

Plan de Marketing para un centro de capacitación empresarial

1



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

**PLAN DE MARKETING PARA UN CENTRO DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL**

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestría en Administración

Presenta:

Ma. Eugenia Cervantes González

Dirigido por:

Dra. Virginia González Cos Alcocer

**SINODALES**

Dra. María Virginia González Cos Alcocer

Presidente

Dr. Fernando Gregorio Cervera Solórzano

Secretario

Dra. María de la Luz Fernández Barras

Vocal

M. en A. Bertha Dolores Maldonado Ortega

Suplente

Dr. Alberto de Jesús Pastrana Palma

Suplente

Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña  
Directora de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Noviembre de 2017  
México



Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales  
de Información



"PLAN DE MARKETING PARA UN CENTRO DE  
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL"

**por**

Ma. Eugenia Cervantes Gonzalez

se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0  
Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

**Clave RI:** CAMAN-11040

## RESUMEN

Un negocio es complicado, prácticamente se requiere experiencia y conocer el sector al cual se desea iniciar. Existe el riesgo de que no sea rentable la inversión debido a los cambios económicos constantes a nivel mundial. Por tal motivo es indispensable evaluar la viabilidad del proyecto considerando todas las áreas que están involucradas para generar estados financieros proforma que desea el inversionista. En esta investigación se analizan en primer término el incremento de la población económicamente activa que requiere capacitación de los trabajadores con el objetivo de desempeñar un puesto diferente al que ocupa, ingresar al trabajo, lograr ascensos. Utilizando las herramientas variables las cuales permiten conocer la factibilidad de un centro de capacitación empresarial, ya que espera recuperar el capital comprometido, en un periodo de cinco años, y además genere beneficios al inversionista. Se emplea una investigación de campo para conocer las necesidades de capacitación por parte de las empresas. Con la finalidad de evaluar los costos cuyo origen son la adquisición de activo fijo, adaptación del local así como la publicidad que se requiere llevar a cabo para poder adentrar los servicios en el mercado que se requiere alcanzar. Con este trabajo se concluye que la inversión es factible dado que existe una recuperación del capital en un año ocho meses con un valor presente y una tasa interna de retorno positiva.

Palabras claves: (inversión, viable, capacitación.)



### Summary

The aim of this work is at knowing their areas of opportunity through the measurement of customer acceptance in order to find strategies that enable decision-making to the organization with the purpose of establishing a training center. The study has the objective of knowing the current training needs of SME's. A descriptive and quantitative model was designed through a questionnaire applied between April and August 2016, to a representative sample of workers in SME's from the industrial areas Benito Juarez and Bernardo Quintana with the objective of obtaining primary data which allowed us to determine the elements to present a Marketing Plan that can be developed as a proposal in the Training Center. Results from the market study show that workers in SME's need training at a price lower than competitors, which has failed to offer a quality service; the most demanded areas are administration and sales. Training centers are the ones that offer more service and the reason why they request training is the certification of employees and thus, they consider there should be a new training center in Querétaro City.

**(Key words:** training, acceptance, strategies, marketing plan)



+

## **Dedicatoria**

**A Dios** le doy gracias porque todas sus bendiciones han sido a mi favor.

### **A mi madre.**

Porque siempre recibí motivación, siempre encontré el apoyo incondicional, estoy agradecida por demostrarme que si se puede y por estar en mi vida. Te quiero decir que te echo de menos.

### **A mi hermana Guadalupe.**

Por confiar en mí, por el apoyo moral y económico recibido y por sentirse orgullosa por los logros alcanzados.

### **A Natalia, Diana y Frida.**

Por su motivación y por estar en mi vida.

## **Agradecimientos**

Agradezco a mi alma mater Universidad Autónoma de Querétaro, por haberme dado la oportunidad y las condiciones necesarias para mi formación académica.

A los docentes que me han acompañado durante el largo camino brindándome siempre su orientación con profesionalismo en la adquisición de conocimientos, durante la permanecía en la maestría, la facultad de Posgrado de Contabilidad y Administración.

En especial a la Dra. Virginia González Cos Alcocer, quien me ha orientado para la realización de este proyecto pues no sólo fue una excelente guía, sino que compartió sus conocimientos y experiencias.

## INDICE

	Página
<b>Resumen</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>Summary</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>ii</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>iii</b>
<b>INDICE</b> .....	<b>iv</b>
<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	<b>vii</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>1. INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
1.1. Antecedentes de la Investigación (Problema de la investigación).....	2
1.2. Justificación de la investigación.....	3
1.3. Alcances y limitaciones .....	5
1.4. Objetivo de la investigación .....	5
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivos específicos.....	5
1.5. Preguntas de investigación .....	6
1.6. Viabilidad.....	6
<b>2. MARCO TEORICO</b> .....	<b>7</b>
2.1. Marketing .....	8
2.1.1. Evolución del marketing .....	9
2.1.2. Mezcla de Marketing.....	10
2.1.3. Mezcla promocional.....	14
2.2. Posicionamiento.....	17

2.2.1. Estrategia de posicionamiento .....	19
2.2.2. Posicionamiento de un servicio en el mercado.....	20
2.2.3. La necesidad de un enfoque en la estrategia competitiva .....	20
2.3. Marketing de servicios.....	21
2.3.1. Aspectos estratégicos de la administración de servicios.....	23
2.3.2. Comportamiento del consumidor de servicios .....	24
2.3.3. La mezcla táctica de la mercadotecnia de servicios .....	26
2.3.2. El triángulo del servicio .....	29
2.3.4. Flor del servicio .....	31
2.3.5. Modelo servucción.....	33
2.3.6. Servicios suplementarios.....	35
2.3.7. Evaluación del servicio.....	35
2.4. Funciones del marketing en las organizaciones .....	37
2.5. Análisis del entorno del marketing .....	41
2.5.1. Análisis FODA .....	42
2.5.2. Plan de marketing estratégico .....	45
2.6.1. Centros de capacitación empresarial.....	52
2.6.2. Servicios que ofrecen .....	55
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>58</b>
3. 1. Marco contextual .....	58
3.2.1. Sujetos de investigación .....	63
3.2.2. Objetivos de la investigación.....	63
3.2.3. Objetivos específicos.....	63
3.2.4. Diseño de la investigación .....	64
3.2.5. Elementos de la investigación.....	66

3.2.6. Técnica de muestreo.....	67
3.2.6 Instrumento.....	68
3.2.7 Prueba piloto.....	69
3.2.8 Trabajo de campo.....	70
<b>4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>70</b>
4.1. Análisis descriptivo.....	70
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>91</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>106</b>
<b>APÉNDICE 1 .....</b>	<b>108</b>
<b>APÉNDICE 2.....</b>	<b>113</b>

## INDICE DE TABLAS

### Tabla

<b>1. Servicio de marketing de servicios .....</b>	<b>34</b>
<b>2. Hoja de trabajo de un Plan de Marketing .....</b>	<b>49</b>
<b>3. Economía formal de México .....</b>	<b>58</b>
<b>4. Pirámide poblacional por grupos de edades en México .....</b>	<b>59</b>
<b>5. Municipios del Estado Querétaro .....</b>	<b>61</b>
<b>6. Parques industriales de Querétaro. Por municipio.....</b>	<b>63</b>
<b>4.15. Donde prefieres los cursos .....</b>	<b>90</b>
<b>4.5. Temas frecuentes de los operadores .....</b>	<b>146</b>

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
1. Modelo del índice de satisfacción de los consumidores .....	25
2. Triangulo del servicio .....	31
3. Flor del Servicio .....	32
4. Modelo Servicio .....	34
5. Modelo de la zona de tolerancia .....	36
6. Diagrama de diseño de investigación .....	65
7. Diseño de investigación.....	66
4.1. ¿Ha recibido capacitación por parte de su empresa? .....	76
4.2. ¿Ha recibido capacitación por parte de su empresa? .....	77
4.3. Razón de recibir capacitación .....	78
4.4. Temas solicitados con mayor frecuencia por el personal operativo ....	78
4.5. ¿Con que frecuencia recibe capacitación? .....	80
4.7. Instituciones que ofrecen capacitación.....	81
4.8. Logro de objetivos.....	82
4.9. Puntualidad .....	83
4.10. Material.....	84
4.11. Apego al temario .....	85
4.12. Conocimiento del tema .....	86
4.13. Resolución de dudas.....	87
4.14. Costo de capacitación .....	88
4.15. Instalaciones .....	89
4.16. Transporte .....	91
4.17. Servicio de café.....	92
4.18. Razones por las cuales no está dispuesto a recibir capacitación .....	93
4.19. Productividad .....	94
4.20. Nuevo centro de capacitación .....	95

## 1. INTRODUCCION

Con el propósito de dar asesoría a las diferentes empresas del sector público o privado, de la ciudad de Querétaro, se creó en 1999 el centro de Capacitación Empresarial” Cervantes”. Dicho centro, imparte asesorías a empresas (MPYMES) o público en general que requieran cursos de capacitación, actualización de diversos temas o actividades para mejorar las habilidades y conocimientos de una o varias personas.

Este centro de capacitación a pesar de estar presente por muchos años en el mercado no ha aumentado la cartera de clientes y, por lo tanto, se requiere realizar un estudio de mercado para que crezca económicamente.

En la actualidad, es difícil mantener un negocio como éste porque son muchos gastos y tiempo que se invierte en él, por lo que es necesario, realizar un estudio para conocer la factibilidad de continuar con el centro de capacitación empresarial y además generar un plan de marketing.

En este documento se presenta el resultado del análisis de factibilidad y sus diferentes estudios administrativos, como: crecimiento de la población e investigación del mercado, así como a las necesidades actuales de los trabajadores de la MPYMES.

En el capítulo 1 se encuentran los antecedentes, la justificación, el objetivo, los alcances y limitaciones de la investigación, así como la viabilidad del proyecto.

En el capítulo 2 se encuentra el sustento teórico de esta investigación: inicios de la evaluación, servicios, funciones y entornos del marketing y posicionamiento de un servicio en el mercado, la estrategia competitiva, modelo Servucción, Análisis FODA y la definición técnica de los centros de capacitación empresarial.

En el capítulo 3 se encuentra la metodología utilizada en esta investigación, la descripción metodológica, el diseño, el objetivo general y los objetivos específicos de la presente investigación, así como las conclusiones y recomendaciones del plan de marketing.

En el capítulo 4 se encuentran los resultados y análisis e interpretación, así como la propuesta de plan de marketing.

### **1.1. Antecedentes de la Investigación (Problema de la investigación)**

En respuesta a las necesidades de capacitación de los trabajadores de empresas públicas y privadas nace en 1999 el centro de capacitación, objeto de estudio, para impartir cursos a microempresas. El despacho se ha caracterizado por ofrecer durante 16 años capacitación. Sin embargo, desde ese tiempo, carece de reconocimiento en el mercado, no hay una identidad, no cuenta con suficientes clientes y no se conocen los servicios de capacitación que se ofrecen.

Esta problemática genera que el centro de capacitación no aumente su cartera de clientes, ni mejore económicamente. Dicho centro requiere de generar un plan de marketing para que se pueda actuar y mejorar dicho centro. Entre ellos, se busca incrementar la cartera de clientes, establecer cambios en el comportamiento en relación a la capacitación en las empresas, crear nuevas políticas y prácticas que permitan no sólo satisfacer al cliente, si no descubrir sus necesidades y anticiparse a sus requerimientos. Se pretende que el plan de marketing proporcione las herramientas que permita tener más clientes y conocer el nicho de mercado para asegurar un posicionamiento en el mercado y de esta manera generar más empleos.

## **1.2. Justificación de la investigación**

El problema que tienen muchas empresas micro pequeñas y medianas centro (MPYMES) es que no tienen desarrollada una visión estratégica de negocios ya que la mayoría se enfoca en lo productivo y administrativo. El centro de capacitación que durante sus 16 años de funcionamiento en el mercado no obtuvo el crecimiento esperado, por lo no cuenta con suficientes clientes, el hecho es que no conocen los servicios de capacitación que ofrece el despacho. En el Plan de Marketing puede definir a qué tipos de clientes debe orientarse la empresa, como ponerse en contacto con ellos y como realizar un seguimiento.

La implementación de un Plan de Marketing involucra el diseño de un proceso donde se analiza la situación, al cliente, fortalezas y debilidades de la empresa, así como los objetivos del mercado. Cabe mencionar que de acuerdo al censo económico 2011 se encuentran 500 empresas de capacitación y desarrollo a nivel nacional debidamente registradas, el número de empresas en Querétaro que tiene más 45800 entidades económicas las cuales pueden ser nuestros posibles clientes (SEDESU 2014).

Con el propósito de hacer más competitivas a las empresas se obliga a los empresarios a proporcionar capacitación, por tal motivo se espera que con el plan de marketing y este acuerdo se logre el incremento proyectado. Se menciona la Reforma a la LFT (2012) donde en el capítulo de Capacitación y Adiestramiento se adiciona incorporando el tema de productividad que a decir del presidente Felipe Calderón quien presenta la iniciativa de reforma, justifica aquella para hacer competitivas a las empresas, desarrollando en el capítulo correspondiente, nuevos mecanismos que se traslada de un derecho de los trabajadores a una obligación para los mismos. La existencia de estos

centros de capacitación empresarial se justifica a partir de que la Ley Federal del Trabajo (LFT) obliga a los empresarios a dar capacitación a los trabajadores, los dos artículos que hacen referencia al tema son los artículos Art.153 A y B

Estipula que *“Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, en base a los programas formulado, de común acuerdo por el patrón y el sindicato a los trabajadores y aprobados por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social. Además ART.153 B. “Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, a los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a estos dentro de la misma empresa fuera de ella, por conducto del personal propio, instituciones especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaria de Previsión Social”.*

### **1.3. Alcances y limitaciones**

El objetivo de la presente investigación es realizar un plan de marketing que permita el crecimiento de la empresa de capacitación aumentando su cartera de clientes y su crecimiento económico.

Se pretende realizar una investigación cuantitativa y una recolección de datos a través de encuestas aplicadas a una muestra de las empresas Mipymes.

Este trabajo está enfocado únicamente a las empresas Mipymes, el plan de marketing está diseñado para este giro de empresa de capacitación, por lo que otras empresas con las debidas adecuaciones podrían utilizarlo. Sin embargo, el análisis del mercado neto, no abarcará todos los sectores, solamente a las Mipymes y existen dos variables que pueden afectar a la implementación de dicho plan: 1. Será decisión de la empresa de capacitación ponerlo en práctica. Y 2. El tiempo en que se realiza la investigación para el plan de marketing también influye porque éste puede hacer que sea exitoso o no.

### **1.4. Objetivo de la investigación**

#### **1.4.1. *Objetivo General***

Generar un Plan de Marketing dirigido a las Mipymes a fin de incrementar la cartera de clientes del centro de capacitación empresarial.

#### **1.4.2. *Objetivos específicos***

- Analizar la situación actual del marketing del Centro de Capacitación.
- Demostrar la viabilidad de continuar con el Centro de capacitación.
- Identificar las nuevas estrategias de comercialización a través del plan de marketing.
- Identificar el mercado meta y potencial del Centro de Capacitación.

### 1.5. Preguntas de investigación

Las preguntas que se tienen que hacer para dar inicio a un Plan de Marketing, para un Centro de capacitación empresarial, son las siguientes:

- ¿Cuál es la viabilidad de continuar con el centro de capacitación?
- ¿Qué estrategias comerciales se pueden identificar a través?
- ¿Cómo se logrará el incremento en ventas a través del Plan de Marketing?
- ¿Cuál sería el mercado meta y potencial del Centro de Capacitación

No abarcará todos los sectores, solamente a la MPYMES, será decisión de la empresa si el plan se pone en práctica.

Hipótesis.

Más del 80% de las empresas contrata servicios de capacitación empresarial durante el ejercicio anual

Más del 70% de las empresas que contratan cursos de capacitación corresponden a micro y pequeñas empresas

Más del 40% de las empresas requieren temas de Desarrollo Organizacional

Más del 80% de los centros de capacitación ofrecen temas en áreas administrativas

Más del 50% de las micro y pequeñas empresas contratan cursos de capacitación en cámaras empresariales y universidades.

### 1.6. Viabilidad

El proyecto es viable debido a la experiencia y contacto con empresas de este sector como prestadora de servicios en Nacional Financiera. El centro de capacitación está abierto para este estudio, así como con los clientes frecuentes, lo cual permite tener datos precisos de cómo es su estructura organizacional de las Mipymes, lo cual permite para realización del plan de marketing.

## 2. MARCO TEORICO

Este marco teórico permitirá sentar las bases para desarrollar una estrategia de éxito, buscar oportunidades para incrementar los ingresos, establecer una serie de técnicas y habilidades las que se emplean para permitir llegar de una manera adecuada a los clientes actuales y potenciales, con la elaboración del plan de marketing.

Es importante mencionar que en la capacitación existen diferentes tipos de servicios los cuales hay que atender, como: servicio posventa, asesorías personalizadas. Para ofrecer un buen servicio, es importante capacitar al personal que sepa escuchar al cliente y brindarle mejor servicio. Mantén informado al cliente sobre su reclamo y solucionarlo a la brevedad posible, evalúa su nivel de satisfacción y adecua su oferta a sus necesidades.

Es importante conocer las ventajas y desventajas de las Mipymes, para desarrollar oportunidades con los datos propuestos se conoce más la importancia de este estudio.

Ventajas de las Mipymes.

Son importantes para el desarrollo del país.

Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a la generación de empleos.

Adaptan nuevas tecnologías.

Se establecen en diversas regiones del país, y contribuyen en el desarrollo regional y local.

Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciado por los dueños.

Desventajas de las MPYMES.

Es difícil contratar personal especializado y capacitados por no tener capacidad de pagar salarios competitivos.

La calidad de la producción no es la adecuada, no cuenta con controles de calidad.

No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, cuando lo hacen el problema la fuga de personal capacitado.

Algunos problemas derivados de la falta de capacitación son:

Mal servicio.

Mala atención al público.

Problemas con impuestos.

Problemas con medios de defensa (Infonavit, IMSS).

Desmotivación al personal.

Falta de financiamiento adecuado y oportuno.

Observando las ventajas y desventajas de las MPYMES, se considera a la capacitación es de suma importancia para este sector. Cabe mencionar que en el estado de Querétaro, existen los siguientes parques industriales. Forbes de Mex. (2015).

Los factores que se consideran motivo de estudio son los siguientes.

## **2.1. Marketing**

Boone y Kuntz (2004) establecen que la “mercadotecnia consiste en el desarrollo de una eficiente de distribución de mercancías y servicios a determinados sectores del público consumidor”.

Según Alderson, (2007) la mercadotecnia “consiste en actividades como de individuos como en organizaciones encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas y dinámicas”.

Enis, (2003) afirma que la mercadotecnia son “las actividades de intercambio relacionadas por individuos y organizaciones con el fin de satisfacer los deseos de los interés humanos”.

A medida que los hombres de negocios empezaron reconocer que el marketing es indispensable para su negocio, nació una nueva filosofía en su empresa este enfoque llamado concepto de marketing. Pone en relieve la orientación hacia el cliente y la coordinación de las actividades mercadológicas para conseguir los objetivos corporativos en ocasiones sintetiza en la expresión el cliente es el que manda (Stanton, 2008).

El marketing, “es el sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir los productos satisfactorios del mercado meta, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. (Stanton, Etzel, y Walker ,2004).

Schoell y Guitiman, (2009). Afirman que la mercadotecnia “incluyen a individuos y organizaciones que realizan funciones orientadas a satisfacer los deseos humanos al facilitar los deseos de intercambios”

### ***2.1.1. Evolución del marketing***

Los orígenes del marketing se dan en tiempos remotos cuando, a nivel mundial los hombres comenzaron a practicar el trueque entre ellos. Algunos se convirtieron en minoristas, mayoristas y en vendedores ambulantes. Desde entonces el marketing mundial ha pasado por cinco etapas sucesivas de desarrollo. Orientación a la producción, prioridad en las finanzas, a las ventas y al marketing. (Arellano, 2000).

Las empresas que se orientan al producto se concentran en la calidad. Se ha visto que un producto o una marca, puede definirse como un conjunto específico de atributos que aporta al comprador, no únicamente al servicio básico propio de la clase de producto, sino también un conjunto de servicios, necesarios o añadidos, que constituyen elementos distintivos entre marcas susceptibles de influir las preferencias de los compradores. El conjunto de estos servicios aportados constituye un conjunto de atributos del cual se describirán aquí los componentes para desembocar después en una conceptualización formal.

Prioridad en las finanzas. Para producir u ofrecer un servicio se necesita un gran inversión, cuando no se cuenta con suficientes recursos económicos la empresa la acude al financiamiento, lo cual requiere de un cálculo de un flujo de efectivo para conocer su liquidez.

Orientación a las ventas. se caracteriza por la gran confianza en la actividad promocional, en esta etapa la publicidad se requiere gran parte de los recursos de la empresa y la administración empezó a otorgar responsabilidades a los ejecutivos de ventas.

Orientación al marketing. La competencia entre empresas Las empresas que tendrán éxito en los mercados serán las que respondan a las necesidades de sus consumidores de una manera más adecuada que sus competidores (Arellano, 2000).

### **2.1.2. Mezcla de Marketing**

Reconocer que el costo para el consumidor, y para el precio era una de las muchas bases de las decisiones del consumidor, indujo a James Culliton (1948), a descubrir al ejecutivo comercial como una persona que toma decisiones. El profesor Neil H Borden acogió esta idea y empezó a utilizar el concepto de mezcla de marketing.

El desafío y la naturaleza creadora en la mercadotecnia en la actualidad consisten en mezclar los ingredientes de la mezcla de marketing, la cual puede catalogarse por cuatro elementos: a) producto y la posibilidad de comercializarlo; b) El precio como punto de equilibrio; Mezcla promocional; y los canales de distribución del producto. Es necesario integrar estos elementos en un plan unificado de mercadotecnia. (Taylor,2011).

El significado de producto, el cual subraya que lo que los clientes están comprando es satisfacción de necesidades. Los productos se clasifican en dos categorías básicas: productos de consumo y productos de negocios. Cada categoría se subdivide, porque se requiere un programa de marketing diferente para cada grupo de productos distinto. Al decidir si se agrega o no un nuevo producto, un productor o un intermediario deben considerar si hay adecuada demanda de mercado. La mezcla de productos se cambia también eliminando una línea integra o simplificando el surtido dentro de la línea. Los ejecutivos necesitan entender el concepto del ciclo de vida de un producto, el cual refleja el volumen total de las ventas de una categoría de producto genérica. Cada una de las cuatro a etapas del ciclo: introducción, crecimiento, madurez, y declinación. Con el tiempo una categoría una categoría de producto deja de tener la aceptación adecuada; en este punto, la mayoría de las compañías deben abandonar sus versiones del producto.

El precio influye en la asignación de recursos. En cada empresa, el precio es un factor significativo para lograr el éxito en marketing; y de muchas situaciones de compra puede ser de gran importancia para los consumidores. Sin embargo, es difícil definir el precio. Una definición general podría ser: el precio es cantidad de dinero u otros elementos de utilidad necesarios para adquirir un producto.

Antes de poner el precio base de un producto, la administración debe identificar su objetivo de asignación de precios. Los objetivos principales de la asignación de precios

son: 1) percibir una retribución meta sobre la inversión o en ventas netas, 2) maximizar utilidades (ganancias), 3) incrementar ventas, 4) mantener o captar una participación meta del mercado, 5) estabilizar los precios y 6) hacer frente a los precios de la competencia.

Aparte del objetivo de asignación de precios en la asignación de precios de la empresa, otros objetivos clave que influyen en la asignación de precios son: 1) la demanda del producto, 2) las reacciones de la competencia, 3) las estrategias planeadas para otros elementos de la mezcla de marketing y 4) el costo del producto.

El principal método que se sigue para determinar el precio base son la asignación de precios sobre el costo más el margen de utilidad. (Stanton, 2007).

(Lamb, 1998). Describe a la plaza como las estrategias de distribución para que el producto sea encontrado por el consumidor en el lugar donde se deseen, de decir la distribución física desde el almacenamiento de las materias primas como los productos terminados.

Promoción se define como y relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas. El papel de la promoción de la mercadotecnia consiste en fomentar intercambios mutuamente satisfactorios en los mercados meta, mediante la educación, persuasión, y recuerdo de los beneficios de una compañía o producto.

Las 7 Ps de la mercadotecnia.

Personas

Retener cliente tiene que ver con la construcción de relaciones y las relaciones tienen que ver con la gente, se requiere atención personalizada, atención rápida, personal calificado lo anterior con el objeto de retener a los clientes, las marcas tienen que tratar al consumidor como una persona no como un simple consumidor. Para lograrlo es importante que las personas que dan la cara para la marca deban tratar bien al cliente.

### Producto.

El producto debe estar en constancia con el público con el objetivo de la marca. Si el producto está alineado con las necesidades del consumidor, será mucho más sencillo para la marca cumplir con las 7 Ps. Si no está la tarea será mucho más complicada. Por eso es tan importante que los productos evolucionen al mismo ritmo que las necesidades del cliente.

El producto pretende extender la capacidad la capacidad informativa y persuasiva del mismo a través de nuevos y diferentes atributos de los ya conocidos del mundo físico (empaquete, variedad, colores y sabores).

### Precio.

El concepto surge cuando no es posible validar el beneficio de un producto en cuanto a su precio o valor en el mundo físico en el servicio tenemos la posibilidad de comparar y validar más atributos que nos permitan tomar una decisión más informada. El cliente de una marca asume que esta cuida de él. Ésta es la razón que está dispuesto a pagarle. Y estará dispuesto a pagar el precio que la marca disponga siempre y cuando le ofrezcan pequeños premios en forma de descuentos, ofertas adicionales sin una cantidad adicional.

### Plaza o distribución.

El lugar en que se emplaza el producto es clave, y no en las tradicionales tiendas físicas, sino también en e-commerce. Un buen servicio en el contexto tiene más posibilidades de conectar con el cliente.

### Promoción.

La promoción de un servicio es radicalmente distinta si se dirige a clientes de la marca o si se va destinada a clientes potenciales. El primer caso la marca ya conoce al cliente y

sabe las razones por lo que hace uso de sus productos y servicios. Por este motivo puede utilizar estos datos para evitarle información personalizada y provista de contexto.

Procesos.

Para retener a sus clientes las marcas deben de prestar mucha atención a los procesos, monitoreando lo social media, realizando entrevistas de satisfacción del cliente y apostando por el marketing de automatización. Se trata de procesar los datos aportados por el cliente para convertirlos en acciones que contribuyan a la fidelidad del consumidor.

Posicionamiento.

Si quiere retener a su cliente la marca tiene que tener muy claro quién es y comunicar a su personalidad de manera clara y repetir al consumidor. El posicionamiento se revela con las acciones, en la gente que contrata, en los productos y servicios, en los descuentos que aplica. En el lugar y las promociones que elige para darse a conocer y en los procesos que pone en práctica (Fernández, 2005).

### **2.1.3. *Mezcla promocional***

La mezcla promocional permite informar y dar a conocer al cliente sobre los servicios que la empresa está ofrece. A través de la mezcla promocional se buscan estrategias de promoción.

Los elementos que componen la mezcla promocional son.

Las relaciones públicas, constituyen un componente de las actividades de los asuntos corporativos de la empresa.

Identifica los temas que pueden generar interés en público y el desarrollo de programas para crear y mantener las relaciones positivas entre la empresa y un grupo de intereses.

Se pueden utilizar para promover la empresa, su personal, ideas e imagen incluso para crear una comprensión compartida interna entre los empleados.

Pueden mejorar la consecuencia general del público sobre una empresa y crear imágenes específicas como calidad, innovación, interés por los temas sociales.

Pueden involucrar una amplia variedad de métodos, como comunicados de prensa, reportes informativos, conferencias de prensa, patrocinio de eventos, y relaciones con los empleados.

### *Ventas personales*

Es una comunicación personal pagada que intenta informar a los clientes de los productos y servirlos y persuadirlos de comprarlos.

Es la forma más precisa de comunicar porque asegura a la empresa que están en contacto directo con excelente prospecto.

Tiene metas que por lo general están asociadas con encontrar e informar a los prospectos, persuadirlos de comprar y mantenerlos satisfechos a los clientes mediante el servicio de posventa.

Ha evolucionado para asumir los elementos de los clientes y de la investigación de mercados con el fin de generar ventas reiteradas y desarrollan relaciones continuas con los clientes.

### *Promoción de ventas*

Incluye las actividades que crea incentivos en el comprador para adquirir un producto o agregar valor para el comprador o comercio.

Pueden enfocarse a los consumidores, los intermediarios del canal de la fuerza de ventas.

Tiene una meta universal: inducir las pruebas de producto y la compra.

Por lo general se utiliza para apoyar las actividades de publicidad, relaciones públicas o ventas personal más que por un elemento promocional individual.

Puede incluir actividades como cupones, rebajas, programas de lealtad, promoción en el punto de compra, concursos y sorteos (Ferre, 2012).

## 2.2. Posicionamiento

El objetivo de posicionar a la empresa o institución, es asegurar que ocupa en el mercado sea consistente con la organización. Para ello hay que tener conciencia del punto de partida donde está la empresa. Si es nueva el punto de partida es marginal, lo que equivale que es un participante no influyente.

Cuando la empresa o institución ya está en el mercado, entonces lo que hace falta es tomar un punto de partida sabiendo que lo más probable que represente un punto de partida como de llegada.

Estructura del posicionamiento de las empresas tiene que ver con la cultura. Hemos buscado clasificar las éticas del posicionamiento para quienes elaboren estrategias tengan en cuenta cuales son las condiciones cuales son las condiciones de las mismas.

El posicionamiento puede entenderse desde tres puntos de vista: 1) el individual, 2) el relacionado con la ubicación del mercado y 3) el relacionado con la competencia.

Posicionamiento de los mercados. Este se refiere a la imagen inmediata que se forma en la mente de los individuos cuando se menciona un producto, empresa o sujeto determinados. Dicha imagen es distinta y competitiva con respecto a los demás objetos de su tipo proveyéndole o desventajas en la posibilidad de los clientes.

En sentido individual. Imagen inmediata que se forma en la mente de los individuos con respecto a un producto, empresa o sujeto determinado.

En relación con la ubicación en el mercado. Segmento o segmentos donde el producto es exitoso.

Con respecto a la competencia. Situación que guarda cada empresa o producto con respecto a sus competidores en un mercado dado.

Ubicación en el mercado. El concepto de posicionamiento, identifica a las características, segmento o segmentos donde el producto es exitoso. Esta acepción es importante para varios de nuestros propósitos.

- a) Promover nuestra oferta en aquellos segmentos donde es mayor la probabilidad de éxito.
- b) Buscar segmentos o condiciones de éxito en nuevos mercados meta.
- c) Determinar estrategias de producto y comercialización para penetrar nuevos segmentos de mercado o incrementar nuestra presencia y participación en segmentos de mercado que con anterioridad hubiésemos penetrado.

Respecto a sus competidores. Se refiere a la situación que guarda a cada empresa o producto respecto a sus competidores en el mercado meta o en un determinado segmento (Lerma, 2004).

El posicionamiento facilitara el diseño y desarrollo de la de la estrategia de marketing en cuanto a que necesidades y deseos de los clientes se deben intentar satisfacer, con que producto o combinación de atributos se puede conseguir y como proseguir y cómo proceder a una diferenciación competitiva.

El posicionamiento centrado en la competencia consiste en poner énfasis sobre las ventajas que posee el producto respecto a sus competidores directos para proporcionar un punto de referencia que permita diferenciar la marca. No obstante, estas estrategias de posicionamiento no se presentan con carácter exclusivo, sino que se entiende que en determinadas situaciones competitivas un enfoque domina sobre otro (Manuera, 2006).

Identificación comercial del marketing. “La identificación del local es mediante el nombre, término, símbolo, diseño o combinación de los mismos, formando el rótulo

comercial o corporativo cuyo objetivo es identificar los bienes o servicios de un vendedor o un grupo de vendedores.

Los elementos que forman que forman la identidad comercial deben estar en perfecta consonancia con la imagen corporativa del negocio. Los colores, signos, grafismo, y el diseño deben de transmitir una imagen de acuerdo a su estilo y formato al que pertenece” (Palomares, 2012).

### **2.2.1. Estrategia de posicionamiento**

Las empresas pueden diseñar sus programas de marketing para posicionar y mejorar la imagen de una oferta de producto que la mente del cliente meta. Para crear una imagen de un producto puede elegir entre varias estrategias de posicionamiento como:

Fortalecer la posición actual. La clave para fortalecer la posición actual de un producto es monitorear en forma constante lo que los clientes meta quieren y el grado en que perciben que el producto satisface esos deseos. Es decir, consiste en mejorar en forma continua el nivel de las expectativas de los clientes.

Reposicionamiento. En muchas ocasiones la disminución de las ventas puede indicar que los clientes han perdido el interés y capacidad de un producto para satisfacer las necesidades. Del reposicionamiento incluye un cambio necesario en cualquiera de los

Reposicionar a la competencia. En muchos casos es conveniente reposicionar a la competencia que cambiar a la posición propia. Un ataque directo a la fortaleza de un competidor puede poner sus productos en la luz menos favorable o incluso cambiar su estrategia de posicionamiento (Ferrel, 2012).

### ***2.2.2. Posicionamiento de un servicio en el mercado***

El término como *servicio* comúnmente incluye una variedad de características específicas, varía desde la rapidez con la cual se entrega un servicio hasta la calidad de las interacciones entre los clientes y el personal de servicios, y desde evitar los errores hasta proporciona extras deseables para complementar el servicio central. De la misma manera *conveniencia* se podría referir a un servicio que se proporciona en una ubicación apropiada, disponible en momentos adecuados o fáciles de emplear. Sin saber cuáles son las características de un producto que son de interés específico para los clientes son las características de un producto que son de interés específicos para los clientes, es difícil que los gerentes desarrollen una estrategia competitiva para su empresa y sus productos, y todavía más difícil evaluar el desempeño subsecuente de un producto en el mercado.

### ***2.2.3. La necesidad de un enfoque en la estrategia competitiva***

Los vendedores definen un mercado como el conjunto el conjunto de todos los compradores actuales o potenciales de un producto fundamental particular. Cada persona o comprador corporativo tiene necesidades y características distintivas, cualquier comprador potencial es un segmento separado que debe ser el objetivo. Algunos servicios personales y profesionales están ajustados a las necesidades de compradores individuales. No obstante la mayor parte de los negocios de servicio no encuentran que esa microsegmentación valga la pena en sus industrias. En vez de ello, tratan de lograr economías de escala vendiendo a todos los clientes dentro de un mercado específico y sirviendo a cada uno de ellos de manera similar. La adaptación parcial a las necesidades lo que se ha descrito como una estrategia de adaptación masiva se puede lograr ofreciendo un producto fundamental estandarizado, pero adaptado los elementos del servicio

suplementario con el fin de que se ajusten a los requerimientos de los compradores individuales.

### **2.3. Marketing de servicios**

Los servicios son un sector dominante en la economía global, ya que representa la mayor porción del producto interno bruto (PIB) y el empleo en las economías desarrolladas como en una buena parte del desarrollo.

Hasta hace poco el sector servicios se considera como una baja productividad y poca innovación salvo algunas actividades como transporte y turismo de escasa o nula posibilidad de efectuar transacciones. Sin embargo, en algunas décadas se han dado enormes y transformaciones que han dado a un nuevo paradigma de producción en la producción y comercio de servicios que le otorgan a esas actividades un papel completamente diferente dentro de la economía nacional.

Dos fenómenos se destacan en ese sentido, el primero es la creciente relevancia de un conjunto de actividades denominadas servicio intensivo en conocimiento, En esta categoría se agrupa a segmentos diversos como servicios contables y legales, audiovisuales, publicidad, diseño, programas computacionales y desarrollo humano. El factor común de todos ellos es el hecho de que emplean intensamente el capital humano de alto nivel de calificación y son usuarios y producto de información para prestar servicios a los clientes (López, 2014).

El marketing de servicios no es una batalla de productos y servicios percepciones y de datos. La gente no compra el mejor producto o servicio sino el que cree que es el mejor, ya que es la emoción del servicio lo que realmente vende si no el servicio en si mismo. Solo aquel capaz de reinventarse trabajando con los usuarios alcanzara el éxito.

Tendencias del marketing de productos y servicios desde las páginas de Facebook streams de twitter dentro del sitio web para seguir la cobertura de eventos pantallas interactivas mostrando streams o plataformas y botones de compra directa en redes sociales. El autoservicio implica no imponer donde, cuando y porque y de qué modo Según Hoffman (2011). ¿Qué es un servicio? “reconoce que la distinción entre bienes y servicios no es siempre perfectamente clara. Por lo que considera los servicios como hechos, actividades o desempeño. Un bien puro implicaría que los beneficios recibidos por el consumidor no contienen elementos por el servicio. De manera similar, un servicio puro no contendría elementos tangibles.

El serviespacio.se refiere al uso de evidencias física para diseñar los entornos de servicio. Debido a lo intangible de los servicios, los clientes a menudo tienen problemas para evaluar la calidad del servicio en forma objetiva. Como resultado, a menudo se basan en la evidencia física que rodea al servicio para ayudarlos a formar sus evaluaciones”.

Según Hoffman (2011), un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente. Se espera que continúe la demanda de servicios, mucha de esta demanda es resultado de la demografía. Los servicios tienen algunas características singulares que los distinguen de los bienes, y las estrategias de mercadotecnia deben ajustarse para tomar en cuenta estas características. Los servicios tienen cuatro características que los distinguen de los bienes: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y son perecederos.

El marketing se basa en la implicación del usuario en el proceso creativo el llamado marketing de colaboración con la idea que los consumidores aprecien cada vez más la colaboración en el proceso de creación, desarrollo y comunicación de la marca.

En el plan de estratégico se esmeran en la elaboración de sus planes estratégicos, pero no se han implementado planes de mercadotecnia. Con el marketing no solo se obtienen datos sino también información compleja y cualitativa sobre el comportamiento del usuario sus comentarios y la interacción como clientes, por lo que no contar con estos datos produce un vacío entre la oferta del servicio y lo que el usuario realmente necesita.

Antes de lanzar un nuevo servicio hay que conocer las necesidades del cliente (González, 2012).

### **2.3.1. Aspectos estratégicos de la administración de servicios**

La administración tendrá éxito si combinan adecuadamente diferentes procesos de las entidades de servicios. La relación bilateral de las operaciones del marketing y los recursos humanos en las empresas se apoyan en las estrategias de las organizaciones y desempeñan funciones esenciales en los resultados que se obtienen.

#### *Elementos administrativos:*

Operaciones. Son procesos eficientes que generan el método y la secuencia de las acciones con las que funcionan los sistemas operativos del servicio. Es muy útil que los procedimientos estén bien diseñados para evitar insatisfacciones a los usuarios, debido a las barreras del servicio; así como para eliminar los obstáculos del trabajo de los empleados y aumentar la productividad. Marketing. Se requiere que en toda empresa exista una comunicación eficaz. La estrategia de marketing Mix está integrada por cuatro elementos: tres de ellos que crean el valor. El producto, la distribución y la comunicación. Y el cuarto está representado por el precio.

Estrategias. El modo mediante el cual alcanzara los objetivos. Es una necesidad de las necesidades para sobrevivir y prosperar (Pérez, 2007).

Marketing de servicios.

Según Hoffman el servicio se debe distinguir entre bienes y servicios no siempre es perfectamente clara. Incluso puede ser muy difícil, si no que imposible. Un bien puro implicaría que los beneficios recibidos por el consumidor no contienen elementos proporcionados por el servicio. Un servicio no contiene elementos tangibles.

### ***2.3.2. Comportamiento del consumidor de servicios***

El consumidor es la esencia del concepto de marketing. Se requiere que comprendamos a nuestros consumidores y que desarrollemos nuestras organizaciones en torno a sus necesidades. La comprensión de los consumidores y el mejoramiento de la experiencia son particularmente importantes para los servicios, que en muchos casos todavía tienden a estar dominados por las operaciones, que orientados al cliente. Se requieren tres etapas principales del consumidor, las cuales se consideran como el proceso de la toma de decisiones la: pre-compra, consumo y evaluación posterior a la compra, el consumidor debe utilizar un proceso o modelo para tomar su decisión.

#### *La etapa de pre-compra.*

El proceso de decisión del consumidor se refiere a todas las actividades del consumidor que ocurre antes de la adquisición del servicio. Esta etapa inicia cuando una persona recibe un estímulo que incita a un consumidor a considerar la compra puede ser una: señal comercial, son el resultado de esfuerzos promocionales, es decir es cuando el consumidor determina si existe una necesidad de producto. Una señal social se obtiene del grupo de pares del individuo o de otros grupos significativos o una señal física, como sed, hambre u otras señales biológicas (Hoffman, 2011).

#### La etapa de consumo: elección.

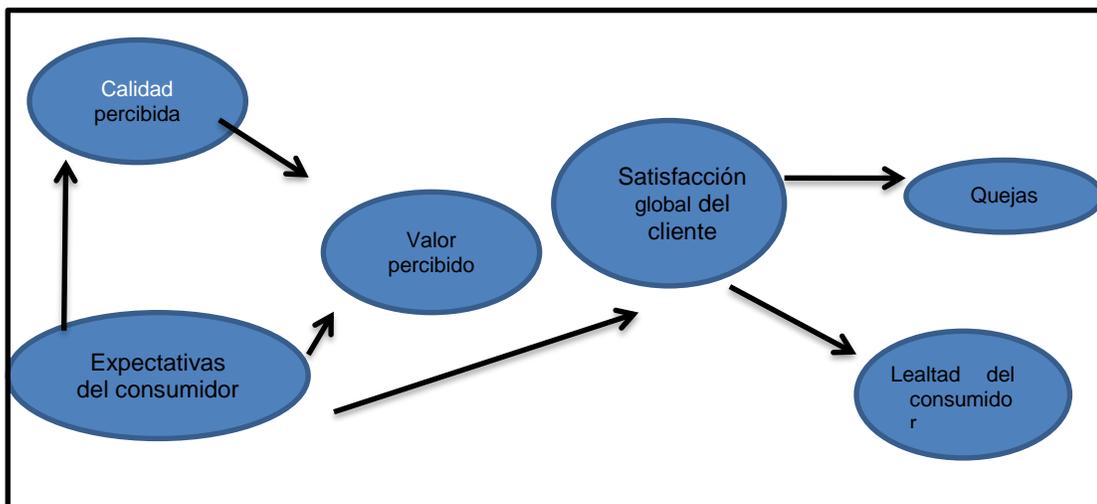
Durante la etapa de consumo, el consumidor puede hacer una elección de la tienda, decidiendo comprar, diciendo comprar a partir de la decisión va acompañada de una serie

de expectativas acerca del desempeño del producto que se comprara. El proceso de consumo es la actividad de comprar, usar y deshacerse del producto.

La etapa posterior a la compra: evaluación posterior a compra.

Una vez que se ha hecho la compra y que producto, ya sea un bien o servicio, se está consumiendo, tiene lugar la evaluación posterior a la compra tomando la decisión de compra correcta. Durante el proceso de evaluación de la etapa posterior a la compra también es posible utilizar modelos de atributos múltiples. (Hoffman, 2011).

*Figura 1. Modelo del índice de satisfacción de los consumidores*



Fuente: Jonhson, Michael, Andersen, Gustansson, Jaesung, (1998, p 176)

### *Satisfacción de los consumidores.*

Calidad percibida.

Se define como la evolución que hace el mercado de la experiencia del consumo reciente y se asume que tiene un efecto directo y positivo sobre la satisfacción.

Valor percibido. Se refiere al nivel de calidad del servicio al precio pagado.

Expectativa del consumidor. Representan tanto las expectativas del consumidor, representan tanto las experiencias previas de consumo con la oferta de la firma,

incluyendo información no derivada de la experiencia, que está disponible a través de la publicidad.

Satisfacción. Es la evaluación global, a la fecha, de la experiencia de consumo.

Expresión quejas. Cuando la experiencia de consumo el cliente no está satisfecho tiene la opción de satisfacer de manifestar la inconformidad para recibir una compensación.

Lealtad. Se considera a esta variable como la probabilidad de recompra y se asume como un incremento de satisfacción trae como consecuencia a la lealtad.

(Paredes, 2012).

### ***2.3.3. La mezcla táctica de la mercadotecnia de servicios***

Etapas de la competitividad operativa. La empresa de servicios desaparecerá a medida que los clientes se sientan frustrados por el mal servicio proporcionado. Las empresas de servicios que tratan de real un proceso de servicios para mejorar la eficacia operativa pueden elegir entre una amplia gama de opciones operativas. La forma en la cual varias empresas de servicios adoptan la *competitividad operativa* se puede describir como un proceso con las siguientes cuatro etapas.

Etapas 1. Disponible para el servicio. Las operaciones son reactivas a las necesidades del resto de la organización y entregan el servicio según es especificado. Tratando de cumplir con su misión, el departamento de operaciones principalmente se ocupa de evitar los errores.

Etapas 2. La empresa ahora debe buscar la retroalimentación de sus clientes acerca de los costos relativos y las cualidades percibidas del servicio para identificar áreas de oportunidad en el proceso de entrega del servicio. En este punto el departamento de

operación se vuelve mucho más orientado a lo externo y a menudo se interesa en tener proceso de comparación de sus opciones en relación a la competencia.

Etapa 3. Competencia, distintivas, alcanzadas. Se permite que los trabajadores de servicio al cliente seleccionen entre procedimiento alternos y no están obligadas a tratar a todos los clientes de una manera uniforme, sin importa lo que cliente haya solicitado.

Etapa 4. Entrega de un servicio de clase mundial. La fuerza de trabajo misma debe ser una fuente de innovación constante. Para lograr esto los supervisores de atención al cliente deben ir más allá, de capacitar a ser mentores.

*Aspectos estratégicos de la administración.*

La administración de servicios tendrá éxitos si se combinan adecuadamente diferentes procesos de las entidades de servicios. La relación bilateral de las operaciones con el marketing y los recursos humanos de las empresas se apoyan en las estrategias de las organizaciones y desempeñan funciones esenciales en los resultados que se obtienen. Para alcanzar la visión estratégica de las organizaciones de servicios, se impone una administración que busque la integración de los procesos mencionados a fin de perfeccionar el rumbo al cumplimiento de los objetivos, además de identificar e implementar las estrategias generadas por dichas relaciones.

A continuación, se explican cada uno de los elementos.

Operaciones. Son necesarios procesos eficientes que generan el método y la secuencia de las acciones con las que funcionan los sistemas operativos de servicio.

Es muy útil que los procedimientos estén bien diseñados, para evitar insatisfacciones a los usuarios, debido a las barreras del servicio; así como para eliminar los obstáculos del trabajo de los empleados con el fin de aumentar su productividad.

Marketing. Se requiere que en toda empresa una comunicación eficaz. Debe tenerse a los clientes al tanto en las bondades de los servicios, además de mantenerlos informados sobre el lugar y el momento para obtenerlo.

La estrategia de marketing. Mix está integrada por cuatro elementos; tres de ellos que crean valor: el producto, la distribución y las comunicaciones y el cuarto, mediante el cual se captura el valor que está representado por el precio.

Recursos humanos. Es muy frecuente la interacción entre los clientes y los empleados, o usuarios externos como precisan otras clasificaciones. Deben enfocarse las empresas fundamentalmente a capacitar, motivar y tratar de retener a las personas sobre la base de las competencias laborales requeridas para los puestos con el fin de mejorar los resultados que se ofrecen.

Estrategias. Son la base de la interrelación de los componentes. El modo el cual se alcanzará el cumplimiento de los objetivos. Es una necesidad de las entidades para sobrevivir y prosperar en medio del entorno turbulento y cambiante de la economía de servicios.

Los elementos estratégicos de la administración de los servicios, descritos anteriormente generan un conjunto de interrelaciones que mencionan y explican a continuación.

Operaciones y recursos humanos. Determinan aspectos centrales que ilustran el ambiente interno del negocio del servicio.

Operaciones y marketing. Determinan aspectos de la entrada de la entrada del servicio.

Marketing y estrategia. Determinan las circunstancias externas que afectan al negocio de servicio en relación con el crecimiento externo.

Estrategias y recursos humanos: Dan lugar a los aspectos de crecimiento intern asociados con las limitaciones del sistema. (Molina,2007)

### **2.3.2. *El triángulo del servicio***

El triángulo del servicio se ha convertido en el escudo de armas para las banderas de la compañía que manejan el servicio tanto nacional como internacional. El triángulo del servicio es una ilustración virtual de toda filosofía de la gerencia del servicio.”Ver figura 2”

Las partes del triángulo del servicio son:

El cliente. El corazón del modelo en el círculo central: los clientes se deben identificar tanto en forma Psicográfica como demográfica.

La estrategia del servicio. Es la línea que se conecta con el círculo del cliente con el círculo de la estrategia del servicio. La estrategia del servicio se construye sobre la información demográfica y Sico gráfica que se obtiene en la averiguación. La estrategia del servicio llega a ser un modelo de gerencia para decisiones futuras sobre la compañía, su servicio y sus operaciones. Esta estrategia, la cual que basarse en un claro entendimiento del cliente, deben martillarla casi siempre en un seminario ejecutivo la alta gerencia y los propietarios.

La gente. Esta parte del modelo del triángulo del servicio incluye a todos los ejecutivos, gerentes y empleados de la organización. Representa el aspecto educativo de la gerencia del servicio.

Los sistemas. Todas las personas de la organización, desde la alta gerencia hasta los empleados de contacto con el público, deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio. Esa sirve para mostrar la interrelación entre los clientes y los sistemas de la organización.

Pero hay cuatro sistemas principales en la organización.

El sistema gerencial. Sus miembros incluyen a los propietarios ejecutivos y gerentes que realmente están a cargo del negocio y toman las decisiones estrategias que lo orientan a corto y largo plazo.

El sistema técnico. Representa todas las herramientas físicas y técnicas utilizadas para realizar el producto o servicio.

El sistema social. Representa toda la gerente del negocio y la forma de interactuar entre sí. Como se hace el trabajo conjuntamente. (Lawrence, 2005).

El triángulo de los servicios. Uno de los modelos o esquemas que vinculan procesos y relaciones del marketing de los servicios es el triángulo de marketing de los servicios de las con sus tres dimensiones. Marketing interno, marketing externo, y marketing interactivo.

Para que el servicio sea integro, deben complementarse las tres dimensiones del marketing que convergen el triángulo. Estas se conceptualizan de forma genéricas en las relaciones empresa-cliente y empleado-cliente.

Relación empresa cliente. Determinar cuáles son las promesas que se harán a los clientes, a partir de la comunicación de los servicios, productos y procedimientos de la empresa, es decir lo que esperan del servicio y la manera en que se realizaran.

Relación empresa-empleado. En el momento en que las promesas hechas pueden ser cumplidas, se necesita que los proveedores del servicio se encuentren bien capacitados

Relación empleado-cliente. En el momento en que el cliente recibe el servicio, es un momento crítico porque aquí se cumplen o rompen las promesas realizadas por los empleados y proveedores del servicio.se cumple la retroalimentación empleado-cliente.

¿Qué espera el cliente del servicio que se ofrece? Los clientes no comprar productos ni servicios sino resultados. Esperan un buen servicio un buen trabajo desde el primer contacto con las entidades.

Necesidades expectativas de los clientes. Los empleados que ejercen la mercadotecnia de los servicios se enfrentan a la limitante de intuir las necesidades y expectativas de los clientes, de ahí que la importancia de la comunicación detallada y minuciosa, con el propósito de comprenderlas, medirlas y evaluarlas mejor. (Lawrence,2005)

Figura 2. Triangulo del servicio



Fuente: Pedro Larrea Angulo (1991) Calidad del Servicio. Del marketing a la estrategia. p 101

#### 2.3.4. Flor del servicio

La flor del servicio. El servicio fundamental rodeado de grupos suplementarios. Cada pétalo representa conceptos teóricos definidos en el curso de las organizaciones. En la medida que se llenen los pétalos de la flor con valores positivos, se garantiza el éxito del servicio fundamental. “Ver figura 3”

*Cadena de utilidad del servicio.*

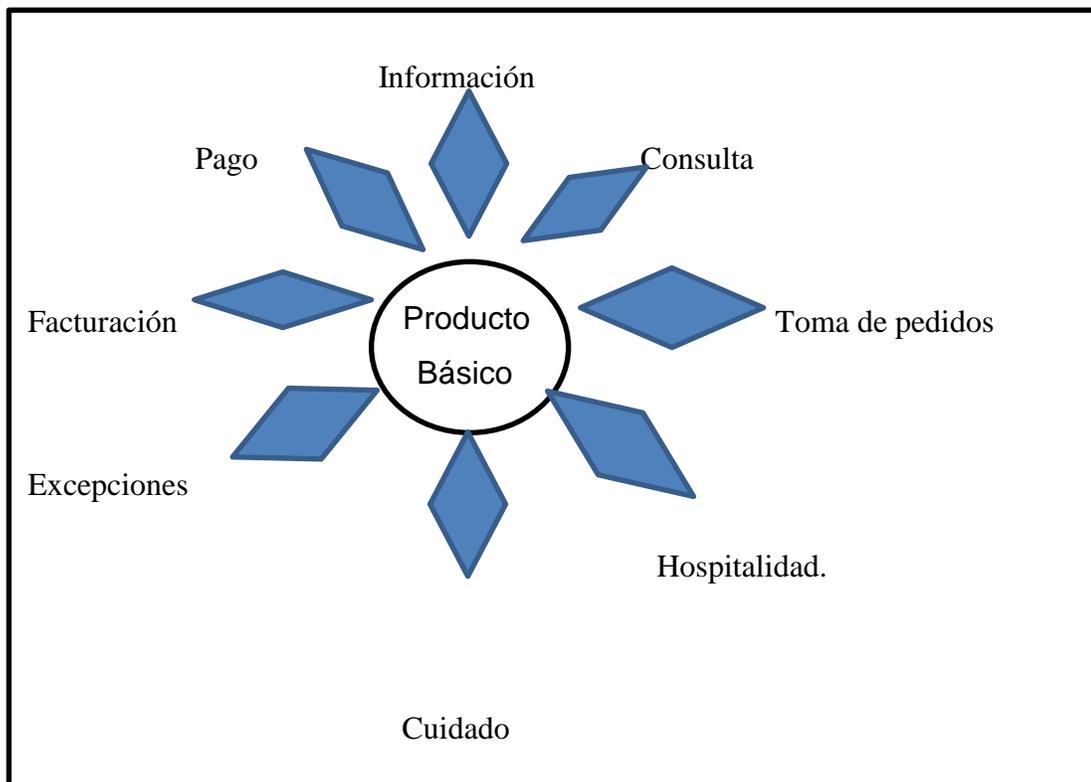
Este modelo teórico, desarrollado por Heskett, Sasser y Schlessinger, (2003) proporciona las herramientas necesarias para desarrollar la estrategia de servicio, basada en los elementos que proporciona la creación del valor.

Este modelo tiene como centro el concepto el concepto de servicio de bajo costo y mejora continua e integra la lealtad, la satisfacción, la capacidad y calidad, la productividad y elementos todos los que contribuyen.

En la cadena de valor los componentes en una empresa son:

1. Empleados.
2. Consumidores
- 3 Clientes

*Figura 3. Flor del Servicio*



Fuente: Lovelock, C (1996).

### **2.3.5. Modelo servucción**

Es una herramienta de gestión. La prestación de servicios debe ser concebida como un servicio, y ser vista como una fábrica de consecuencias que van ligadas a ella.

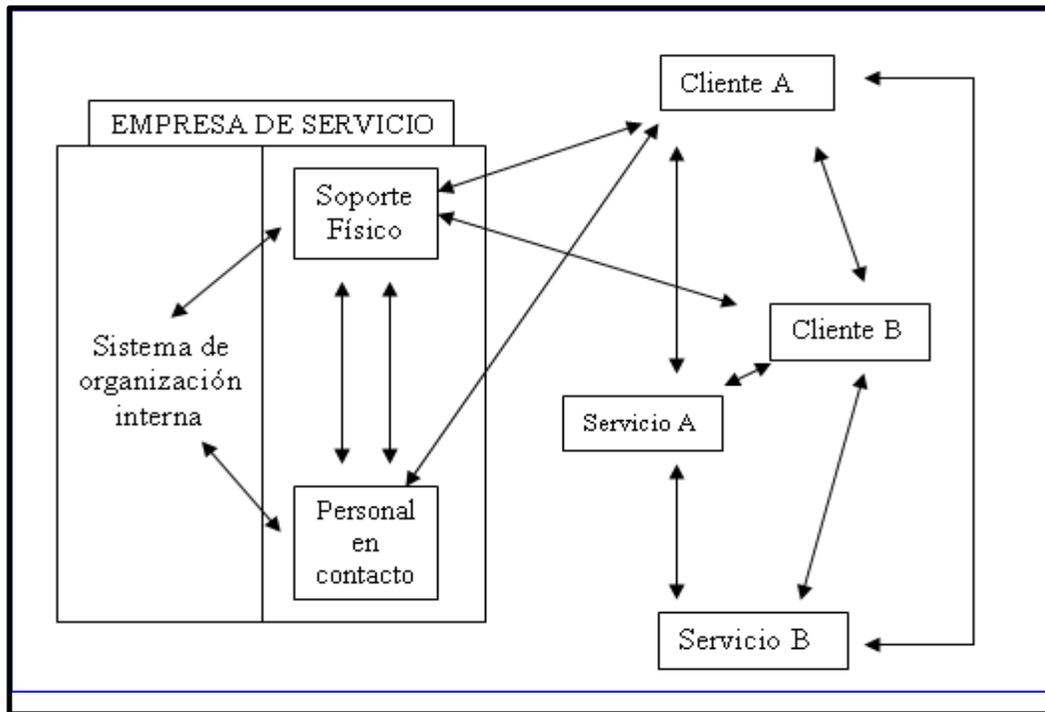
La organización al momento de diseñar su servucción debe inspirarse en esta. Pero aceptando que la servucción es un sistema, debe pensarse globalmente, en su conjunto, y fundamentalmente atender las necesidades del cliente, analizando sus expectativas y evaluando sus percepciones.

Desde la concepción del servicio hasta la realización de un servucción, se necesita, imaginación rigor y presión como la concepción de una fábrica.

Un buen diseño un servucción contribuye a lo siguiente:

- a) Reduce costos.
- b) Genera confianza.
- c) Cumple con las expectativas del cliente.
- d) Establece estándares de calidad.
- e) Conlleva alcanzar los objetivos de la empresa.

Figura 4. Modelo Servicio



Fuente: Eiglier y Langeard (1968) p 305.

Tabla 1.

## Servicio de marketing de servicios

Fabricación de productos	Fabricación de servicios.
Producto tangible	Servicio intangible.
Se necesita: materia prima, mano de obra, gastos indirectos de fabricación..	En el servicio interactúan: <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal en contacto con el cliente .Soporte físico.</li> </ul>
La interacción es planeada con presión Estándar de calidad deseada.	Se trata de un sistema de un rigor necesario desde la concepción y puesta en funcionamiento para que el servicio sea de calidad
Para ponerlo a disposición al cliente es necesario venderlo.	Si no hay cliente no hay servicio. <b>Cliente: productor y consumidor.</b>
Puede almacenarse	No puede almacenarse.

Fuente:( Servicio de marketing de servicios ( 1968) p 111.

### ***2.3.6. Servicios suplementarios***

Los servicios proporcionan la diferenciación que separa las empresas exitosas de las perdedoras. El buen desempeño en la prestación del servicio requiere que los vendedores sigan los pasos que se detallan a continuación:

1. Determinar qué acciones y reacciones esperan los clientes.
2. Evaluar que tan bien se está desempeñando la organización en cada uno de ellos... si, de hecho, la gerencia responde incluso a todos y cada uno de ellos de los requerimientos de los clientes.
3. Rediseñar los paquetes existentes, con el fin de ofrecer a los clientes en cada segmentos del mercado objetivo de la empresa, la oferta de un producto y de un sistema de entrega que satisfaga sus expectativas en lo concerniente al desempeño y al valor, dentro de las restricciones de un precio que permitirá que el proveedor obtenga una utilidad razonable. (Lovelock, 1997).

### ***2.3.7. Evaluación del servicio***

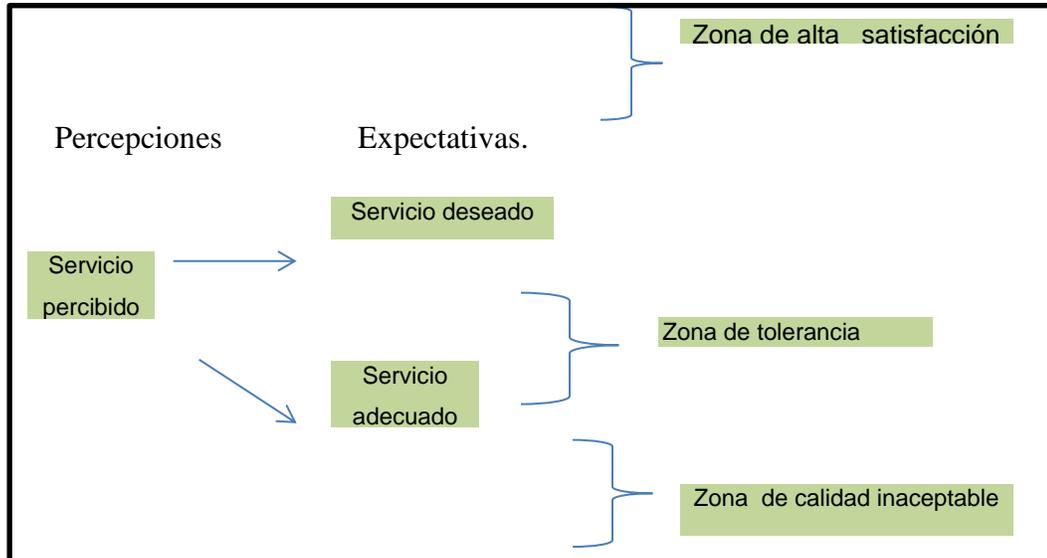
La calidad del servicio se definió la diferencia entre lo que un usuario espera obtener de un proveedor y lo que recibe de este cuando usa el servicio.

La zona de tolerancia se encuentra entre los niveles deseados y adecuados para el usuario y representa el rango de calidad que el consumidor lo considera aceptable.

La diferencia entre servicio percibido y el servicio deseado se denomina la medida de la superioridad del servicio. Esta medida se refiere al grado en el servicio prestado alcanza o excede de los niveles máximos de calidad por los usuarios. Si esta diferencia es positiva el cliente está satisfecho.

Si el servicio alcanza este nivel de expectativa, el servicio es adecuado de lo contrario el servicio es inaceptable. (Lozada, 2008).

Figura 5. Modelo de la zona de tolerancia



Fuente: Adaptado de Kettinger y Lee (2005).

Los atributos o dimensiones que tienen una zona de tolerancia estrecha, es decir hay poca distancia entre el servicio adecuado y entre el servicio deseado, representan las dimensiones del servicio más importante para los usuarios. Estos aspectos deben concentrar la atención de los gerentes interesados en ofrecer a los usuarios los servicios de alta calidad, debido a que los juicios de calidad se basan fundamentalmente en estos atributos (Johnstons, 1995).

La calidad en el servicio es la que busca el cliente externo, es la calidad actuante y real que se distingue o puede coincidir con la calidad del servicio que proyecta la organización. Para adentrarse en la gestión de la calidad en el servicio, debe participar todo el personal, incluyendo la alta dirección, condición necesaria para que se trace en la estrategia los lineamientos para no fracase el programa o plan que se integra introducir.

Lograr el liderazgo en una empresa de servicio significa poner la mirada de las expectativas de los clientes y consumidores del servicio, y lograr en los colectivos laborales las actitudes movilizadoras del comportamiento emocional y espiritual hacia la calidad total. (Fernández, 2005).

## 2.4. Funciones del marketing en las organizaciones

Según Kotler. El marketing ha evolucionado y dejó de ser un simple departamento de ventas para convertirse en una de las actividades más complejas de la empresa.

La cual cuenta con las siguientes funciones dentro de las organizaciones:

1. Departamento de venta simple.

En las empresas pequeñas por lo general cuentan con vicepresidente de ventas, quien es el responsable de la fuerza de ventas incluso también realiza labor de ventas.

2. Departamento de ventas con funciones de marketing auxiliares.

A medida que la empresa crece, necesita ampliar ciertas funciones, incluso requiere llevar a cabo una investigación de mercados para determinar las necesidades de los clientes. El vicepresidente de ventas contratar para un gerente de investigación de marketing y un gerente de publicidad para manejar esas actividades.

3. Departamento de marketing parte.

Cada vez que la necesidad de personal se incrementa a la par del desarrollo de la organización, se justifica una inversión adicional en investigación de marketing, desarrollo de productos nuevos, publicidad y promoción de ventas, y servicios a clientes. Sin embargo, el vicepresidente de ventas normalmente concentra el tiempo y los recursos en la fuerza de ventas. Tarde o temprano verá la ventaja de establecer un departamento de mercadotecnia aparte dirigido por un vicepresidente ejecutivo en esta etapa, las ventas y el marketing son: Funciones del vicepresidente de ventas:

- Contrata vendedores.
- Aumentar su compensación.
- Organiza un concurso de ventas.
- Capacita a los vendedores.
- Reduce los precios de los productos sea más fácil.

*Funciones del vicepresidente de marketing.*

- Analiza la fuerza que afectan al mercado.
- Analiza el segmento del mercado.
- Investiga el mercado.
- Justifica cambios estilo, empaquetado, servicio, distribución.

## 4. Departamento de marketing moderno.

Es encabezado por un vicepresidente ejecutivo de marketing y ventas y con gerentes encargados de cada función de marketing, incluida en la administración de ventas.

## 5. Empresa de marketing eficaz.

Si los empleados se dan cuenta de que su trabajo depende de las ventas es cuando la empresa se convierte en un mercado eficaz.

## 6. Empresa basada en procesos y resultados.

Con el propósito de obtener resultados de proceso relacionados con los clientes, las empresas están nombrando jefes de procesos que dirigen equipos multidisciplinarios. Por ello, el personal de marketing y de ventas dedica un porcentaje cada vez mayor de tiempo a partir de marketing y de ventas dedica un porcentaje cada vez mayor de su tiempo a participar en equipos de proceso.

## 7. Organización funcional.

La organización de marketing consiste en especialistas funcionales que rinden cuentas a un vicepresidente de marketing, quien coordina sus actividades. Una organización funcional a menudo da pie a una planificación insuficiente para producto y mercados específicos. Se descuida a los productos que no son favoritos de alguien.

8. Los mercados nacionales con frecuencia organizan su fuerza de ventas según sus pautas geográficas. El gerente de ventas nacionales podría supervisar a cuatro gerentes de ventas regionales, cada uno de los cuales supervisa seis gerentes de zona, que a su vez supervisan ocho gerentes de ventas de distrito que supervisan a diez vendedores.

La planeación como función administrativa. Según Koontz (1998).

Los planes se clasifican en 1) propósitos o misiones 2) Objetivos o metas, 3) estrategias, 4) políticas, 5) procedimientos 6) programas, 7) presupuestos. Estos tipos se explican a continuación.

*Proposiciones o misiones.*

La misión y el propósito se identifican la función o tarea básica de una organización. Todo establecimiento organizado del tipo que sea tiene que tener un propósito o misión, las empresas tienen una tarea básica que la sociedad del asigna.

*Objetivos y metas.*

Son los fines que se persiguen en toda actividad en toda índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que persigue mediante la organización. La integración del personal, la dirección y el control.

*Estrategias.*

El termino estrategia sigue teniendo implicaciones competitivas, los administradores lo usan cada vez más, para las acciones operativas. Las estrategias pueden definirse como la determinación de objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción, y la asignación de recursos para su cumplimiento.

*Políticas.*

Son en sentido de que también la manera de comprender que guían o canalizan el pensamiento o la acción. Las políticas delimitan dentro de la cual se debe decir y asegurar que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de las metas.

*Procedimientos.*

Son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse esencialmente en una secuencia cronológica de acciones requeridas.

*Programas.*

Es un conjunto de metas y procedimientos, reglas y asignaciones de tareas, pasos que han de darse y otros elementos necesarios para llevar a cabo una acción determinada.

*Presupuesto.*

Es un planteamiento de resultados expresados en términos numéricos, puede relacionarse con las operaciones como lo hace el presupuesto de gastos. El presupuesto es fundamental para las compañías.

*La planeación estratégica orientada al mercado.* Es el proceso gerencial de crear y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades del mercado. El propósito de la planeación estratégica es moldear los negocios y sus productos de la empresa de modo que generen mayores utilidades y crecimiento.

*La planeación estratégica requiere acciones en tres áreas.*

1. Es manejar los negocios de la empresa como una cartera de inversión.
2. Implica evaluar los puntos fuertes de cada negocio tomando en cuenta la tasa de crecimiento de mercado y la posición y función de la empresa.
3. La tercera área es la estrategia, para cada uno de sus negocios, la empresa debe desarrollar un plan de juego que le permita alcanzar objetivos a largo plazo.

*Planeación estratégica corporativa y divisional.*

Al preparar declaraciones de misión, política, estrategia y metas, la oficina central establece el marco dentro del cual las divisiones y unidades de negocio preparan sus planes. Algunas corporaciones dan mucha libertad y sus unidades de negocio para fijar sus propias metas y estrategias en cuanto a ventas y utilidades.

*Todas las oficinas centrales realizan cuatro actividades de planeación.*

1. Definir la misión corporativa. Las buenas declaraciones de misión tienen tres características. La declaración, queremos, lograr, ofrecer. La segunda la declaración de misión hacen hincapié en las principales políticas y valores de la empresa que mantener. Las políticas definen el trato que la empresa dará a los accionistas, empleados, clientes, proveedores, distribuidores y otros grupos importantes. La tercera declaración define los principales ámbitos competitivos dentro de los cuales va operar la empresa.
2. Establecer unidades estratégicas. Tienen tres características.

- a) Es un solo negocio o un conjunto de negocios afines que se puede planear con independencia del resto de la empresa.
- b) Tiene su propio conjunto de competidores.
- c) Tiene un gerente responsable de la planeación estratégica y utilidades que controla la mayor parte de los factores que influyen en las utilidades

3. *Asigna recursos a cada unidad estratégica de negocios.*

Se asigna el financiamiento adecuado, utilizando herramientas analíticas para clasificar sus negocios según su potencial para generar utilidades.

4. *Planea nuevos negocios.*

La empresa tiene tres opciones. La primera es identificar oportunidades para lograr un crecimiento adicional con los negocios actuales de la empresa (oportunidades de crecimiento intensivo); la segunda, identifica oportunidades para crear o adquirir negocios relacionados con los negocios actuales de la empresa (oportunidades de crecimiento integrante); y la tercera consiste en identificar oportunidades de añadir negocios atractivos no relacionados los negocios actuales (oportunidades de crecimiento para identificarse).

## **2.5. Análisis del entorno del marketing**

### *Análisis externo.*

En el análisis externo es el estudio en que se muévela empresa, es importante estudiar la situación considerar con relación con los factores económicos, social, cultural y económico y político; el análisis de mercado incluye, las tendencias actuales y proyecciones futuras de la oferta y la demanda.

El análisis de la competencia, que lleva a definir a los competidores superiores a partir de los criterios definidos, características del servicio, precios,

Este análisis debe propiciar de las principales Amenazas y Oportunidades que debe contrarrestar y aprovechar, respectivamente.

### *Análisis interno.*

En esta etapa se analizarán el comportamiento de los principales indicadores comerciales con los que opera. En este apartado se analizan los segmentos de mercado a los cuales se orienta la actividad de la empresa, se analizan las capacidades de mercado, recursos y objetivos de la empresa para obtenerlos y asegurarlos, lo cual se analiza la relación

producto-mercado a partir de todos los componentes que ofrece la empresa y su relación directa con el segmento de mercado que atiende.

También se deben de analizar los precios, teniendo en cuenta las estrategias y tácticas para el mercado-producto o servicio dependiendo de la necesidad exista de la movilidad de la demanda en corto plazo. Se deben de estudiar los canales de distribución con los que opera la empresa a través de todo el sistema de contratación.

Otro aspecto relevante en el análisis de la eficacia de la estrategia de la comunicación bien determinada, evaluar el éxito de la misma a partir de los resultados obtenidos con la ejecución de las acciones definidas. Hay que tener en cuenta este aspecto que se debe evaluar los instrumentos de comunicación que aplica la propia empresa.

Por último, se deben analizar los recursos humanos técnicos y económico-financieros.

A partir de todo esto se analiza lo interno se definen los principales Debilidades y fortalezas de la empresa.

### **2.5.1. Análisis FODA**

A partir del análisis del análisis externo y teniendo en cuenta el análisis interno de la empresa se realiza el análisis FADO que consiste en concretar la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa con las amenazas y oportunidades externas en coherencia que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre sus capacidades interna y la competencia externa. (Aro, 2013).

La identificación de segmentos y la selección del público objetivo.

Este método sirve a los vendedores a distinguir los principales segmentos de mercado, a tomar uno o varios segmentos como objetivo y desarrollar productos y programas de marketing a su medida. En lugar de diversificar sus campañas de marketing, pueden centrarse en aquellos clientes a los que mejor pueda satisfacer.

*Este modelo requiere de tres pasos:*

1. Identificar y analiza el perfil de los diferentes grupos de consumidores a los que les puede interesar un determinado producto u oferta empresarial en otras palabras llevar a cabo un segmento de mercado.
2. Valorar y segmentar uno o varios segmentos del mercado a los pretende conquistar o dicho de otra manera realizar una definición de público objetivo.
3. Establecer en particular ventajas del mercado dado o realizar un posicionamiento del mercado dado.

*Segmentación de mercado.*

La segmentación de mercado es un procedimiento que consiste en dividir en el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercados con las siguientes características:

- Ser intrínseco homogéneo (similares) los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posibles respecto a sus semejantes posible respecto a sus probables respuestas ante la variable de la muestra de marketing y sus dimensiones de segmento.
- Heterogéneos entre sí. Los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posibles ante las variables del marketing.
- Bastante grandes. Para poder garantizar el segmento.
- Operacionales. Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing. Se debe incluir la dimensión geográfica para integrar a la plaza y promoción.

Beneficios de la segmentación de mercados.

- Permite la identificación de las necesidades de los clientes del submercados y el diseño de la mezcla de marketing para satisfacerlas.
- Las empresas de tamaño mediano ¿pueden crecer más rápido si tienen una posición sólida de los segmentos especializados en los mercados.
- La empresa crea una oferta de producto o servicio, pone el precio adecuado para el público objetivo.
- La empresa enfrenta menos competidores en el segmento objetivo.

- Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva.

*Tres pasos para identificar la segmentación de mercados.*

1. Investigación. Se examina el mercado para determinar para determinar las necesidades específicas de la oferta actual las que no lo son y las que podrían ser reconocidas.
2. Análisis. se interpretan los datos para eliminar y agrupar las variables, agrupar o construir el segmento con los consumidores que comparten un requerimiento en particular y lo que los distinguen de los demás segmentos.
3. Definición del perfil segmentos. Se prepara un grupo de acuerdo a las actitudes distintivas, geografía. Se nombra a cada segmento de acuerdo a cada segmento dominante.

*Tipos de segmentos de mercados son.*

1. Segmentación geográfica. Subdivisión de mercado de acuerdo a su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.
2. Segmentación demográfica. Se utiliza cuando se quiere hacer la subdivisión como la edad, genero, escolaridad, ingreso.
3. Segmentación pictográfica. Se examinan atributos como pensamiento, sentimientos y conducta de una persona. Se utiliza dimensiones de personalidad y valores.
4. Segmentación de comportamiento. Se refiere al comportamiento del producto, utiliza variables del producto como los beneficios deseados de un producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto.

Según Karl Albrecht, demuestran una vez más, su profunda comprensión de que significa la excelencia en el servicio. El lema básico es “si desea que las cosas funcionen fuera, el primer lugar debe que funcionen dentro de la empresa”.

Considera que los clientes están presentes en todas las relaciones que existen en una organización, y que todos necesitan ayuda para realizar sus tareas con el fin de satisfacer a los clientes que pagan. No cabe duda que es una perspectiva sumamente fructífera y gratificante para los ejecutivos de la década del siglo XXI.

Es imposible que una compañía se oriente al cliente, a menos de que de hecho este orientada hacia las personas, particularmente a los servicios. ¿Cómo lograr que los empleados se preocupen por los clientes si ellos no sientes que nos preocupamos por ellos?

Los empleados que perciben toman en consideración y que se sienten orgullosos de su empresa desean ver felices a los clientes.

Sabiendo que las personas mejoran su rendimiento cuando participan en ella y se les informa debidamente, y sabiendo que el hecho de sentirse comprometidas redundan en mejores resultados y una mejor calidad, debemos crear organizaciones que tengan una modalidad de aprendizaje que permita establecer relaciones basadas en la confianza mutua.

Si queremos sobrevivir y prosperar en la industria de los servicios, debemos de crear y mantener una armonía interna.

El servicio interno, como un método para darle a cada integrante de la organización una misión y un objetivo que cumplir. El concepto de servicios interno puede rescatar a los gerentes de nivel medio de sus roles de perdedores y convertirlos en líderes, capaces de contribuir al éxito de la empresa.

El servicio total de la calidad en las organizaciones la mejora del servicio no tiene por qué costar dinero. Pronto se advierte que un mal servicio es más costoso. Casi siempre es más económico ofrecer un servicio económico excelente que uno malo, este último incluye procedimientos desordenados, errores, imprecisiones, descuidos y una mala coordinación que redundan en costos enormes para la organización.

### ***2.5.2. Plan de marketing estratégico***

La planeación estratégica de marketing no es la aplicación de un método científico. No existe una formula preestablecida. No es tanto una técnica sino una responsabilidad. Es más que un pronóstico que básicamente consiste en transportar el pasado hacia el futuro, solo en el presente se tiene la oportunidad de tomar decisiones para el futuro. Solo en el presente se tiene la oportunidad de tomar decisiones. La planeación estratégica es un

compromiso por parte de la dirección. De estudiar la oportunidad que tienen los mercados para determinar que productos o servicios se pueden promoverse en forma agresiva, cuales conservarse y cuales abandonarse; establecer prioridades en la dirección en el desarrollo de los nuevos productos.

En otras palabras, puede decirse que el plan estratégico de marketing es un programa de acción que precisa los objetivos y los medios a poner en marcha en el marco de la estrategia en el marco de la estrategia Importancia.

Propósito del Plan de Marketing como son.

1. Explica las situaciones presentes y futuras de la organización, esto excluye el análisis FODA y el desempeño anterior de la empresa.
2. Especifica los resultados esperados (metas y objetivos).
3. Describe las acciones específicas que se realizarán para que la responsabilidad de cada acción se puede asignar e implementar.
4. Identifica los recursos que se necesitan para las acciones planeadas.
5. Permite monitorear cada acción y sus resultados para poder implementar

Los controles. La retroalimentación del monitoreo del control proporcionará información para empezar de nuevo el ciclo de la planeación en el siguiente marco temporal.

En los casos que se elabora un plan de marketing, este presenta muchas limitaciones pues no se establecen los mecanismos de control que garanticen que todos los esfuerzos del departamento y de las instalaciones estén orientados al logro de los objetivos y permitan constantemente analizar y corregir las desviaciones en relación con lo establecido con el plan. Además, sus utilidades para el desarrollo de las actividades comerciales de la entidad son prácticamente nulas.

Por lo tanto, al momento de las acciones que en este sentido se llevan a cabo son de forma empírica,

La filosofía empresarial, apoya la necesidad e importancia de planificar, pero hay desconocimiento.

Tampoco se llevan estudios de mercado, porque la segmentación es muy pobre. Se trabaja con fuentes secundarias. Sin considerar la información acumulada por el personal

del servicio durante años de labor en la entidad y que pudiera y que pudiera establecer patrones de comportamiento y establecer patrones de comportamiento de la instalación para diferentes segmentos que la visitan.

Se tiene poco conocimiento de la competencia, apenas se conoce al competidor más cercano, por lo que no se establecen estrategias o acciones encaminadas a superarla.

No se trabaja sobre ventajas competitivas, ni los atractivos de posicionamiento que puedan definir su mercado.

El control solo se realiza a través del análisis de los indicadores comerciales.

Con respecto a la comunicación se realizan con las relaciones públicas y promociones.

Las decisiones relacionadas con el precio y con los canales de distribución son tomadas por el grupo al que pertenecen, por política del país, tiene poco poder sobre estas.

De manera general que falta autonomía llevar a cabo acciones acoto plazo, que permitan ser flexibles y dinámicos ante los cambios que se dan en el entorno, se requiere motivador tanto de los directivos como de los empleados.

Como aspectos positivos.

Las actividades de capacitación se realizan con éxito abordando temas de actualidad y pertinencia. Se han desarrollado algunas actividades encaminadas a la toma de decisiones. (Hernández, 2012)

Actividades que orienten a llevar a cabo un estudio del entorno, principalmente del mercado y de la competencia que ofrezcan datos importantes para la toma de decisiones.

Que oriente al análisis autocrítico, con respecto a los datos que orienten que orienten a los servicios que ofrece a la capacidad real para hacer frente a la misma.

Que establezca mecanismo de control efectivos en correspondencia a los niveles de operación permitiendo ser flexibles y capaz de actuar en forma inmediata.

Entre los pasos que debemos dar a la hora de establecer un plan de marketing se encuentran los siguientes:

1. Definir el objetivo específico que se quiere obtener con el objetivo de referencia. La escucha de los medios sociales puede ayudar que responda a una necesidad de los usuarios que podamos satisfacer.
2. Seleccionar el segmento al que nos vamos a dirigir, el público objetivo.
3. Establecer los espacios o canales que vamos a utilizar.

Como resultado del Plan de Marketing es preciso ofrecer un producto o servicio que sea una autentica experiencia de usuario que lo tenga en cuenta y lo involucre. No se trata solo de atender su necesidad si no hacer que el cliente participe del servicio. (González, 2012).

Elementos de un Plan de Marketing son:

Declaración de la misión.

Análisis de la situación o FODA.

Objetivos.

- 1) Estrategia de marketing.

Estrategia del mercado meta.

- 2) Mezcla de mercado.

- Producto
- Promoción.
- Plaza.
- Precio.

- 3) Control de la evaluación e implementación. (Lamb,2011)

**Tabla 2.****Hoja de trabajo de un Plan de Marketing**

<b>I.</b>	<b>Resumen ejecutivo</b>
	a) Sinopsis.
	b) Principales aspectos del plan de marketing
<b>II.</b>	<b>Análisis de situación</b>
	a) Análisis del entorno interno
	b) Análisis del entorno del cliente
	c) Análisis del entorno externo
<b>III.</b>	<b>Análisis de FODA (fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas)</b>
	a) Fortalezas
	b) Debilidades
	c) Amenazas
	d) Amenazas
	e) Análisis de la matriz FODA
	f) Desarrolla de ventajas competitivas
	g) Desarrollo de un enfoque estratégico
<b>IV.</b>	<b>Metas y objetivos de marketing</b>
	a) Metas de marketing
	b) Objetivos de marketing
<b>V.</b>	<b>Estrategia de marketing</b>
	a) Mercado meta primario (y secundario)
	b) Estrategia del producto
	c) Estrategia de precios
	d) Estrategia de la cadena de distribución/suministro
	e) Estrategia de comunicación integrada al marketing (promoción)
<b>VI.</b>	<b>Implementación del marketing.</b>
	Temas estructurales
	Actividades tácticas de marketing
<b>VII.</b>	<b>Evaluación y control.</b>
	a) Control formal
	b) Control informal
	c) Programa e implementación
	d) Auditoría de marketing

Fuente: O.C. Ferrel, Michael D Hartline (2012).

Constituyen una herramienta de planeación muy útil porque permiten que no se omita información importante del plan.

- Organizar y estructurar los datos y la información que recabe durante en análisis de la situación.
- Utilizar esta información para entender las fortalezas y debilidades de la empresa y reconocer las oportunidades y amenazas que existen en el entorno del marketing.
- Establecer metas y objetivos que aprovechen las fortalezas.
- Definir una estrategia de marketing que cree ventajas competitivas.
- Formular la implementación un plan para implementar la estrategia de marketing.

I. Resumen ejecutivo.

II. Análisis de situación.

a. Entorno interno.

Revisión de las metas y objetivos de marketing.

Revisión de la estrategia de marketing y desempeño actuales.

Revisión de los recursos organizacionales actuales y previstos.

Revisión de recursos organizacionales actuales y previstos.

Revisión aspectos culturales y estructurales actuales y previstos.

b) Entorno al cliente.

¿Quiénes son los clientes actuales y potenciales de la empresa?

¿Qué hacen los clientes con los productos de la empresa?

¿Dónde compran los clientes los productos de la empresa?

¿Cuándo compran los clientes los productos de la empresa?

¿Por qué y cómo seleccionan los productos de la empresa?

¿Por qué los clientes potenciales no compran los productos de la empresa?

c) Entorno externo.

Competencia.

Crecimiento económico y estabilidad.

Tendencias políticas.

Asuntos jurídicos y reglamentarios.

Adelantos tecnológicos.

Tendencias socioculturales.

III. Análisis FODA.

A) Fortalezas.

B) Debilidades.

C) Oportunidades.

D) Amenazas.

E) La matriz FODA.

F) Desarrollo de ventajas competitivas.

G) Desarrollo del enfoque estratégico.

IV. Metas y objetivos de marketing.

a) Metas de marketing.

V. Estrategia de marketing.

A) Meta mercado primario (secundaria).

- B) Estrategia de producto.
  - C) Estrategia de fijación de precios.
  - D) Estrategia de distribución.
  - E) Estrategia de promoción.
- VI. Implementación del marketing.
- A. Aspectos estructurales.
  - B. Actividades tácticas de mercadotecnia.
- VII. Evaluación y control.
- A) Controles formales.
  - B) Estándares de desempeño general.
  - C) Estándares de desempeño del producto.
  - D) Estándares de desempeño de precio.
  - E) Estándares de desempeño esta distribución
  - F) Estándares de desempeño esta promoción (Ferrel, 2012)

### ***2.6.1. Centros de capacitación empresarial***

Asesoría y capacitación a pequeñas y medianas empresas PYME. Capacitación y asesoría en formación de instructores, facilitadores y consultores por áreas de especialidad.

Capacitación empresarial en las áreas de gestión empresarial; administración general, ventas, finanzas, calidad y desarrollo humano.

Asesoría tipo coaching y bolsa de trabajo.

De acuerdo al censo económico se encuentran 500 empresas de capacitación y desarrollo a nivel nacional debidamente registradas, el número de empresas en

Querétaro que tiene más 45800 entidades económicas las cuales pueden ser nuestros posibles clientes (SEDESU 2014).

*Disposiciones legales.*

Hoy en día las empresas productivas en México demuestran un fuerte interés por la capacitación de los trabajadores, debido principalmente a tres factores:

1. Las disposiciones legales.
2. El mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.
3. El incremento de la productividad.

Las disposiciones legales han hecho que los patronos se inquieten y traten de encontrar procedimientos que les permitan cumplir oportunamente. La realidad es que la capacitación constituye una formula extraescolar, mediante la cuales los trabajadores de todos los niveles dentro de las organizaciones productivas. Tienen la posibilidad de incrementar las posibilidades de incrementar sus habilidades, conocimientos y destrezas.

El Centro de Capacitación y Empresarial busca dotar a una persona de conocimientos, desarrollar habilidades y adecuar actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto. Además de los siguientes objetivos tendrá la capacitación:

- Para desempeñar un puesto diferente del que se ocupa.
- Para ingresar al trabajo.
- Para transferencia del puesto.
- Para el ascenso.
- Proporcionar conocimiento principalmente de carácter técnico, administrativo y científico.

La Ley Federal del Trabajo en el Art.153 A. Estipula lo siguiente:

“Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, en base a los programas formulado, de común acuerdo por el patrón y el sindicato a los trabajadores y aprobados por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.”

ART.153 B.

“Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, a los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a estos dentro de la misma empresa fuera de ella, por conducto del personal propio, instituciones especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría de Previsión Social en caso de tal adhesión quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas”.

Para llevar a cabo un proceso de capacitación y adiestramiento en una organización es necesario contemplar el cumplimiento a las disposiciones legales, lo cual, además de efectuar los tramites y registros correspondientes ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS), debe estar acorde con el marco legal de la Ley Federal del Trabajo.

El procedimiento consiste en constituir una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, la cual debe estar integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón.

Además, los procedimientos legales establecen la definición de un programa de capacitación y adiestramiento, que se debe registrar ante la STPS, a fin de dar cumplimiento a los Art. 153-A, 153-N, 153-Q, 153-R y 153-F, de la LFT. (2012).

El área que se responsabiliza del proceso de capacitación es el departamento de Recursos humanos dentro de las organizaciones los pasos fundamentales son los siguientes:

- Alguien en la organización se da cuenta que existe una oportunidad o problema que puede crear una necesidad de capacitación.
- La administración se compromete de un proceso de atención al problema, donde se especifican los sistemas; es decir la necesidad. La capacitación es la alternativa de solución.

- Si la alternativa de solución fue la capacitación, se analizan las necesidades de formación para determinar cuáles serán los resultados que se esperan.
- Se evalúan las alternativas, en términos de soluciones al problema.
- Se escoge la alternativa más eficaz.
- Entre los servicios que brinda el Centro de Capacitación Empresarial, destacan.
  - Administración de nómina.
  - Maquila de nómina.
  - Mercadotecnia.
  - Finanzas.
  - Recursos humanos
  - Informática.
  - Proyectos de inversión.
  - Asesoría laboral

Además, la empresa debe estar conformada por un equipo de profesionistas altamente capacitado en áreas que la empresa requiera mayor apoyo externo para las empresas mexicanas.

### ***2.6.2. Servicios que ofrecen***

En la actualidad representan el 72.5% del producto interno bruto (PIB) a nivel internacional, y casi el 60% de los gastos para el consumo personal. La industria continúa creciendo: según INEGI (2014) entre 2002 y 2014, un estimado del 96% de todos los nuevos empleos generados pueden proceder de las industrias del servicio. Los

servicios están creciendo a un ritmo acelerado en la economía mundial, y constituyen el 20% del valor de todo el comercio internacional.

Las industrias de servicio varían considerablemente. Los gobiernos ofrecen servicios a través de las diversas dependencias. Las organizaciones sin fines de lucro proporcionan servicios de capacitación a través de Canacindra, Secretaria de desarrollo económico, Secretaria de economía.

El propósito del proyecto es de ofrecer un buen servicio en capacitación empresarial.

Al diseñar programas de mercado, se debe considerar tres características especiales de los servicios: intangibilidad, inseparabilidad, e imperdurable.

El futuro de México depende en gran medida del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, ya que en ellas se encuentra la fuerza productiva con mayor capacidad para llevar al país hacia los niveles de competitividad global que impone el comercio mundial.

**Tabla 3.***Economía formal de México*

<b>TAMAÑO EMPRESA</b>	<b>NÚMERO EMPRESA</b>	<b>NÚMERO EMPLEADO</b>	<b>SECTOR</b>
Microempresa	4.8 millones	45.6%	Servicios y Comercio
Pequeña	221.194 mil	23.8%	Comercio y manufacturera
Mediana	15.432 mil	9.1%	Servicio y comercio
Grande	10.288 mil	0.2%	Manufacturera

*Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaria de economía (2015)*

### 3. METODOLOGIA

#### 3. 1. Marco contextual

Las micros, pequeñas y medianas empresas (MPYMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y así mismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con los datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2016) existen aproximadamente 5 millones 144 mil 56 empresas, que emplean 27 millones 727 mil 406 personas de las cuales 99.8% son MPYMES que generan el 52% del producto interno bruto (PIB) y el 72% de empleo del país.

Tabla.3

#### Número de empresas y personal ocupado en México.

Tamaño	Empresas		Personal Ocupado
	Numero	Participación (%)	Participación (%)
Micro	3 952 422	97.6	75.4
Pequeña	79 367	2.0	13.5
Mediana	16 754	0.4	11.1
Total	4 048 543	100.0	100.0

Fuente: INEGI 2016.

Respecto a las empresas encuestadas el 12.6 % imparte capacitación a su personal de ellas el 73.3% de las empresas medianas y el 55.8% unidades pequeñas destinan tiempo y recursos para capacitación en tanto que de las microempresas solo 11.5% capacita a su personal. INEGI (2016)

El 90% de la MPYMES en México están dirigidas a los oficios. Estudio revela que los giros son restaurantes, fondas, ferreterías y carnicerías mientras que 74 el 10% restante lo integran arquitectos, dentistas, abogados, entre otros.

El centro de capacitación se encuentra ubicado en la ciudad de Querétaro estado que cuenta con una superficie de 11,978 kilómetros cuadrados, número de habitantes en el estado Querétaro son total 2 millones 63 mil 148 personas; de los cuales 1018212 son mujeres y 1018212 son hombres, es decir que registre un crecimiento de 1.4 por ciento en comparación con el año 2016. INEGI (2017), En las siguientes tablas se puede obtener un panorama más preciso de la situación de los trabajadores de Querétaro a partir de la información contenida gráficas.

**Tabla. 4**

**Ocupación**  
**Primer trimestre en Querétaro 2017**

Concepto	Total	Hombre %	Mujeres %
Ocupados por la rama de actividad económica	798301	62.4	37.6
Industria manufacturera	186314	67.7	32.3
Industria extractiva	7144	98.00	2.0
Construcción	94078	96.7	3.3
Comercio	123685	52.3	47.7
Transporte y comunicación	39610	90.5	9.5
Otros	273353	42.2	57.8
Gobierno	29198	59.4	40.6
No especificado	992	70.4	29.6

Fuente STPS-INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. (2017)

**Tabla. 5**

**Ocupación por nivel de educación**  
**Primer trimestre en Querétaro 2017.**

Concepto	Total	Hombre %	Mujeres %
Ocupados por la nivel de educación.	798301	62.4	37.6
Sin instrucción	25420	68.2	31.8
Primaria	179994	67.7	32.3
Secundaria y media superior	415393	62.4	37.6
Superior	176910	56.5	43.5
No especificado	584	47.6	52.4

Fuente STPS-INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (2017)

Por lo que se puede observar existe un 32% de personas sin instrucción y con nivel Primaria. Con lo anterior se considera un amplio mercado para la capacitación.

**Tabla 4.****Municipios del Estado Querétaro**

Municipios	MPYMES.
Amealco de Bonfil	301
Pinal de Amoles	401
Arroyo Seco	242
Cadereyta de Montes	1139
Colon	624
Corregidora	3554
Ezequiel Montes	1349
Humilpan	676
Jalpan de Serra.	525
Landa de Matamoros	233
El Marques	2104
Pedro Escobedo	1123
Peñamiller	186
Querétaro	<b>29355</b>
San Joaquín	260
San Juan del Rio	1973
Tequisquiapan	1542
Tolimán	248
Total	45835

Fuente: Secretaría de Economía. Empresas registradas en el SIEM (2016).

Tabla 6.

**Parques industriales de Querétaro. Por municipio**

• El Marqués
• Querétaro
• San Juan del Río
• Corregidora
• Colón
• Humilpan
1. Parque industrial Bernardo Quintana
2. Parque industrial la Noria
3. Parque industrial Finsa
4. Parque industrial Finsa II
5. Parque industrial La Cruz
6. Parque industrial O´Donel
7. Parque industrial El Marqués
8. Parque industrial Tecnológico
9. Parque industrial la Bomba
10. Parque Industrial Benito Juárez
11. Parque Industrial Jurica
12. Parque Industrial Querétaro
13. Zona Industrial San Pedrito
14. Parque Industrial La Montaña
15. Parque Industrial San Rosa
16. Parque Industrial Santiago
17. Zona Industrial San Juan del Río
18. Parque Industrial Nuevo San Juan
19. Zona Industrial Valle de Oro
20. Parque Industrial El Pueblito
21. Parque Industrial Balvanera
22. Parque Aroespacial.
23. Agropak
24. Parque para MPYMES

Fuente. Secretaria de Desarrollo Sustentable (2015)

### ***3.2.1. Sujetos de investigación***

El número de trabajadores de las MPYMES son 29,355 según INEGI (2014), en el municipio de Querétaro, con nivel educativo técnico y profesional y a los que tienen carrera trunca quienes son a los que se dirigirá este estudio. Se definen además dos unidades de interés de acuerdo con los trabajadores de las MPYMES, escolaridad y temas de interés.

### ***3.2.2. Objetivos de la investigación***

#### ***Objetivo General***

Generar un Plan de Marketing dirigido a las MiPyME a fin de incrementar la cartera de clientes del centro de capacitación empresarial.

#### ***3.2.3. Objetivos específicos***

- Analizar la situación actual del marketing del Centro de Capacitación.
- Demostrar la viabilidad de continuar con el Centro de capacitación.
- Identificar las nuevas estrategias de comercialización a través del plan de marketing.
- Identificar el mercado meta y potencial del Centro de Capacitación.

Preguntas de investigación.

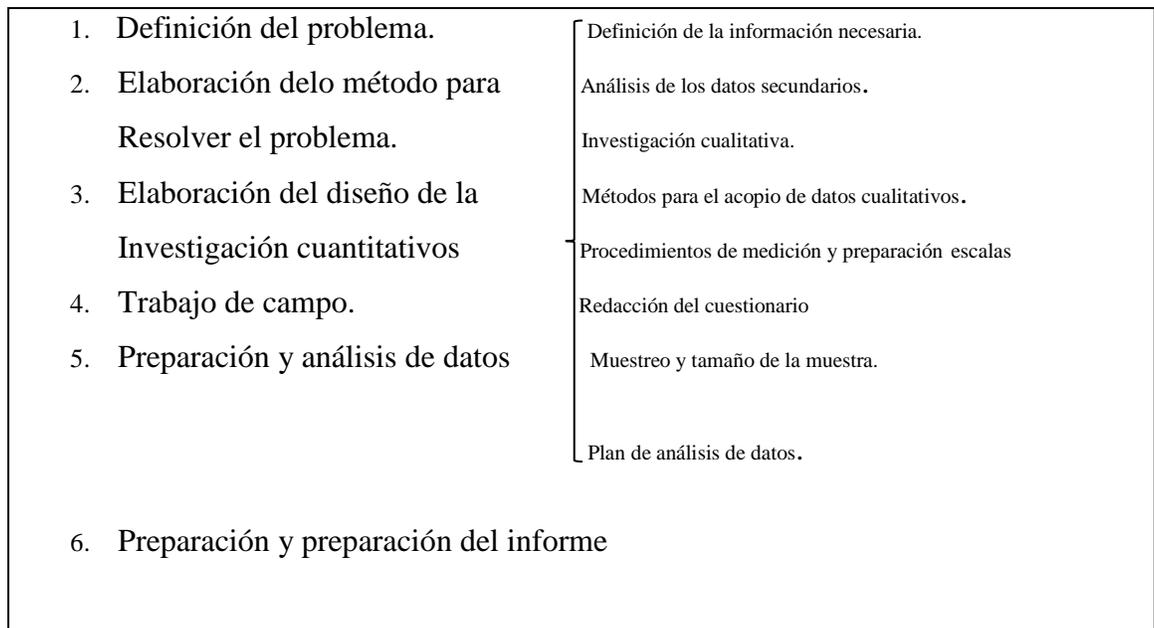
Las preguntas que se tienen que hacer para dar inicio a un Plan de Marketing, para un Centro de capacitación empresarial, son las siguientes:

- ¿Qué beneficios aportará la investigación de mercados para el Centro de Capacitación?
- ¿Qué servicios de capacitación ofrece la competencia?
- ¿Cómo se logrará el incremento en ventas a través del Plan de Marketing?

### 3.2.4. Diseño de la investigación

Para Malhotra (2004). Una investigación identifica el problema y sirve para emprender y detectar dificultades que existen y que es probable que se manifiesten en el futuro. En base a lo anterior se propone un proceso de investigación se planteó la metodología propuesta por este autor, la cual consta de seis etapas como se muestra en la fig.6.

Figura 6. Proceso de investigación.



Fuente: Elaboración propia basada en Neresh Malhotra (2008,p.8)

***Investigación.***

La investigación descriptiva se utilizó con el propósito de conocer la situación predominante, de los trabajadores de MiPyME a través de la descripción de las necesidades de capacitación. La meta no se limitó a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Se recogieron los datos sobre la base de una hipótesis “ver 3.2.4” en el cuadro elementos de la investigación, se resumió la información la cual se analizó los resultados, a fin de extraer datos para la toma de decisiones. Se utilizó la investigación transversal simple: Donde se utilizó una única muestra de encuestados de la población meta. Malhotra (2004).

**3.2.5. Elementos de la investigación**

<b>Objetivo</b>	<b>Preguntas de investigación.</b>	<b>Escalas</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables.</b>
<p>Conocer el Mercado potencial de un Centro de Capacitación Empresarial en la ciudad de Querétaro.</p>	<p>¿Cuál es el potencial de mercado de cursos de capacitación empresarial?</p>	<p>Marcar un Recuadro.</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Si <input type="checkbox"/> 2. No</p>	<p>Más del 80% de las empresas contrata servicios de capacitación empresarial durante el ejercicio anual</p>	<p>Potencial de mercado</p>
<p>Conocer las características del Mercado potencial de un Centro de Capacitación Empresarial en la ciudad de Querétaro.</p>	<p>¿Cuáles son las características del mercado en materia de cursos de capacitación empresarial? ¿Factores que influyen en la decisión de la compra del servicio?</p>	<p>Marque solo una</p> <p>1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/></p>	<p>2. Más del 70% de las empresas que contratan cursos de capacitación corresponden a Mipyme.</p>	<p>Características del mercado</p>
<p>Los temas de interés para las empresas en materia de capacitación empresarial en la ciudad de Querétaro.</p>	<p>¿Cuáles son los temas de interés para las micro y pequeñas empresas en materia de capacitación empresarial? ¿Con que frecuencia contrata los servicios de capacitación?</p>	<p>(Enumere de 1 al 5, siendo 5 la mayor calificación y el 1 la menor calificación).</p> <p>1. 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/></p>	<p>4. Más del 40% de las empresas requieren temas de Desarrollo Organizacional</p>	<p>Detección de Necesidades en materia de capacitación empresarial (Desarrollo de Negocios)</p>

Saber cuál es la oferta existente en materia de cursos de capacitación empresarial.	<p>¿Cuáles son los ejes temáticos que ofertan los centros de capacitación?</p> <p>¿Cuáles son los temas con más frecuencia al contratar capacitación?</p>	<p>Marcar un recuadro.</p> <p>1. <input type="checkbox"/></p> <p>2. <input type="checkbox"/></p>	4. Más del 80% de los centros de capacitación ofrecen temas en áreas administrativas	Temas de cursos ofrecidos por los Centros de Capacitación
Conocer la competencia existente de los Centros de Capacitación Empresarial en la Ciudad de Querétaro	<p>¿Cuántos centros de capacitación empresarial existen actualmente en la ciudad de Qro?</p> <p>Que instituciones brindan Capacitación?</p>	<p>(Marque una)</p> <p>1. <input type="checkbox"/></p> <p>2. <input type="checkbox"/></p> <p>3. <input type="checkbox"/></p> <p>4. <input type="checkbox"/></p> <p>5. <input type="checkbox"/></p>	5. Más del 50% de las micro y pequeñas empresas contratan cursos de capacitación en cámaras empresariales y universidades	Número de centros de capacitación existentes

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.6. Técnica de muestreo

El cálculo del tamaño de la muestra.

El universo está compuesto por 29355 trabajadores de las MPYMES del municipio de Querétaro.

- Se definen dos unidades de acuerdo trabajadores de las MiPyME, escolaridad y la necesidad de actualizarse.
- El nivel de confianza es del 95% con un margen de error del 5% y se le asigna un valor a la proporción de la población de los trabajadores de las Mpymes

prefieren los servicios de un centro de capacitación (probabilidad de éxito) del 50% y probabilidad del fracaso es del 50%.

- El cálculo de la muestra para el total de los estratos en los tres municipios de estudio se utiliza la siguiente formula:

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

Dónde:

Z=Coeficiente de confianza.

N= Universo o población.

P=probabilidad a favor.

q= Probabilidad en contra.

n=Tamaño de la muestra.

e=error de estimación.

Para este caso:

Z=1.96

N=29355

p=0.5

q=0.5

e=0.05

Por lo tanto.

$N = \frac{(1.96)^2 (29355) (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (29355 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$

**N=379.2**

### **3.2.6 Instrumento.**

Fue la encuesta fundamentada a los objetivos basados en el cuadro de los elementos ver anexo “2.” Se realizó una prueba piloto con 20 encuestas

llegando a la encuesta final corrigiendo los resultados. De los resultados analizados en las conclusiones y recomendaciones todos los resultados nos dan como base para desarrollar el Plan de Marketing para este centro de capacitación.

#### *Definición de las variables.*

A continuación, se explican cada uno de los factores para comprender el sentido en el que se pretende que los encuestados valoren como influye la capacitación en su trabajo.

- Características del mercado. Estudio revela que los giros son restaurantes, fondas, ferreterías y carnicerías, talleres de torno, escuelas mientras que el 10% restante lo integran arquitectos, dentistas, abogados, entre otros.
- Detección de necesidades en materia de capacitación empresarial. Profesionistas recién egresados, los que tienen carrera trunca, profesionistas que requieren actualización. Que cursos de capacitación contratan los micros y pequeñas empresas.
- Detección de necesidades. Las PYMES requieren temas de Desarrollo de Negocios.
- Número de Centros de capacitación. Cuantos centros de capacitación en la ciudad de Querétaro.

#### **3.2.7 Prueba piloto**

La prueba piloto se realizó con 20 encuestas, con las cuales se detectaron errores de redacción, ya que los encuestados no entendían la pregunta, dos preguntas se repetían también se ordenó la pregunta 13, se había omitido. Se llevó a cabo las correcciones pertinentes.

### ***3.2.8 Trabajo de campo***

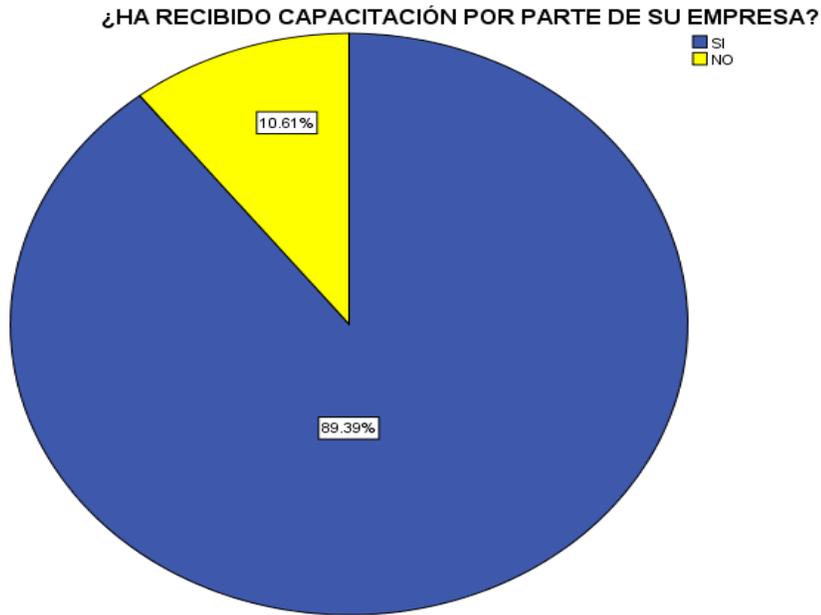
En el trabajo de campo se llevó los meses de abril a agosto del año 2016, actividad que se llevó a cabo en parques industriales: La montaña, Benito Juárez, y en la Universidad Tecnológica de Querétaro y el Universidad Autónoma de Querétaro jóvenes que trabajan para las MPYMES. En los parques industriales, solicitamos apoyo en el área de Recursos Humanos los cuales nos permitieron el acceso a la hora del almuerzo. De los 379 encuestados de acuerdo a la muestra, para lo cual se contrató a 3 personas como encuestadores a los que se les dio una previa capacitación para dicha actividad. Se tuvieron algunos contratiempos como la puntualidad de los entrevistados con los que se tenía cita previa o con otros que definitivamente no llegaron. Así como en la prueba piloto donde se identificaron que dos preguntas se repetían porque se hicieron las modificaciones pertinentes.

## **4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

De acuerdo con los cálculos realizados a partir de los datos de la encuesta, la información permitió delinear el Plan de Marketing que planea fundamentalmente buscar la penetración en el mercado. Los resultados son alentadores ya que el centro de capacitación empresarial cuenta con la experiencia para mejorar los servicios que ofrece la competencia para dicha actividad. Cabe mencionar que las respuestas con un alto grado de negatividad para los asistentes son: el mal servicio que ofrece la empresa de capacitación, dentro de este la puntualidad. A continuación, se detalla el análisis de los resultados obtenidos. Cabe destacar que se realizó la prueba de validez con alpha de cronbach lo que dio como resultado un Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable

### **4.1. Análisis descriptivo**

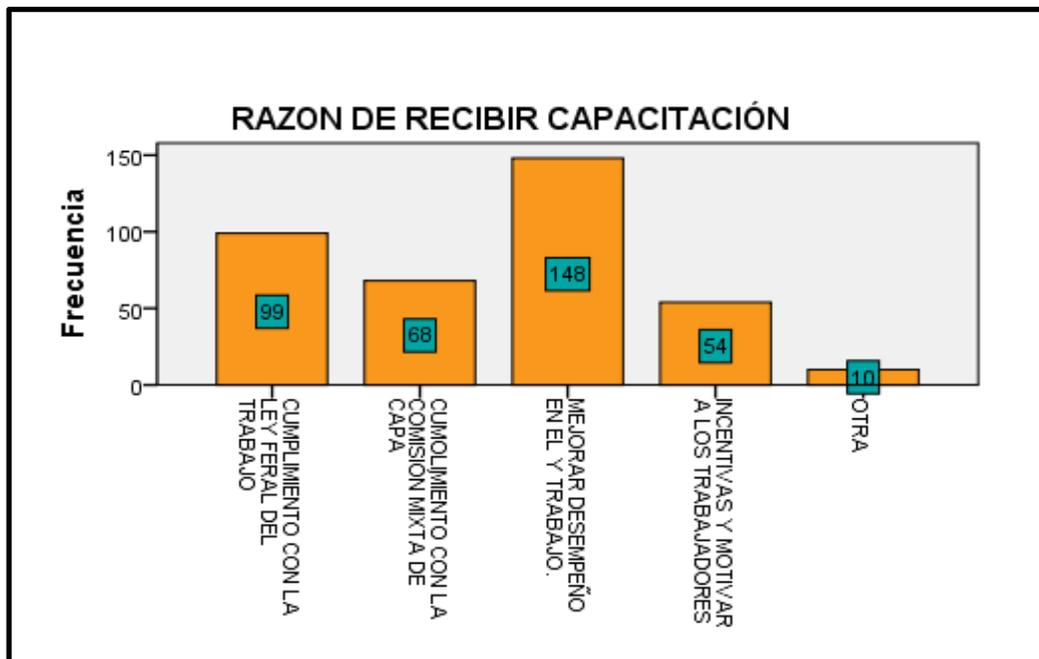
Figura 4.1. En los últimos dos años. ¿Ha recibido capacitación por parte de su empresa?



Fuente: Elaboracion propia en base al instrumento aplicado.

El 89.4% de los trabajadores han recibido capacitación en los dos últimos años por parte de la empresa. Existe una diferencia de 9.4% en relación a la pregunta No. 1 de los elementos de la investigación, donde la hipótesis se considera más del 80% de las empresas contrata servicios de capacitación empresarial durante el ejercicio la hipótesis se

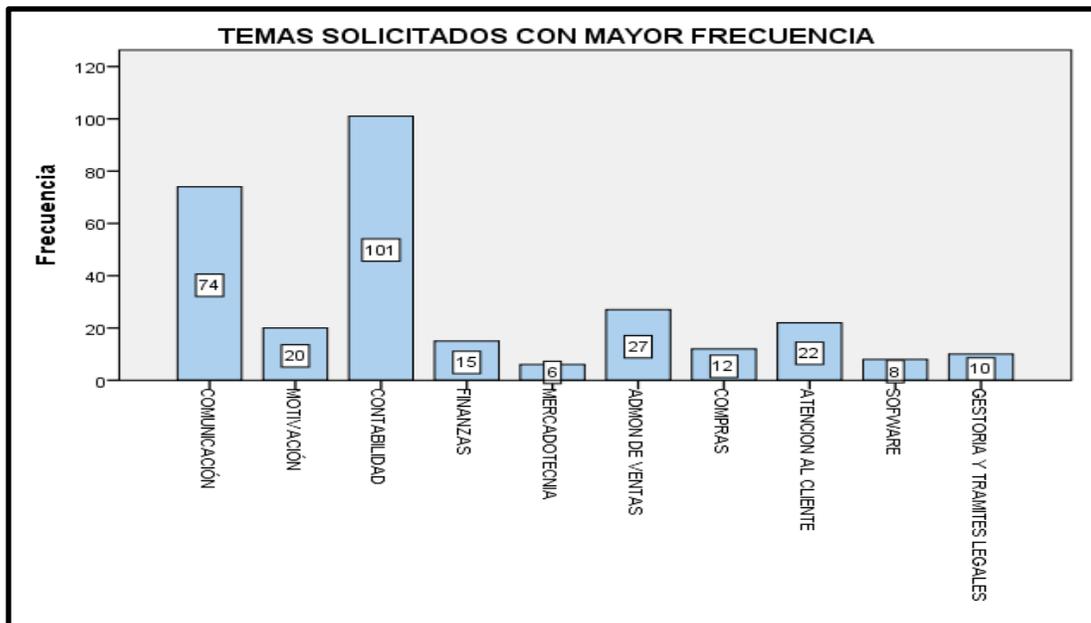
Figura 4.2. La principal razón por la que le brinda capacitación la empresa.



Fuente: Elaboracion propia en base al instrumento aplicado

En la gráfica se puede apreciar que la razón principal de recibir capacitación es la de mejorar su desempeño en el trabajo.

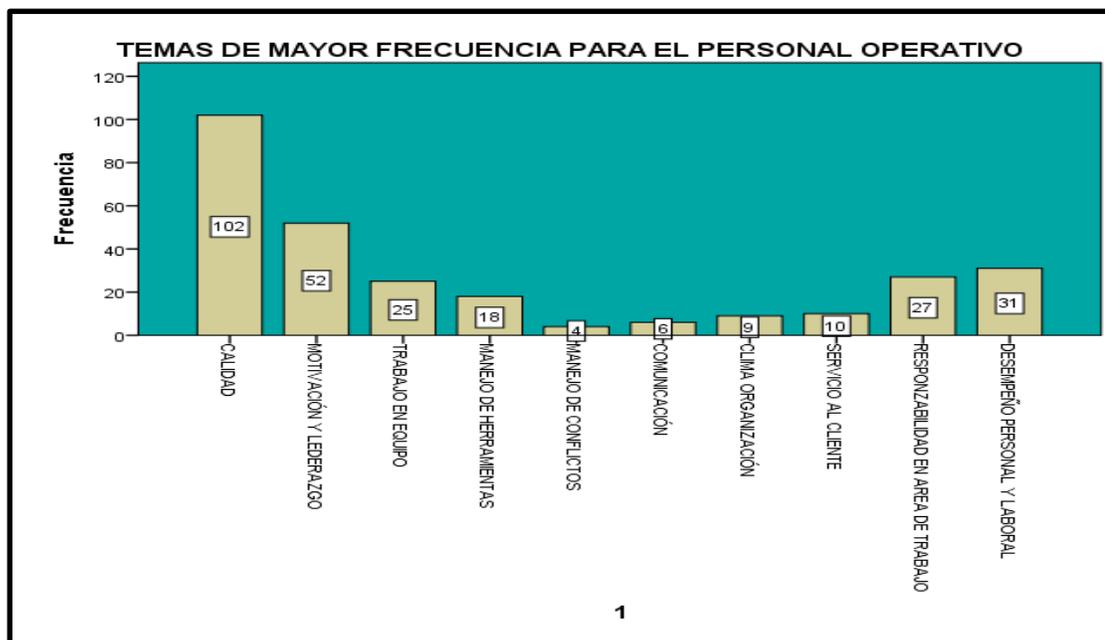
Figura 4.3. ¿Cuáles son los temas frecuentes del personal administrativo?



Fuente: Elaboracion propia en base al instrumento aplicado

Los temas solicitados por el personal administrativo con mayor frecuencia para la capacitación son: Contabilidad y comunicación. Áreas diferentes a las consideradas en la hipótesis considera el 40% las empresas requieren temas de Desarrollo Organizacional

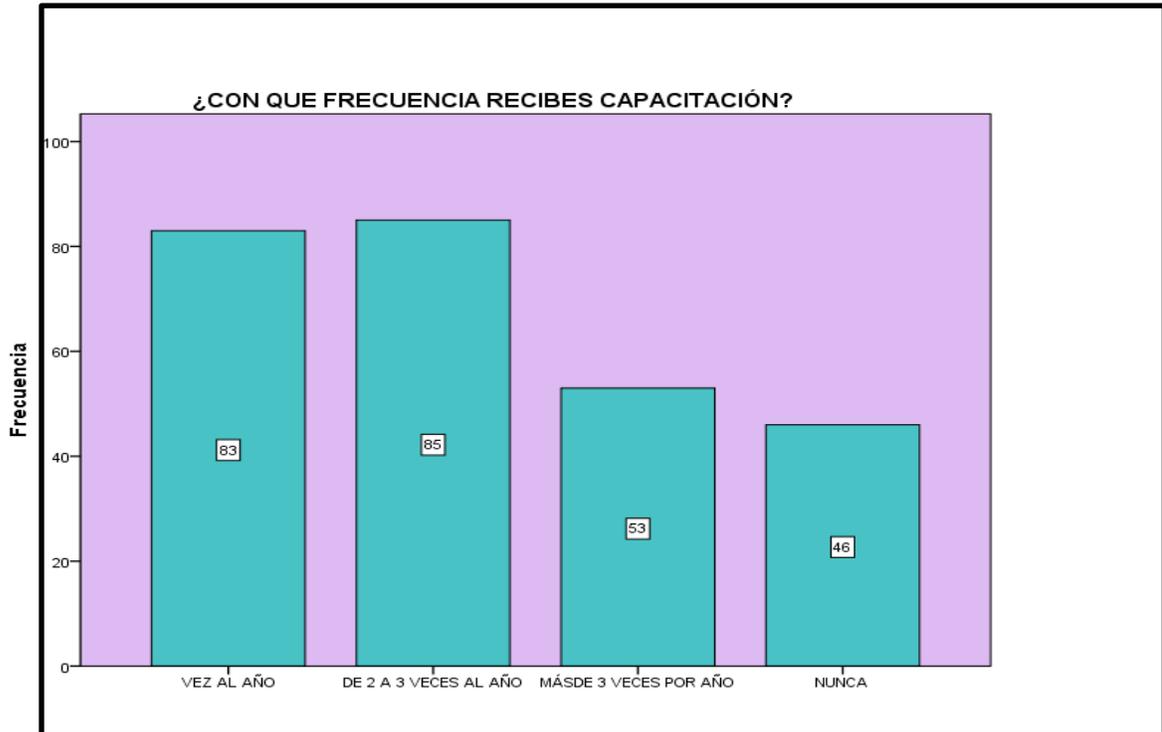
Figura 4.4. *Temas solicitados con mayor frecuencia por el personal operativo*



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento aplicado

Para el personal operativo requiere con frecuencia los temas: calidad, motivación y liderazgo, como se puede observar en la gráfica.

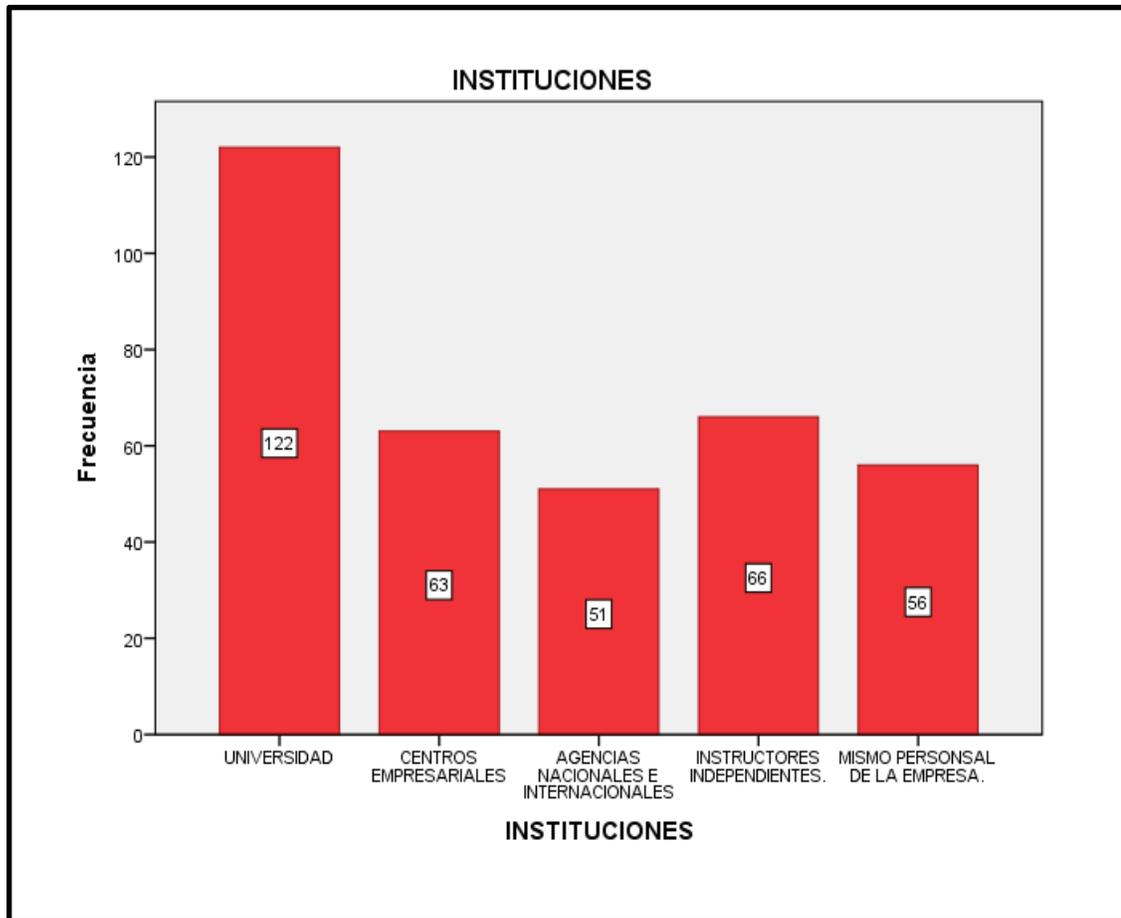
Figura 4.5. ¿Cada cuándo recibe capacitación por parte de su empresa?



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento aplicado.

El resultado está reñido con el de una vez y 2 a 3 veces los trabajadores reciben capacitación al año por parte de la empresa. Según la hipótesis considera el 50% que las Mypes contratan cursos de capacitación

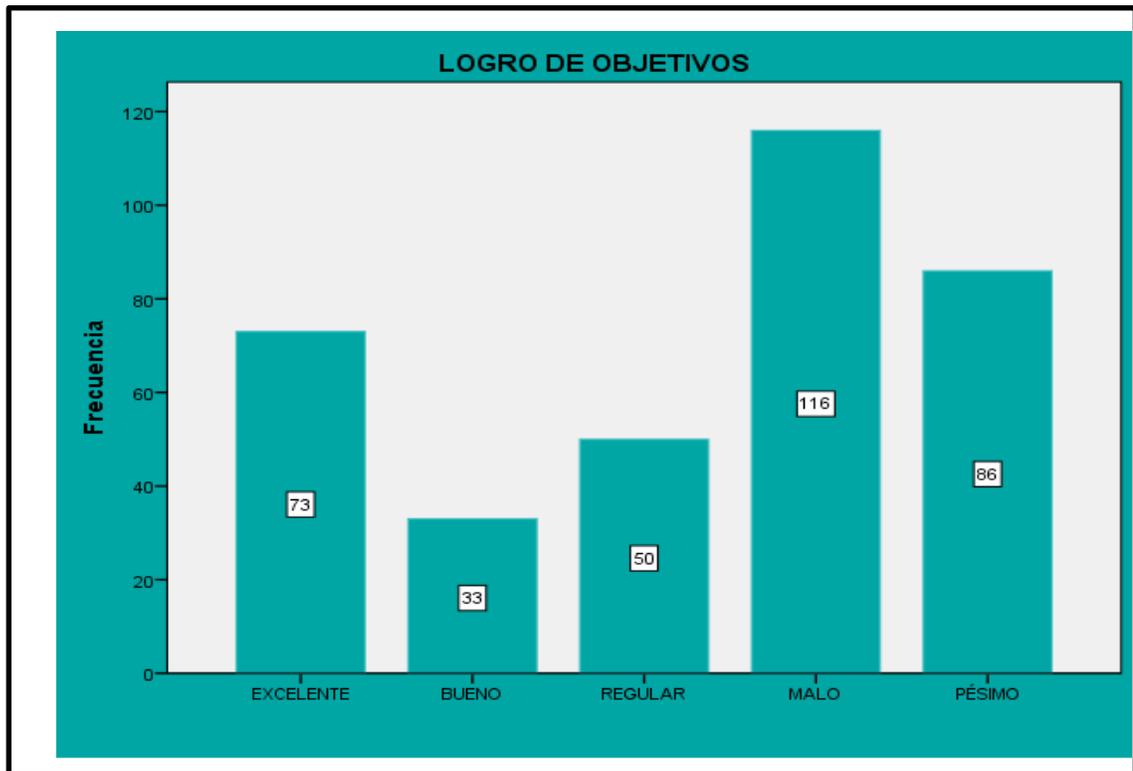
Figura 4.7. ¿Quiénes son las instituciones que brindan capacitación a la empresa en la que labora?



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento aplicado.

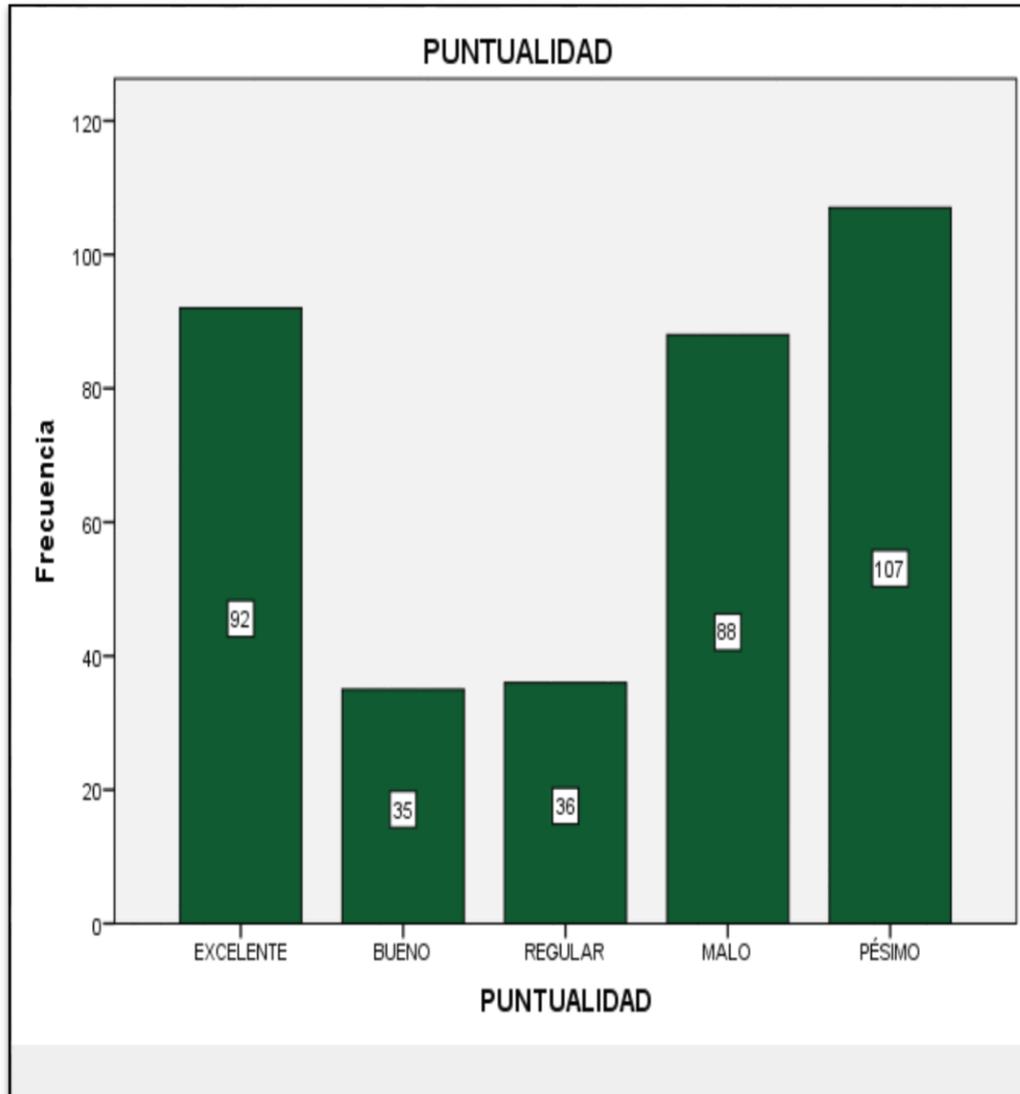
Las institución que se consideran competencia son las universidades como lo muestra la gráfica de los 379 encuestados; 122 ha recibido capacitación de estas instituciones. En la hipótesis se considera más del 50% las Mypimes contratan cursos de capacitación en cámaras empresariales y universidades

Figura 4.8. ¿Cómo ha sido el desempeño del instructor en los cursos de capacitación que le ha brindado la empresa?



Fuente: Elaboracion propia en base al instrumento aplicado.

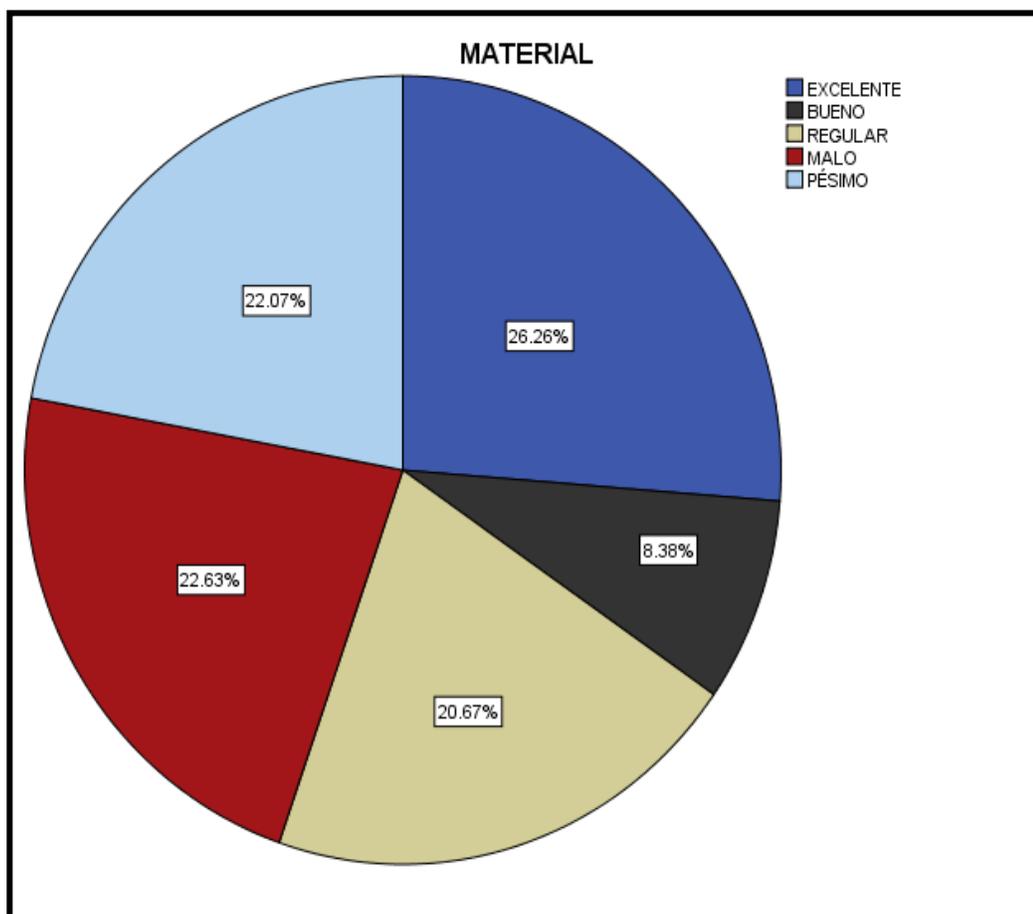
Aquí el resultado es el malo y después le sigue el pésimo, en la pregunta cómo ha sido el desempeño del instructor en los cursos de capacitación que le ha brindado la empresa, por lo que es un factor que se tiene a nuestro favor, de mejorar el servicio hasta alcanzar la excelencia de esta manera incrementar los ingresos.

*Figura 4.9. Puntualidad*

Fuente: Elaboracion propia en base al instrumento aplicado.

La puntualidad es básica cuando se trata de ofrecer servicios y la gráfica muestra que ha sido pésimo este concepto, 102 de los encuestados ha recibido mal servicio. Sin embargo, el 92% lo consideran que excelente ya que el instructor ha llegado puntual al curso. Por lo que el Centro de capacitación tiene que desarrollar estrategias para mejorar el servicio.

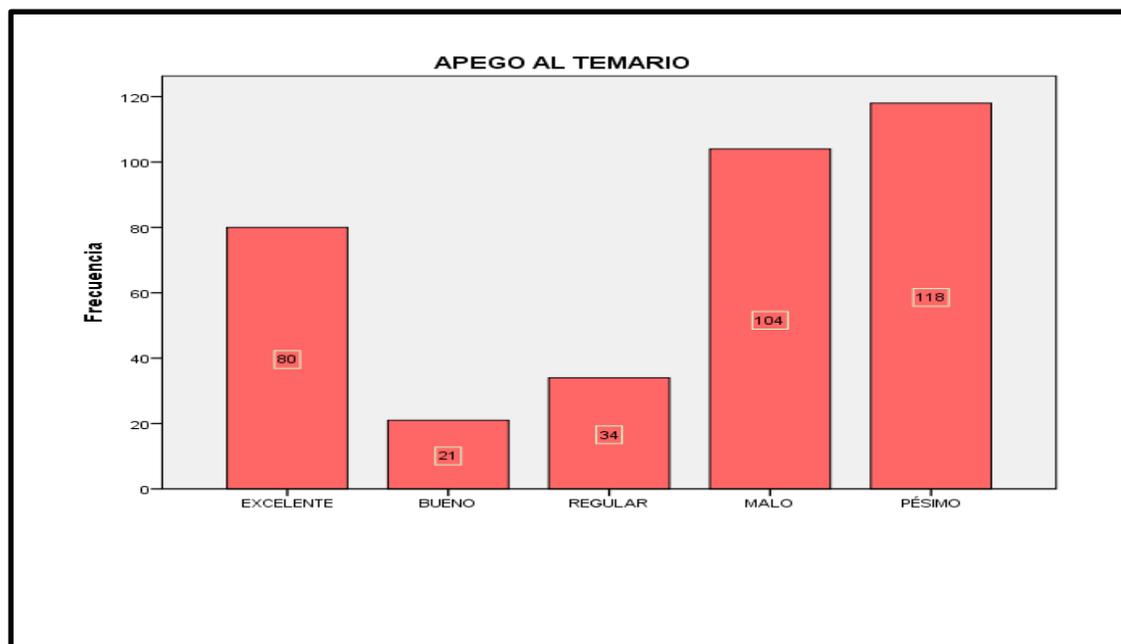
Figura 4.10. Material



Fuente: Elaboracion propia en base al instrumento aplicado.

El 26.26 % considera que el material ofrecido ha sido excelente.

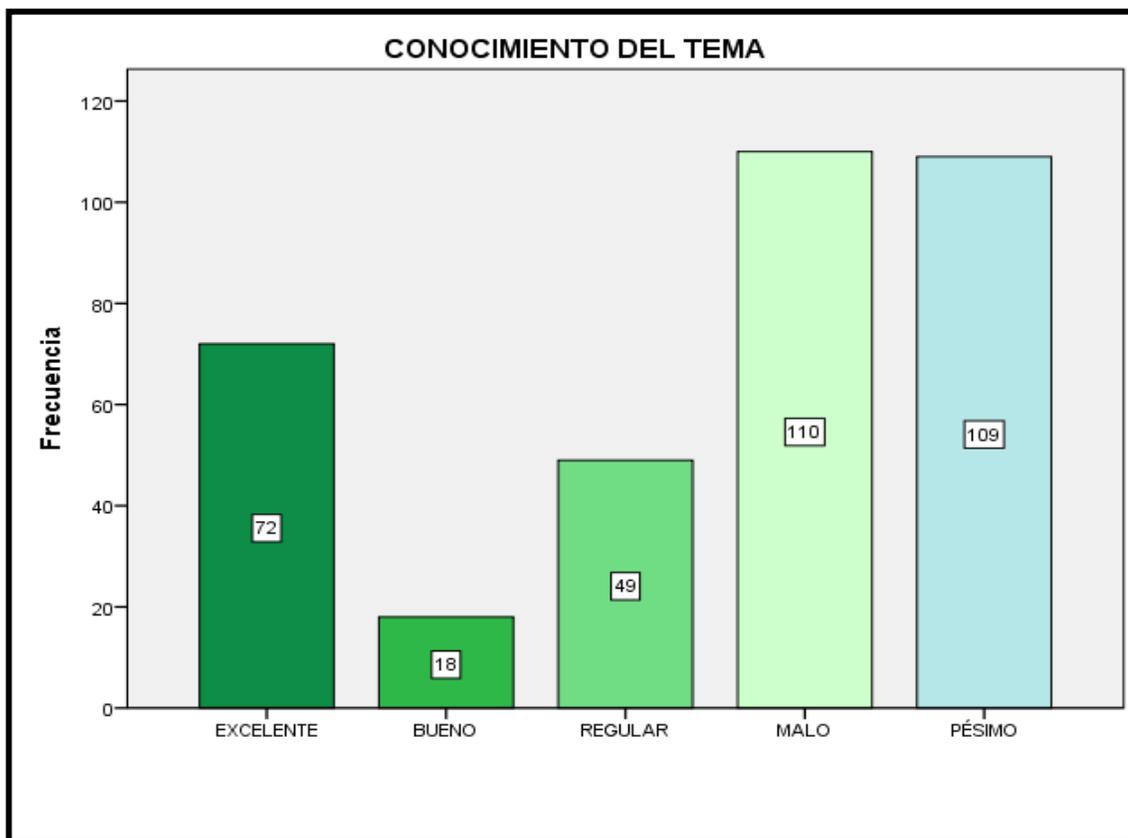
Figura 4.11. Apego al temario



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento aplicado.

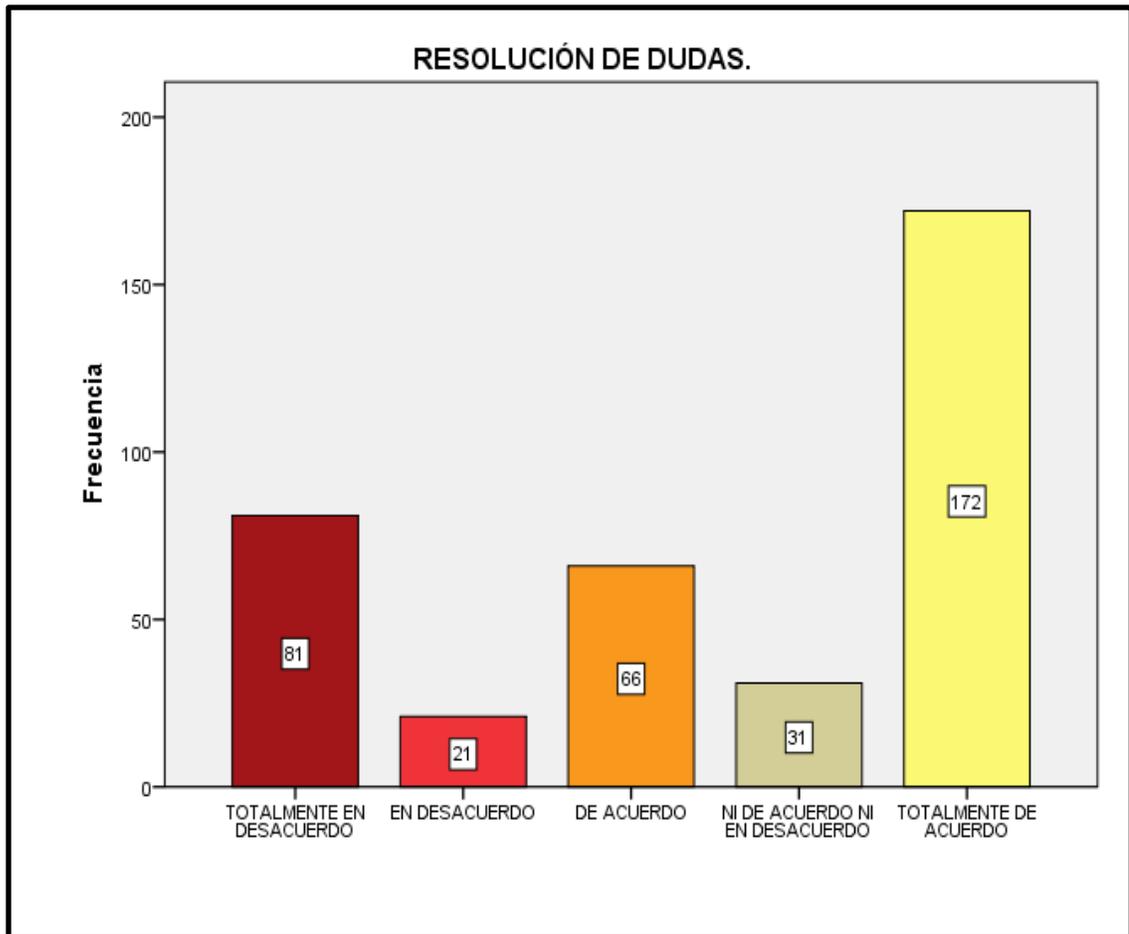
Las empresas de capacitación no se apegan al temario, 118 encuestados opinó que ha sido pésimo.

Figura 4.12. Conocimiento del tema



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento aplicado.

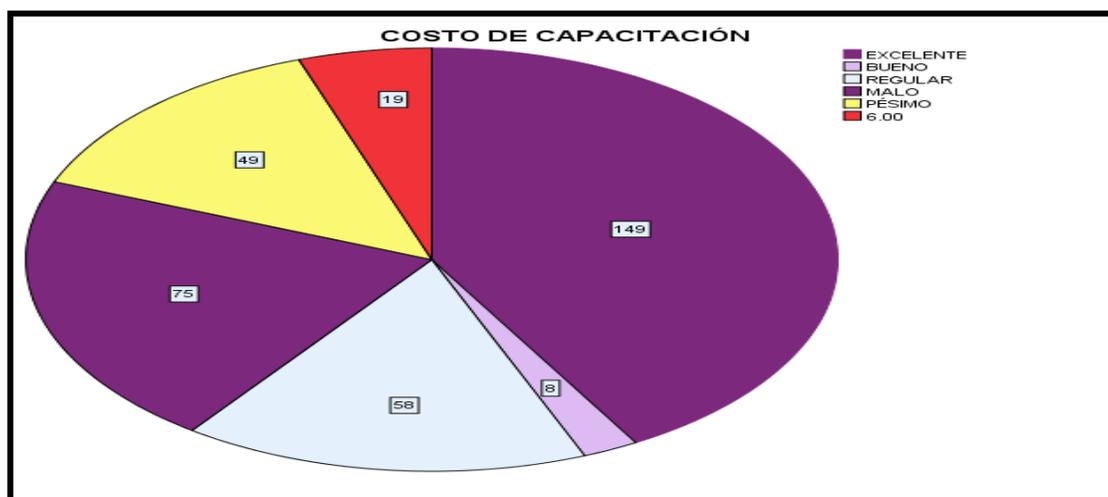
La pregunta se relaciona con el conocimiento del tema por parte del instructor y los resultados han sido 110 malo y 109 pésimo según la gráfica.

*Figura 4.13. Resolución de dudas*

Fuente: Elaboración propia en base al instrumento aplicado.

La grafica muestra que 172 de los encuestados están totalmente de acuerdo, el instructor resolvió las dudas en la capacitación recibida.

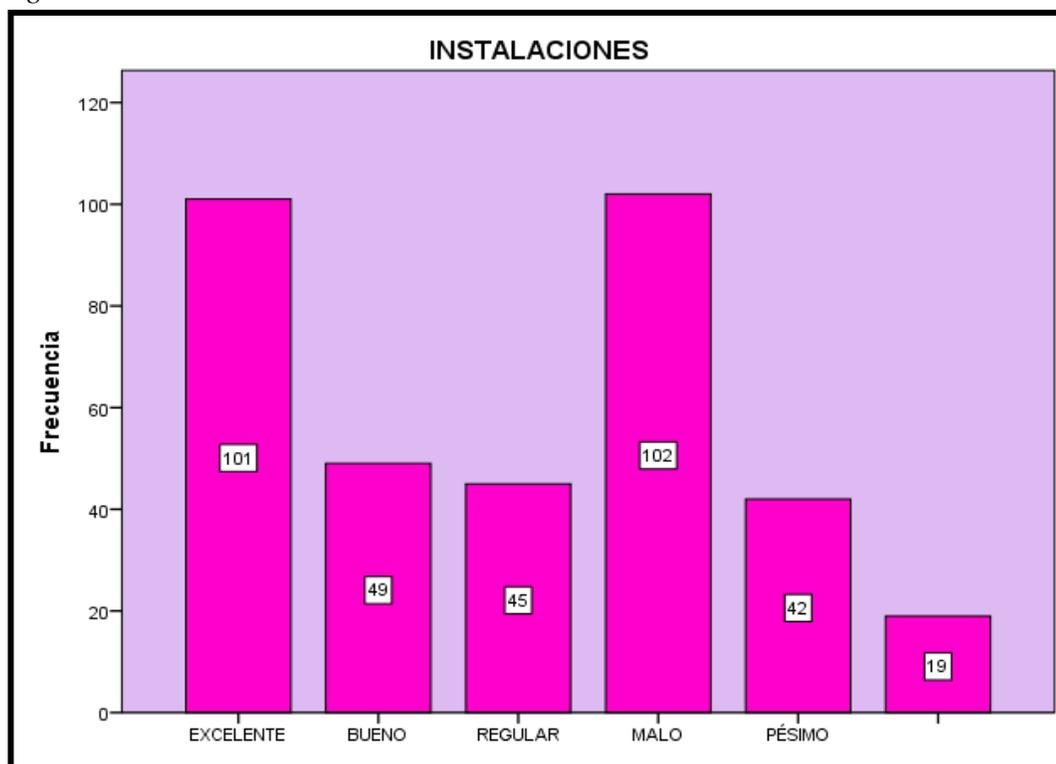
Figura 4.14. Costo de capacitación



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento aplicado.

El costo de la capacitación se considera excelente.

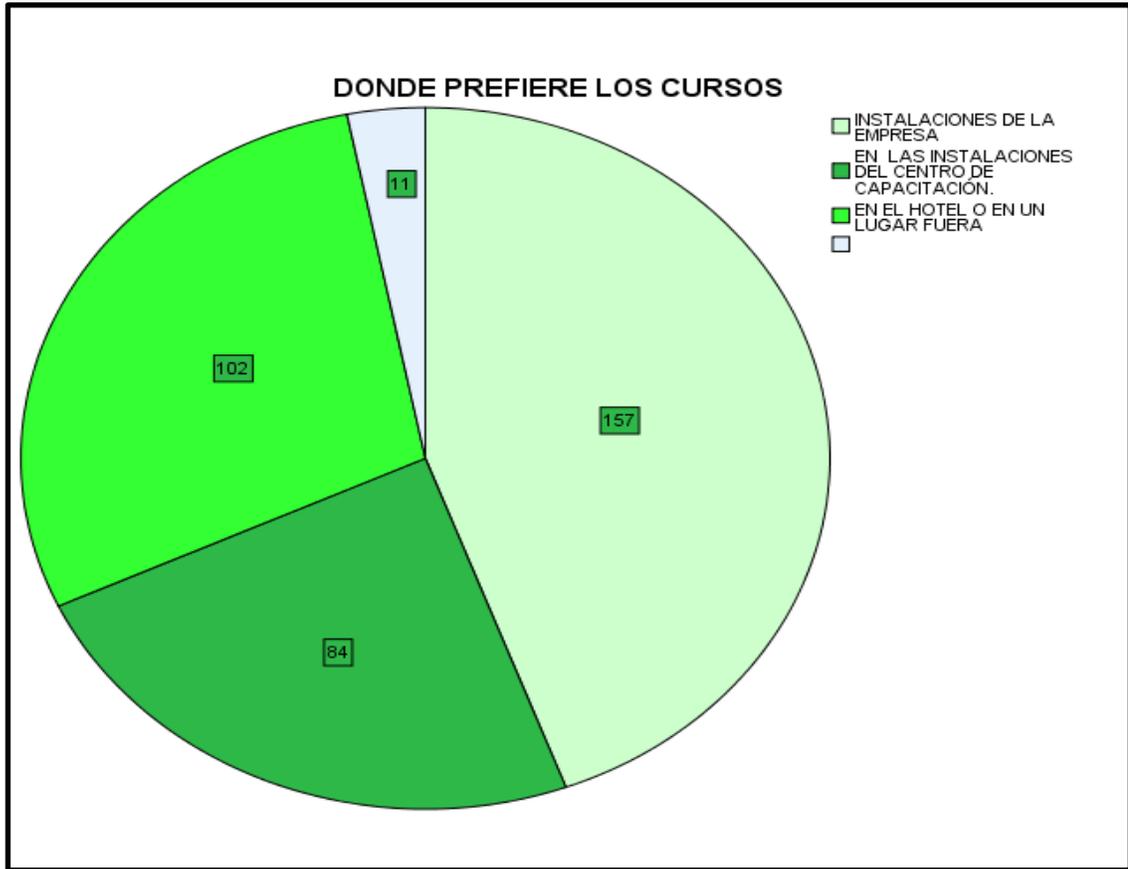
Figura 4.15. Instalaciones



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento aplicado

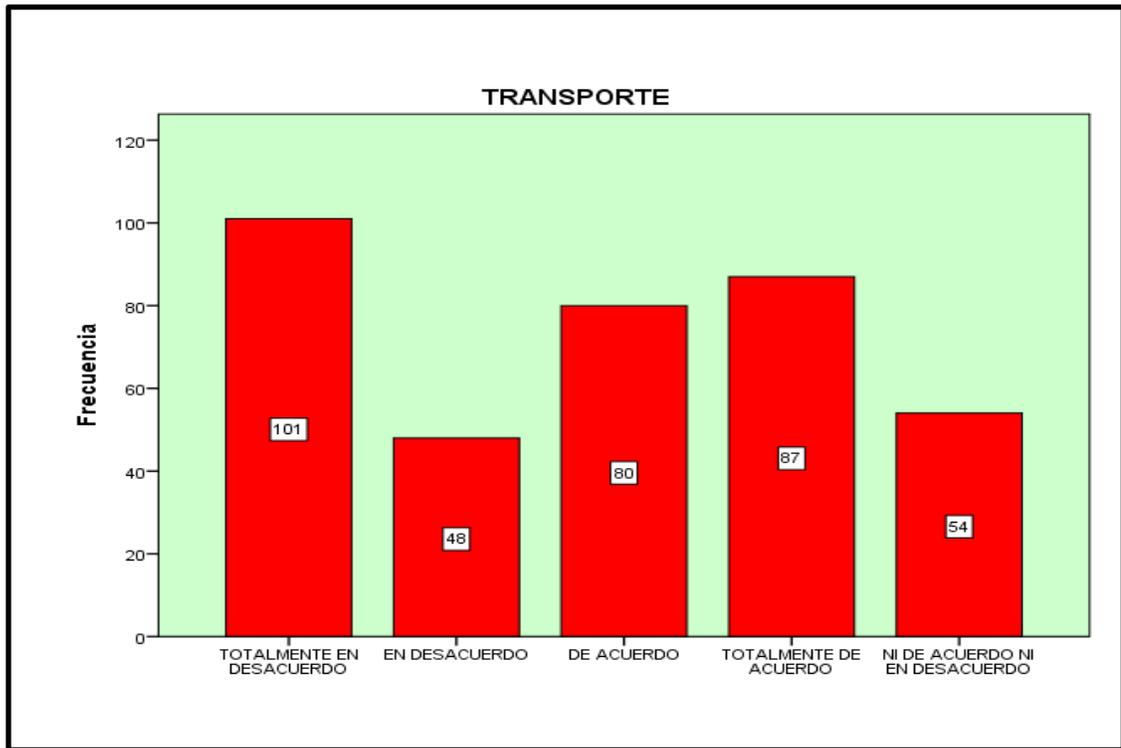
Las instalaciones según los encuestados han sido malas. Sin embargo la excelencia predomina, ya que solo un punto de diferencia entre lo malo y lo excelente.

**Tabla 4.15. Donde prefieres los cursos**



Fuente: Elaboracion propia en base al instrumento aplicado

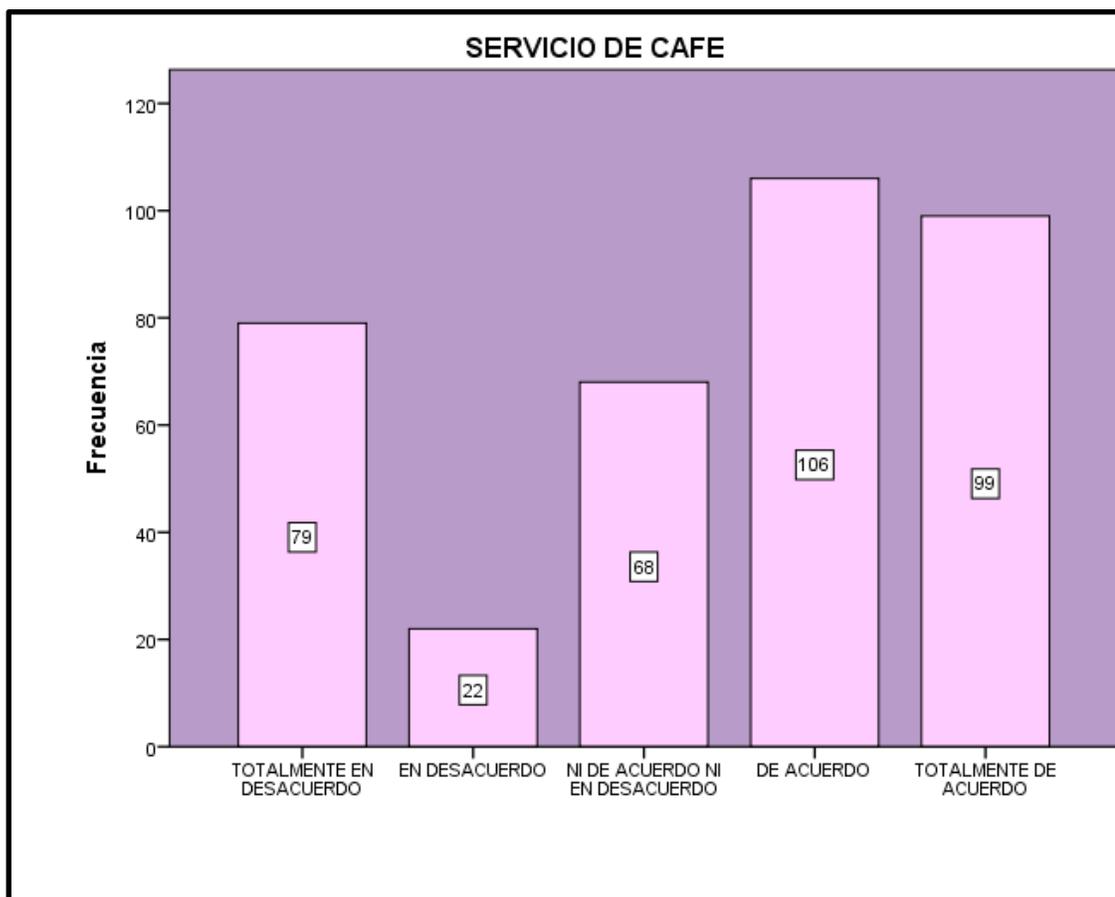
Los trabajadores prefieren que se les imparta los cursos de capacitación en las instalaciones de la empresa.

*Figura 4.16. Transporte*

Fuente: Elaboración propia en base al instrumento aplicado

Totalmente en desacuerdo que se les ofrezca el servicio de transporte. Dado que 101 de los encuestados prefiere recibir la capacitación en las instalaciones de la empresa. Sin embargo 87 está totalmente de acuerdo.

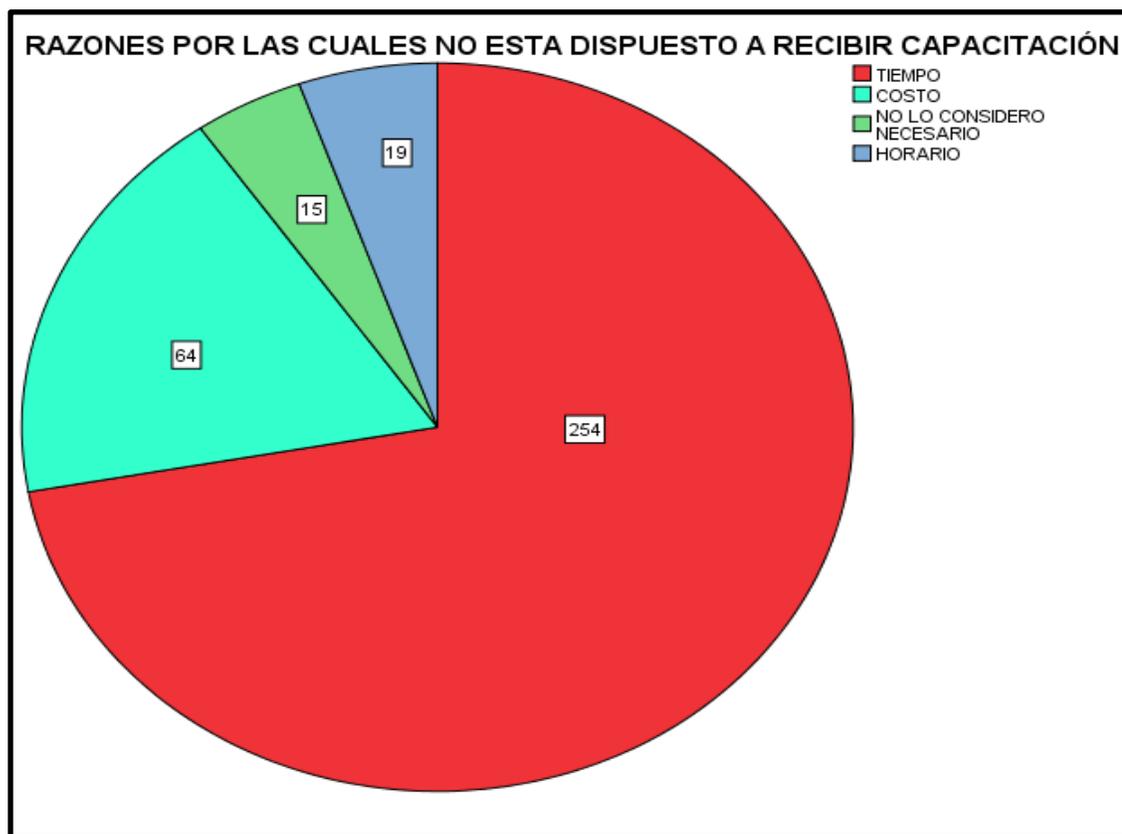
Figura 4.17. Servicio de café



. Fuente: Elaboración propia en base al instrumento aplicado

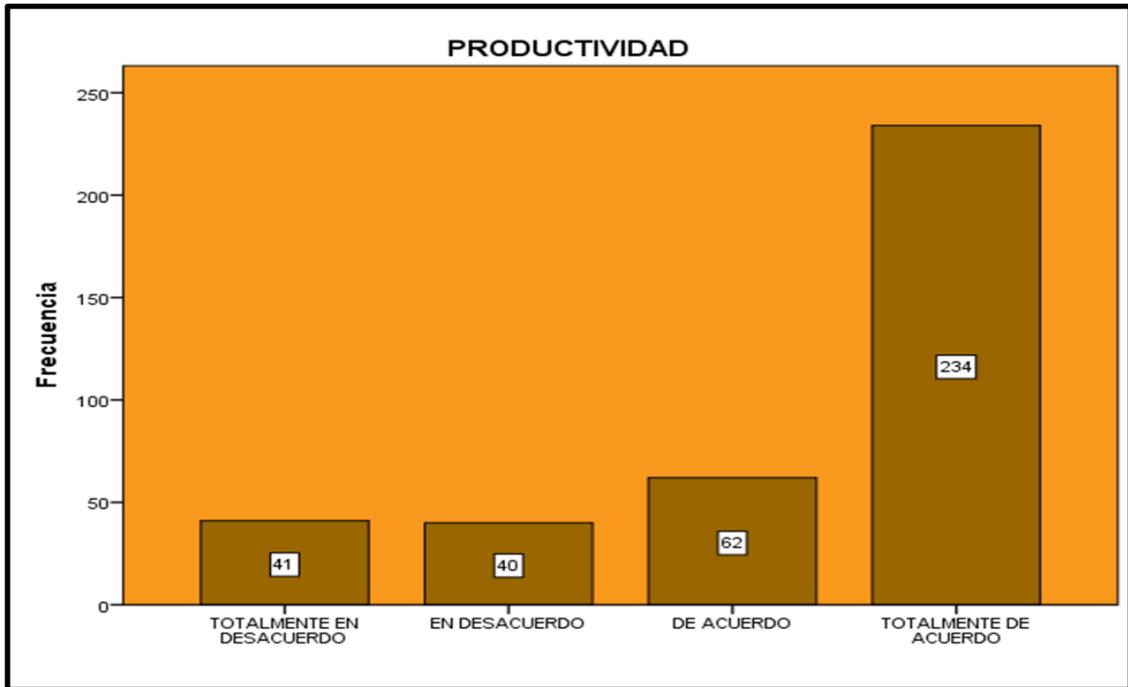
La grafica muestra que los trabajadores de las MPYMES están de acuerdo de que en el curso de capacitación se ofrezca el servicio de café.

Figura 4.18. Razones por las cuales no esta dispuesto a recibir capacitación

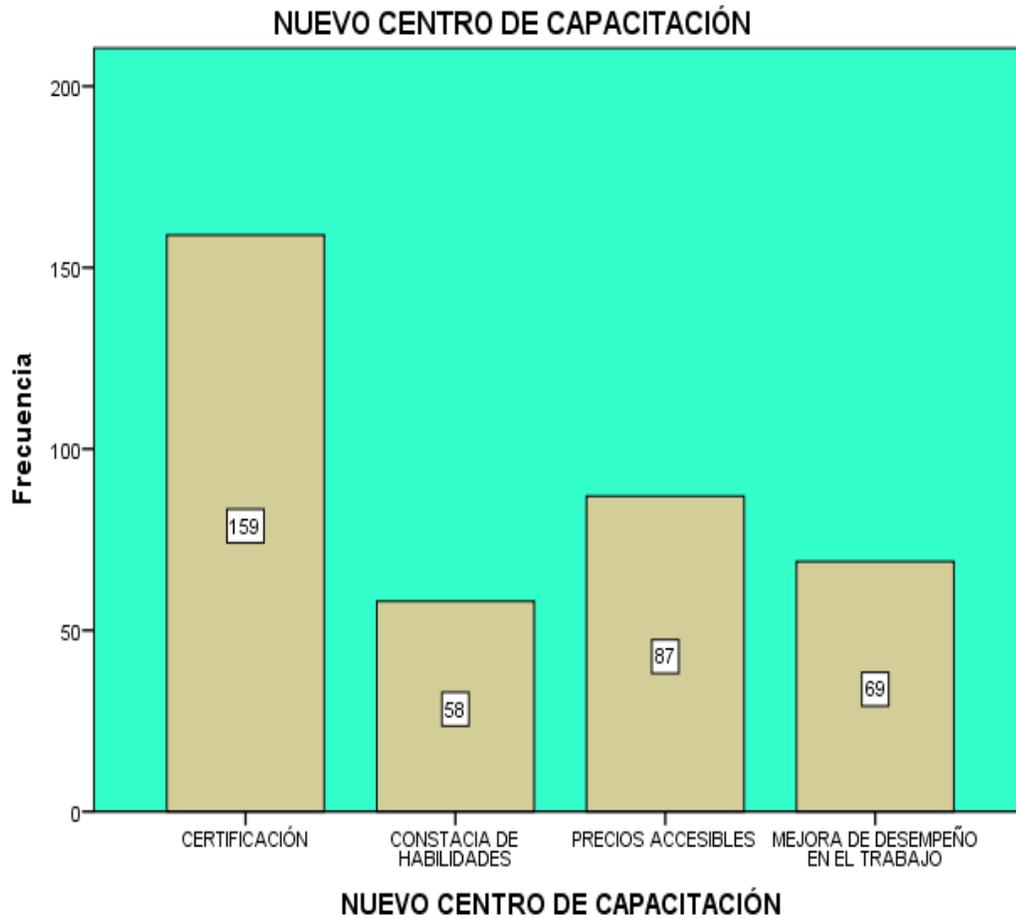


Fuente: Elaboracion propia en base al instrumento aplicado

El tiempo que se invierte en la capacitación, es la razón por la cual el trabajador no está dispuesto a recibir la capacitación, ya que 254 de los encuestados, así lo manifestaron.

*Figura 4.19. Productividad*

Los trabajadores consideran que los cursos de capacitación le han ayudado a mejorar la productividad y desempeño en el trabajo según la gráfica 4.17.

*Figura 4.20. Nuevo centro de capacitación*

Fuente: Elaboración propia en base al instrumento aplicado

Los trabajadores piensan que un nuevo centro de capacitación les ayudaría a obtener la certificación, así como ofrecer precios accesibles.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la investigación de mercado realizada en los meses de abril-agosto de 2016, nos da un resultado alentador ya que los encuestados opinan que los servicios de capacitación ofrecidos por sus empresas no han logrado el objetivo esperado, LO Que nos da un aliciente para incrementar nuestro mercado.

Gran parte de los trabajadores le dan crédito a la capacitación recibida como una forma de mejorar el desempeño en su trabajo. Existen temas que tienen mayor demanda, el centro de capacitación cuenta con personal experto para impartirlos de acuerdo a la demanda.

Existe un proceso sistemático para la detección de necesidades de los clientes, así como las características del entorno que permita la satisfacción oportuna y apropiada de estas necesidades. Lo anterior se detecta a través de encuestas al término de cada curso.

Los resultados en general arrojan puntos importantes que se deben considerar al momento de ofrecer el servicio de capacitación incluso, realizado en el Plan de Marketing.

Al observar los resultados se realizó una proyección de ingresos considerando la opinión de los entrevistados y datos históricos se tienen la factibilidad de incrementar en un 30% la cartera de clientes para el Centro de capacitación empresarial, con la investigación de mercados que se realizó a 379 trabajadores de las MiPYMES en las zonas industriales de la ciudad de Querétaro por lo que se tiene una visión más amplia de cómo se puede lograr. El un Plan de Marketing permite generar estrategias específicas como herramienta para incrementar la cartera de clientes.

Se recomienda extender los servicios de capacitación a nivel nacional a través de la modalidad virtual tiene una gran acogida entre los clientes. Los medios publicitarios son el internet, periódico y correo electrónico.

El concepto de servicio es fundamental en los resultados de la investigación para los usuarios de capacitación como son: puntualidad, material utilizado, conocimiento del tema por parte del instructor, se llega a la conclusión que estos elementos marcan la pauta para que el cliente requiera los servicios de capacitación. El plan de marketing ha permitido conocer ampliamente la situación del mercado, así como establecer las estrategias de precios y distribución., además de seguir un proceso que obliga a pensar en cuál es la mejor manera para atraer clientes, convertirlos en clientes, venderles más servicios.

Se debe aprovechar la información recolectada a través de esta investigación para ponerse en contacto con las organizaciones y ofrecerles los servicios de capacitación de acuerdo a las necesidades de cursos específicos.

Es recomendable que en un futuro se ofrezca el servicio de clases para obtener los estudios de preparatoria ya que la mayoría de las personas que trabajan para MiPYMES, carecen de este nivel educativo, por tal motivo buscan capacitarse para permanecer o bien buscan accensos en sus centros de trabajo.

## **PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA UN CENTRO DE CAPACITACIÓN.**

### **a) PLAN DE MARKETING PARA UN CENTRO DE CAPACITACION.**

#### **RESUMEN EJECUTIVO.**

Continuar un negocio está rodeado de incertidumbre, sin embargo, al llevar a cabo un Plan de Marketing requiere de una serie de pasos que permitan tomar una decisión acertada, por lo que una buena investigación permite mantenerse en el mercado.

La decisión exige la participación personal en muchas áreas, desde el sondeo subjetivo hasta la definición de la identidad de la empresa y el establecimiento de métodos objetivos para comunicarse con los posibles clientes y con las autoridades gubernamentales.

Las preguntas que se tiene que hacer para dar continuar con el proyecto de Plan de marketing para un Centro de Capacitación Empresarial de las cuales se debe ser capaz de contestar a fin de guiar a la empresa en materia de inversión.

¿Qué información se necesita para llevar a cabo un Plan de Marketing?

La importancia de llevar a cabo este proyecto; es establecer en presente si la idea de continuar con el Centro de Capacitación Empresarial permite incrementar la cartera de clientes y de esta manera ser rentable económicamente, por tal motivo se elabora el análisis mercado para dicho proyecto de esta manera se reduce la incertidumbre del fracaso de la empresa.

Se considera que el Centro de capacitación empresarial abarca a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas MPYMES las cuales tienen una gran importancia en la economía del país.

Representan a nivel mundial, el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas o personal ocupado de ahí la relevancia que

reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño. En el contexto internacional se puede afirmar que el 90% o un porcentaje supervino de las unidades económicas totales está conformada por las MPYMES. INEGI (2014)

### **Crecimiento de la población MPYMES**

Las MPYMES constituyen una gran contribución a nuestro país, el 99.7% las que generan el 52% del PIB y proporcionan el 72% de los empleos del país (estimación de la Secretaria de Economía con datos del INEGI 2014).

Estos datos muestran que las MPYMES son muy importantes para México, sin embargo una debilidad es la falta de preparación académica de las personas, la mayoría de ellas no tienen terminada la preparatoria, entonces es muy difícil de obtener un crecimiento en sus empresas porque no tienen bases. Para poder competir con otros países, se necesita mejorar la educación de este país, para desarrollar profesionistas con una visión emprendedora.

### **Centros de capacitación empresarial**

Asesoría y capacitación en pequeñas y medianas empresas Mpyme. Capacitación y asesoría en formación de instructores, facilitadores y consultores por áreas de especialidad. Capacitación empresarial en las áreas de gestión empresarial, administración general, ventas, finanzas, calidad y desarrollo humano. Asesoría tipo coaching y bolsa de trabajo. De acuerdo al censo económico se encuentran 500 empresas de capacitación y desarrollo a nivel nacional debidamente registradas, el número de empresas en Querétaro que tiene más 45800 entidades económicas las cuales pueden ser nuestros posibles clientes (SEDESU 2014).

## Disposiciones legales

Hoy en día las empresas productivas en México demuestran un fuerte interés por la capacitación de los trabajadores, debido principalmente a tres factores:

1. Las disposiciones legales.
2. El mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.
3. El incremento de la productividad.

Las disposiciones legales han hecho que los patrones se inquieten y traten de encontrar procedimientos que les permitan cumplir oportunamente. La realidad es que la capacitación constituye una fórmula extraescolar, mediante la cual los trabajadores de todos los niveles dentro de las organizaciones productivas. Tienen la posibilidad de incrementar sus habilidades, conocimientos y destrezas.

El Centro de Capacitación empresarial busca dotar a una persona de conocimientos, desarrollar habilidades y adecuar actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto. Además de los siguientes objetivos tendrá la capacitación:

- Para desempeñar un puesto diferente del que se ocupa.
- Para ingresar al trabajo.
- Para transferencia del puesto.
- Para el ascenso.
- Proporcionar conocimiento principalmente de carácter técnico, administrativo y científico.

La Ley Federal del Trabajo en el Art.153 A. Estipula lo siguiente:

*“Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, en base a los programas formulados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato a los trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.”*

ART.153 B.

*“Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, a los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a estos dentro de la misma empresa*

*fuera de ella, por conducto del personal propio, instituciones especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaria de Previsión Social en caso de tal adhesión quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas”.*

Para llevar a cabo un proceso de capacitación y adiestramiento en una organización es necesario contemplar el cumplimiento a las disposiciones legales, lo cual, además de efectuar los tramites y registros correspondientes ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS), debe estar acorde con el marco legal de la Ley Federal del Trabajo.

El procedimiento consiste en constituir una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, la cual debe estar integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón.

Además, los procedimientos legales establecen la definición de un programa de capacitación y adiestramiento, que se debe registrar ante la STPS, a fin de dar cumplimiento a los Art. 153-A, 153-N, 153-Q, 153-R y 153-F, de la LFT. (2010).

El área que se responsabiliza del proceso de capacitación es el departamento de Recursos humanos dentro de las organizaciones los pasos fundamentales son los siguientes:

- Alguien en la organización se da cuenta que existe una oportunidad o problema que puede crear una necesidad de capacitación.
- La administración se compromete de un proceso de atención al problema, donde se especifican los sistemas; es decir la necesidad. La capacitación es la alternativa de solución.
- Si la alternativa de solución fue la capacitación, se analizan las necesidades de formación para determinar cuáles serán los resultados que se esperan.
- Se evalúan las alternativas, en términos de soluciones al problema.
- Se escoge la alternativa más eficaz.

Entre los servicios que brinda el Centro de Capacitación Empresarial, destacan.

- Administración de nómina.
- Maquila de nómina.
- Mercadotecnia.
- Finanzas.
- Recursos humanos
- Proyectos de inversión.
- Administración estratégica.
- Asesoría laboral

### **Principales aspectos del plan de marketing.**

b) Análisis de la Situación.

#### **A. Análisis del entorno.**

##### **Aspecto Económico- político-legal.**

-La inflación. El impacto de incrementarse el salario mínimo afecta tanto a los trabajadores como a la empresa para contratar los servicios de capacitación.

-Los centros de capacitación existen por una necesidad que establece la Ley Federal del trabajo.

Art. 153. A. *“Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación adiestramiento en su trabajo que le permita elevar el nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobado por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social”.*

Art. 153.B. *“Para dar cumplimiento a la obligación que conforme al artículo les corresponde los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación y adiestramiento, proporcione dentro de la misma empresa fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaria del Trabajo y Previsión Social,*

*en caso de adhesión quedara a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas". LFT (2014)*

### **Análisis del entorno del cliente.**

Entorno del cliente.

- ✓ Cambios tecnológicos,
- ✓ Actualizaciones de la ley, códigos

Socio-demográficas.

- ✓ Incremento de empresas que requieren capacitación.
- ✓ Jóvenes que requieren actualización.

### **III. Análisis FODA exclusiva de los cursos (Fortalezas, Debilidades, oportunidades y amenazas).**

#### **a) Fortaleza y debilidades.**

Tipo de servicio

Fortalezas

Debilidades

#### **Análisis de la matriz FODA.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen ambiente de trabajo</li> <li>• Buena relación con los clientes.</li> <li>• Conocimiento adecuado de nuestro trabajo.</li> <li>• Se agrega un plus de acuerdo a las necesidades del cliente.</li> <li>• Precios competitivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar la buena relación que hay con los clientes.</li> <li>• Aumentar las ventas.</li> <li>• Aplicar estrategias publicitarias.</li> <li>•</li> <li>• Factibilidad de acceso a la tecnología.</li> <li>• Lealtad de los clientes</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de publicidad.</li> <li>• Presupuesto limitado.</li> <li>• Política fiscal.</li> <li>• Fuerza de ventas.</li> <li>• Falta de posicionamiento en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>• No cumplir con las expectativas de los clientes.</li> <li>• Fuerte Competencia.</li> </ul>

#### **b) Desarrollo de ventajas competitiva.**

Se puede observar según el cuadro que las fortalezas de la empresa ha logrado un buen ambiente de trabajo, y eso se transmite al ofrecer el curso, en el momento en que cliente evalúa el servicio se puede observar a través resultados obtenidos. Las oportunidades que tiene la empresa son las buenas relaciones que tiene con los clientes, con lo cual le permitirá aumentar las ventas pero se requiere aplicar estrategias publicitarias. Las debilidades es el contar con un presupuesto limitado, los impuestos afectan la utilidad de la empresa, y la poca fuerza de ventas. El que exista una fuerte competencia y en cada curso existe la incertidumbre de no cumplir con las expectativas de los clientes.

#### **IV. Metas y Objetivos del marketing.**

##### **Metas de marketing.**

Metas.

1. Aumentar la cartera de clientes.
2. Hacer que los clientes vuelvan a contratar los servicios de capacitación por su grata experiencia

##### **Objetivos de marketing.**

Objetivos.

- Crecimiento en la facturación a corto plazo y un aumento del 30% en los ingresos lo anterior se alcanzara con clientes existentes y la búsqueda de nuevos a través de crear convenios con empresas con el fin de ofrecer un menor precio
- Mantener y mejorar niveles de satisfacción en los servicios con el propósito de retener al cliente
- Se pretende llevar cabo una investigación de mercado a través de una encuesta a trabajadores de las MPYMES en el Edo de Querétaro, de esta manera conocer la necesidad de capacitación, temas, frecuencia, con el fin de incrementar la cartera de clientes.

**V) Estrategia de Mercadotecnia.**

Estrategias de marketing.

- Comercializar el servicio en otras áreas geográficas.
- Desarrollar nuevos modelos a través de las TIC en el área contable.
- Amabilidad y buen trato en el servicio.
- Cumpliendo con los acuerdos (precio, tiempo, trato al cliente)

**a) Mercado meta primario (y secundario).**

El mercado primario está compuesto por las hombres y mujeres que trabajan en las MPYMES, la mayoría su preparación académica es de preparatoria, sin embargo requiere capacitarse o bien actualizarse en las áreas administrativas, software contables como el COI, SUA, SAE entre otros.

Aunque el enfoque primario se centra en las MPYMES el secundario dentro de la fase de crecimiento ofrecer los servicios de organizaciones gubernamentales.

**b) Estrategia del Servicio**

Entre los servicios que brinda el Centro de Capacitación Empresarial, destacan los cursos de:

- Administración de nómina.
- Maquila de nómina.
- Mercadotecnia.
- Finanzas.
- Recursos humanos
- Proyectos de inversión.
- Administración estratégica.
- Asesoría laboral.
- Se pretende incrementar el portafolio de servicios ofrecidos, es decir, además de los cursos existentes se planea ofrecer la capacitación digital, con el fin de ofrecer los servicios a los 18 municipios de Querétaro y al bajío. Así como la asesoría personalizada.

Se tiene contemplado ofrecer ofertas a través de paquetes de tres materias que lo integren de acuerdo a las necesidades de las empresas privadas y públicas, estos cursos se impartirán en el transcurso de una semana durante 3 horas cada materia. Además de ofrecer asesorías a empresas en las áreas de IMSS, Infonavit.

**c) Estrategia de fijación de precios.**

En vista de la elevada competencia y de la evolución acelerada de la necesidad de los clientes, debemos estar alerta a las exigencias de mercado. Utilizando como herramienta la investigación de mercado: El precio se establece considerando a la competencia previo a la investigación de mercado, además los costos como los honorarios de los instructores, y gastos el alquiler del salón, publicidad (página por internet, teléfono), combustible, coffee break.

La estrategia de reducción de precio ofrecer ofertas a través de paquetes de tres materias pagando solo dos, de acuerdo a las necesidades de las empresas privadas y públicas. De esta manera se le desarrolla una necesidad al cliente de actualización de los temas requeridos.

La estrategia para establecer el precio para nuevos servicios debe ser bajo, con el fin de atraer a un gran número de compradores de los cursos digitales. Aunque antes de tomar la decisión se tendrá que llevar a cabo un análisis de costo-utilidad. Dado que se requiere de una gran inversión para la realización de los cursos de capacitación a través de los medios digitales.

**d) Estrategia de cadena de distribución.**

La cobertura será a nivel regional y estatal (en los Municipios como: San Juan del Río, Tequisquiapan, Colon, Ezequiel Montes. En este punto el centro de capacitación adoptara una estrategia de distribución con el fin de llegar a través de la red informática, utilizando las redes sociales, correos electrónicos masivos, pagina web, entre otros, se cuenta con dos personas que son responsables de llevar acabo publicidad, donde se presenta un video de las características como: los temas, lugar, curriculum de los instructores e historial del centro de capacitación.

Además, los cursos de capacitación digitales que se proyectan ofrecer y de esta manera abarcar la región bajío. Aunque antes de tomar la decisión se tendrá que llevar a cabo un análisis de costo-utilidad. Dado que se requiere de inversión para la realización de los cursos de capacitación a través de los medios digitales, y esto es por los tiempos invertidos

para la elaboración y por la diversidad de temas a ofrecer. A continuación, se hace un análisis de costo-beneficio.

<b>Costo-Beneficio</b>		
<b>Costo para la capacitación digital.</b>		
600 por hora	15 horas por semana	
Se invierten 3 horas durante 3 meses .	9000	semanales
De lunes a viernes.	27000	por curso
15 horas a la semana	108000	
	Se consideran los cursos con mayor demanda.	
<hr/>		
<b>Estado de Resultados trimestral proyectado.</b>		
<b>Precio de venta</b>		<b>134400,00</b>
<b>Costo</b>		<b>108000,00</b>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>26400,00</b>
<b>Gtos de operación</b>		<b>3960,00</b>
<b>Útil antes de operación</b>		<b>22440,00</b>
<b>Impuestos</b>		<b>9424,80</b>
<b>Útil neta</b>		<b>13015,20</b>

El resultado es favorable ya la inversión se recupera con 42 servicios.

Sólo se requiere de mantenimiento en la plataforma, el precio de venta es de 3600 por persona.

#### **e) Estrategia de comunicación integrada de marketing (promoción).**

Se tiene contemplado ofrecer ofertas a través de paquetes de tres materias que lo integren de acuerdo a las necesidades de las empresas privadas y públicas.

Si el cliente contrata los servicios en la primera semana del mes, solo pagara dos temas de los tres contratados. Por el mismo precio se incluye el servicio de asesoría durante siguiente mes.

Posicionar la imagen y marca de la empresa.

Se pretende crear a través de las redes sociales para publicar diariamente noticias que serán enviadas a los clientes o prospectos. Actualizar la página web donde se podrá conocer a la empresa virtualmente, en esta se publicaran los servicios de la empresa. En los servicios de capacitación se obsequiaran los servicios de la marca de la empresa como

recordatorio para las cotizaciones se proporcionara material con serigrafía de la empresa y se entregaran tarjetas de presentación.

Otra forma de promocionar los servicios de capacitación, otorgar créditos de 30 a 60 días.

#### V) Implementación de Marketing.

**Figura 2. Actividades tácticas de mercadotecnia.**

<b>Actividad específica.</b>	<b>Responsable.</b>
<p><b>Relativos al Servicio.</b></p> <p>Entre los servicios que brinda el Centro de Capacitación Empresarial, destacan.            Administración.            Maquila de nómina, Mercadotecnia.            Finanzas.            Recursos humanos, Proyectos de inversión.            Administración estratégica.</p>	<b>Gerente gral.</b>
<p><b>Relativos al precio.</b></p> <p>El precio se estable considerando a la competencia previo a la investigación de mercado, además los costos y gastos como:            Los honorarios de los instructores, y gastos el alquiler del salón, publicidad (página por internet, teléfono), combustible, coffee break.</p>	<b>Gerente gral.</b>
<p><b>De Distribución o plaza.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La cobertura será a nivel regional y estatal a través de canales digitales donde podamos llegar a todo el estado.</li> <li>✓ En este punto el centro de capacitación adoptara una estrategia de distribución con el fin de llegar a través de la red informática, utilizando las redes sociales, correos electrónicos masivos, pagina web, entre otros, se cuenta con dos personas que son responsables de llevar acabo publicad, donde se presenta</li> <li>✓ un video de las características como:            Los temas, lugar, curriculum de los instructores e historial del centro de capacitación.</li> </ul>	<b>Responsable de ventas.</b>
<b>De Promoción.</b>	

<p>Se tiene contemplado ofrecer ofertas a través de paquetes de tres cursos que lo integren de acuerdo a las necesidades de las empresas privadas y públicas.</p> <p>Si el cliente contrata los servicios en la primera semana del mes, solo pagara dos temas de los tres contratados.</p> <p>La asesoría durante un mes será gratis del tema contratado.</p> <p>Posicionar la imagen y marca de la empresa.</p> <p>Se pretende crear a través de las redes sociales para publicar diariamente noticias que serán enviadas a los clientes o prospectos.</p> <p>En los servicios de capacitación se obsequiaran los servicios de la marca de la empresa como recordatorio para las cotizaciones se proporcionara material con serigrafía de la empresa y se entregaran tarjetas de presentación.</p>	
---	--

Fuente: Elaboración propia.

## II. Evaluación y control.

En esta última fase, luego del análisis FODA, se contó con elementos necesarios para evaluación de la factibilidad del plan estratégico para el incremento de la cartera de clientes del Centro de capacitación especializada, ajustada a los requerimientos de la organización con el propósito de alcanzar la meta propuesta de este informe, como también aumentar la participación de la participación de la empresa en mercado y el posicionamiento en la mente del usuario del servicio.

### a) Controles formales.

Establecer y vigilar el presupuesto maestro donde se establecen los ingresos y egresos de la organización.

Observar el desempeño del personal de ventas así como de los instructores.

Evaluar la calidad del servicio.

Crear un cuestionario que permita inspeccionar el servicio.

### b) Controles informales.

Supervisar que la instalación sea la adecuada.

Observar el ambiente de trabajo.

Llevar cabo una clase muestra.

## REFERENCIAS

- Alderson Wroe. (2007) *Marketing Theory*. Pennsylvania, Ed. Routledge. p, 76,78.
- Arcos M. R. Velazco .(2011) *Inteligencia Competitiva y Marketing*. Harvard. p. 201,202.
- Ben M Enis. (2003) *Governments as marketer's theory and practice*. New York. Publishers,  
p. 155,156.
- Bon, K (2004).*Contemporary Marketing*, editorial Cengage Learning. p.74,75.
- Condit, B. (13 Julio 2015) Artículo. Data base: business Source Complete.
- Heskett Sasser Schesinger (2003) Cadena de Valor de Beneficio. 12 magage  
El executive fast track. Centro de conocimiento.
- Deusto *Marketing y ventas*. Artículo ISSN 1133-7672, 129-2015, p. 20 al 27.
- Díaz S. (2013). *Tres dimensiones de marketing de servicios*, biblioteca de manuales prácticos  
de marketing. Ediciones, p. 103
- Doug H, J . (2011), *Marketing de servicios*. Conceptos, estrategias y casos. 4ª ed., Imagen  
editorial. p.4.
- José L, A, I, R, (2006). *Estrategias de Marketing*. Un enfoque basado en el proceso de  
dirección, Editorial Alfa omega, p. 12
- Kotler Philip (2006). New York. *Dirección de Marketing*. Ed. milenio.
- Kircher A, L (2004). *Mercadotecnia. El mercado y sus estrategias*, p 112.
- Lamb Ch, W, F. Hair (2006). *Fundamentos de Marketing*, (2ª ed), editorial México  
Thomson. p. 74, 75
- Lambim J,J (2014), *Marketing Estratégico*,( 3ª ed), Malaga: editorial McGraw-Hill. p. 104,  
418,504
- Lamb, H, N. (2004) *Fundamento de Marketing* (11th ed) , México, editorial CENGAGE  
p.90.
- Lovelock Ch, H. (1997) *Mercadotecnia de servicios*, (3ª ed) , editorial Prentice-hall-  
hispanoamericana, S.A, p. 40, 337,338.

- Fernández, M (2005) *Valores y actitudes del cliente interno*. Taller de Internacional de Psicología.p.225
- Ferrrel,O, D (2012), *Estrategia de Marketing*,( 5<sup>a</sup> ed), Bogotá: editorial CENGACE learning.
- Palomares B, R (2012). *Marketing en el punto de venta*.100 ideas para vender más. 2<sup>a</sup> edición, Valencia, ESIC editorial p. 59.
- Pedro Larrea Angulo (1991) *Calidad del Servicio. Del marketing a la estrategia*. Madrid España. Ediciones Díaz Santos p 101.
- Pérez G, Y, M. Elementos teóricos–conceptuales útiles para comprender las estrategias y la mercadotecnia de los servicios,
- Sánchez, M (2007) *Fundamentos de Marketing Estratégico*.(3<sup>a</sup> ed). Delta,
- Stanton, y Walker (2004). *Fundamentos de Marketing*, (14ed), San Francisco: Mc Graw Hill, Interamericana editores S.A de C.V de México. p.248, 249.

## APÉNDICE 1|

## ***Elaboración y prueba de cuestionario***

Encuesta# \_\_\_\_\_

### **Centro de Capacitación Empresarial**

Instrucción: Favor de leer cuidadosamente y marcar la respuesta que se apegue a la situación en materia de capacitación de su empresa.

La finalidad de este formulario es conocer sus necesidades de capacitación actuales en las MPYMES. La información que usted proporcione es totalmente confidencial y para uso exclusivo de la investigación.

**V1.- En los últimos dos años, ¿Ha recibido capacitación por parte de su empresa en la que labora?** (Marcar un recuadro)

- | 1 Sí
- | 2 No

**V2.- La principal razón por la que le brinda capacitación la empresa: (marque sólo una)**

- | 1 Cumplimiento con la Ley Federal del Trabajo
- | 2 Cumplimiento acuerdos comisión mixta de capacitación
- | 3 Mejorar desempeño en el trabajo
- | 4 Incentivas y motivar a los trabajadores
- | 5 Otra.

**V3.- ¿Qué tipo de capacitación recibe?** (Marque sólo una)

- | 1 Técnica
- | 2 Administrativa
- | 3 Ventas
- | 4 Financiera
- | 5 Otra

**V4.- ¿Cuáles son los temas que con más frecuencia recibe capacitación si usted es personal administrativo?** (Enumere de 1 al 10, siendo 10 la mayor calificación y el 1 la menor calificación)

- | 1. Comunicación y trabajo en equipo
- | 2. Motivación y liderazgo
- | 3. Contabilidad y actualización fiscal

4. Finanzas
5. Mercadotecnia
6. Administración de ventas
7. Compras
8. Atención al cliente
9. Software para formulación de proyectos
10. Gestoría y trámites legales

**V5.- ¿Cuáles son los temas que con más frecuencia recibe de capacitación si usted es personal operativo** (Enumere de 1 al 10, siendo 10 el de mayor calificación y 1 el de menor calificación)

1. Calidad
2. Motivación y liderazgo
3. Trabajo en equipo
4. Manejo de herramientas de trabajo
5. Manejo de conflictos
6. Comunicación
7. Clima organizacional y ambiente laboral
8. Servicio al cliente
9. Responsabilidad en área de trabajo
10. Desempeño personal y laboral

**V6.- ¿Cada cuándo recibe capacitación por parte de su empresa?**  
(Marcar un recuadro)

1. 1 vez al año
2. De 2 a 3 veces por año
3. Más de 3 veces por año
4. Nunca

**V7.- ¿Quiénes son las instituciones que brindan capacitación a la empresa en la que labora?** (Marque una)

1. Universidades
2. Centros empresariales
3. Agencias nacionales e internacionales de capacitación
4. Instructores independientes
5. Mismo personal de la empresa
5. Centros locales de capacitación.

**V8.- ¿Cómo ha sido el desempeño del instructor en los cursos de capacitación que le ha brindado la empresa?** (Marque un recuadro por fila)

	<b>Pésimo</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
	1	2	3	4	5
8.1 Puntualidad					

8.2 Logro de objetivos del curso de capacitación	1	2	3	4	5
8.3 Material utilizado	1	2	3	4	5
8.4 Apego al temario del cursos de capacitación	1	2	3	4	5
8.5 Conocimiento del tema por parte del instructor	1	2	3	4	5
8.6 Resolución de dudas del instructor	1	2	3	4	5
8.7 Costo de la capacitación acorde con el tema del curso de capacitación	1	2	3	4	5
8.8 Instalaciones en el que se brindó el curso de capacitación	1	2	3	4	5

**V9.- ¿En dónde prefiere que se brinde los cursos de capacitación?** (Marcar sólo un recuadro)

1. En las instalaciones de la empresa en la que labora
2. En las instalaciones del centro de capacitación
3. En un hotel o lugar fuera de los contextos anteriores

**V10.- ¿Considera necesario lo siguiente?** (Marcar un recuadro)

	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Pésimo</b>
<b>10.1 Que para la capacitación se contrate algún medio de transporte para los empleados?</b>	5	4	3	2	1
<b>10.2 Que durante los cursos de capacitación se brinde el servicio de café y alimentos al personal</b>	5	4	3	2	1
<b>10.3 ¿Adecuado el material de los instructores usado en los cursos de capacitación?</b>	5	4	3	2	1
<b>10.4 Apego al temario del cursos de capacitación</b>	5	4	3	2	1
<b>10.5 Conocimiento del tema por parte del instructor.</b>	5	4	3	2	1
<b>10.6 Resolución de dudas del instructor</b>	5	4	3	2	1
<b>10.7 Costo de la capacitación acorde con el tema del curso de capacitación</b>	5	4	3	2	1
<b>10.8 Instalaciones en el que se brindó el curso de capacitación</b>	5	4	3	2	1

**V11.- ¿Cuál es el tiempo de capacitación que considera óptimo?**

(Marcar un recuadro)

- |  |                       |
|--|-----------------------|
|  | 1. 20 horas           |
|  | 2. De 21 a 40 horas   |
|  | 3. De 41 a 60 horas   |
|  | 4. Más de 60 horas    |
|  | 5. Menos de 20 horas. |

**V12.- ¿Considera adecuado el material de los instructores usado en los cursos de capacitación?**

- |  |       |
|--|-------|
|  | 1. Sí |
|  | 2. No |

**V13.- ¿Cuáles son las razones por las que NO participaría en cursos de capacitación en la empresa en la que labora?**

(Marque un recuadro)

- |  |                              |
|--|------------------------------|
|  | 1. Tiempo                    |
|  | 2. Costo                     |
|  | 3. No lo considero necesario |
|  | 4. Horario                   |

**V14.- ¿En su experiencia los cursos de capacitación le han ayudado a mejorar la productividad y desempeño en el trabajo? (Marque un recuadro)**

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
|  | 1. Totalmente en desacuerdo |
|  | 2. En desacuerdo            |
|  | 3. De acuerdo               |
|  | 4. Totalmente de acuerdo    |

**V15.- ¿Cuál es la razón por la que considera debería haber un nuevo centro de capacitación en la Ciudad de Querétaro. (Marque una)**

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
|  | 1. Certificación de empleados        |
|  | 2. Constancia de habilidades         |
|  | 3. Precios accesibles                |
|  | 4. Mejora de desempeño en el trabajo |

**Muchas Gracias por su atención y por su tiempo.**

## APÉNDICE 2

**Tablas estadísticas que muestra el resumen de cada una de las gráficas, las cuales sirvieron para su interpretación.**

**Tabla 4.1.**

**Estadísticos**  
 ¿HA RECIBIDO CAPACITACIÓN POR  
 PARTE DE SU EMPRESA?

N	Válido	377
	Perdidos	51

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	337	78.7	89.4	89.4
	NO	40	9.3	10.6	100.0
	Total	377	88.1	100.0	
P	Sistema				
		51	11.9		
Perdidos					
Total		428	100.0		

**Tabla 4.3.****Estadísticos****RAZON DE RECIBIR CAPACITACIÓN**

N	Válido	379
	Perdidos	49

**RAZON DE RECIBIR CAPACITACIÓN**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CUMPLIMIENTO CON LA LEY FERAL DEL TRABAJO	99	23.1	26.1	26.1
	CUMOLIMIENTO CON LA COMISIÓN MIXTA DE CAPA	68	15.9	17.9	44.1
	MEJORAR DESEMPEÑO EN EL Y TRABAJO.	148	34.6	39.1	83.1
	INCENTIVAS Y MOTIVAR A LOS TRABAJADORES	54	12.6	14.2	97.4
	OTRA	10	2.3	2.6	100.0
	Total	379	88.6	100.0	
Perdidos	Sistema	49	11.4		
Total		428	100.0		

## Estadísticos

		RAZON DE RECIBIR CAPACITACIÓN	TIPO DE CAPACITACIÓN
N	Válido	379	379
	Perdidos	49	49

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CUMPLIMIENTO CON LA LEY FERAL DEL TRABAJO	99	23.1	26.1	26.1
	CUMOLIMIENTO CON LA COMISIÓN MIXTA DE CAPA	68	15.9	17.9	44.1
	MEJORAR DESEMPEÑO EN EL Y TRABAJO.	148	34.6	39.1	83.1
	INCENTIVAS Y MOTIVAR A LOS TRABAJADORES	54	12.6	14.2	97.4
	OTRA	10	2.3	2.6	100.0
	Total	379	88.6	100.0	
Perdidos	Sistema	49	11.4		
Total		428	100.0		

**Tabla 4.4.****Temas más frecuentes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	84	19.6	22.2	22.2
	COMUNICACIÓN	84	19.6	22.2	44.3
	MOTIVACIÓN	24	5.6	6.3	50.7
	CONTABILIDAD	8	1.9	2.1	52.8
	FINANZAS	14	3.3	3.7	56.5
	MERCADOTECNIA	12	2.8	3.2	59.6
	ADMON DE VENTAS	22	5.1	5.8	65.4
	COMPRAS	70	16.4	18.5	83.9
	ATENCION AL CLIENTE	9	2.1	2.4	86.3
	SOFWARE	11	2.6	2.9	89.2
	GESTORIA Y TRAMITES	41	9.6	10.8	100.0
	LEGALES				
	Total	379	88.6	100.0	
Perdidos	Sistema	49	11.4		
Total		428	100.0		

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	84	19.6	22.2	22.2
	COMUNICACIÓN	82	19.2	21.6	43.8
	MOTIVACIÓN	12	2.8	3.2	47.0
	CONTABILIDAD	7	1.6	1.8	48.8
	FINANZAS	21	4.9	5.5	54.4
	MERCADOTECNIA	26	6.1	6.9	61.2
	ADMON DE VENTAS	78	18.2	20.6	81.8
	COMPRAS	23	5.4	6.1	87.9
	ATENCION AL CLIENTE	11	2.6	2.9	90.8
	SOFTWARE	28	6.5	7.4	98.2
	GESTORIA Y TRAMITES	7	1.6	1.8	100.0
	LEGALES				
	Total	379	88.6	100.0	
Perdidos	Sistema	49	11.4		
Total		428	100.0		

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	84	19.6	22.2	22.2
	COMUNICACIÓN	87	20.3	23.0	45.1
	MOTIVACIÓN	21	4.9	5.5	50.7
	CONTABILIDAD	23	5.4	6.1	56.7
	FINANZAS	8	1.9	2.1	58.8
	MERCADOTECNIA	8	1.9	2.1	60.9
	ADMON DE VENTAS	20	4.7	5.3	66.2
	COMPRAS	93	21.7	24.5	90.8
	ATENCION AL CLIENTE	10	2.3	2.6	93.4
	SOFTWARE	17	4.0	4.5	97.9
	GESTORIA Y TRAMITES	8	1.9	2.1	100.0
	LEGALES				
	Total	379	88.6	100.0	
Perdidos	Sistema	49	11.4		
Total		428	100.0		

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	84	19.6	22.2	22.2
	COMUNICACIÓN	74	17.3	19.5	41.7
	MOTIVACIÓN	20	4.7	5.3	47.0
	CONTABILIDAD	101	23.6	26.6	73.6
	FINANZAS	15	3.5	4.0	77.6
	MERCADOTECNIA	6	1.4	1.6	79.2
	ADMON DE VENTAS	27	6.3	7.1	86.3
	COMPRAS	12	2.8	3.2	89.4
	ATENCION AL CLIENTE	22	5.1	5.8	95.3
	SOFTWARE	8	1.9	2.1	97.4
	GESTORIA Y TRAMITES				
	LEGALES	10	2.3	2.6	100.0
	Total	379	88.6	100.0	
Perdidos	Sistema	49	11.4		
Total		428	100.0		

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	84	19.6	22.2	22.2
	COMUNICACIÓN	85	19.9	22.4	44.6
	MOTIVACIÓN	19	4.4	5.0	49.6
	CONTABILIDAD	17	4.0	4.5	54.1
	FINANZAS	100	23.4	26.4	80.5
	MERCADOTECNIA	19	4.4	5.0	85.5
	ADMON DE VENTAS	10	2.3	2.6	88.1
	COMPRAS	16	3.7	4.2	92.3
	ATENCION AL CLIENTE	2	.5	.5	92.9
	SOFWARE	11	2.6	2.9	95.8
	GESTORIA Y TRAMITES				
	LEGALES	16	3.7	4.2	100.0
	Total	379	88.6	100.0	
Perdidos	Sistema	49	11.4		
Total		428	100.0		

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	84	19.6	22.2	22.2
	COMUNICACIÓN	82	19.2	21.6	43.8
	MOTIVACIÓN	11	2.6	2.9	46.7
	CONTABILIDAD	18	4.2	4.7	51.5
	FINANZAS	16	3.7	4.2	55.7
	MERCADOTECNIA	100	23.4	26.4	82.1
	ADMON DE VENTAS	21	4.9	5.5	87.6
	COMPRAS	10	2.3	2.6	90.2
	ATENCION AL CLIENTE	22	5.1	5.8	96.0
	SOFTWARE	6	1.4	1.6	97.6
	GESTORIA Y TRAMITES				
	LEGALES	9	2.1	2.4	100.0
	Total	379	88.6	100.0	
Perdidos	Sistema	49	11.4		
Total		428	100.0		
Perdidos	Sistema	49	11.4		
Total		428	100.0		

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	84	19.6	22.2	22.2
	COMUNICACIÓN	91	21.3	24.0	46.2
	MOTIVACIÓN	9	2.1	2.4	48.5
	CONTABILIDAD	23	5.4	6.1	54.6
	FINANZAS	15	3.5	4.0	58.6
	MERCADOTECNIA	11	2.6	2.9	61.5
	ADMON DE VENTAS	98	22.9	25.9	87.3
	COMPRAS	18	4.2	4.7	92.1
	ATENCION AL CLIENTE	15	3.5	4.0	96.0
	SOFTWARE	15	3.5	4.0	100.0
	Total	379	88.6	100.0	
Perdidos	Sistema	49	11.4		
Total		428	100.0		

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	84	19.6	22.2	22.2
	COMUNICACIÓN	70	16.4	18.5	40.6
	MOTIVACIÓN	6	1.4	1.6	42.2
	CONTABILIDAD	8	1.9	2.1	44.3
	FINANZAS	91	21.3	24.0	68.3
	MERCADOTECNIA	26	6.1	6.9	75.2
	ADMON DE VENTAS	20	4.7	5.3	80.5
	COMPRAS	30	7.0	7.9	88.4
	ATENCION AL CLIENTE	24	5.6	6.3	94.7
	SOFTWARE	12	2.8	3.2	97.9
	GESTORIA Y TRAMITES LEGALES	8	1.9	2.1	100.0
	Total	379	88.6	100.0	
Perdidos	Sistema	49	11.4		
Total		428	100.0		

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	84	19.6	22.2	22.2
	COMUNICACIÓN	89	20.8	23.5	45.6
	MOTIVACIÓN	12	2.8	3.2	48.8
	CONTABILIDAD	10	2.3	2.6	51.5
	FINANZAS	21	4.9	5.5	57.0
	MERCADOTECNIA	9	2.1	2.4	59.4
	ADMON DE VENTAS	89	20.8	23.5	82.8
	COMPRAS	20	4.7	5.3	88.1
	ATENCION AL CLIENTE	25	5.8	6.6	94.7
	SOFTWARE	12	2.8	3.2	97.9
	GESTORIA Y TRAMITES				
	LEGALES	8	1.9	2.1	100.0
	Total	379	88.6	100.0	
Perdidos	Sistema	49	11.4		
Total		428	100.0		

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	84	19.6	22.2	22.2
	COMUNICACIÓN	92	21.5	24.3	46.4
	MOTIVACIÓN	11	2.6	2.9	49.3
	CONTABILIDAD	11	2.6	2.9	52.2
	FINANZAS	3	.7	.8	53.0
	MERCADOTECNIA	6	1.4	1.6	54.6
	ADMON DE VENTAS	6	1.4	1.6	56.2
	COMPRAS	82	19.2	21.6	77.8
	ATENCION AL CLIENTE	19	4.4	5.0	82.8
	SOFTWARE	23	5.4	6.1	88.9
	GESTORIA Y TRAMITES				
	LEGALES	42	9.8	11.1	100.0
	Total	379	88.6	100.0	
Perdidos	Sistema	49	11.4		
Total		428	100.0		

**Tabla 4.5.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	102	23.8	27.8	50.4
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	52	12.1	14.2	64.6
	TRABAJO EN EQUIPO	25	5.8	6.8	71.4
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	18	4.2	4.9	76.3
	MANEJO DE CONFLICTOS	4	.9	1.1	77.4
	COMUNICACIÓN	6	1.4	1.6	79.0
	CLIMA ORGANIZACIÓN	9	2.1	2.5	81.5
	SERVICIO AL CLIENTE	10	2.3	2.7	84.2
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	27	6.3	7.4	91.6
	DESEMPEÑO PERSONAL Y LABORAL	31	7.2	8.4	100.0
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	116	27.1	31.6	54.2
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	39	9.1	10.6	64.9
	TRABAJO EN EQUIPO	34	7.9	9.3	74.1
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	28	6.5	7.6	81.7
	MANEJO DE CONFLICTOS	6	1.4	1.6	83.4
	COMUNICACIÓN	7	1.6	1.9	85.3
	CLIMA ORGANIZACIÓN	23	5.4	6.3	91.6
	SERVICIO AL CLIENTE	16	3.7	4.4	95.9
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	15	3.5	4.1	100.0
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

## 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	73	17.1	19.9	42.5
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	28	6.5	7.6	
	TRABAJO EN EQUIPO	44	10.3	12.0	62.1
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	34	7.9	9.3	71.4
	MANEJO DE CONFLICTOS	36	8.4	9.8	81.2
	COMUNICACIÓN	24	5.6	6.5	87.7
	CLIMA ORGANIZACIÓN	12	2.8	3.3	91.0
	SERVICIO AL CLIENTE	27	6.3	7.4	98.4
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	6	1.4	1.6	100.0
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	78	18.2	21.3	43.9
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	17	4.0	4.6	48.5
	TRABAJO EN EQUIPO	40	9.3	10.9	59.4
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	57	13.3	15.5	74.9
	MANEJO DE CONFLICTOS	9	2.1	2.5	77.4
	COMUNICACIÓN	15	3.5	4.1	81.5
	CLIMA ORGANIZACIÓN	20	4.7	5.4	86.9
	SERVICIO AL CLIENTE	14	3.3	3.8	90.7
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	8	1.9	2.2	92.9
	DESEMPEÑO PERSONAL Y LABORAL	26	6.1	7.1	100.0
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	89	20.8	24.3	46.9
	MOTIVACIÓN				
	Y	59	13.8	16.1	62.9
	LEDERAZGO				
	TRABAJO EN EQUIPO	45	10.5	12.3	75.2
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	10	2.3	2.7	77.9
	MANEJO DE CONFLICTOS	34	7.9	9.3	87.2
	COMUNICACIÓN	15	3.5	4.1	91.3
	CLIMA ORGANIZACIÓN	7	1.6	1.9	93.2
	SERVICIO AL CLIENTE	4	.9	1.1	94.3
	RESPONSABILIDAD EN AREA DE TRABAJO				
	DESEMPEÑO PERSONAL Y LABORAL	14	3.3	3.8	100.0
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	70	16.4	19.1	41.7
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	21	4.9	5.7	47.4
	TRABAJO EN EQUIPO	37	8.6	10.1	57.5
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	63	14.7	17.2	74.7
	MANEJO DE CONFLICTOS	34	7.9	9.3	83.9
	COMUNICACIÓN	23	5.4	6.3	90.2
	CLIMA ORGANIZACIÓN	6	1.4	1.6	91.8
	SERVICIO AL CLIENTE	9	2.1	2.5	94.3
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	13	3.0	3.5	97.8
	DESEMPEÑO PERSONAL Y LABORAL	8	1.9	2.2	100.0
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	85	19.9	23.2	45.8
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	53	12.4	14.4	60.2
	TRABAJO EN EQUIPO	46	10.7	12.5	72.8
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	18	4.2	4.9	77.7
	MANEJO DE CONFLICTOS	37	8.6	10.1	87.7
	COMUNICACIÓN	11	2.6	3.0	90.7
	CLIMA ORGANIZACIÓN	20	4.7	5.4	96.2
	SERVICIO AL CLIENTE	8	1.9	2.2	98.4
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	6	1.4	1.6	100.0
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.9	22.9
	CALIDAD	90	21.0	24.9	47.8
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	53	12.4	14.6	62.4
	TRABAJO EN EQUIPO	38	8.9	10.5	72.9
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	15	3.5	4.1	77.1
	MANEJO DE CONFLICTOS	12	2.8	3.3	80.4
	COMUNICACIÓN	11	2.6	3.0	83.4
	CLIMA	18	4.2	5.0	88.4
	ORGANIZACIÓN	15	3.5	4.1	92.5
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	15	3.5	4.1	96.7
	DESEMPEÑO PERSONAL Y LABORAL	12	2.8	3.3	100.0
	Total	362	84.6	100.0	
Perdidos	Sistema	66	15.4		
Total		428	100.0		

9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	83	19.4	22.6	45.2
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	41	9.6	11.2	56.4
	TRABAJO EN EQUIPO	63	14.7	17.2	73.6
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	13	3.0	3.5	77.1
	MANEJO DE CONFLICTOS	12	2.8	3.3	80.4
	COMUNICACIÓN	9	2.1	2.5	82.8
	CLIMA ORGANIZACIÓN	12	2.8	3.3	86.1
	SERVICIO AL CLIENTE	15	3.5	4.1	90.2
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	18	4.2	4.9	95.1
	DESEMPEÑO PERSONAL Y LABORAL	18	4.2	4.9	100.0
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	79	18.5	21.8	21.8
	CALIDAD	84	19.6	23.1	44.9
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	72	16.8	19.8	64.7
	TRABAJO EN EQUIPO	21	4.9	5.8	70.5
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	22	5.1	6.1	76.6
	MANEJO DE CONFLICTOS	4	.9	1.1	77.7
	COMUNICACIÓN	6	1.4	1.7	79.3
	CLIMA ORGANIZACIÓN	7	1.6	1.9	81.3
	SERVICIO AL CLIENTE	18	4.2	5.0	86.2
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	21	4.9	5.8	92.0
	DESEMPEÑO PERSONAL Y LABORAL	29	6.8	8.0	100.0
	Total	363	84.8	100.0	
Perdidos	Sistema	65	15.2		
Total		428	100.0		

**Tabla 4.6.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	102	23.8	27.8	50.4
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	52	12.1	14.2	64.6
	TRABAJO EN EQUIPO	25	5.8	6.8	71.4
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	18	4.2	4.9	76.3
	MANEJO DE CONFLICTOS	4	.9	1.1	77.4
	COMUNICACIÓN	6	1.4	1.6	79.0
	CLIMA ORGANIZACIÓN	9	2.1	2.5	81.5
	SERVICIO AL CLIENTE	10	2.3	2.7	84.2
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	27	6.3	7.4	91.6
	DESEMPEÑO PERSONAL Y LABORAL	31	7.2	8.4	100.0
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	116	27.1	31.6	54.2
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	39	9.1	10.6	64.9
	TRABAJO EN EQUIPO	34	7.9	9.3	74.1
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	28	6.5	7.6	81.7
	MANEJO DE CONFLICTOS	6	1.4	1.6	83.4
	COMUNICACIÓN	7	1.6	1.9	85.3
	CLIMA ORGANIZACIÓN	23	5.4	6.3	91.6
	SERVICIO AL CLIENTE	16	3.7	4.4	95.9
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	15	3.5	4.1	100.0
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

## 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	73	17.1	19.9	42.5
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	28	6.5	7.6	
	TRABAJO EN EQUIPO	44	10.3	12.0	62.1
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	34	7.9	9.3	71.4
	MANEJO DE CONFLICTOS	36	8.4	9.8	81.2
	COMUNICACIÓN	24	5.6	6.5	87.7
	CLIMA ORGANIZACIÓN	12	2.8	3.3	91.0
	SERVICIO AL CLIENTE	27	6.3	7.4	98.4
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	6	1.4	1.6	100.0
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	78	18.2	21.3	43.9
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	17	4.0	4.6	48.5
	TRABAJO EN EQUIPO	40	9.3	10.9	59.4
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	57	13.3	15.5	74.9
	MANEJO DE CONFLICTOS	9	2.1	2.5	77.4
	COMUNICACIÓN	15	3.5	4.1	81.5
	CLIMA ORGANIZACIÓN	20	4.7	5.4	86.9
	SERVICIO AL CLIENTE	14	3.3	3.8	90.7
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	8	1.9	2.2	92.9
	DESEMPEÑO PERSONAL Y LABORAL	26	6.1	7.1	100.0
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	89	20.8	24.3	46.9
	MOTIVACIÓN				
	Y	59	13.8	16.1	62.9
	LEDERAZGO				
	TRABAJO EN				
	EQUIPO	45	10.5	12.3	75.2
	MANEJO DE				
	HERRAMIENTAS	10	2.3	2.7	77.9
	MANEJO DE				
	CONFLICTOS	34	7.9	9.3	87.2
	COMUNICACIÓN	15	3.5	4.1	91.3
	CLIMA				
	ORGANIZACIÓN	7	1.6	1.9	93.2
	SERVICIO AL				
	CLIENTE	4	.9	1.1	94.3
	RESPONSABILIDAD EN				
	AREA DE	7	1.6	1.9	96.2
	TRABAJO				
	DESEMPEÑO				
	PERSONAL Y	14	3.3	3.8	100.0
	LABORAL				
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	70	16.4	19.1	41.7
	MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO	21	4.9	5.7	47.4
	TRABAJO EN EQUIPO	37	8.6	10.1	57.5
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	63	14.7	17.2	74.7
	MANEJO DE CONFLICTOS	34	7.9	9.3	83.9
	COMUNICACIÓN	23	5.4	6.3	90.2
	CLIMA ORGANIZACIÓN	6	1.4	1.6	91.8
	SERVICIO AL CLIENTE	9	2.1	2.5	94.3
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	13	3.0	3.5	97.8
	DESEMPEÑO PERSONAL Y LABORAL	8	1.9	2.2	100.0
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	85	19.9	23.2	45.8
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	53	12.4	14.4	60.2
	TRABAJO EN EQUIPO	46	10.7	12.5	72.8
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	18	4.2	4.9	77.7
	MANEJO DE CONFLICTOS	37	8.6	10.1	87.7
	COMUNICACIÓN	11	2.6	3.0	90.7
	CLIMA ORGANIZACIÓN	20	4.7	5.4	96.2
	SERVICIO AL CLIENTE	8	1.9	2.2	98.4
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	6	1.4	1.6	100.0
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.9	22.9
	CALIDAD	90	21.0	24.9	47.8
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	53	12.4	14.6	62.4
	TRABAJO EN EQUIPO	38	8.9	10.5	72.9
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	15	3.5	4.1	77.1
	MANEJO DE CONFLICTOS	12	2.8	3.3	80.4
	COMUNICACIÓN	11	2.6	3.0	83.4
	CLIMA	18	4.2	5.0	88.4
	ORGANIZACIÓN	15	3.5	4.1	92.5
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	15	3.5	4.1	96.7
	DESEMPEÑO PERSONAL Y LABORAL	12	2.8	3.3	100.0
	Total	362	84.6	100.0	
Perdidos	Sistema	66	15.4		
Total		428	100.0		

9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	83	19.4	22.6	45.2
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	41	9.6	11.2	56.4
	TRABAJO EN EQUIPO	63	14.7	17.2	73.6
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	13	3.0	3.5	77.1
	MANEJO DE CONFLICTOS	12	2.8	3.3	80.4
	COMUNICACIÓN	9	2.1	2.5	82.8
	CLIMA ORGANIZACIÓN	12	2.8	3.3	86.1
	SERVICIO AL CLIENTE	15	3.5	4.1	90.2
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	18	4.2	4.9	95.1
	DESEMPEÑO PERSONAL Y LABORAL	18	4.2	4.9	100.0
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	79	18.5	21.8	21.8
	CALIDAD	84	19.6	23.1	44.9
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	72	16.8	19.8	64.7
	TRABAJO EN EQUIPO	21	4.9	5.8	70.5
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	22	5.1	6.1	76.6
	MANEJO DE CONFLICTOS	4	.9	1.1	77.7
	COMUNICACIÓN	6	1.4	1.7	79.3
	CLIMA ORGANIZACIÓN	7	1.6	1.9	81.3
	SERVICIO AL CLIENTE	18	4.2	5.0	86.2
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	21	4.9	5.8	92.0
	DESEMPEÑO PERSONAL Y LABORAL	29	6.8	8.0	100.0
	Total	363	84.8	100.0	
Perdidos	Sistema	65	15.2		
Total		428	100.0		

**Tabla 4.5. Temas frecuentes de los operadores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	102	23.8	27.8	50.4
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	52	12.1	14.2	64.6
	TRABAJO EN EQUIPO	25	5.8	6.8	71.4
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	18	4.2	4.9	76.3
	MANEJO DE CONFLICTOS	4	.9	1.1	77.4
	COMUNICACIÓN	6	1.4	1.6	79.0
	CLIMA ORGANIZACIÓN	9	2.1	2.5	81.5
	SERVICIO AL CLIENTE	10	2.3	2.7	84.2
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	27	6.3	7.4	91.6
	DESEMPEÑO PERSONAL Y LABORAL	31	7.2	8.4	100.0
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	116	27.1	31.6	54.2
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	39	9.1	10.6	64.9
	TRABAJO EN EQUIPO	34	7.9	9.3	74.1
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	28	6.5	7.6	81.7
	MANEJO DE CONFLICTOS	6	1.4	1.6	83.4
	COMUNICACIÓN	7	1.6	1.9	85.3
	CLIMA ORGANIZACIÓN	23	5.4	6.3	91.6
	SERVICIO AL CLIENTE	16	3.7	4.4	95.9
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	15	3.5	4.1	100.0
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	73	17.1	19.9	42.5
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	28	6.5	7.6	
	TRABAJO EN EQUIPO	44	10.3	12.0	62.1
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	34	7.9	9.3	71.4
	MANEJO DE CONFLICTOS	36	8.4	9.8	81.2
	COMUNICACIÓN	24	5.6	6.5	87.7
	CLIMA ORGANIZACIÓN	12	2.8	3.3	91.0
	SERVICIO AL CLIENTE	27	6.3	7.4	98.4
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	6	1.4	1.6	100.0
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	78	18.2	21.3	43.9
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	17	4.0	4.6	48.5
	TRABAJO EN EQUIPO	40	9.3	10.9	59.4
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	57	13.3	15.5	74.9
	MANEJO DE CONFLICTOS	9	2.1	2.5	77.4
	COMUNICACIÓN	15	3.5	4.1	81.5
	CLIMA ORGANIZACIÓN	20	4.7	5.4	86.9
	SERVICIO AL CLIENTE	14	3.3	3.8	90.7
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	8	1.9	2.2	92.9
	DESEMPEÑO PERSONAL Y LABORAL	26	6.1	7.1	100.0
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	89	20.8	24.3	46.9
	MOTIVACIÓN				
	Y	59	13.8	16.1	62.9
	LEDERAZGO				
	TRABAJO EN				
	EQUIPO	45	10.5	12.3	75.2
	MANEJO DE				
	HERRAMIENTAS	10	2.3	2.7	77.9
	MANEJO DE				
	CONFLICTOS	34	7.9	9.3	87.2
	COMUNICACIÓN	15	3.5	4.1	91.3
	CLIMA				
	ORGANIZACIÓN	7	1.6	1.9	93.2
	SERVICIO AL				
	CLIENTE	4	.9	1.1	94.3
	RESPONSABILIDAD EN				
	AREA DE	7	1.6	1.9	96.2
	TRABAJO				
	DESEMPEÑO				
	PERSONAL Y	14	3.3	3.8	100.0
	LABORAL				
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	70	16.4	19.1	41.7
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	21	4.9	5.7	47.4
	TRABAJO EN EQUIPO	37	8.6	10.1	57.5
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	63	14.7	17.2	74.7
	MANEJO DE CONFLICTOS	34	7.9	9.3	83.9
	COMUNICACIÓN	23	5.4	6.3	90.2
	CLIMA ORGANIZACIÓN	6	1.4	1.6	91.8
	SERVICIO AL CLIENTE	9	2.1	2.5	94.3
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	13	3.0	3.5	97.8
	DESEMPEÑO PERSONAL Y LABORAL	8	1.9	2.2	100.0
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	85	19.9	23.2	45.8
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	53	12.4	14.4	60.2
	TRABAJO EN EQUIPO	46	10.7	12.5	72.8
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	18	4.2	4.9	77.7
	MANEJO DE CONFLICTOS	37	8.6	10.1	87.7
	COMUNICACIÓN	11	2.6	3.0	90.7
	CLIMA ORGANIZACIÓN	20	4.7	5.4	96.2
	SERVICIO AL CLIENTE	8	1.9	2.2	98.4
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	6	1.4	1.6	100.0
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.9	22.9
	CALIDAD	90	21.0	24.9	47.8
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	53	12.4	14.6	62.4
	TRABAJO EN EQUIPO	38	8.9	10.5	72.9
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	15	3.5	4.1	77.1
	MANEJO DE CONFLICTOS	12	2.8	3.3	80.4
	COMUNICACIÓN	11	2.6	3.0	83.4
	CLIMA ORGANIZACIÓN	18	4.2	5.0	88.4
	SERVICIO AL CLIENTE	15	3.5	4.1	92.5
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	15	3.5	4.1	96.7
	DESEMPEÑO PERSONAL Y LABORAL	12	2.8	3.3	100.0
	Total	362	84.6	100.0	
Perdidos	Sistema	66	15.4		
Total		428	100.0		

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	83	19.4	22.6	22.6
	CALIDAD	83	19.4	22.6	45.2
	MOTIVACIÓN Y LEDERAZGO	41	9.6	11.2	56.4
	TRABAJO EN EQUIPO	63	14.7	17.2	73.6
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	13	3.0	3.5	77.1
	MANEJO DE CONFLICTOS	12	2.8	3.3	80.4
	COMUNICACIÓN	9	2.1	2.5	82.8
	CLIMA ORGANIZACIÓN	12	2.8	3.3	86.1
	SERVICIO AL CLIENTE	15	3.5	4.1	90.2
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	18	4.2	4.9	95.1
	DESEMPEÑO PERSONAL Y LABORAL	18	4.2	4.9	100.0
	Total	367	85.7	100.0	
Perdidos	Sistema	61	14.3		
Total		428	100.0		

10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	79	18.5	21.8	21.8
	CALIDAD	84	19.6	23.1	44.9
	MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO	72	16.8	19.8	64.7
	TRABAJO EN EQUIPO	21	4.9	5.8	70.5
	MANEJO DE HERRAMIENTAS	22	5.1	6.1	76.6
	MANEJO DE CONFLICTOS	4	.9	1.1	77.7
	COMUNICACIÓN	6	1.4	1.7	79.3
	CLIMA ORGANIZACIÓN	7	1.6	1.9	81.3
	SERVICIO AL CLIENTE	18	4.2	5.0	86.2
	RESPONZABILIDAD EN AREA DE TRABAJO	21	4.9	5.8	92.0
	DESEMPEÑO PERSONAL Y LABORAL	29	6.8	8.0	100.0
	Total	363	84.8	100.0	
Perdidos	Sistema	65	15.2		
		428	100.0		

## Estadísticos

## FRECUENCIA

N	Válido	358
	Perdidos	70

## FRECUENCIA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	VEZ AL AÑO	142	33.2	39.7	39.7
	DE 2 A 3 VECES AL AÑO	95	22.2	26.5	66.2
	MÁSDE 3 VECES POR AÑO	86	20.1	24.0	90.2
	NUNCA	26	6.1	7.3	97.5
	5.00	9	2.1	2.5	100.0
	Total	358	83.6	100.0	
Perdidos	Sistema	70	16.4		
Total		428	100.0		

Tabla 4.7.

## Estadísticos

		PUNTUALIDAD	INSTITUCIONES
N	Válido	358	358
	Perdidos	70	70

## INSTITUCIONES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	UNIVERSIDAD	122	28.5	34.1	34.1
	CENTROS EMPRESARIALES	63	14.7	17.6	51.7
	AGENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES	51	11.9	14.2	65.9
	INSTRUCTORES INDEPENDIENTES.	66	15.4	18.4	84.4
	MISMO PERSONSAL DE LA EMPRESA.	56	13.1	15.6	100.0
	Total	358	83.6	100.0	
Perdidos	Sistema	70	16.4		
Total		428	100.0		

**Tabla 4.8. Puntualidad****Estadísticos****PUNTUALIDAD**

N	Válido	358
	Perdidos	70

**PUNTUALIDAD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EXCELENTE	92	21.5	25.7	25.7
	BUENO	35	8.2	9.8	35.5
	REGULAR	36	8.4	10.1	45.5
	MALO	88	20.6	24.6	70.1
	PÉSIMO	107	25.0	29.9	100.0
	Total	358	83.6	100.0	
Perdidos	Sistema	70	16.4		
Total		428	100.0		

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	41	9.6	10.8	10.8
	EN DESACUERDO DE ACUERDO	40	9.3	10.6	21.4
	TOTALMENTE DE ACUERDO	62	14.5	16.4	37.7
	44.00	2	.5	.5	100.0
	Total	379	88.6	100.0	
	Perdidos	Sistema	49	11.4	
Total		428	100.0		

**Tabla 4.9. Material**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EXCELENTE	94	22.0	26.3	26.3
	BUENO	30	7.0	8.4	34.6
	REGULAR	74	17.3	20.7	55.3
	MALO	81	18.9	22.6	77.9
	PÉSIMO	79	18.5	22.1	100.0
	Total	358	83.6	100.0	
Perdidos	Sistema	70	16.4		
Total		428	100.0		

**Tabla 4.10.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EXCELENTE	80	18.7	22.4	22.4
	BUENO	21	4.9	5.9	28.3
	REGULAR	34	7.9	9.5	37.8
	MALO	104	24.3	29.1	66.9
	PÉSIMO	118	27.6	33.1	100.0
	Total	357	83.4	100.0	
Perdidos	Sistema	71	16.6		
Total		428	100.0		

**Tabla 4.11.**

## Estadísticos

## CONOCIMIENTO DEL TEMA

N	Válido	358
	Perdidos	70

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EXCELENTE	72	16.8	20.1	20.1
	BUENO	18	4.2	5.0	25.1
	REGULAR	49	11.4	13.7	38.8
	MALO	110	25.7	30.7	69.6
	PÉSIMO	109	25.5	30.4	100.0
	Total	358	83.6	100.0	
Perdidos	Sistema	70	16.4		
Total		428	100.0		

Tabla 4.12.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	81	18.9	21.8	21.8
	EN DESACUERDO	21	4.9	5.7	27.5
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	31	7.2	8.4	35.8
	DE ACUERDO	66	15.4	17.8	53.6
	TOTALMENTE DE ACUERDO	172	40.2	46.4	100.0
	Total	371	86.7	100.0	
Perdidos	Sistema	57	13.3		
Total		428	100.0		

**Tabla 4.13.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EXCELENTE	149	34.8	41.6	41.6
	BUENO	8	1.9	2.2	43.9
	REGULAR	58	13.6	16.2	60.1
	MALO	75	17.5	20.9	81.0
	PÉSIMO	49	11.4	13.7	94.7
	6.00	19	4.4	5.3	100.0
	Total	358	83.6	100.0	
Perdidos	Sistema	70	16.4		
Total		428	100.0		

**Tabla 4.14. Instalaciones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EXCELENTE	101	23.6	28.2	28.2
	BUENO	49	11.4	13.7	41.9
	REGULAR	45	10.5	12.6	54.5
	MALO	102	23.8	28.5	83.0
	PÉSIMO	42	9.8	11.7	94.7
	6.00	19	4.4	5.3	100.0
	Total	358	83.6	100.0	
Perdidos	Sistema	70	16.4		
Total		428	100.0		

**Tabla 4.15.**

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje acumulado
Válido	INSTALACIONES DE LA EMPRESA	157	36.7	44.4	44.4
	EN LAS INSTALACIONES DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN.	84	19.6	23.7	68.1
	EN EL HOTEL O EN UN LUGAR FUERA	102	23.8	28.8	96.9
	4.00	11	2.6	3.1	100.0
	Total	354	82.7	100.0	
Perdidos	Sistema	74	17.3		
Total		428	100.0		

**Tabla 4.16.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	101	23.6	27.3	27.3
	EN DESACUERDO	48	11.2	13.0	40.3
	NI DE ACXUERDO NI EN DESACUERDO	54	12.6	14.6	54.9
	DE ACUERDO	80	18.7	21.6	76.5
	TOTALMENTE DE ACUERDO	87	20.3	23.5	100.0
	Total	370	86.4	100.0	
Perdidos	Sistema	58	13.6		
Total		428	100.0		

**Tabla 4.17.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	79	18.5	21.1	21.1
	EN DESACUERDO	22	5.1	5.9	27.0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	68	15.9	18.2	45.2
	DE ACUERDO	106	24.8	28.3	73.5
	TOTALMENTE DE ACUERDO	99	23.1	26.5	100.0
	Total	374	87.4	100.0	
Perdidos	Sistema	54	12.6		
Total		428	100.0		

**Tabla 4.18.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CERTIFICACIÓN	159	37.1	42.5	42.5
	CONSTANCIA DE HABILIDADES	58	13.6	15.5	58.0
	PRECIOS ACCESIBLES	87	20.3	23.3	81.3
	MEJORA DE DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	69	16.1	18.4	99.7
	7.00	1	.2	.3	100.0
	Total	374	87.4	100.0	
Perdidos	Sistema	54	12.6		
Total		428	100.0		