

97



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

293957

**RECURSOS HUMANOS:
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A DISTRIBUIDORES,
COMO MEDIO PARA GARANTIZAR LA SATISFACCIÓN DE
LOS CLIENTES MINORISTAS EN UNA ENSAMBLADORA
DE AUTOBUSES**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A :
KARINA YÁÑEZ ROQUE**

ASESOR: L. A. ALVARO GONZALEZ MENDOZA



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



GOBIERNO FEDERAL
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario: Recursos Humanos

Programa de capacitación a distribuidores como medio para garantizar la
satisfacción de los clientes minoristas en una ensambladora de autobuses.

que presenta la pasante: Karina Yañez Roque

con número de cuenta: 9203092-9 para obtener el título de

Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 7 de Marzo de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
I	L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes	
IV	M.A. Teresa Muñoz García	
III	L.A. Alvaro Gonzalez Mendoza	

***Programa de capacitación a distribuidores, como medio
para garantizar la satisfacción de los clientes minoristas,
en una ensambladora de autobuses.***

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En 1998 la empresa Mexicana de Autobuses, S.A. de C.V. dedicada a la fabricación de autobuses para el transporte de pasajeros fue adquirida por el Grupo Sueco VOLVO, líder mundial de la industria automotriz, con la finalidad de posicionarse en el mercado de América Latina.

Esta adquisición trajo como consecuencia la implantación de políticas y procedimientos de fabricación y venta comúnmente utilizadas a nivel mundial.

Actualmente la mayoría de las ventas están orientadas a organizaciones mexicanas dedicadas al transporte foráneo de pasajeros que son líderes en este ramo como son: Grupo Toluca, Grupo IAMSA, Grupo ADO, Ómnibus de México, Pullman de Morelos, entre otras; dichas ventas son realizadas directamente por Mexicana de Autobuses incluyendo capacitación para el uso y mantenimiento de las unidades vendidas.

Adicionalmente un pequeño porcentaje de la producción esta destinada al transporte urbano de pasajeros, utilizando modelos de vanguardia que todavía no son muy conocidos en el país; en este caso la distribución, venta y capacitación corre a cargo de los distribuidores autorizados porque debido al volumen de las ventas no es rentable para la empresa destinar a su equipo de capacitación a los minoristas, porque así descuidarían a sus principales clientes.

Desafortunadamente los distribuidores no enfrentan el compromiso de impartir la capacitación a los clientes para el manejo y mantenimiento de las unidades que venden como lo hace la propia empresa, la cuál, tampoco posee un programa de evaluación y seguimiento de este tipo de servicio indirecto. Consecuentemente el cliente no recibe la atención adecuada que cubra sus expectativas.

Lo anterior constituye un problema desde el punto de vista de que el mercado urbano constituye un área de oportunidad que convenientemente explotada podría equipararse a las ventas foráneas.

A todo lo anterior se cuestiona la siguiente pregunta de investigación:

¿La capacitación a los clientes permitirá generar distribuidores como medios confiables?

II OBJETIVO GENERAL

Asegurar la calidad de la atención que brindan los distribuidores a sus clientes minoristas a través de la capacitación adecuada, con la finalidad de lograr la satisfacción de sus necesidades al adquirir los vehículos producidos.

III OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1 Elaborar un programa de capacitación enfocado a los distribuidores que asegure la misma calidad que brinda Mexicana de Autobuses en el uso y mantenimiento de sus unidades.
- 2 Elaborar un programa de seguimiento y evaluación de los cursos de capacitación impartidos por los distribuidores.
- 3 Establecer un medio de comunicación entre el cliente minorista y Mexicana de Autobuses, S.A. de C.V. que permita conocer y corregir las deficiencias que se presente en la impartición de los mencionados cursos.

IV HIPÓTESIS

A mayor vigilancia de la capacitación impartida por los distribuidores autorizados a sus clientes, mayor aceptación en el mercado de los autobuses urbanos y semiurbanos , producidos por Mexicana de Autobuses, S.A. de C.V.

IV ÍNDICE

- I. Planteamiento del problema
- II. Objetivo general
- III. Objetivos Específicos
- IV. Hipótesis
- V. Índice

DEDICATORIAS

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

Capítulo 1. CAPACITACIÓN

1.1. Concepto e importancia	1
1.2. El proceso de capacitación	2
1.2.1. Análisis situacional de la organización	3
1.2.1.1. Instrumentos y técnicas para diagnosticar la situación organizacional	
1.2.2. Diagnóstico de necesidades de Capacitación	9
1.2.2.1. Clasificación de las necesidades de Capacitación	10
1.2.2.2. Objetivos del diagnóstico de necesidades	12
1.2.2.3. Metodología de la detección de necesidades	13
1.2.3. Elaboración de programas de capacitación	15
1.2.3.1. Redacción de objetivos	17
1.2.3.2. Estructuración de contenidos	20
1.2.3.3. Actividades de instrucción	21
1.2.3.4. Selección de recursos didácticos	23
1.2.4. Ejecución de los programas de capacitación	26
1.2.5. Evaluación y seguimiento	26
1.3. Disposiciones legales	28

Capítulo 2. SERVICIO AL CLIENTE

2.1. Concepto e importancia	30
2.2. Servicio	32
2.2.1. Concepto	32
2.2.2. Clasificación	34
2.2.2.1. El servicio del producto en la fase de la distribución	35
2.2.2.2. Los servicios a la clientela	36
2.2.2.3. Los servicios al cliente consumidor o usuario final.	39
2.2.3. Características del servicio	43
2.3. El cliente	45
2.3.1. Clasificación	46
2.4. Estrategia de servicio postventa	47
2.5. Capacitación al cliente “un valor agregado”	49

Capítulo 3. LA DISTRIBUCIÓN Y SUS CANALES

3.1. Concepto e importancia	50
3.2. Funciones de la distribución	52
3.3. Objetivos de la distribución	53
3.4. Tipos de distribución	56
3.4.1. Distribución de cobertura de mercado	56
3.4.2. Distribución propia o por cuenta ajena	59
3.5. Canal de distribución	60
3.5.1. Clasificación acorde al número de intermediarios	61
3.6. Tipos de intermediarios	63

Capítulo 4. CASO PRACTICO

4.1. Antecedentes	69
4.2. Situación base	72
4.3. La investigación	74
4.4. Propuesta de un programa de capacitación dirigido a los distribuidores	77
4.5. Propuesta del programa de seguimiento y evaluación de los cursos de capacitación impartidos por los distribuidores.	93
4.6. Propuesta de un medio de comunicación entre el cliente minorista y Mexicana de Autobuses.	95

DEDICATORIAS

A MIS PADRES:

Les agradezco por todos los días que me brindan su inmenso cariño, su infinita ternura, apoyo y cuidados. Los quiero muchísimo.

Mami, te dedico este trabajo por ser tan consentidora conmigo, por tus desvelos, por tu calidez y por ser una niñaota.

Papi, porque sin querer siempre haz sido mi más grande ejemplo para triunfar en esta vida, por los aventones que me dabas a la escuela para lograr esta meta, que yo sé muy bien que la sientes tan preciada como yo.

Muchas Gracias, los Amo

A IVONNE,

Chaparrita, Por que en una ocasión me dijiste que tu siempre haz hecho y logrado lo que haz querido y bueno esto es para mi una de las cosas que siempre soñé hacer por eso te lo dedico por que imagino que sientes lo que yo cuando uno logra lo que se propone.

A CHUCHIN,

Por que yo creo firmemente que tú vas a lograr esto y más aún, de lo que tú te imaginas, por tu alegría y por ese contagio que siento cada vez que escucho la música que oyes.

A MARIO V. GAYTÁN,

Este trabajo es dedicado a ti, por que cada que logro algo importante en mi vida se que tú fuiste el responsable de enseñarme a enfrentar mis propias adversidades y lo más importante por que contigo supe lo que es amar y sentirlo en el alma.

Te quiero Gaytán.

AGRADECIMIENTOS

A la UNAM y en particular a mi Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán-Campo 4 pues fue el segundo hogar que me brindó la oportunidad de ser profesionista.

A mis compañeros de Trabajo, por sus alientos y colaboración en la finalización de este trabajo:

Laurentino Campos, Alberto Solís y Héctor F. Durán

A mis amigos:

Alejandra Rebollo

Felipe Hernández

Gilberto Covarrubias

Rodrigo Márquez

E. Suhail Mérida

Por lo incondicional de su amistad, su infinito cariño y por esos momentos que me unen mas a ustedes.

A mi Asesor:

Álvaro González Mendoza

Agradezco infinitamente su colaboración para la realización de este proyecto.

Y mis profesores:

Eva Lilia Torres

Teresa Muñoz

José Vili Martínez

Por ser parte de mi profesión académica, Gracias.

INTRODUCCIÓN

Es indudable que todas las organizaciones sufren cambios por lo cual día a día deben proporcionarles a todos sus integrantes oportunidades posibles para que aprendan, comprendan, se adapten y se desarrollen para evitar que retrocedan ante la implementación de cambios.

Las oportunidades pueden ser brindadas generalmente a través de la capacitación pues permite de forma activa corregir actitudes, realizar mejoras en nuestras habilidades, producir eficiencia en el trabajo y pretende siempre un desarrollo laboral, profesional y personal impulsándonos a la evolución constante.

Por lo anterior puedo decir que los programas de capacitación son la respuesta a los problemas que se encuentran en los diagnósticos que se realizan en las organizaciones y son la base para orientar acciones posteriores con el fin de evitar que el factor humano de nuestras organizaciones se resista a los cambios.

Este documento esta orientado a la realización de un programa de capacitación y tiene el propósito de facilitar a los lectores el aprendizaje de la temática en forma autoadministrable, de forma clara y sencilla y con aplicación inmediata.

El trabajo se encuentra organizado en cuatro apartados: el primero describe detalladamente toda la metodología y actividades que debemos tomar en cuenta para la realización de un programa de capacitación; el segundo presenta

básicamente aquellas actitudes que debemos tener como perfil cuando somos responsables de otorgar servicio al cliente durante alguna de las fases de la comercialización de bienes y productos; El tercer capítulo aborda temas acerca de los tipos de distribución que suelen usar las organizaciones para comercializar; y por último el cuarto apartado describe una propuesta de capacitación en donde se detalla un conjunto de actividades que se encuentra estructurado por temáticas que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos propuestos previamente.

Capitulo 1 CAPACITACIÓN

1.1. Concepto e Importancia.

Al sistema planeado mediante el cual los individuos involucrados en un proceso de evaluación-aprendizaje, en donde adquieren conocimientos, habilidades y destrezas necesarias a plazos definidos es conocido como capacitación.

De esta manera me refiero a que la capacitación funciona como un sistema, ya que sus elementos se integran e interrelacionan entre sí para mejorar el factor que es considerado el más importante de cualquier organización: el humano.

A través de la importancia que se le ha dado a la capacitación miles de organizaciones coinciden que el uso extenuado de ésta otorga grandes beneficios muchos de ellos de gran valor cuantitativo. Es por ende que la aplicación adecuada del proceso educativo reduce favorablemente la ineficiencia, minimiza los errores que puedan suscitarse y brinda cualidades de seguridad en el factor humano.

Teniendo en cuenta que el factor humano es el de mayor importancia en cualquier organización, es necesario entonces que las organizaciones establezcan cursos de capacitación con el objeto de mejorar el desarrollo de los trabajadores que de manera inmediata serán los primeros en beneficiarse, ya que actualmente en el mercado laboral existe mayor demanda de personal calificado y se requiere de una actualización de conocimientos de manera constante.

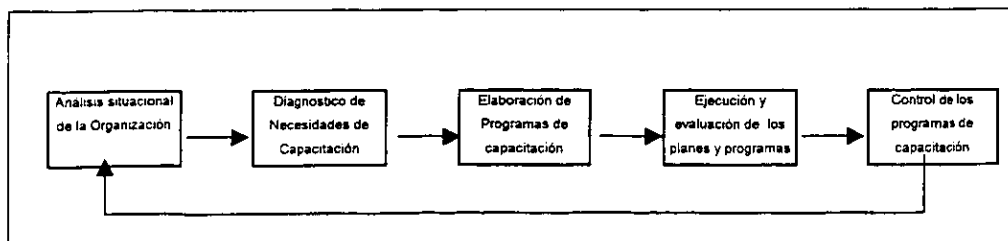
Por una parte la capacitación no sólo ofrece beneficios para la empresa sino que desarrolla la proactividad del ser humano mejorando y reencontrándose con nuevos valores que traen consigo una mejora en la calidad de vida, proyectándola dentro y fuera de la organización.

1.2. El proceso de capacitación

La capacitación es un medio eficaz que tiene como finalidad incidir en el logro de las metas de una organización, siempre que se lleve a cabo adecuadamente y se consideren todos los aspectos que son necesarios, implica desde realizar una adecuada planeación de las acciones, hasta la implantación de un mecanismo de evaluación y seguimiento en el que se analicen los avances, aciertos y errores cometidos.

Por tanto, el proceso de capacitación es un marco integrado por una serie de etapas cuyo objetivo es propiciar la adquisición, desarrollo, actualización y/o perfeccionamiento de conocimientos, habilidades de las personas con el propósito de acrecentar la productividad en las organizaciones.

Proceso de Capacitación



En la figura se puede observar que se refiere a un proceso circular: la flecha que va de control de los programas de capacitación al Análisis Situacional de la organización refiere que el proceso es continuo. La función de control asegura que la organización está alcanzando en realidad los objetivos planeados.

1.2.1. Análisis situacional de la organización

Tradicionalmente el diagnóstico de necesidades era considerado la primera fase en el proceso de capacitación; sin embargo, actualmente ya no se considera así pues es necesario definir antes el ámbito organizacional en el cual se llevará la realización de la capacitación.

Comenzar por conocer la situación organizacional en cuanto al factor humano, los recursos financieros, tecnológicos y materiales, es de gran relevancia ya que es la base fundamental que nos permitirá sensibilizar a la alta dirección.

Hay que resaltar que la sensibilización es de singular importancia, en el cual se deben involucrar en una o varias reuniones a los niveles jerárquicos más altos de la organización. Aquí, el responsable de capacitación debe motivar, involucrar y convencer a los directores y gerentes de la organización sobre los alcances, limitaciones y conveniencias de la capacitación para obtener un compromiso de apoyo.

El análisis situacional, implica la investigación de las condiciones actuales de la organización y el estado de su productividad, ya que al ser las organizaciones laborales entidades económicas encaminadas a producir bienes o servicios de

manera que sean aceptables para la sociedad , y a obtener un beneficio de ello, requieren para su correcto funcionamiento contar con una capacidad efectiva que les permita aprovechar los recursos de que disponen.

Al realizar una investigación de la productividad en la organización, nos permitirá analizar problemas, carencias o limitaciones, así como las causas que las originan, para obtener mayores posibilidades de subsanar.

Por lo que es necesario entender por productividad: *"A la relación que existe entre los insumos de una organización (bienes y servicios que consume) y los bienes que lleva al mercado (los productos finales de su actividad)."* (WHERTHER, 1995).

Estar conscientes de que la productividad en las organizaciones se encuentra influida por tres factores esenciales como son los elementos humanos, el factor ambiente y el tecnológico, permite conocer el tipo de problemas y deficiencias que las limitan, y por tanto establecer un análisis comparativo de las metas planteadas y los resultados obtenidos por la organización.

El éxito de toda área organizacional de trabajo depende en gran parte de la correcta administración de los elementos y recursos con que cuentan.

"A fin de asegurar la efectividad de las acciones de capacitación, es recomendable realizar un análisis situacional de la empresa, centro de trabajo, organización y /o unidad productiva. El análisis situacional es un estudio en el que se analizan e interpretan los problemas, riesgos, fuerzas, debilidades y áreas de oportunidad"

existentes, así como las estrategias que se consideran apropiadas para su resolución y óptimo aprovechamiento”(S.T.P.S.,1991).

Por lo anterior, es necesario que antes de tomar decisiones para realizar un programa de capacitación se lleve a cabo un estudio que permita identificar la situación real que en términos generales prevalece en la organización.

Los aspectos a analizar son:

- Misión, Filosofía y políticas.
- Objetivos y metas.
- Estructura organizacional.
- Funciones y Líneas de autoridad.
- Factor humano, Recursos materiales, financieros y técnicos de que se dispone.
- Clientes y Proveedores.
- Indicadores de productividad: Fuerzas y debilidades.

El objetivo de esta etapa radica en que se establecen las bases a partir de las cuales se habrá de desarrollar el proceso de capacitación.

Considerar cada uno de los aspectos anotados, y muchos otros más, debe representar para toda organización el punto de partida en la definición de cualquier proyecto de capacitación que se emprenda.

Podemos observar que de manera interna se integra a los elementos humanos, recursos materiales, financieros, tecnológicos, etc., en donde cada uno de ellos desempeña una función específica, pero a la vez contribuyen a la homogénea función de la capacitación que nos soportará para enfrentar con menos riesgos el ambiente externo que rodea a la organización.

A partir del estudio y análisis que se lleve a cabo en la organización de los aspectos internos antes anotados, se obtendrá información de las dificultades que enfrentan las áreas que la componen.

Los puntos débiles o deficiencias encontradas deben ser cuidadosamente estudiadas a fin de establecer con claridad los problemas que pueden y deben ser resueltos con capacitación, ya que ésta, al ser una actividad planeada contribuye a preparar y formar al elemento humano que requiere y labora actualmente en una organización, por lo tanto no todos los problemas pueden ser satisfechos con la misma.

En el momento en el cual, el responsable de capacitación diagnostique que la organización refleja problemas referidos a actualización y desarrollo de funciones, inducción y formación será un foco rojo que le indicará a guiar o preparar sus cursos de capacitación.

Factores que provocan necesidades de capacitación:

- Expansión de la empresa o ingreso de nuevos empleados.
- Fusiones de organizaciones
- Movimientos laterales de trabajadores y/ o ascendidos

- Implantación y/ o modificación de métodos y procesos de trabajo
- Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la organización
- Lanzamiento de nuevos productos y/ o servicios.

"Los cambios que efectúe la empresa provocarán futuras necesidades de capacitación, a ésta se le reconoce como capacitación proactiva, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecerán a la organización."(S.T.P.S., 1991.)

Síntomas que indican necesidad de capacitación:

PROBLEMA	INDICADOR
*Producción , normas de rendimiento, utilización de máquinas y equipos	Baja o Decreciente
*Tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio.	Alta o Creciente
*Demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento.	Excesivo o en aumento
*Tiempo para ejecutar los trabajos o para la utilización de máquinas y equipo	Prolongado

"La capacitación que surja de los problemas anteriores se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes."
(S.T.P.S, 1991)

Por último, a pesar de que esta etapa no es exclusiva del proceso de capacitación, es importante iniciar de ella para que los beneficios sean mayores que los costos, y de esta forma poder garantizar la efectividad del proceso.

1.2.2. Diagnostico de necesidades de capacitación

La determinación de necesidades de capacitación, es la parte central del proceso de capacitación ya que nos permite conocer las deficiencias actuales existentes en una organización a fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en los programas de capacitación.

Se conoce como una necesidad de capacitación:

“La ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto de trabajo.” (Pialo Villuoro. Roherio 1990)

“Es decir una necesidad de capacitación es la diferencia cuantificable o medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de la persona que lo ocupa.” (S.T.P.S., 1991).

La capacitación tiene básicamente dos propósitos: por un lado, satisfacer necesidades presentes con base en conocimientos y actitudes en plazos cortos, medianos y largos, y por otro, prever situaciones que deban resolverse con antelación.

Es muy complejo el estudio y el análisis de la detección de necesidades de capacitación en una organización ya que no es tarea sencilla identificar cuáles son las necesidades reales prioritarias de capacitación que se requieren satisfacer.

1.2.2.1. Clasificación de las necesidades de capacitación

A. Por su origen

- Organizacional.- Análisis situacional de la empresa (Debilidades generales, se identifica en donde es más necesaria la capacitación).
- Ocupacional.- Análisis del puesto (Lo que es necesario en términos de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes)
- Individual.- Evaluación del individuo (La persona que necesita capacitación y en qué la necesita).

B. Por la forma en que se presentan

- Manifiestas.- Surgen de problemas evidentes porque se dan un proceso de cambio: métodos, técnicas, etc., y con personal de nuevo ingreso.
- Encubiertas.- Los problemas y necesidades que surgen de éstos no se observan fácilmente, pueden ser de carácter moral, organizacional y de procedimientos.

C. Por su circunstancia

- Presentes.- Problemáticas en torno a elementos que componen la organización en el momento en que se efectúa el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Futuras.- Todo cambio que decide realizar la organización a corto, mediano y largo plazo provocará necesidades futuras pues las transformaciones provocan modificación en las habilidades y conductas de los trabajadores.

“Por tanto las necesidades de capacitación deben traducirse en conocimientos, habilidades o actitudes que deben ser adoptados, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo.”
(S.T.P.S., 1991).

Independientemente del tipo de necesidad, momento y situación que la genera, los beneficios y resultados a obtener son, entre otros:

- Localización de necesidades reales a satisfacer
- Determinación de perfiles de puesto y/ o actualización de los mismos.
- Identificación clara del universo a capacitar, número de trabajadores, áreas y puestos.
- Definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar
- Estructuración de un programa de trabajo con tareas definida
- Determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones que se programen.

- Identificar quiénes y en qué requieren capacitación
- Establecer el tipo de acción de capacitación a realizar
- Determinar prioridades de atención
- Identificar si las carencias o deficiencias pueden resolverse con capacitación

1.2.2.3. Metodología de la D.N.C. a través de una situación deseada y una situación real.

Para dar inicio a esta metodología debemos partir de establecer el nivel en el cual se realizará la investigación:

- Organizacional. Problemas, carencias o limitaciones que impiden el logro de los objetivos y políticas de la empresa en conjunto.
- Ocupacional. Aspectos óptimos que debe cubrir el trabajador en el puesto de trabajo.
- Individual. Deficiencias y limitaciones que impiden el desarrollo adecuado del trabajador en su puesto.

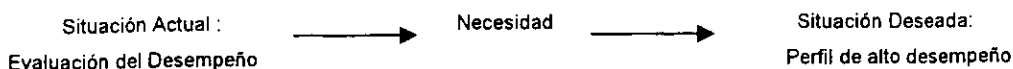
Establecido el nivel jerárquico la siguiente fase es determinar la **situación real** en la que se encuentra éste, por supuesto debe ser sumamente objetivo el estudio

que se esta realizando en los aspectos actuales, de no ser así corremos el riesgo de incrementar la posibilidad de medir si las actividades que se realizaron posteriores al diagnóstico mejoraron nuestra situación actual.

También podemos estimar esta fase estableciendo la situación actual que se desea alcanzar en términos de metas a lograr dentro de la organización por lo cual estas deben ser expresadas en forma cuantificable y en caso de ser facetas cualitativas *“la situación deseada puede verse como el perfil de alto desempeño (incluyendo la misión del trabajo, los estándares a así sucesivamente), el cual va a contribuir a la competitividad”* (ARIAS y HEREDIA,1995).

Nuestro siguiente paso es determinar la **situación ideal** en la cual estableceremos la situación adecuada, suficiente y óptima de los recursos financieros, materiales y tecnológicos de cada área dentro de la organización de igual manera identificar cuales deberán ser los niveles de eficiencia, conocimientos, habilidades y actitudes que debe requerir el factor humano.

Análisis comparativo. Consiste en confrontar la información de las dos situaciones antes mencionadas para identificar diferencias a la cual denominaremos necesidades. Arias Galicia y Heredia Espinosa lo muestran en la siguiente figura:



El programa de capacitación se define como: *"La descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados."* (S.T.P.S., 1991).

Los programas de capacitación deben contener detalladamente la relación de cursos, el objetivo de cada uno de ellos, las actividades de instrucción, los puestos o categorías a que se dirigirán, el instructor que los impartirá, los recursos didácticos, las fechas en que se llevarán a cabo y los horarios.

De lo anotado anteriormente se reafirma contestando a la siguiente pregunta: ¿por qué es necesario elaborar un programa de capacitación? .

- Ayuda al instructor a pensar y a imaginar el desarrollo de la lección a medida que se estructure.
- Permite prever las herramientas, materiales y medios auxiliares para realizar el evento, sesión, etc.
- Determina las diferentes etapas del evento de manera sistemática.
- Incorpora los contenidos necesarios para el desarrollo del evento sin saturarlo.
- En él se distribuye el tiempo dentro de un horario establecido.
- Define los momentos para llevar a cabo la integración del grupo y realizar las evaluaciones necesarias.

Para iniciar a elaborar el programa de capacitación se debe contar con la siguiente información básica:

1. *Número de elementos humanos a capacitar.*- Permite establecer el tipo de instrucción que se va a proporcionar, la cual será la base para decidir la forma por la cual puede ser individual o personal.
2. *Características de los participantes.*- Nos permitirá establecer la amplitud del contenido del programa, seleccionar las técnicas de instrucción y material didáctico. Algunas de estas características son: Edad, Nivel de Estudios y también la experiencia laboral.
3. *Metodología didáctica.*- Es el sistema utilizado por el instructor para capacitar al factor humano de modo más eficaz.
4. *Recursos didácticos.* Son utensilios de apoyo para acrecentar la percepción de la información que es contenida en el curso .

Redacción de objetivos

La persona responsable de elaborar un programa de capacitación se debe de asegurar que exista una necesidad de enseñanza, por lo cual los objetivos deben dar la instrucción de modificar o incrementar la eficiencia de la conducta del individuo si no el programa de capacitación carecerá de efectividad y de influencia; entendiendo como objetivo:

“La meta que se persigue que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación...” (TERRY y FRANKLIN, 1988)

Los objetivos son importantes por varias razones:

- Si los objetivos no son claramente definidos se carece de una base sólida para seleccionar o preparar materiales didácticos, el contenido temático o las técnicas de instrucción. Por ejemplo, un mecánico o un cirujano no eligen su equipo de trabajo antes de saber cuál es la avería que se va a reparar o qué operación va a realizar.
- Se puede evaluar o determinar el éxito de la enseñanza con el establecimiento de objetivos que deben estar firmemente fijados en las mentes del instructor y participante.
- Organizan los esfuerzos y actividades de los participantes con vistas a realizar los fines fundamentales de los objetivos.
- Comunican a los participantes, a otros instructores o a cualquier persona, la intención del programa.
- Estimulan y enfocan la atención de los participantes haciéndoles comprender lo que se espera de ellos.
- Precisan a los participantes el dominio que deben alcanzar en sus actividades.

A continuación se presentaran las tres áreas de dominio del aprendizaje que debe abarcar un objetivo en un programa de capacitación:

Área Cognoscitiva. Incluye actividades que se refieren a la memoria o evocación de conocimientos, y al desarrollo de habilidades y capacidades técnicas de orden intelectual que el individuo puede realizar frente a un mismo tema.

Área Afectiva. Se expresan y modifican los sentimientos, actitudes , emotividad y por ende el plano de los valores.

Área Psicomotriz. Abarca el desarrollo de habilidades motoras y destrezas físicas; es decir, actividades que realiza un individuo, que aunque dependen de procesos cognoscitivos y afectivos, son físicamente observables.

Al redactar los objetivos del programa de capacitación se puede abarcar al individuo de manera integral y por ende, mejorar la calidad organizacional.

Por último es necesario mencionar que si el objetivo es bien redactado podrá transmitir el propósito que queremos alcanzar y la mayor relevancia es que será el indicador que nos corroborará el nivel de eficiencia alcanzado para el cual el curso fue impartido.

1.2.3.2. Estructuración de Contenidos

La Secretaria de trabajo y Previsión social menciona los temas instruccionales en los que se conjugarán los conocimientos, habilidades y actitudes que el participante debe adquirir, dominar y aplicar, como resultado de su formación.

Para estructurar el contenido de los programas de capacitación es necesario tomar en cuenta dos aspectos:

- La selección de contenidos
- Organización de contenidos

Aspectos que deben considerarse en la selección de contenidos:

- El nivel de los participantes, en función de que los contenidos pueden ir dirigidos a distintas categorías.
- La claridad y grado de profundidad, a fin de que contenga todos los elementos e ideas indispensables para su comprensión.
- La funcionalidad, es decir, que el contenido sea útil y práctico para el participante.
- La actualidad, esto es, que sea válido para el contexto donde el individuo desarrolle o aplique el contenido.
- Información primaria. Recabar información a partir de los resultados arrojados por el diagnóstico de necesidades.

- Dividir en temas, capítulos o en unidades menores la sistematización del contenido. Cada parte incluye su propia organización, objetivos particulares y específicos que corresponden a un nivel de aprendizaje a lograr.
- Investigación de contenidos. Este paso se lleva a cabo por medio de pequeñas investigaciones que se realizan a personas especializadas respecto al contenido que se desea abordar, además se revisará bibliografía específica para obtener mayor información.

En relación a la organización de los contenidos, ésta deberá reflejar la estructura interna del programa de capacitación, el orden puede ser de lo particular a lo general, o por grado de importancia, interés, entre otros.

Dado que la organización pretende eliminar divagaciones, se propone concretizar y especificar el conocimiento que se desea aprender, esto es, sistematizar, delimitar los contenidos con el fin de no saturar con información el logro del objetivo general del programa de capacitación.

1.2.3.3. Actividades de instrucción

El desarrollo de actividades que se realizan en los cursos de capacitación son técnicas de apoyo conocidas como de instrucción, utilizadas generalmente por el instructor las cuales coadyuvan el proceso de instrucción-aprendizaje.

Estas técnicas son elegidas por los siguientes aspectos:

- Objetivo de aprendizaje
- Características del grupo
- Dominio que el instructor tenga de la técnica a seleccionar
- Disponibilidad física y material

Las técnicas de instrucción son básicamente tres:

Técnica Interrogativa.

Se caracteriza por la utilización de preguntas y respuestas para adquirir información y opiniones de lo aprendido. Con ella se pretende fomentar el pensamiento creativo, un proceso de comunicación abierto y propiciar la participación.

Ventajas:

- Sondeo
- Propicia la participación
- Existe una retroalimentación

Técnica demostrativa.

Consiste en demostrar de forma teórica y práctica el manejo de un instrumento o aparato técnico. Su propósito es complementar, aclarar y precisar una exposición con base en la comprobación. Por ejemplo, el personal docente de escuelas secundarias utiliza ésta técnica en las materias de taller que se imparten a ese nivel educativo.

Y en efecto, los sentidos más receptivos con los que cuenta el hombre son: la vista y el oído de tal manera que si logramos una combinación adecuada de la información auditiva y visual podemos lograr adquirir conocimientos con mucha mayor eficacia.

Cuando los sentidos son estimulados por medio de los recursos didácticos se maximiza el éxito del proceso de instrucción-aprendizaje además:

- Aproximan al participante a la realidad que se quiere instruir.
- Facilitan la percepción y comprensión de los hechos y conceptos.
- Concretan e ilustran lo que se expone verbalmente.
- Economizan esfuerzos para contribuir a la fijación del aprendizaje

Clasificación:

Audible:

- Grabaciones (Discos, cintas)
- Radio

Visual:

- No proyectable: Pizarrón, carteles, rotafolio, modelos, libros, maquinaria, y equipo
- Proyectable: transparencias, acetatos, proyección de cuerpos opacos.

Audivisual:

- Películas en cine y videotape, televisión, transparencias unidas a un guión grabado.

Criterios para seleccionar los recursos didácticos:

- Analice los objetivos para definir el área de dominio (cognoscitivo, afectivo, psicomotriz) que se trabajará.
- Considere la madurez, interés y aptitud del grupo para evitar el uso de recursos infantiles, complicados y confusos.
- Identifique las ventajas y limitaciones de cada uno de los recursos que se pretende elegir y opte por el que proporcione mayores ventajas.
- Al elegir un recurso se debe pensar en mantener un equilibrio, con ello se evitará el abuso de uno solo, lo que puede provocar aburrimiento.
- Considere la actividad particular de instrucción, porque a pesar de que un recurso satisfaga los requerimientos para su utilización, puede no ser adecuado para un tema específico.
- Identifique el dominio que tenga del tema y la habilidad como instructor para manejar los recursos.
- Observe las instalaciones en donde se llevará a cabo la capacitación: la visibilidad, acústica, iluminación, ventilación, amplitud y recursos con que cuenta la empresa.

1.2.4. Ejecución de los programas de capacitación

Elaborados ya los programas de capacitación, la siguiente fase es ponerlos en acción, es decir, llevar a cabo la realización de los eventos de capacitación, por lo que es necesario tomar en cuenta en ese preciso momento los siguientes aspectos:

- La intervención y desempeño de los Instructores.
- Ratificación de los coordinadores.
- Asistencia de los participantes.
- Optimo funcionamiento de las instalaciones.
- Desarrollo de los cursos, módulos, talleres, etc.
- Cumplimiento permanente de los objetivos.

1.2.5. Evaluación y seguimiento

El propósito fundamental en esta etapa es contar con un pleno conocimiento de los resultados obtenidos en relación a lo planeado, por tanto debemos realizar una evaluación que nos aporte información útil para analizar todos los cambios existentes en los individuos capacitados y verificar que se haya cumplido el objetivo para el cual fue instruido.

Para obtener datos objetivos y completos de esta etapa, es conveniente que la evaluación se realice en tres momentos:

Se dice que el seguimiento es un proceso integral para la adecuada toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del individuo capacitado para determinar si su formación fue la requerida, o no y por qué.

Los aspectos a considerar en el seguimiento serán aquellos que tienen que ver primordialmente con el factor humano y con los recursos materiales y financieros utilizados durante la realización de las acciones.

La obtención de información significativa para una nueva planeación y operación de las acciones de la capacitación se obtiene utilizando diferentes instrumentos tales como el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma en cómo estos están siendo aplicados en la práctica laboral cotidiana (organización, efectividad, evaluación, intereses, experiencias adquiridas durante el curso, etc.).

1.3. Disposiciones legales de la capacitación

La capacitación en México es una obligación necesaria de los "patrones" regida en primer lugar en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su título sexto denominado *Del trabajo y la previsión social* en donde el artículo 123 párrafo XIII expresa lo siguiente:

Capítulo 2 Servicio al cliente

2.1. Concepto e importancia

Hoy en día, todos somos partícipes en la compra de un producto o de un servicio, sin embargo, a pesar de la cotidianidad de esta actividad, cada vez nos tornamos más exigentes cuando jugamos el papel de clientes.

De lo anterior se puede desprender que si el producto que adquirimos no nos satisface lo expresamos rápidamente a nuestros familiares o amigos allegados; estudios recientes muestran que se lo contaremos por lo menos a once personas allegadas en una muestra de cien clientes insatisfechos, de los cuales solo cuatro lo darán a conocer espontáneamente. Resulta pues importante que cada organización se dedique a la tarea de investigar las necesidades que no han sido cubiertas en la calidad proporcionada en el servicio a sus clientes ya que un cliente al que no le satisface su primera experiencia es, a menudo, un cliente perdido.

De lo contrario cuando un cliente es satisfecho sólo se lo dirá a tres personas; Así es de poderosa (comenta *Luis Castañeda*) la recomendación o crítica personal hacia un producto y lo servicio; Dicha de otra manera la publicidad de “boca a oído” es más potente que otro tipo de publicidad.

Por otra parte *Pedro Luis Cerezo* explica, que la actitud del cliente con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida. En un principio, suele contentarse con el producto base, sin servicio y por lo tanto es más barato. Poco a poco, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan para terminar deseando lo mejor.

"Cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia sus componentes. Lo juzga como un todo, lo que prevalece es la impresión del conjunto, y por ello cuando existe algún defecto es un elemento de un servicio, el cliente tiende a generalizar los defectos a todo el servicio. Es, pues, esencial en toda política de calidad de servicio, alcanzar la mayor Homogeneidad entre sus elementos. Por lo tanto se dice: en materia de servicios, la calidad, o es total o no existe". (LUIS, 1997)

"La minimización de la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste tras su utilización" (LUIS, 1997.) se le conoce como: servicio al cliente.

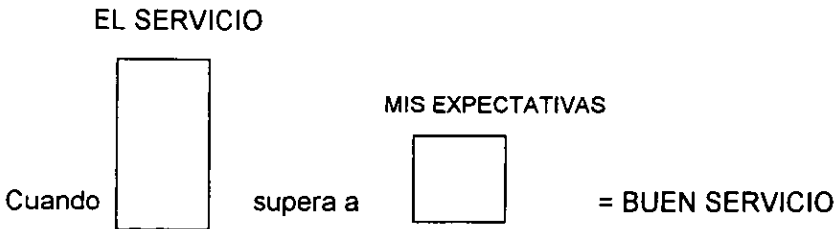
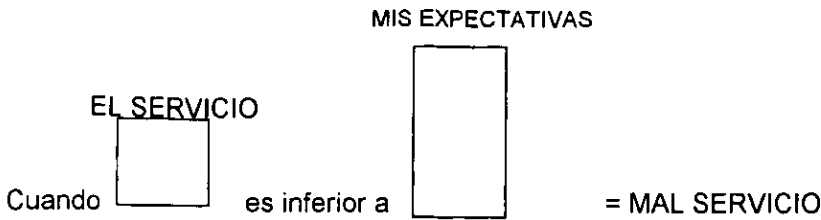
2.2. Servicio**2.2.1. Concepto**

El servicio no es una exclusión de organizaciones que se dedican únicamente a vender éste como tal, en la actualidad todas las empresas se encuentran inmersas en ofrecer y recibir servicios. No existe ya un producto-mercancía en el estado esencial de simple productos, sino que, por el contrario, existe un bien compuesto, producto-servicio; donde todos los bienes exigen de los servicios para ser más convenientemente consumidos y utilizados.

Un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico. (Kotlher, 1993)

El servicio es toda actividad, tarea o acción que se realiza con el objeto de contribuir a satisfacer a otras personas. Los seres humanos por tanto en ocasiones solemos representar el rol de cliente interno o externo de hecho puedo mencionar que somos un sistema de servicio.

El buen servicio puede definirse como "Brindar a los clientes un poco más de lo que esperan "(HOPSON Barry y SCALLY Mike, 1993)



Cuando la organización logra que los empleados brinden al cliente un poco más de lo que ellos esperan éste se retira con sentimientos positivos. Esto es de suma importancia para cualquier Empresa, pues el sentirse bien hará que el cliente regrese y transmita las referencias a clientes potenciales.

El servicio es una consecuencia de la actividad de venta y no es un simple instrumento y soporte de venta, sino que se convierte en el principio, la política que dirige toda la actividad comercial.

"Puesto que el servicio no puede referirse más que a las necesidades del cliente, su determinación no puede realizarse sino con referencia al grado en el que el producto o el servicio vendido, está en condiciones de satisfacer las diversas necesidades del cliente.

Cuando se toma conciencia de que no se vende solamente un producto sino los servicios que aquel producto puede prestar, y que no se vende solamente un producto sino un conjunto de servicios que responden en diversa medida a las necesidades del cliente, entonces se deberá concluir que el servicio es una política fundamental de la empresa." (STELLATELI, 1978)

2.2.2. Clasificación

La clasificación que se utilizará en este capítulo es la mencionada por el Autor Antonio Stellateli en su libro titulado: Programación, Organización y control de la actividad comercial.

Los servicios pueden clasificarse en:

1. **Servicios al producto;** son aquellas prestaciones que aseguran el más apropiado o eficiente uso de un producto por parte del consumidor o usuario.
2. **Servicios a la clientela;** son todos aquellos no pertenecientes directamente al producto, y que se dirigen a facilitar la compra , la reventa o la utilización del bien por parte del cliente.

3. De instalación en el domicilio del cliente (montaje e instalación del producto);
4. De adiestramiento (asistencia y formación del personal del cliente);
5. De primera fase de funcionamiento (garantía y asistencia);
6. De funcionamiento normal (mantenimiento, reparaciones, revisiones, sustituciones de piezas, puesta al día del personal, etc.)

El servicio al producto más que una herramienta promocional es cada vez una parte esencial del producto que exige de ésta para su venta.

La innovación que añade al producto será el parámetro fundamental para que las organizaciones se encuentren en la obligación y en la exigencia por parte del cliente o consumidor final de prestar servicios paralelos con el producto.

2.2.2.2. Los servicios a la clientela

“Se han definido los servicios a la clientela como aquellos no pertenecientes directamente al producto, prestados con la intención de facilitar la compra, la reventa o el uso del bien por parte del cliente. De aquí se deduce que éstos servicios pueden prestarse a lo largo de todo el canal de distribución hasta el cliente final y, por tanto, se pueden clasificar en:

1. Servicios prestados a la distribución
2. Servicios prestados al cliente final, consumidor o usuario” (STALLATELI, 1978)

F. *La administración de ventas (pedidos, facturación, crédito)*; El servicio que se debe ofrecer es el de atención rápida y amable, envío de documentos en tiempo, no errores en precios y cantidades al momento de tomar su pedido y sobre todo al facturar; lo que permitirá ofrecer un servicio eficiente al cliente.

2.2.2.3. Los servicios al cliente consumidor o usuario final

“Los servicios prestados al consumidor o usuario final, se diferencian sustancialmente según se trate de:

1. bienes de consumo;
2. bienes de consumo duradero;
3. bienes instrumentales;
4. bienes de producción;
5. materias primas;
6. servicios.

Bienes de consumo

Los servicios que puede proporcionar una organización dedicada a ofrecer bienes de consumo pueden ser:

- Productos preparados, por ejemplo los frijoles enlatados, las empanadas, los pasteles elaborados.
- Productos listos para su consumo. El café soluble, los jarabes para preparar aguas son algunos ejemplos de estos productos.
- Los embalajes que facilitan el consumo, por ejemplo hoy en día existen productos envasados en donde ya no se requiere un abrelatas para obtener el contenido es sencillo de abrir y ofrecen un servicio que facilita el consumo.

Bienes de consumo duradero

En este sector la prestación de servicios se convierte cada vez en el arma competitiva por excelencia.

Las organizaciones que producen este tipo de bienes por lo regular ofrecen los siguientes servicios:

1. garantía del producto, durante el primer período de utilización;
2. Fórmulas de crédito (ventas a plazos, entre otras);
3. Retirada de productos usados;
4. Instrucciones proporcionadas con respecto al uso y mantenimiento de los productos y se pueden proporcionar de las siguientes maneras:
 - Impresas en el envase;
 - Aplicadas directamente al producto;
 - Con hojas y folletos;
 - Con libros y manuales.

Bienes instrumentales

Las compañías de este sector han necesitado añadir más servicios a estos tipos de productos ya que por lo general estos productos presentan un alto nivel de tecnología e innovación.

Sin embargo, del servicio del producto al servicio al cliente lo debe proporcionar el grupo o la persona que realiza la asistencia o los servicios técnicos a través de una relación más estrecha con el cliente y superar éstos para que sea cerrado de manera efectiva el círculo de servicio que se ofrecen en esta categoría de productos.

Bienes de producción

Los bienes de producción, son productos que entran en el proceso productivo de otras compañías y se desarrollan en función y bajo el esquema de las organizaciones a las que sirven.

Dadas las condiciones en las que actúan, las empresas productoras o servidoras de estos bienes no tienen una política comercial definida de lo que se deduce que estas organizaciones tienden a sufrir los mismos ciclos de las organizaciones a las que sirven.

Por el contrario cuando estas empresas tienden a tener un grado de independencia con respecto a la organización servida, el servicio prestado puede realizar notables progresos sobre todo en :

- La colaboración técnica y tecnológica entre las empresas servidas y las empresas proveedoras;
- Una mejor programación de entregas;
- La constancia de la calidad, el respeto de los estándares de las tolerancias, entre otras;
- La observancia de los plazos de envío.

Materias primas

“En el caso más relevante de los grandes complejos el servicio se manifiesta principalmente de las formas siguientes:

1. Estudio y desarrollo del producto;
2. Divulgación y calificación de nuevas materias primas (por ejemplo, nuevas fibras textiles artificiales),
3. Apoyo promocional y de calificación de las empresas manufactureras;
4. Colaboración técnica y tecnológica en el sentido más amplio;
5. Asistencia técnica inherente al empleo de las materias primas;
6. Constancia de calidad;
7. Respeto de los estándares, tolerancias, plazos de entrega;
8. Financiación de las existencias y almacenaje por cuenta del cliente;”
(STALLATELI, 1978)

Servicios

El sector de los servicios también conocido como sector terciario realiza actividades diversas desde el comercio a detalle, a la intermediación: desde los transportes, hasta la realización de operaciones de importación y exportación de productos; desde la banca, a los seguros; desde las actividades turístico-hoteleras, a las actividades profesionales.

Los servicios que ofrecen todas estas organizaciones giran alrededor de los productos ya sea en menor o mayor cantidad. Sin embargo es evidente la importancia de la relación de estas con sus clientes.

2.2.3. Características del Servicio

- **Intangibilidad.**

Esta primer característica nos dice que el servicio es intangible ya que no puede ser receptivo a nuestros sentidos sino hasta después de haberlo adquirido. Es decir no lo podemos ver, oír, tocar, oler o probar antes de comprarlos.

El cajero automático, ir a bailar a una discoteca o visitar a una empresa son servicios totalmente intangibles; pero hay otros servicios que se añaden a un producto tangible como cuando se realiza la compra un aparato electrodoméstico que es nuevo en el mercado recibimos una pequeña instrucción de utilización y mantenimiento. Y existen otros que forman parte indisoluble de un producto tangible por ejemplo las garantías que vienen insertas en los electrodomésticos .

- **Inseparabilidad**

Esta característica nos muestra que el servicio no se puede poner en un anaquel para que sea comprado o simplemente transportarse; por ejemplo cuando un niño requiere de un corte de cabello y recurre a la estética se necesita de la presencia del prestador del servicio y su equipo.

Para ejemplificar este caso es necesario contar con el peluquero, las tijeras, la cortadora de pelo, la silla, los peines entre otros; en el lugar y momento en que el cliente los requiere se dice que es inseparable porque no se pueden aislar el cliente del prestador de servicio, es decir, el servicio tiene lugar mientras se es consumido éste.

- **Variabilidad**

Ésta característica recae en el prestador del servicio pues depende de cómo, cuándo, dónde y la forma en que ofrezca el servicio, y de la posición que tenga cada persona acerca de sus preferencias, actitudes, gustos, pues influirán en la percepción del servicio recibido.

Por ejemplo un cliente que requiere de una cirugía bucal que puede ser realizada por un doctor con más de 5 años de experiencia, será mayor la variabilidad del servicio que si es realizado por un recién graduado. Finalmente se dice que los servicios son variables porque es difícil estandarizarlos.

- **Carácter perecedero**

Los servicios ofrecidos son completados en un periodo de tiempo convenidos por el cliente y/o el prestador del servicio.

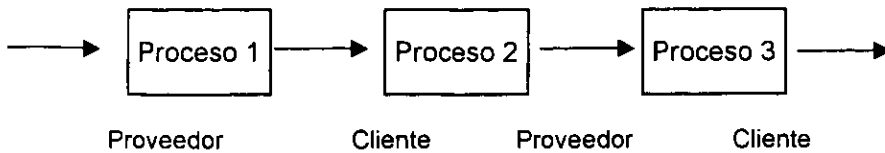
Si un cliente hace una reservación de viaje donde incluye transportación, hospedaje, comidas entre otros y no es liquidado el importe a la fecha convenida lo más seguro es que pierda su reservación y en ocasiones puede ser acreedor a un cargo como sucede cuando se compra un boleto de avión y el cual posteriormente es cancelado.

2.3. El Cliente

A la persona que esta recibiendo y/o comprando un servicio o producto se le denomina cliente.

La empresa considera dos tipos de clientes el que es interno y el que es externo a la organización.

Todo trabajo es un proceso en el que intervienen varias áreas, departamentos o personas, que le van añadiendo sucesivamente valor a través de lo que hacen; es decir cada uno de nosotros es a la vez un proveedor para otros y esto es lo que podríamos llamar **clientes internos**.



Y por otra parte a los que se les conoce como **clientes externos**, que son las personas que no laboran dentro de la organización pero que acuden a ella para adquirir determinado bien o servicio.

Lo anterior justifica la existencia de las organizaciones ya que estas son creadas para producir un servicio para satisfacer las necesidades de los clientes usuarios que no pueden ser satisfechas por un solo individuo.

No basta que una organización impulse sus productos y su tecnología, tiene que darle el valor de importancia de comprender, servir y satisfacer al cliente.

2.3.1. Clasificación

Los clientes pueden ser clasificados en grupos homogéneo acorde a características buscadas en los productos que adquieren:

- Especialización;
- Prestaciones instrumentales o de uso que se esperan del producto;
- Prestaciones socioculturales deseadas.

De esta manera las organizaciones pueden determinar soluciones de servicio diferentes en lo que concierne a la relación con el cliente, con el objetivo de ofrecer un servicio coherente con las exigencias específicas .

2.4. Estrategia de servicio – postventa

Se le conoce como servicio – postventa a aquellas actividades o servicios que ofrece una organización después de haber realizado una venta de su producto a sus clientes como:

- Reparación
- Mantenimiento
- Capacitación
- Refacciones
- Garantías
- Asistencia técnica y similares

Esta actividad la llevan a cabo todas aquellas organizaciones que no solo se dedican a fabricar o ensamblar un producto sino después de haberlo vendido ofrecer un servicio que garantice la calidad que ha sido comprada.

Philip Kotler determina que el Servicio - Postventa puede ser ofrecido de tres maneras

1. El fabricante podría proporcionar estos servicios. Es costoso y se requiere de tiempo pero en algunos casos los fabricantes adquieren mayores beneficios por servicios posteriores a la venta.
2. El fabricante podría hacer arreglos con sus concesionarios y distribuidores para proporcionar estos servicios. La ventaja es que estos intermediarios operan en más localidades y pueden ofrecer un servicio más rápido. El fabricante todavía puede obtener ganancias por la venta de refacciones y le deja al concesionario o distribuidor las ganancias por el servicio.
3. El fabricante podría dejar a terceros el suministro de estos servicios. Por ejemplo la gran mayoría de los dueños de automóviles recurren a talleres o cadenas independientes para obtener estos servicios.

La calidad con la que se preste este servicio será un factor determinante para obtener los siguientes beneficios:

- Repetición de compra
- Estupenda herramienta de promoción, ya que un cliente satisfecho del producto y servicio ofrecido, lo comentará a más consumidores.
- Posicionamiento en el mercado
- Al existir una comunicación estrecha entre el cliente y la organización se puede mejorar el servicio brindando valores agregados.

2.5. Capacitación al cliente “un valor agregado”

Muchos de los productos que conocemos hoy en día no existían años atrás como: la luz eléctrica, computadoras portátiles, teléfonos móviles, píldoras para el control de la natalidad motores eléctricos y muchos otros más; El desarrollo cada vez más rápido y continuo en la creación e invención de nuevas tecnologías representa un reto para las prácticas comerciales de estos productos.

Más que un valor agregado es una necesidad del mercado que a los usuarios que adquieren los mencionados con anterioridad o algunos más de los productos con nuevas tecnologías se les capacite para obtener conocimientos acerca de las características, bondades y las aplicaciones adecuadas que se deben tener al manejar, utilizar o simplemente al encender el producto adquirido y sobre todo es necesario que el cliente explote al máximo todas las ventajas que le puede ofrecer esa nueva tecnología.

La finalidad de capacitar al cliente es lograr que éste utilice adecuada y eficazmente el producto o servicio comprado e inclusive se puede añadir que se puede también instruir de manera necesaria para que él pueda darle un adecuado mantenimiento al producto que ha sido adquirido.

El ofrecer capacitación técnica a través de las empresas fabricantes de productos con innovación tecnológica permite brindar un servicio de valor agregado, elevar la credibilidad de calidad del producto y de la organización y por último repetir o recomendar la compra del producto.

Capítulo 3. LA DISTRIBUCIÓN Y SUS CANALES

3.1. Concepto e importancia

La gran mayoría de las compañías productoras, actualmente no venden sus productos directamente al usuario final por lo que se encuentran en la necesidad de tomar una decisión acerca de elegir el canal de distribución más adecuado o crear los propios que les permita comercializar sus productos; la utilización de intermediarios es una decisión en suma importante para la organización ya que perderá parte del control sobre algunos aspectos de la comercialización debido a que se delegaran algunas tareas que la organización no podrá realizar directamente.

La distribución juega un papel importante en la mezcla de la mercadotecnia ya que el precio del producto se predeterminará si la organización utiliza distribuidores grandes y de alta calidad o distribuidores medianos de calidad regular. Las decisiones acerca de la fuerza de ventas y de la publicidad (promoción) de la firma dependen de la capacitación y motivación que requieren los distribuidores .

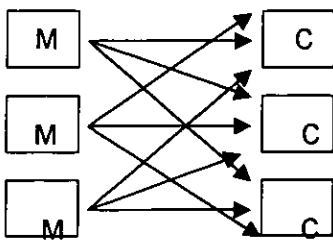
La distribución es definida por P. Kotler como: *“las tareas que intervienen en la planeación, implantación y control de los flujos físicos de materiales y artículos finales desde el punto de origen hasta la los puntos de uso para satisfacer las necesidades de los consumidores a cambio de utilidades.”*

Y utilizaré el concepto de Stern y El-Ansary para describir los canales de distribución:

“los canales de distribución pueden verse como conjuntos de organizaciones independientes involucradas en el proceso de hacer que un producto o servicio estén disponibles para su uso o consumo.”

Es claro observar que la distribución es un proceso diferente al de la producción de un producto, donde las decisiones acerca de éste podrán generar aciertos y errores que serán reflejados en los estados financieros de la organización.

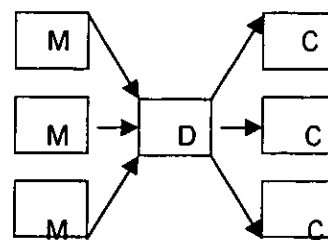
Las siguientes figuras muestran una de las causas principales de los ahorros que se consiguen con los intermediarios. La parte A muestra tres productores cada uno de los cuales usa la mercadotecnia para llegar a tres consumidores. Este dilema requiere de nueve diferentes contactos. La parte B muestra a los tres productores que trabajan a través de un distribuidor, quien contacta a los tres clientes. Este sistema sólo requiere de seis contactos. De este modo, los intermediarios reducen la cantidad de trabajo que debe ejecutarse. (KOTLER, 1989)



A) Número de contactos

$$M \times C = 3 \times 3 = 9$$

M = Fabricante



B) Número de contactos

$$M + C = 3 + 3 = 6$$

D = Distribuidor

C = Cliente

3.2. Funciones de la distribución.

- **Información.** La recabación y difusión de la información obtenida en la investigación de mercados acerca de los clientes competidores potenciales y actuales, así como de otros actores y fuerzas del ambiente de la mercadotecnia.
- **Promoción.** Es el desarrollo y la difusión de comunicaciones persuasivas acerca de la oferta diseñada para atraer a los clientes.
- **Negociación.** Es el intento de llegar a un acuerdo final sobre el precio y otras condiciones de la oferta con el objeto de transferir la propiedad o posesión que pudiera afectarse.
- **Pedido.** Es la retrocomunicación de las intenciones de compra de los miembros del canal de mercadotecnia del fabricante.
- **Financiamiento.** Es la adquisición de distribución de los fondos requeridos para financiar inventarios a diferentes niveles del canal de la mercadotecnia.
- **Aceptación de los riesgos.** Es asumir los riesgos en relación con las funciones que lleva a cabo el canal.
- **Posesión Física.** Es el almacenamiento y movimiento sucesivo de los productos físicos desde materias primas, hasta llegar a los clientes finales.
- **Pago.** Los compradores pagan sus facturas a los proveedores a través de bancos y otras instituciones
- **Título.** Es la transferencia real de la propiedad de una persona o una organización a otra.

Todas las funciones tienen tres cosas en común: consumen pocos recursos, con frecuencia se pueden desempeñar mejor a través de la especialización y son transferibles entre los miembros del canal. Los costos del fabricante subirán hasta el punto en que éste desempeñe las funciones, y por tanto, sus precios tendrán que elevarse.

Cuando algunas funciones se transfieren a los intermediarios, los costos y los precios del productor son menores, pero los intermediarios deben hacerle un cargo por cubrirle sus funciones. Si los intermediarios son más eficientes que el fabricante, los precios para el consumidor deben ser más bajos. Los consumidores podrían decidirse por desempeñar algunas de estas funciones, en cuyo caso deberían disfrutar de precios todavía más bajos.

3.3. Objetivos de la Distribución

El primordial objetivo de distribución, que persigue toda organización es colocar todo el volumen de producción en el mercado, arraigarse en la mente del cliente y distinguirse de la competencia, en palabras sencillas, se persigue un posicionamiento en el mercado.

De igual manera a continuación se anotarán otros objetivos de gran importancia:

- **Imagen de marca y lo empresa**

La marca *“es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos cuya finalidad es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y distinguirlos de los competidores.”* (KOTLER, 1986)

El uso de la marca en los productos ha aumentado a tal manera que la gran mayoría de los productos tienen una. El objetivo de la distribución será satisfacer la frecuencia de abastecimiento del producto, así que cada vez que lo desee pueda acceder a él, de tal manera que cuando el consumidor necesite adquirir los productos y él los pueda localizar sin mayores problemas; se puede decir que la organización ha alcanzado un abastecimiento eficiente lo que ayudará a construir la imagen corporativa y así mismo anunciar la calidad y el tamaño de la firma y por último el consumidor asignará confianza e importancia creciente a la marca utilizada por la organización.

- **Segmentación del mercado**

Los consumidores diferimos de uno o más aspectos como en deseos, hábitos, necesidades, recursos monetarios entre otros; Por lo que la penetración de nuestros productos a través de la distribución dependerá en gran medida de este factor ya que cada segmento del mercado posee características muy propias.

- **Lealtad a la marca**

“Esto es básico cuando se trata de consumo, la falta de presencia del producto en suficientes puntos de venta atenta negativamente contra el mismo, dado que repercute desfavorablemente en los hábitos de compra de los consumidores, que se sienten defraudados y eligen productos sustitutos” (ORLANDO, 1997)

Por otra parte Enrique Díez de castro en su obra titulada "Distribución Comercial " realiza una clasificación de los objetivos que buscan los distribuidores y los divide en cualitativos y cuantitativos.

Cualitativos. Son difícil de medir ya que puede variar su valoración pues es subjetiva a cada organización.

- Imagen
- Calidad
- Notoriedad
- Prestigio
- Reputación
- Amabilidad, cortesía, etc.
- Comodidad

Cuantitativos, que pueden ser:

- **Beneficio.** Es la diferencia entre las ventas totales de la organización y los costos totales.

- **Margen.** Es también la diferencia entre las ventas totales y los costos, pero, a diferencia del beneficio que se da en valores absolutos, suele expresarse en porcentajes y se utiliza preferentemente para referirse a una unidad de producto.
- **Rentabilidad.** Es el beneficio que obtienen las organizaciones por las ventas totales de los productos vendidos entre el capital de los socios.
- **Rotación.** Indica el número de ocasiones que en el período las organizaciones recuperan la inversión realizada.

3.4. Tipos de Distribución

El tipo de distribución que utiliza cada organización es variable, depende básicamente de la naturaleza del producto y de su comercialización.

La siguiente tipificación es la coincidente con varios autores.

3.4.1. Distribución de cobertura de mercado

Por ésta estrategia de distribución optan aquellas organizaciones que cubren en mayor o menor amplitud los puntos de venta en un determinado territorio.

En donde se plantean tres alternativas:

- Distribución intensiva
- Distribución Selectiva
- Distribución Exclusiva

Distribución Intensiva

Es cuando las organizaciones colocan sus productos en casi todos los puntos de venta posible con el objeto de abarcar al máximo el mercado potencial.

Se necesitará contar con un gran número de equipo de ventas, solvencia financiera y un stock suficiente de producto para cubrir las necesidades requeridas por los clientes.

En este tipo de distribución se encuentran las organizaciones productoras de bienes y servicios básicos en donde el consumidor los adquiere con cierta regularidad, rápidamente y sin mayores esfuerzos.

Ejemplos de estos productos son los lácteos, medicamentos, detergentes y jabones, azúcar, cigarrillos, entre otros.

Distribución selectiva

“Se denomina distribución selectiva cuando una empresa selecciona los intermediarios a los cuales se dirige y utiliza sólo a algunos de ellos sobre el total existente.” (ORLANDO Y GONZALEZ, 1997)

Las organizaciones que optan por este tipo de distribución obtienen una cobertura adecuada de plaza , un mayor control y menos costo en comparación con la distribución intensiva.

Al optar por este tipo de distribución el intermediario tienen que intensificar sus esfuerzos en la labor de venta por las siguientes razones expuestas por Juan J. Orlando en su libro titulado "La distribución y Marketing".

- Si el producto requiere demostración
- Si requiere de servicio de asistencia técnica postventa
- Si tiene un precio relativamente elevado que obligará a mayor trabajo del vendedor.
- Si la empresa quiere que el minorista venda todo el surtido, dado que le exigirá invertir mucho dinero en stocks.
- Participar de los gastos de publicidad y/o promoción.
- Transferir información hacia el fabricante.

Las organizaciones que fabrican productos novedosos o aquellos en donde los clientes requieren de un análisis para adquirirlo y que su compra no es tan frecuente sino más bien un poco espaciada tienen que desarrollar una distribución selectiva.

Ejemplo de estos productos son los accesorios para auto, muebles, electrodomésticos, ropa de marca, entre otros .

Distribución exclusiva

Es cuando la organización determina que solo un número determinado de distribuidores o intermediarios tendrán el derecho de exclusividad para comercializar los productos o servicios creados en zonas geográficas determinadas y bajo ciertos requisitos.

Las organizaciones que fabrican productos con características de bajo nivel de rotación, un costo alto y donde el consumidor dispone del tiempo de búsqueda optan por este tipo de distribución exclusiva.

Ejemplos de estos productos son los autobuses, los carros, la fabricación de automotores, entre otros.

3.4.2. Distribución propia o por cuenta ajena

Las organizaciones que no utilizan intermediarios y que optan por llevar sus productos hasta el consumidor final con sus recursos son denominadas organizaciones con distribución por cuenta propia; Un ejemplo es el Grupo Mexicano "Bimbo" . Por el contrario, las organizaciones que se valen de intermediarios para acercar sus productos a los consumidores se dice que su estrategia es distribución por cuenta ajena.

"Sí una firma desea que sus productos lleguen al consumidor en las mejores condiciones posibles, una mejor conservación, un transporte más rápido, un lugar preferente en el punto de venta, un minorista que aconseje al consumidor sobre el

producto, un precio idóneo de venta, son los requisitos para el éxito comercial de un producto o servicio.” (DÍEZ, de Castro y FERNÁNDEZ, Fernández), es entonces indudable que la organización no está buscando deslindarse de estas actividades y lo más seguro es que opte por la venta directa y por tanto se utilice una distribución por cuenta propia.

Una razón de gran peso por la que la gran mayoría de las organizaciones no llevan por si mismos los productos al consumidor es por *economicidad*, ya que se necesita tener un gran presupuesto destinado a crear su propia flotilla de distribución y la organización debe estar evaluando al final de cada período la rentabilidad que está generando esta actividad y sobre todo que permita absorber los grandes costos que acarrea optar por esta estrategia de distribución.

Sin embargo estas dos estrategias no están divorciadas y por tanto las organizaciones pueden optar por ambas al mismo tiempo; utilizar la de cuenta propia hasta donde los costos de distribución no sean tan altos que no se puedan absorber y recurrir a distribuidores cuando los costos así lo aconsejen.

3.5. Canal de distribución.

“Un canal de distribución es el *camino* seguido por un producto o servicio para ir desde la fase de producción a la de adquisición y consumo.” (DÍEZ, de Castro y FERNÁNDEZ, Fernández).

Mencionan “camino” a todas las organizaciones de distribución que realizan las funciones de intermediarios para que los productos o servicios que se están ofreciendo lleguen al consumidor o usuario final.

3.5.1. Clasificación acorde al número de intermediarios

Esta clasificación nos muestra el número de niveles que la organización decide utilizar para aproximar más los productos o servicios producidos a la disposición del consumidor o usuario final.

El tamaño del canal será también previsto por el número de intermediarios que intervengan en el canal, pueden ser: cortos y largos la importancia que radica de esto es que los canales cortos por tener un mínimo de intermediarios los precios de venta para el consumidor son reducidos, en contraste, con el canal largo cada intermediario debe obtener un beneficio por realizar la actividad y los precios de venta al consumidor final se ven reflejados en precios elevados.

Canal de nivel cero

Denominado también canal directo, pues la organización pone a disposición del consumidor final sus productos o servicios sin utilizar un intermediario o un tercero.



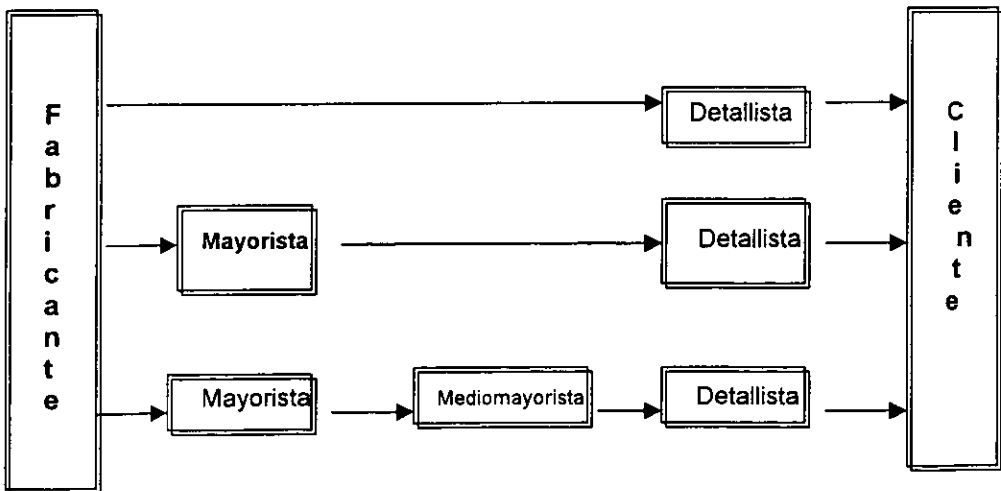
Este canal puede operar sus ventas a través de telemarketing, ventas al cambaceo (de puerta en puerta), correo, Agente de ventas o aquellas organizaciones que expensan sus productos o servicios a través de maquinas ubicadas en lugares públicos.

Canal de un nivel, dos y tres niveles.

El canal de un nivel denominado también canal corto, utiliza únicamente un intermediario entre la empresa fabricante y el consumidor final.

Un ejemplo de estas organizaciones son las que fabrican automóviles, cosméticos entre otros.

Los canales largos son los que utilizan dos niveles o más, es decir recurren a dos intermediarios o tres; estos son típicamente el mayorista, el minorista y en el caso de existir un tercer canal será el intermedio entre estos dos: el mediomayorista.



De igual manera se le denomina canal indirecto cuando utilizamos un intermediario o más y pueden dividirse a su vez en cortos y largos dependiendo los niveles utilizados como lo muestra la figura anterior.

3.6. Tipos de Intermediarios

Esta es una de las premisas más importantes para las organizaciones; depende de ella, la duplicación del activo ya que es de esta forma como se representa financieramente la distribución para las Organizaciones.

Si seleccionamos tener nuestra propia fuerza de ventas tenemos que realizar una capacitación constante y un monitoreo de las actividades que se lleven a cabo.

Por otra parte, antes de entrar de lleno a los tipo de intermediarios que existen es necesario conocer si la organización decide trabajar con intermediarios primeramente se tiene que conocer su administración general considerando los siguientes aspectos antes de decidir:

Administración general

- Misión, Visión, Valores
- Políticas
- Organización

Procedimientos de los sistemas de Calidad

- Documentación del sistema de calidad
- Auditorías
- Técnicas estadísticas
- Reclamos
- Revisión de la gerencia

Plan de Negocios

- Responsabilidad del distribuidor
- Potencial
- Capacidad
- Información de la competencia
- Análisis fuerzas, debilidades, oportunidades y riesgos
- Plan de actividades

Finanzas

- Contabilidad
- Presupuestos

Los tipos de intermediarios que se pueden utilizar las organizaciones son diversos.

Fuerza de ventas de la compañía.

Es contar con una flotilla de empleados que pertenezcan a la organización y que representaran la fuerza de ventas y su potencial radicará en la forma en que se desempeñen.

Agencias del fabricante.

Es cuando las organizaciones fabricantes de productos optan por comprar o rentar establecimientos ubicados en diferentes zonas geográficas los cuales serán comprados o rentados con el objetivo de tener un mejor control de los inventarios elevar sus ventas y por supuesto la promoción.

Mayoristas

Son intermediarios que adquieren volúmenes grandes en cantidad de los productos que posteriormente son vendidos a otros intermediarios. Sus características son:

1. Compra en cantidades grandes a fabricantes o a otros mayoristas
2. Almacena los productos con lo que debe contar con recursos necesarios para poder costear:
 - Almacenaje
 - Mantenimiento
 - Stocks
3. Vende en cantidades menores a mayoristas o minoristas fundamentalmente en comparación con las cantidades que aprovisiona.

Minorista

La principal característica de este intermediario es que vende directamente al consumidor. El minorista compra por lotes pequeños de productos a los mayoristas para después revenderlos a los consumidores e incluso a otros minoristas.

“Su actividad no se limita únicamente a esa compraventa, sino que, con frecuencia, añade servicios nuevos que enriquecen el producto: financiamiento de las compras a los consumidores, tarjetas de crédito. Servicios posventa, asistencia técnica, etc.” (DIEZ, de Castro y FERNÁNDEZ, Fernández)

Las organizaciones que realizan prácticas de comercialización al detallista se pueden clasificar de dos maneras:

1. Las tiendas de venta al menudeo. Son establecimientos que a su vez se pueden clasificar en:

- *Tiendas especializadas.* Manejan una línea estrecha sobre algún producto específico.
- *Tienda de departamentos.* Son establecimientos que manejan varias líneas de productos.
- *Tiendas de descuento.* Esta tienda por lo regular maneja precios reducidos de venta de los productos con la misma calidad a diferencia de comprarlo en una tienda convencional.
- *Tiendas de conveniencia.* Son establecimientos pequeños donde se exhiben líneas productos muy estrechas pero de gran rotación un ejemplo de ellas son los Seven-Elevens
- *Supermercados.* “Un supermercado es una operación relativamente grande, de bajo costo, márgenes bajos, gran volumen de autoservicio , diseñada para servir las necesidades totales del consumidor en lo referente a alimentos, lavandería y productos para el mantenimiento del hogar.” (KOTLER, Phillip)

2. Los detallistas que no son tiendas.

- *Venta directa.* Conocida como de puerta en puerta o venta al cambaceo entre estas organizaciones se encuentran las de enciclopedias, las de baterías de cocina, las cosméticas entre otras.
- *Vendedoras automáticas.* Son máquinas expendedoras de algún producto o servicio en las que se pueden encontrar productos tales como cigarrillos, refrescos, panecillos y servicios como retiro de dinero, consulta de saldos sin tener que ir al banco.

Distribuidores Autorizados

Son organizaciones independientes que para poder operar con ellos existe de antemano un contrato donde se registrarán los volúmenes de venta la capacitación acerca del producto, publicidad, garantías, entre otros y que por supuesto se encontrarán en diferentes regiones; los cuales por lo general manejarán una distribución exclusiva.

Otros intermediarios: Agente comercial, Comisionista, Corredor.

Agente comercial.

Es una persona que representa a una firma de compra o venta que no adquiere la titularidad de los bienes y pueden registrarse a través de un contrato donde se estipula la autorización de venta de los productos fabricados. Tienen decisión sobre los precios de venta, el término de crédito, condiciones de venta entre otros siempre que no rebase los límites establecidos contractualmente.

Comisionista.

Es un "Intermediario independiente que actúa ocasionalmente por cuenta de una empresa." (DÍEZ, de Castro y FERNÁNDEZ, Fernández; 1993) que además adquiere la titularidad de los bienes y obtiene un comisión por la venta de ellos.

Corredores.

"La principal función de él es de reunir compradores y vendedores y ayudarlos en la negociación, La parte que los contrató es la que les paga. No manejan inventarios, ni tienen que ver con el financiamiento, ni asumen riesgos. Los ejemplos más conocidos son los corredores de alimentos, en bienes raíces, en seguros y valores." (KOTLER, Phillip)

Capítulo 4 CASO PRACTICO

4.1. ANTECEDENTES

Mexicana de Autobuses tiene sus orígenes en 1949, año en el que se funda Shepard Hermanos en la Ciudad de México.

Desde su fundación en 1959 Mexicana de Autobuses, S.A. de C.V. (M.A.S.A.) se consolida como empresa del Estado (SOMEX); ubicada en la colonia Industrial Vallejo dedicándose a la manufactura y ensamble de autobuses para el transporte urbano, Inter-urbano y foráneo.

En 1972 se construye una nueva planta en: Lago de Guadalupe No. 289 Fraccionamiento Industrial Cartagena en Tultitlán Estado de México. En donde se ensamblan una gama amplia de autobuses.

Para el año de 1988 la empresa se vende a inversionistas privados; y a partir de Octubre de 1998 MASA reafirma su imagen a nivel mundial al formar parte de VOLVO BUS CORPORATION, grupo sueco fundado en 1928, líder mundial de la Industria automotriz, con la finalidad de posicionarse en el mercado

En MASA se diseñan, manufacturan, ensamblan y comercializan autobuses y vehículos varios para la transportación de pasajeros con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente brindándole productos y servicios de la más alta calidad,

La planta está ubicada sobre una superficie de 220,000 metros cuadrados; cuenta con una nave industrial de 60,000. metros cuadrados donde se encuentran actualmente laborando 2,600. empleados.

Su capacidad instalada de producción es de 12 a 13 Autobuses por día:

- 6 Integrales (Foráneos)
- 6 Carrozados (Urbano)
- 1 Carrozado (Semiurbano)

Se le denomina autobús integral a la unidad cuyo proceso de elaboración inicia desde la fabricación estructural del chasis complementándose con ensamblajes laterales, frente, trasero y toldo, conformando un cuerpo estructural diseñado por expertos ingenieros que garantizan la resistencia y durabilidad de las partes ensambladas, dando seguridad, confort y confiabilidad a los usuarios, ya que, estos autobuses son fabricados especialmente para brindar servicio foráneo.

Dentro de este tipo de fabricación podemos encontrar los siguientes modelos:

Modelo VOLVO 7550

Versiones:

- 6x2 Lujo 3 ejes
- 6x2 Primera Clase 3 ejes
- 4x2 Plus 2 ejes
- 4x2 Primera Clase 2 ejes

Modelo Estrada

Versiones:

- 4x2 2 ejes Equipado con aire acondicionado

Modelo Buscar

Versiones:

- G.L. 3 ejes panorámico
- 360 3 ejes
- 340 2 ejes

Los llamados autobuses carrozados, su proceso de fabricación es dividido en tres líneas de producción en la primera se fabrica el chasis y en la segunda se fabrica el cuerpo estructural y ya en la última se lleva a cabo el ensamble de las dos partes y el acabado del mismo. Estas unidades satisfacen las necesidades del transporte urbano y suburbano de pasajeros:

Este tipo de autobús puede utilizarse en calles abiertas al tráfico o en vías rápidas o carreteras que conectan ciudades y poblados.

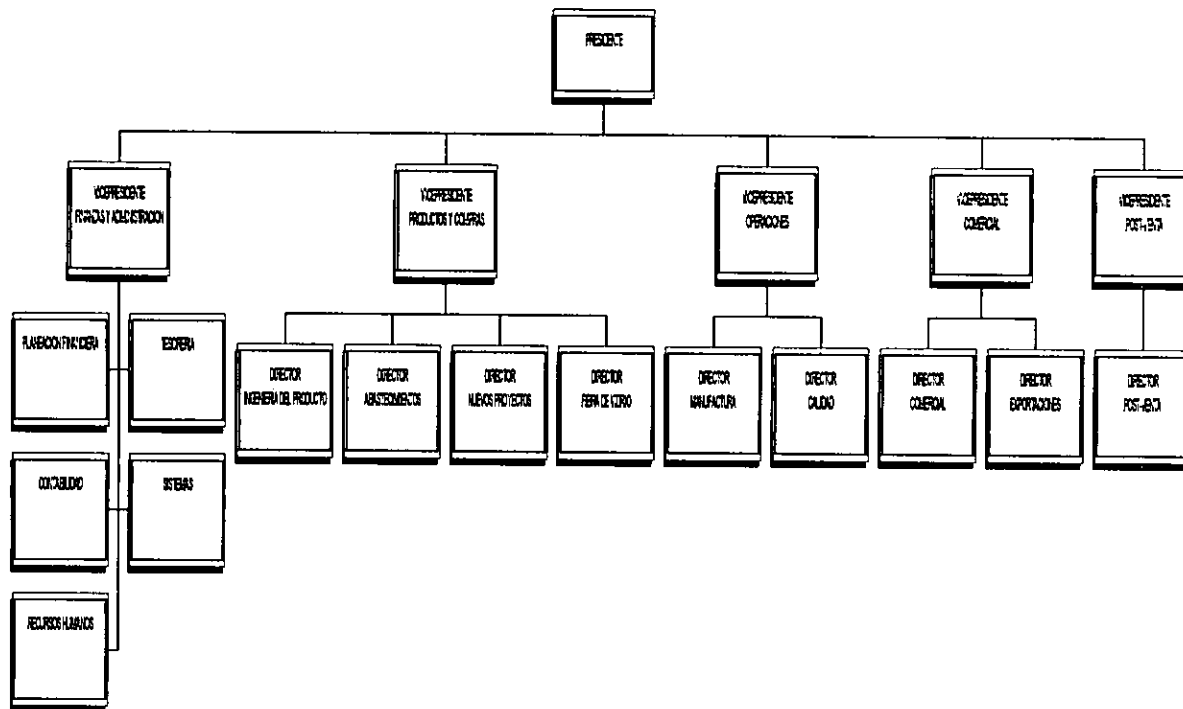
Dentro de este tipo de fabricación podemos encontrar los siguientes modelos:

Modelo C11, 2 ejes Urbano

Modelo URSUS, 2 ejes Urbano y se puede utilizar también para servicio foráneo.

Al finalizar el primer trimestre del año 2001 concluirán los tramites del cambio de Razón social: de Mexicana de Autobuses, S.A. de C.V. a Volvo Bus de México, S.A. de C.V.

ORGANIGRAMA GENERAL



4.2. SITUACIÓN BASE

Tradicionalmente Mexicana de Autobuses ha ofrecido cursos de capacitación a los clientes que adquieren una cantidad importante de unidades, dejando la responsabilidad de toda la postventa incluyendo la capacitación a los distribuidores autorizados con los que trabaja la compañía.

Con la adquisición de la compañía por parte del Grupo Volvo, se incrementaron las tareas del departamento posventa de la compañía debido a que el producto fue algo totalmente nuevo en el mercado mexicano del autotransporte, por lo que habría que elaborarse nuevos manuales de capacitación y la responsabilidad de importar los herramientas especiales para las prácticas en taller con la finalidad de otorgar un servicio de calidad.

Se contempló la capacitación a todos los distribuidores autorizados, a pesar de ello, los intermediarios no han podido cubrir las necesidades de los clientes minoristas debido a que los cursos no los han realizado acorde a la entrega de unidad e inclusive se postergan por varios días, aunándose a esto que los expositores utilizan demasiados tecnicismos en los cursos impartidos provocando que el personal operario y el de mantenimiento no se nutran del aprendizaje debido a que desconocen el lenguaje que se está utilizando en estos entrenamientos,

Sumándose aún más que al cliente minorista no le es proporcionado cursos de taller ni de práctica en carretera.

Lo anterior construye la problemática que Mexicana de Autobuses tiene que enfrentar para no perder el mercado minorista potencial con el que cuenta, hasta el punto que pueda deleitar las necesidades y expectativas que el consumidor requiere al momento de adquirir una unidad fabricada por esta compañía.

4.3. LA INVESTIGACIÓN

El proceso realizado para recabar, indagar y obtener información relevante y fidedigna para la realización de esta tesina es a través de una investigación documental y de campo.

La investigación documental presentada en los tres primeros capítulos fue bibliográfica y fue la base que antecedió a la investigación de campo, para exponer los resultados obtenidos en el caso práctico.

Para representar y generalizar los datos obtenidos a todo mi universo opte por un muestreo aleatorio, utilizando instrumentos como el cuestionario donde se estructuraron preguntas abiertas para obtener respuestas preferidas por el informante así como también preguntas que admiten únicamente una respuesta afirmativa o negativa con el propósito de obtener hechos, conocer actitudes y opiniones que sustenten el objetivo de este trabajo de investigación.

Otro medio que me permitió recabar testimonios orales acerca de la problemática estudiada y sobre todo tener encuentros con personas que pudieran apilar información sobre casos vivenciales fue la entrevista; así como también observar gestos, movimientos y actitudes que pudiera detectar para reforzar y minimizar los errores en la propuesta para la corrección del problema presentado en este caso práctico.

CUESTIONARIO IMPARTIDO AL DISTRIBUIDOR

1. ¿Se cuenta con un calendario de los cursos de capacitación impartidos a clientes?
1. ¿Se realizan cursos de taller a los clientes, si es afirmativo de que depende el otorgamiento de este curso a los clientes?
2. ¿Se realizan pruebas de carretera para exponer al cliente el adecuado manejo de la unidad , si la respuesta es afirmativa a los cuantos días de la compra es llevada a cabo y cuanto es su duración?
3. ¿Otorgan un valor agregado al servicio y de que manera lo manifiestan?
4. ¿Evalúan la satisfacción de sus clientes?
5. ¿Existe un canal de comunicación entre el cliente y ustedes?
6. ¿Existe un canal de comunicación entre el cliente y el fabricante en el establecimiento?
7. ¿El fabricante realiza una evaluación del servicio que ustedes ofrecen?

CUESTIONARIO IMPARTIDO AL CLIENTE

1. ¿Esta Satisfecho con la adquisición de su unidad, si ó no y por qué?
2. ¿Califique el servicio recibido por parte del intermediario y mencione por qué?
Excelente
Bueno
Regular
Malo
3. ¿Han sido oportunos en tiempo los cursos de capacitación recibidos?
4. ¿Disiparon sus dudas los cursos de capacitación si ó no y por qué?
5. ¿Recibió usted cursos de taller si o no y conteste si son prácticos en el trabajo?
6. ¿ Recibió usted una prueba de carretera donde le instruyeran como operar adecuadamente la unidad si o no y califique su utilidad y mencione el por qué?
Excelente
Bueno
Regular
Malo

4.4. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO A LOS DISTRIBUIDORES.

PRESENTACIÓN

El programa de instrucción tiene como propósito fundamental sensibilizar a los participantes de la importancia y significado que tiene la capacitación que ellos brindan a los clientes minoristas, pues un porcentaje alto de esta actividad que los instructores desarrollan depende gran medida de las maneras y actitudes que se utilicen al otorgar un aprendizaje o enseñanza a un grupo de personas, para que este sea percibido como se es pretendido.

La justificación de este programa es primeramente el resultado de un **Diagnóstico de Necesidades Organizacionales** en donde la primordial necesidad que tiene Mexicana de Autobuses es que los productos y servicios que ofrece deben caracterizarse por su calidad superior y deben buscar satisfacer y superar siempre las más altas expectativas y sugerencias de sus clientes para igualarse a las diferentes organizaciones que conforman el grupo Volvo.

Otra, consiste en cumplir siempre los compromisos de entrega adquiridos con sus clientes.

Los siguientes factores me permiten aún más justificar la elaboración de esta propuesta y son datos relevantes que se obtuvieron en el **Diagnóstico de**

Necesidades de Capacitación con los clientes minoristas y los distribuidores autorizados y que se jerarquizan de la siguiente manera:

- **Capacitación puntual.** Las entrevistas practicadas a los clientes me informaron que las actitudes que presentan los distribuidores no fueron las más correctas, ya que con uno de los cliente nos dio a conocer que en la primera cita que se tenía prevista el instructor no llegó y, posterior a la hora pactada el distribuidor llamó para informar que le era imposible asistir. Sin embargo una mayoría de clientes informaron que la primera sesión fue cancelada más de una ocasión para ser asignada a otra fecha posterior.
- **No usar tecnicismos.** Los choferes y mecánicos que fueron entrevistados explicaron que el expositor de los cursos utilizaba palabras que desconocían y que en la mayoría de las ocasiones esto no les permitía entender lo que él intentaba explicarles.
- **Capacitación de taller.** La capacitación de taller es otra actividad que es requerida por los cliente minoristas; con el objeto de desarrollar habilidades en casos prácticos que pueden ser de utilidad en el momento de estar operando el autobús.

El material de apoyo didáctico son medios auxiliares de la capacitación que nos permiten tener una comunicación más efectiva en el proceso de capacitación, los cuales se detallaran en los siguientes planes que se tienen por sesión de temas.

La propuesta del siguiente programa de capacitación será llevado a cabo mediante un seminario ya que presenta tres ventajas muy significativas:

- Integración del grupo
- Desarrollo de su creatividad: analizar, discutir, solucionar problemas, establecer objetivos, etc.
- Competencia interpersonal

Además, el seminario constituye un medio eficaz de instrucción pues permite una absoluta libertad de expresión que invita a los participantes al intercambio de ideas, preguntas y discusiones.

Se debe entender y aceptar que la enseñanza debe estar centrada en el grupo de participantes y no en el instructor, esto significa que la aportación de cada uno de los participantes, la creatividad y la interacción son puntos clave para alcanzar el éxito en la función educativa, sin menospreciar algunos métodos cuyo éxito sólo reside en la labor del instructor.

La duración del curso será de 20hrs distribuidas 4hrs diarias es decir el curso será impartido de lunes a viernes en las Instalaciones de Mexicana de Autobuses. El grupo esta conformado por 9 personas que será instruido y coordinado por el departamento de Servicio y Postventa de Mexicana de Autobuses.

**ESTA TESIS NO SALÍ
DE LA BIBLIOTECA**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO A LOS DISTRIBUIDORES AUTORIZADOS POR
MEXICANA DE AUTOBUSES, S.A. de C.V.**

OBJETIVO GENERAL

Sensibilizar a los participantes con respecto a la importancia que tiene emplear actitudes de compromiso, servicio y una eficaz comunicación para crear valor como individuos y trascendencia como organización de manera que sean funcionales en los cursos de capacitación que imparten a los clientes minoristas.

T E M A	INSTRUCTOR CAPACITADOR	L U G A R	DURACIÓN HRS	HORARIO	DIAS
I La Comunicación	INTERNO	Aulas de Capacitación M.A.S.A	8	8:00 - 12:00	LUN Y MAR
II Servicio al Cliente	INTERNO	Aulas de Capacitación M.A.S.A.	8	8:00 - 12:00	MIE Y JUE
III Cómo preparar y dirigir un curso de capacitación	INTERNO	Aulas de Capacitación M.A.S.A.	2	8:00 -	VIERNES
IV Manejo y control de grupo	INTERNO	Aulas de Capacitación M.A.S.A.	2	12:00	VIERNES

LA COMUNICACIÓN

<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Identificar la importancia que tiene hacer comprender a los demás los mensajes, ideas y pensamientos que se expresan ante un grupo de personas que son instruidos.</p>
<p>OBJETIVO ESPECIFICO:</p> <p>El participante adquirirá conocimientos, desarrollará actitudes y habilidades que maximizará la comprensión de los mensajes que transmiten a los integrantes de un grupo de capacitación.</p>
<p>ACTIVIDADES DE INSTRUCCION:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se dividirá al grupo completo en pequeños grupos donde los participantes en su pequeño grupo lleguen a un consenso y a una definición de comunicación así mismo identificarán la importancia y necesidad de la comunicación. • Los participantes trabajando de igual forma considerarán cuales son aquellas barreras que afectan a la comunicación y a través de un representante darán sus conclusiones y se etablará una discusión libre hasta llegar a un consenso general.
<p>RECURSOS DIDACTICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyector de acetatos • Televisor • Pizarrón • Video casetera • Películas
<p>CONTENIDO TEMÁTICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición e importancia de la comunicación • Elementos de la comunicación • Barreras de la comunicación • Medidas para superar las barreras • Importancia de la comunicación verbal
<p>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacia una comunicación Administrativa integral, Sergio Flores de Gortari • La comunicación en las organizaciones, Carlos Fernández Collado • Las comunicaciones en la dirección de empresas, Robert D. Bretch

La comunicación será el primera apartado en el curso a impartir pues es uno de los procesos de mayor importancia para establecer un intercambio efectivo de conocimientos.

En éste tópico se hablará de la importancia que tiene la transmisión de mensajes, sentimientos, emociones, experiencias, así como de la habilidad que se debe tener para ser capaces de que las personas en éste caso los clientes minoristas que están recibiendo el mensaje en los cursos de capacitación sean percibidos tal cual como son expresados por los instructores.

El éxito o fracaso de los cursos que los distribuidores impartan, estribará en la capacidad de acertividad con la que sean capaces de transmitir los conocimientos, destrezas o habilidades que se desea obtengan los clientes; de igual forma se logrará que el instructor capacitador emplee un vocabulario adecuado enfocando el interés del grupo al logro del objetivo del curso y al enriquecimiento de conocimientos minimizando al máximo las barreras de comunicación.

En este curso el participante comprenderá que una parte importante de la responsabilidad en la comunicación descansa en la persona que habla (en este caso recae en el instructor) y también reconocerá que el obstáculo más grande que puede tener es suponer que los participantes están comprendiendo los mensajes.

SERVICIO AL CLIENTE

OBJETIVO GENERAL:

Identificar actitudes proactivas para mejorar el resultado del servicio que brindan a los clientes minoristas.

OBJETIVO ESPECIFICO:

El participante aplicará cambios inmediatos de actitud con relación a sus clientes externos para mejorar la calidad del servicio.

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION:

- Se dividirá al grupo completo en pequeños grupos donde los participantes en su pequeño grupo definan aisladamente los conceptos de servicio y cliente; posteriormente definirán lo que significa la conjugación de las dos palabras.
- Se plantearan preguntas generales por participante del contenido instruccional de éste tema para conocer el nivel de conocimientos de los participantes.

RECURSOS DIDÁCTICOS:

- Proyector de acetatos
- Rotafolio
- Pizarrón
- Televisor
- Videocasetera
- Películas

CONTENIDO TEMÁTICO:

- Concepto e Importancia
- Clasificación de los servicios
- Características del servicio
- Clientes internos y externos
- Qué es el Valor Agregado

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

- Dirección de los servicios de calidad, William B. Martín
- Servicios de calidad al cliente, William B. Martín
- La excelencia en el servicio, Karl Albrecht y Lawrence J. Brad Ford
- El cliente es el mensaje, Godfrey Harris y Gregrey J. Harris

Servicio al cliente es otro de los temas frágiles que tiene que subsanar los distribuidores; pues hoy en día, los clientes minoristas que adquieren una unidad fabricada por Mexicana de autobuses no se le esta ofreciendo un servicio de calidad superior, ni esta satisfaciendo "siempre" las más altas expectativas que ellos esperaban recibir; por lo que el cliente minorista no ha identificado correctamente el producto con la marca VOLVO ya que existen discrepancias entre los valores que divulga la compañía con los que el cliente esta obteniendo.

Por tal muchas de las actitudes cómo personas responsables de prestar servicio a otras son negativas y uno de los propósitos fundamentales de este tópico es sensibilizar a los participantes en buscar esas actitudes que actúan como obstáculos y retardan la eficacia en sus responsabilidades no solo laborales sino personales también.

Al identificar otras nuevas actitudes y al ponerlas en práctica Mexicana de autobuses generará respuestas favorables por parte de los clientes minoristas acerca de la imagen que proyecta como Compañía a través de la gente que les proporciona servicios en los Centros de Distribución Autorizados por la Organización.

Al finalizar el curso el participante podrá crear valor agregado en los servicios que ofrece para los clientes de modo que como Organización cubramos sus necesidades actuales y aún más las que visualicemos hacia el futuro satisfaciendo éstas a través de una mejora continua de nuestras actitudes hacia el cliente durante las fases del proceso comercial.

Por último se explicará que el cliente siempre esperará que los compromisos que hagan ellos como distribuidores deberán ser siempre francos y de respuestas rápidas generando en el participante una actitud positiva de hacer realidad los compromisos que adquiera con los clientes es decir: será congruente con lo que dice y hace.

CÓMO PREPARAR Y DIRIGIR UN CURSO DE CAPACITACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Identificar hábitos y desarrollar habilidades natas que ayudarán a cumplir eficientemente la exposición de los cursos de capacitación que imparten los instructores.

OBJETIVO ESPECIFICO:

El participante preparará los recursos y escenarios futuros de capacitación por adelantado para mejorar el resultado en la transmisión de ideas, así mismo desarrollara habilidades personales que utilizará para dirigir los grupos que están siendo capacitados.

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION:

- Dividir al grupo completo en pequeños grupos en donde los participantes en su pequeño grupo enlisten actividades previas para la exposición de un curso anotando y eliminando aquellas repetitivas por el grupo hasta obtener una lista definitiva
- Plantear preguntas generales del contenido temático para conocer el nivel de conocimientos de los participantes

RECURSOS DIDÁCTICOS:

- Proyector de acetatos
- Pizarrón
- Rotafolio

CONTENIDO TEMÁTICO:

- Cómo preparar un curso
- Contenido de los cursos
- Cómo dirigir un curso
- Evaluación

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

- Poder de grupo, guía gerencial para aprovechar eficazmente las juntas de equipos de trabajos orientados a una tarea, William R. Daniels
- Cultura de efectividad, José Giral Barnes
- Hacia una comunicación administrativa integral, Sergio Flores de Gortari
- Communicating for results a guide for bussines and the professions, Cerril Hamilton with Cordell Parker

Se dice que la mitad del éxito de un curso radica en la preparación de éste, por lo que todo expositor deberá prepararse por adelantado; aunque no existe un procedimiento aceptado universalmente el participante considerará que la preparación implica atinar en comentarios, ideas y pensamientos dignos de ser comunicados y hará de éste un hábito necesario cada que se requiera su participación como expositor en un curso, lo que ayudará a minimizar las barreras de comunicación que existen actualmente entre el cliente minorista y el Distribuidor autorizado por Mexicana de autobuses.

Aprenderá también que el otro 50% del éxito depende de cómo deberá prepararse para dirigir un curso a través de los intereses de los participantes de la sensibilización de sus palabras que exponga, de saber cuando concretar o desentrañar o visualizar para que a través de esa dirección pueda inducir a las personas a los conocimientos que el esta exponiendo.

MANEJO Y CONTROL DEL GRUPO**OBJETIVO GENERAL:**

Adquirir conocimientos de personalidad de los diferentes tipos de participantes para eficientar la conducción de grupos de personas.

OBJETIVO ESPECIFICO:

El participante aplicará habilidades personales e identificará actitudes que debe tener presentes para mejorar su labor como instructor de capacitación.

ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN:

- Plantear preguntas generales del contenido temático para conocer el nivel de conocimientos de los participantes.

RECURSOS DIDÁCTICOS:

- Proyector de acetatos
- Pisaron
- Rotafolio

CONTENIDO TEMÁTICO:

- **Actitudes de un formador de grupos de trabajo**
- Cómo manejar y controlar al grupo
- Tipos de Participantes

REFERENCIAS BIBLIGRÁFICAS:

- **Formación de equipos, problemas y alternativas, William G. Dyer**
- **Formación de Equipos de Trabajo, Robert B. Maddux**

El manejo y control del grupo es un tema orientado a que el individuo mejore sus habilidades y técnicas de enseñanza pues los instructores deben estar preparados para hacer frente a aquel individuo que no quiere contribuir o demuestra descontento y agresividad, o bien, para activar a la persona pasiva que es aquella que esta presente físicamente, pero que no brinda su atención al curso.

Aprenderá a mejorar sus manifestaciones externas como son el porte, la postura, los ademanes, su voz, el contacto visual, evitara los gestos exagerados o aquellas acciones que distraigan al grupo.

Mejorará su habilidad en propiciar un ambiente necesario favorable para encausar primeramente la confianza y la atención de los integrantes del grupo con el objetivo de promover seguridad y sobre todo actitudes de compromiso.

EVALUACIÓN

Al finalizar el curso se debe evaluar a través de una encuesta, con el fin de medir la eficacia, los resultados del programa de capacitación y la labor del instructor, la finalidad de obtener esta información es que nos permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores.

La evaluación nos debe informar sobre cuatro aspectos básicos:

- **La reacción del grupo y la del participante;** si su actitud fue positiva o fue productivo o quizás motivador o por el contrario se la reacción fue de frustración o negativa.
- **El conocimiento adquirido;** es necesario saber qué aprendió el participante y en que medida, distinguiéndolo en dos aspectos: lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso.
- **Conducta;** este aspecto, directamente relacionado con la personalidad, es el renglón más difícil de evaluar.
- **Resultados;** Indican los resultados posteriores al curso y que van a significar una mejoría en el propósito que se predetermino.

Además de los puntos expuestos se deben evaluar los medios utilizados, el tiempo de impartición y si lo expuesto fue entendido.

La evaluación propuesta a continuación es aquella que se realiza posterior al curso, aunque, es muy usual su práctica es sencilla y los resultados son positivos

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

1. ¿Cree usted que la capacitación le apporto beneficios?

¿Cuáles y por qué? _____

2. ¿Existió algún cambio en usted después del curso? Especifique:

() Actitudes

¿Cuáles? _____

() Conocimientos

En: _____

() Destrezas

Mejóro en : _____

3. Los temas aplicables los puede poner en práctica:

() Inmediatamente

() A corto plazo

() a largo plazo

() Nunca

4. El desempeño del instructor durante el curso, fue:

() Muy bueno

() Bueno

() Regular

() Malo

¿Por qué? _____

5. Las instalaciones y organización del evento le parecieron:

Excelentes

Buenos

Regulares

Malos

¿Por qué? _____

Comentarios y sugerencias:

NOMBRE DEL CURSO: _____

INSTRUCTOR: _____

FECHA: _____

4.5. Propuesta del programa de seguimiento y evaluación de los cursos de capacitación que han sido impartidos por los distribuidores.

Para cumplir con el segundo objetivo se propone un formato que ayudará a evaluar y dar continuidad a aquellos cursos que se impartirán por los distribuidores para ello debemos tomar en cuenta los siguientes antecedentes:

En Mexicana de Autobuses se realiza una forma conocido como: *salida de la unidad* y es firmada por las gerencias de: ventas, tesorería y servicio postventa como autorización de que el autobús es retirado definitivamente de la planta para ser entregado al distribuidor, por lo que se sugiere que al ser firmado este documento por el departamento de servicio postventa, el distribuidor deberá entregar la información sobre la programación de los cursos de capacitación que impartirá a los clientes minoristas por la compra de dicha unidad.

El alcance que se generará con esta alternativa es que evitaremos que los cursos no sean impartidos en las fechas y horas que estipularon en un principio lo cual nos ayudará a corregir el servicio que en la actualidad se esta dando a este respecto.

Esta responsabilidad será coordinada por el departamento de servicio postventa específicamente la persona que tiene a su cargo la vigilancia y evaluación del centro de Distribución.

**FORMATO PARA LA PROGRAMACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN QUE
DEBERÁN LLENAR LOS DISTRIBUIDORES**

Nombre del Distribuidor _____

No. I.D. _____

Localización _____

Fecha / /

Día Mes Año

Nombre del cliente _____	No. I.D. _____
Dirección: _____ _____	
Tel: _____	
Fax: _____	
Contacto (s): _____	Puesto: _____
_____	_____
_____	_____
Rutas _____ a _____	
_____ a _____	
_____ a _____	

CURSO	LUGAR	HORARIO	MES Y DÍA

Nombre y firma del
Solicitante

Nombre y firma de la
Gerencia de Servicio y postventa

4.6. Propuesta de un medio de comunicación entre el cliente minorista y Mexicana de Autobuses.

Para finalizar el proyecto y cumplir con el tercero y último de los objetivos propuestos se establece un medio de comunicación a través de un método sistemático con la realización de encuestas al cliente; mediante el envío de un cuestionario a todos aquellos que recientemente hubieren comprado un autobús; esto permitirá a la organización evaluar el servicio postventa que esta ofreciendo el distribuidor.

Posteriormente se enviará otro cuestionario en un período de un año a partir de la obtención de la unidad para obtener información acerca del producto como por ejemplo si ha cumplido con sus expectativas y si la capacitación de mantenimiento y servicio fueron de utilidad.

Todo esto estará a cargo de una persona del departamento de servicio postventa; que centralice y asiente por escrito toda esta información teniendo la responsabilidad de realizar registros de calificación de eficiencia por este concepto por cada centro de Distribución que tenga Mexicana de Autobuses, S.A.

CONCLUSIONES

Las organizaciones mexicanas cuando son adquiridas por empresas transnacionales, tienden a efectuar cambios que aunque paulatinos son impresionantemente rápidos y no son únicamente para implantar la nueva cultura organizacional sino también para mejorar las actitudes de todo el personal, implantar nuevas políticas, se realizan innovaciones tecnológicas, se mejoran y realizan nuevos procedimientos de trabajo y no pueden faltar las consultorías externas.

Por todo lo anterior es importante que el departamento responsable del factor humano este al pendiente y sea escrupuloso al realizar sus proceso de capacitación en oportunidad de tiempo debido a que todas las organizaciones en nuestros días evolucionan rápidamente y es por ende necesidad que nuestro personal este preparado y capacitado para los cambios.

Al finalizar la investigación bibliográfica y complementarla con la investigación de campo, puedo concluir los siguientes puntos:

Primero, es de suma importancia que la etapa de diagnóstico de necesidades del proceso de capacitación, el área responsable de llevar a cabo esta actividad tenga siempre presente que éstas deben ser siempre acorde a los objetivos o metas que se desean alcanzar como organización, ya que el propósito principal de la capacitación está enfocado al máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa en base a los conocimientos del empleado, de este modo , si el informe del diagnóstico de necesidades es elaborado de manera errónea, se corre el

riesgo de desperdiciar los recursos de la empresa, al enfocar mal la capacitación hacia los empleados, ya sea que se les proporcionen conocimientos que no serán aplicados en el desarrollo de sus actividades laborales, o bien que se pretenda que adquieran conocimientos que, por la naturaleza de las actividades que desarrollan, no podrán ser comprendidos de la manera en que se pretende, en sí, es fundamental *identificar que empleados y en que aspectos requieren capacitación.*

Ya que también es indudable que no todas las carencias o deficiencias que se hayan identificado pueden enmendarse por medio de esta, por ende, se debe recalcar que es uno de los procesos más importantes y que aunado a una actitud positiva, será definitiva a la hora de enfrentar y corregir ciertas situaciones.

Retomando el planteamiento del problema que se expuso puedo concluir así mismo que es responsabilidad también de la organización y de la alta gerencia que los distribuidores trabajen de forma similar a la organización, que las actitudes y servicios que muestran y ofrecen a los clientes minoristas sean un espejo de la organización. Es por ello que a través de capacitación se debe desarrollar al personal de los centros de distribución para inculcar la cultura empresarial de la organización su forma de trabajo, definirle lo que se quiere conseguir y sobre todo mejorar la forma de pensar, trabajar y de ofrecimiento de los servicios que brindan a los clientes en todo el proceso comercial.

Segundo, la evaluación nos permite dar un seguimiento a las acciones de capacitación, donde se puede analizar el grado de cumplimiento de los objetivos y conocer cualitativamente los cambios de conducta que han logrado los participantes, es por ello que se debe asegurar la realización de esta tarea a través del registro de un control, pues es una medida que nos permitirá verificar si se están logrando los objetivos que desea alcanzar la organización, si es integral la capacitación que se esta brindando o finalmente si la empresa esta obteniendo beneficios en función de los eventos que se han realizado.

Y por ultimo, La capacitación adquiere un nuevo concepto al ser reglamentada, pues pasa de ser opcional a necesaria y de ser una obligación legal para convertirse en una estrategia empresarial que se torna en una necesidad por los trabajadores como por los empresarios, ya que si revisamos el panorama actual que enfrentan las organizaciones, por ejemplo la globalización de la economía ó los cambios tecnológicos, ó la apertura a demasiada información, traen como consecuencia que las organizaciones se preocupen por el entorno social, los problemas ecológicos y hasta la preservación del medio ambiente, entre otros más, por tanto es necesario que las organizaciones tengan una visión clara del futuro de ésta para que de manera clara diseñe planes a largo plazo que permitan planear el rumbo estratégicamente.

BIBLIOGRAFÍA

COLUNGA, Dávila Carlos; *La calidad en el servicio*, Panorama Editorial, S.A. de C.V., 1995., 119pp.

ORLANDO, Juan José

GONZALEZ, Daniel Eduardo; *Distribución & Marketing*, 5ª. Edición. Ediciones Machi, 1997, 395pp.

GARZA, Mercado Ario; *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales*. 4ª. Ed. Colegio de México en coadición con Harla, S.A. de C.V., 1988, 351pp.

DÍEZ, de Castro Enrique

FERNÁNDEZ, Fernández Juan Carlos; *Distribución comercial*, McGraw-Hill, 1993, 234pp.

HOPSON, Barry

SCALLY, Mike; *12 pasos para el éxito brindado servicio*, Ediciones Machi, 1993, 182pp.

ARIAS, Galicia Fernando; *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*, 5ª Ed. México Trillas 1999, 771pp.

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquin; *Administración*, 4ª Edición, ediciones contables, administrativas y fiscales, S.A. de C.V., 1999, 453pp.

CHIAVENATO, Idalberto; *Iniciación a la administración de personal*, McGraw-Hill, México 1993, 152pp.

S.T.P.S.; *Sistema integral de capacitación*, México 1996, 21pp.

S.T.P.S.; *Metodología de administración del modelo capacitación -calidad- productividad para la mediana empresa*, México 1993, 48PP.

PINTO, Villatoro Roberto; *Proceso de capacitación*, 2ª. Ed. Diana, México 1992, 192 pp.

ARIAS, Galicia Fernando; *Administración de recursos humanos*. Trillas, México 1977, 475pp.

ARIAS, Galicia Fernando; *Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. Trillas México 1991, 321 pp.

S.T.P.S.; *Modelo de organización y operación de las acciones de capacitación*, México 1993, 48pp.

KOTLER, Phillip; *Dirección de la mercadotecnia*, 7ª. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1993, 843pp.

TERRY, George

FRANKLIN, Sthepen; *Principios de administración*. 5ª Ed. Continental, S.A. de C.V., México 1988, 747pp.

ROBBINS, Sthepen; *Administración: teoría y práctica*, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México 1987, 560pp.

KOTLER, Pillip; *Mercadocetnia*. 3ª Ed., Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1989, 745pp.

STALLATELI, Antonio; *Programación, organización y control de actividad comercial*. 2ª Edición, Ediciones Deusto 1978, 616pp.

CASTAÑEDA, luis; *El cliente es el mensaje*, Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa, volumen V no. 18 Noviembre-Diciembre 1992 ISSN 0187-78-28.

LUIS, Cerezo Pedro; *La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente*, realización: Tele Work Spain 1996-97, <http://www.ctv.es/USERS/gesworld/Art012.htm>

MONTAÑÉS, Montes B. Estela

FUENTES, Gutiérrez Otilia; *Guía para la elaboración de protocolos de trabajos de investigación*.