamaño de activos.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Elaborado por Yolanda Mayora de Gavidia/ Lineamientos de Política Económica, Social y de Seguridad 2012-2020 / Centro de Investigaciones Económicas Nacionales –CIEN-. Guatemala, Mayo 2010. (Pág. 11).

## Anexo 4

Logotipo sugerido para la empresa



Elaboración propia.

## Anexo 5



Fotografías proporcionadas por Consultorías ANDALUCÍA



Fotografías proporcionadas por Consultorías ANDALUCÍA

## Anexo 6

### Glosario

**Cofundador, ra.** adj. Dicho de una persona: Que, juntamente con otra u otras, funda algo.

**Cultura:** Es el patrón único de suposiciones, valores y normas compartidos que moldean la socialización, símbolos, lenguaje, narrativas y práctica de un grupo de personas.

**Paraestatal:** Dícese de las instituciones, organismos, empresas, centros, etc., que cooperan con el Estado o ejercen labores propias del mismo, pero sin formar parte de la administración pública.

**Perifoneo:** (Del griego *peri*, alrededor y *fonos*, voces, sonidos), etimológicamente significa voces en los alrededores o más libremente, sonidos en la periferia. Actualmente, perifoneo es un término que se emplea para la acción de emitir por medio de altoparlantes un mensaje o aviso de cualquier tipo. (Comunicación – publicidad)

**Proceso:** Según Hammer y Champy es el conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Las compañías que desean introducir la Reingeniería deben mentalizarse de que la importancia de las tareas se encuentra condicionada por la visión de conjunto que implica el proceso. Para Michael Kutschker, el proceso es una ordenación específica de actividades, a lo largo del tiempo y el espacio, con un principio y un fin y con unas entradas y salidas.

**Reingeniería de Procesos (BPR):** (Business Process Reengineering). “Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.” (Hammer y Champy). Otras definiciones válidas son: “Análisis y diseño de los flujos de trabajo y procesos dentro y entre organizaciones” o “Reconsideración, reestructuración y racionalización de las estructuras de negocio, procesos, métodos de trabajo, gestión de sistemas y relaciones externas, a través de los cuáles creamos y distribuimos valor...”