

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TEMA:

**PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA GESTIÓN DE  
CAPACITACIONES EN “CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V.” EN EL  
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

<b>FLORES VÁSQUEZ, NELSON ANTONIO</b>	<b>FV05001</b>
<b>HERNÁNDEZ MENDOZA, INGRID TATIANA</b>	<b>HM09021</b>
<b>ORELLANA MACHUCA, DANIEL ALEXANDER</b>	<b>OM10002</b>

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ABRIL, 2019**

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR: Msc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
SECRETARIO GENERAL: LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO: Msc. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ  
VICE DECANO: Msc. MARIO WILFREDO CRESPIÓN ELÍAS  
SECRETARIA: LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO  
DIRECTOR GENERAL DE  
PROCESOS DE GRADUACIÓN: LIC. MAURICIO ERNESTO MAGAÑA MENÉNDEZ

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO  
LIC. ESAÚ ARTIGA MEJÍA  
MAE. OSCAR NOÉ NAVARRETE ROMERO (DOCENTE ASESOR)

**ABRIL 2019**

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## AGRADECIMIENTOS

---

Dios te agradezco porque me permites sonreír ante este logro que es el resultado de tu ayuda, mostrándome que tu amor y bondad no tienen fin. Este trabajo de graduación lo dedico con todo mi amor y cariño a mis abuelos, a mis padres, hermanos, especialmente a mi madre Berta Alicia Vásquez de Flores, por su sacrificio y esfuerzo, para brindarme una carrera para mi futuro y por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado apoyándome. A toda mi familia, a mis amigos quienes siempre estuvieron motivándome y confiaron que culminaría con éxito esta etapa de mi vida.

*Nelson Antonio Flores Vásquez*

Doy gracias infinitas a mi Padre Celestial, que a lo largo de mi carrera me ha colmado de bendiciones una y otra vez permitiéndome llegar a este logro tan importante en mi vida, que es el comienzo de una nueva etapa. A mi amada madre Blanca Daisy Mendoza que, sin su apoyo, respaldo y esfuerzo no hubiera podido llegar a culminar mi carrera, brindándome su amor incondicional y palabras de ánimos en todo momento. A mi familia en general y amigos cercanos que han estado al pendiente de todo este proceso brindando su cariño, motivación y amistad. A mis colegas y amigos Daniel Machuca y Nelson Flores por su dedicación, perseverancia y sacrificio al realizar este trabajo de graduación. Finalmente, a nuestro asesor, MAE Oscar Navarrete por guiarnos y estar en entera disposición en todo momento que lo necesitamos.

*Ingrid Tatiana Hernández Mendoza*

Estas palabras se quedarán muy cortas por todo lo que tengo que agradecer principalmente a Dios Todopoderoso y a la vida, por permitirme que yo siguiera en pie para poder culminar con este logro más el cual se lo dedico especialmente a Él, ya que con esto viene una nueva etapa profesional a mi vida de muchos éxitos. A mi familia y en especial a mi querida madre Rosa Laura Machuca que siempre ha sido y será mi apoyo y motivo principal para seguir luchando día a día, a mis abuelos, tíos y en especial a mi tío Edgar Machuca que siempre me brinda su apoyo incondicional. A mi mejor amiga Tatiana Hernández, quien es una bendición en mi vida y un ejemplo del cual he aprendido a mejorar. A todas esas personas muy especiales que están conmigo y que aportaron un granito importante para mi vida con sus consejos de superación. Así mismo, agradecerle mucho a nuestro asesor, MAE Oscar Noé Navarrete quien estuvo muy atento y con un gran espíritu de disposición durante este proceso de graduación y finalmente a la Universidad de El Salvador del cual me siento honrado el ser un profesional. ¡Dios derrame abundantes bendiciones a todos/as!

*Daniel Alexander Orellana Machuca*

## ÍNDICE

CONTENIDO	N° PÁG
RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LOS ANTECEDENTES DE LAS CAPACITACIONES, DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA CADENA DE VALOR EN LOS SERVICIOS DE CAPACITACIONES.....	1
A.    ANTECEDENTES DE LAS CAPACITACIONES .....	1
1.    Historia de las capacitaciones.....	1
B.    ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR .....	3
1.    Reseña histórica del municipio de San Salvador.....	3
2.    Aspectos geográficos y poblacionales .....	4
C.    ANTECEDENTES DE CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V. ....	6
1.    Historia .....	6
2.    Filosofía organizacional .....	6
3.    Estructura organizacional.....	7
4.    Servicios que presta.....	8
D.    ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....	10
1.    Administración.....	10
2.    Estrategia .....	11
3.    Administración estratégica .....	11
4.    Planeación estratégica.....	14
5.    Plan .....	16
6.    Plan estratégico .....	16
7.    Análisis de la cadena de valor .....	28
8.    El modelo de las 5 fuerzas de Porter .....	31
E.    GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS EN CAPACITACIÓN..	32

1.	Administración de servicios.....	32
2.	Administración de capacitaciones.....	34
3.	Plan estratégico de capacitación .....	37
F.	ASPECTOS LEGALES DE LOS SERVICIOS EN CAPACITACIONES .....	39
1.	Marco Legal.....	39
2.	Marco Institucional .....	42
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A DE C.V., DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....		
44		
A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	44
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
1.	General.....	44
2.	Específicos .....	44
C.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
1.	Métodos de investigación.....	45
2.	Tipo de investigación .....	45
3.	Diseño de investigación .....	46
D.	FUENTES DE LA INFORMACIÓN .....	46
1.	Primarias .....	46
2.	Secundarias .....	46
E.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	46
1.	Encuesta .....	46
3.	Entrevista .....	47
4.	Observación directa .....	47
F.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	47
1.	Cuestionario .....	47
2.	Guía de entrevista.....	47
3.	Lista de cotejo .....	48
G.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	48

H.	DELIMITACIÓN DE UNIDADES DE ANÁLISIS, UNIVERSO Y MUESTRA .....	48
1.	Unidades de análisis .....	48
2.	Determinación del universo.....	50
3.	Cálculo de la muestra .....	50
I.	TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	50
J.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	51
K.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V., EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....	51
1.	Aspectos generales.....	51
2.	Recurso humano.....	51
3.	Factores de riesgos encontrados.....	52
4.	Publicidad.....	52
5.	Ambiente laboral .....	53
6.	Satisfacción laboral .....	53
7.	Logística .....	53
L.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA GESTIÓN DE CAPACITACIONES EN CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V., EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....	54
1.	Análisis de la planeación en eventos de capacitación.....	54
2.	Análisis de la organización en eventos de capacitación.....	55
3.	Análisis de la dirección y control en eventos de capacitación .....	56
M.	DETERMINACIÓN DEL ENTORNO Y ANÁLISIS FODA .....	56
1.	Análisis interno.....	56
2.	Análisis externo.....	57
3.	Análisis FODA.....	58
4.	Matriz FODA.....	59
N.	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	60
1.	Alcances.....	60

2.	Limitaciones .....	60
O.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
1.	Conclusiones.....	60
2.	Recomendaciones .....	61
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA A MEJORAR		
GESTIÓN DE CAPACITACIONES EN CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V. DEL		
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. ....		
		63
A.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....	63
B.	IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	63
C.	OBJETIVOS .....	64
1.	General.....	64
2.	Específicos .....	64
D.	PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	64
1.	Presentación .....	64
2.	Filosofía organizacional .....	65
3.	Propuesta de estructura organizacional .....	66
4.	Propuesta de actividades a desarrollar.....	67
5.	Objetivos estratégicos.....	71
E.	PROPUESTA DE POLÍTICAS .....	71
1.	Desarrollo organizacional.....	71
2.	Planificación .....	72
3.	Desarrollo y formación de la carrera .....	72
4.	Contratación de servicios.....	73
5.	Comercial .....	73
6.	Financiera.....	74
F.	METAS .....	75
G.	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR .....	75
H.	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	78

I. ESTRATEGIAS PROPUESTAS, PLAN DE ACCIÓN E IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO.....	81
1. Estrategias propuestas .....	81
2. Plan de acción e implementación de estrategias.....	85
3. Estimación de costos de implementación del plan .....	89
J. EVALUACIÓN Y MONITOREO .....	89
1. Evaluación.....	89
2. Monitoreo .....	90
3. Plan de difusión gerencial .....	92
BIBLIOGRAFÍA .....	93
ANEXOS .....	1
ANEXO N° 1.....	2
ANEXO N° 2.....	8
ANEXO N° 3.....	28
ANEXO N° 4.....	31
ANEXO N° 5.....	51
ANEXO N° 6.....	53
ANEXO N° 7.....	59
ANEXO N° 8.....	60
ANEXO N° 9.....	61
ANEXO N° 10.....	63



## RESUMEN

La presente investigación tuvo origen a partir de tener un previo conocimiento sobre la empresa CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V., la cual se dedica a la prestación de servicios de auditoría, consultoría y capacitaciones. Sin embargo, el problema radica en que no cuentan con una adecuada gestión de capacitaciones que les permita incrementar sus niveles de ventas para así poder lograr una ventaja competitiva en el mercado. Es por ello que se aplicaron los conocimientos sobre el estudio de la planeación estratégica, la administración de las capacitaciones y la aplicación de las mismas.

El objetivo es realizar una investigación para conocer la situación de la empresa e identificar aquellos elementos que permitan poder elaborar la propuesta de un “Plan Estratégico que contribuya a mejorar la gestión de capacitaciones de CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V. en el municipio de San Salvador”.

Para abordar este tema y llevar a cabo la investigación, se desarrolló el método científico, además se analizó y realizó una síntesis de la información obtenida sobre el diagnóstico de la compañía.

Para ello dicho trabajo de investigación fue desarrollado de la siguiente manera:

La recopilación de la información bibliográfica a partir de fuentes primarias y secundarias a fin de cimentar todos los datos teóricos referente a la planificación estratégica en las empresas del rubro.

La realización del trabajo de campo en las que se utilizó la metodología antes mencionada, así como técnicas esenciales para la recolección de la información como lo son la entrevista, encuesta y observación directa mediante sus respectivos instrumentos.

Después de obtenida dicha información se procedió a la tabulación, análisis e interpretación de datos para poder determinar así el diagnóstico de la situación actual, lo cual sirvió para poder proporcionar una serie de conclusiones y recomendaciones sobre el estudio realizado.

Entre las principales conclusiones que se obtuvieron de la investigación se encuentran las siguientes:

- La empresa no cuenta con un plan estratégico que pueda contribuir a mejorar los servicios y la gestión de capacitaciones.
- El espacio físico no es el adecuado para llevar a cabo el desarrollo de las actividades programadas para las capacitaciones.

Partiendo de lo anterior, se determinaron las siguientes recomendaciones para la empresa:

- Para mejorar el servicio de capacitaciones y aprovechar las oportunidades de negocio, es necesario crear y adaptar acciones estratégicas que permitan aumentar la competitividad en el mercado.
- La adquisición de un bien inmueble ubicado estratégicamente para beneficio de sus clientes y llevar a cabo el desarrollo de las capacitaciones.

## INTRODUCCIÓN

El enfoque de las capacitaciones se ha visto desde mucho tiempo como una práctica efectiva para la retroalimentación, actualización y adopción de nuevos conocimientos en el campo laboral y profesional. A medida ha transcurrido el tiempo esta se ha venido adaptando a las nuevas generaciones con el objetivo de adoptarse a la nueva tendencia en cuanto a este servicio se refiere.

En El Salvador, existen empresas que aplican este tipo de prácticas con sus colaboradores para actualizar sus conocimientos laborales y de esta manera mejorar los procesos internos que le permita tener un desempeño laboral óptimo y efectivo. Así mismo, existen empresas dedicadas a este rubro las cuales prestan sus servicios de capacitaciones en el mercado como lo es una de ellas CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V. cuyo objetivo es posicionarse como una de las mejores empresas de consultoría y auditoría.

Este trabajo de graduación, pretende mejorar la gestión de capacitaciones de la empresa antes mencionada, a fin de que pueda favorecer el logro de los objetivos propuestos por la misma. Dicho documento está conformado por tres capítulos de la siguiente manera:

En el capítulo uno se establece todo lo referente al marco teórico del trabajo de investigación, para el diseño de un plan estratégico con enfoque en la gestión de capacitaciones, que permita satisfacer la necesidad de mejora continua, y que optimice el desempeño de los empleados. Iniciando con las generalidades del municipio de San Salvador, lugar donde se encuentra ubicada la empresa CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V., así como los conceptos claves como: plan, estrategia y capacitación, de los cuales se describen sus aspectos relacionados a la importancia, objetivos, métodos y técnicas. Además, se establece el marco legal que rige los puntos importantes y permiten llevar a cabo el servicio de capacitación y el desarrollo profesional de los empleados.

En el capítulo dos se detalla el diagnóstico de la situación actual en cuanto a la gestión de capacitaciones que ofrece CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. Iniciando con aspectos destacados que permiten conocer el resultado de la investigación, entre ellos la importancia, los objetivos, la metodología, el tipo de investigación. Así como las diferentes fuentes, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de los datos.

También se determinan las unidades de análisis, el universo y la muestra de la investigación junto con los respectivos datos y sus análisis con base a la información recolectada, y así describir la situación actual en la que se encuentra la empresa relacionado a las capacitaciones, el cual seguidamente se realiza el análisis tanto interno como externo y la matriz FODA, para posteriormente elaborar las conclusiones y recomendaciones que se consideran pertinentes a los resultados obtenidos.

En el capítulo tres se desarrolla la propuesta del plan estratégico para la mejora en la gestión de capacitaciones de CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. que comprende la descripción, importancia y los objetivos para el desarrollo del mismo. Para la realización del diseño del plan estratégico se estableció el direccionamiento organizacional conformado por la misión, visión y objetivos estratégicos. Luego se definen los valores corporativos, así como una estructura organizacional y políticas para la compañía, también a partir del análisis FODA con su matriz de cruce de variables y el diagnóstico de la situación desarrollados en el capítulo anterior, se realiza la matriz de análisis de la cadena de valor, así como la matriz de las cinco fuerzas de Porter, lo cual permite determinar las estrategias y su respectivo plan de acción. Así mismo, se establece la forma de realizar el proceso de evaluación y monitoreo como el plan de difusión para darlo a conocer a la empresa.

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LOS ANTECEDENTES DE LAS CAPACITACIONES, DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA CADENA DE VALOR EN LOS SERVICIOS DE CAPACITACIONES.**

## **A. ANTECEDENTES DE LAS CAPACITACIONES**

### **1. Historia de las capacitaciones<sup>1</sup>**

Es importante mencionar de qué manera trabajaban las personas en tiempos remotos y como se dieron los principios indicios del entrenamiento, esto se puede observar por ejemplo en los monumentos arquitectónicos como ruinas o pirámides. Estos nos permiten concluir que para su construcción intervinieron personas con diferentes oficios, como pintores, escultores, carpinteros y arquitectos.

En la Antigüedad la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales, y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación, indicando y supervisando la ejecución de los oficios o actividades y de esta forma es como se entrenaba a familias completas y se especializaban en algún oficio o actividad (Grados, 2004).

Los gremios constituyen la primera la primera forma del concepto de una empresa y estas a su vez dan origen a las agrupaciones de trabajadores. Estos se crearon para proteger los intereses de los trabajadores, hoy en día se conocen como sindicatos y con ellos surgieron reglamentaciones como la cantidad y la calidad del trabajo que debía ejecutar el trabajador tomando en cuenta el sistema de remuneración.

Estos a su vez se conformaban con grupos de personas con intereses en común, ayudándose entre sí. Para que se pudiera conformar un gremio era necesaria la participación de tres elementos:

---

<sup>1</sup> [https://www.academia.edu/26189003/ANTECEDENTES\\_HISTORICOS\\_DE\\_LA\\_CAPACITACION](https://www.academia.edu/26189003/ANTECEDENTES_HISTORICOS_DE_LA_CAPACITACION)

**Maestro:** El que transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa.

**Aprendices:** Quienes recibían el entrenamiento proporcionado por el maestro sin recibir una retribución económica.

**Oficiales:** Los que ya habían recibido algún tipo de entrenamiento aun cuando no habían desarrollado habilidades para desempeñar un oficio con eficiencia.

Conforme el tiempo paso los mercados se fueron expandiendo, por lo tanto, se requirió más maquinaria y materiales, y esto a su vez propicio una mayor inversión por parte de los maestros. Con esto nació la necesidad de parte de los trabajadores de instalar talleres propios y esto hizo que hubiera trabajadores especializados. Esto también fue propiciado por los maestros, que al ver establecidos nuevos talleres hicieron los suyos más exclusivos y por lo tanto demandaban mayor habilidad en la mano de obra que contrataban.

Cabe mencionar que la capacitación se constituyó más que como un hecho educativo, como una fórmula para controlar los secretos de los diferentes oficios con el propósito de proteger intereses económicos y el status social de artesanos y comerciantes.

Con la Revolución Industrial, la capacitación se transformó en la incorporación de objetivos y métodos, es decir se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad, teniendo a su cargo una parte del proceso de fabricación a realizar. Lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades. Esto fue lo que provoco la Revolución Industrial junto con los problemas de los obreros y la explotación de los mismos.

A medida que los empresarios fueron adquiriendo mayor crecimiento y desarrollo para sus empresas, fueron entrenados a los trabajadores no solo en las actividades que realizaban sino en diversas actividades y así es como empiezan a participar más en los procesos que se llevan a cabo.

La industrialización los llevo al cambio en los objetivos y métodos y esto a su vez propicio una gran demanda en la mano de obra capacitada para el manejo de maquinaria nueva.

Posteriormente a partir de la Primera Guerra Mundial se tuvo que entrenar a las personas no solo en actividades que realizaban, sino en distintos tipos de actividades y sobre todo en las bélicas. En esta etapa la mujer desempeño un papel muy relevante en la industria, debido a que los hombres jóvenes y en edad productiva partieron a la guerra. En consecuencia, la capacitación se transformó de nuevo ya que las jornadas de trabajo sufrieron un cambio pues había toque de queda, la producción disminuía y surgió la necesidad de elaborar productos clandestinos.

En esta etapa se utilizó la primera prueba de inteligencia (Army – Beta) para incrementar la eficiencia, se desarrolló en Estados Unidos de América una fórmula que se conoce como el método de los 4 pasos: explicar, demostrar, ejecutar y verificar.

## **B. ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR**

### **1. Reseña histórica del municipio de San Salvador<sup>2</sup>**

El 1° de abril de 1525, fundaron la villa de San Salvador, y el 27 de septiembre de 1546, partieron rumbo a España el Procurador de Guatemala Hernán Méndez de Sotomayor y el Procurador de San Salvador Alfonso de Oliveros, quienes llevaban instrucciones de cabildo de la villa para que gestionaran en la Corte el título de ciudad para esta Colonia. El 12 de junio de 1824, el Primer Congreso Constituyente Salvadoreño, decretó que el nombre de la antigua Intendencia de San Salvador, a la que se unió el territorio de la antigua Alcaldía Mayor de Sonsonate, sería Estado de El Salvador. San Salvador fue designada capital de ese Estado y del departamento de igual nombre. *El 28 de enero de 1835 fue declarada la ciudad de San Salvador capital de la República Federal de Centro América.* Allí residieron las autoridades federales hasta su completa disolución el 30 de julio de 1839. De 1840 a 1854 San Salvador fue capital de El Salvador; de 1854 a 1858

---

<sup>2</sup> Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local - FISDL, <http://www.fisd.l.gob.sv/servicios/58-conoce-tu-municipio/san-salvador/659-617>

la capital estuvo interinamente en Cojutepeque y desde ese año hasta la fecha, San Salvador ha sido ininterrumpidamente la capital de la República.

## 2. Aspectos geográficos y poblacionales

Su extensión territorial es de 72.3 kilómetros cuadrados, se encuentra en la zona geográfica central del país, a una altitud de 665 metros sobre el nivel del mar en las siguientes coordenadas: 13° 41' 53" latitud norte y 89° 11' 29" longitud Oeste a partir del cual se miden las longitudes, limita con los siguientes municipios, al norte por Nejapa, Mejicanos, Cuscatancingo y Ciudad Delgado; al este, por Ciudad Delgado, Soyapango y San Marcos; al sur por San Marcos y Panchimalco; al oeste por Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla.

El área metropolitana de San Salvador tiene una población de 2,290,790 habitantes, que es cerca del 37% de la población total. Aproximadamente el 35% de la población salvadoreña vive en zonas rurales.<sup>3</sup>

La ciudad comprende los barrios: El Calvario, Candelaria, San Jacinto, San Esteban, Lourdes, La Vega, Concepción, Santa Anita, San José, Santa Lucía, La Esperanza y San Miguelito. Las principales calles son: Arce y Delgado, las avenidas Cuscatlán, España y Juan Pablo II, los Bulevares Venezuela y Los Héroes y las autopistas Sur y Comalapa.

### Ríos Principales<sup>4</sup>

**Acelhuate:** Se forma de la confluencia de los ríos Matalapa e Ilohuapa, a 2.2 kilómetros al sur de la ciudad de San Salvador, describiendo un rumbo serpenteado de sur a noroeste hasta abandonar el municipio. El río El Garrobo y las quebradas La Mascota y Monserrat vierten sus aguas al río Acelhuate. Tiene un recorrido dentro del municipio de 7.0 kilómetros.

---

<sup>3</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa\\_de\\_El\\_Salvador](https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_El_Salvador)

<sup>4</sup> Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local - FISDL, <http://www.fisd.l.gob.sv/servicios/58-conoce-tu-municipio/san-salvador/659-617>



**Ilohuapa:** Nace dentro del municipio, se forma de la confluencia de dos quebradas sin nombre, justo en la finca San Francisco, a 5.2 kilómetros al sur de la ciudad de San Salvador, describiendo un rumbo serpenteado de sur a noroeste. Desaparece al unirse con el río Matalapa, para dar origen al río Acelhuate. Tiene un recorrido dentro del municipio de 4.0 kilómetros.

### **Cerros Principales<sup>5</sup>**

**San Jacinto:** Situado a 4.0 kilómetros al sureste de la ciudad de San Salvador, en cuya cima convergen los límites de este municipio y los de San Marcos y Soyapango. Tiene una elevación de 1,151 metros sobre el nivel del mar.

**Chantecuán:** Situado a 6.4 kilómetros al sur de la ciudad de San Salvador, cuya elevación es de 1,020 metros sobre el nivel del mar.

### **Flora**

La vegetación está asociada a bosque húmedo subtropical, la cual comprende las siguientes especies: Pino, Laurel de la india, Árbol de fuego, Maquilishuat, Pepeto, Ciprés y frutales.

**Dimensiones:** El área del municipio de San Salvador es de 72.3 kilómetros cuadrados, lo que representa el 8.2 % del área total del departamento.

### **Sitios Turísticos<sup>6</sup>**

El municipio de San Salvador cuenta con los sitios turísticos siguientes: Parque Zoológico Nacional, Jardín Botánico Saburo Hirao, Parque Balboa, Museo Nacional Dr. David J. Guzmán, Plazas Barrios y Libertad y Catedral Metropolitana.

---

<sup>5</sup> Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local - FISDL, <http://www.fisd.l.gob.sv/servicios/58-conoce-tu-municipio/san-salvador/659-617>

<sup>6</sup> IBID, cita N° 6

## C. ANTECEDENTES DE CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V.

### 1. Historia

CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V., que por sus siglas CRM, tienen como significado el apellido de los socios de la compañía los cuales son: Cornejo, Rodríguez, Montiel y Morales. Se encuentra ubicado en Calle y Colonia Centroamérica, # 162, en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.

La firma fue fundada el 09 de septiembre de 2014 e inscrita legalmente el 06 de diciembre del mismo año, los socios cuentan con más de 10 años de experiencia diversificada en auditoría, finanzas, contabilidad, asesoría fiscal y consultoría administrativa, en los diferentes tipos de empresas industriales, comerciales, constructoras, agrícolas, instituciones financieras, de servicios y otros.

### 2. Filosofía organizacional<sup>7</sup>

#### a) Misión

*“Proporcionar a los clientes, la mejor calidad y eficiencia en los servicios profesionales de auditoría, consultoría y asesoría, dando como fin un servicio integral.”*

#### b) Visión

*“Llegar a consolidarnos dentro del mercado nacional como una de las mejores firmas de Auditoría y Consultoría del país, con la finalidad de prestar un servicio integral, el cual incluye además de los servicios de Auditoría, otros tales como la consultoría fiscal, asesoría financiera, capacitaciones de carácter técnico, entre otros.”*

#### c) Valores corporativos<sup>8</sup>

Entre los valores corporativos están:

#### i. Experiencia

---

<sup>7</sup> <https://crmauditsv.com/>

<sup>8</sup> IBID, cita N° 8

Los socios, cuentan con más de 10 años de experiencia diversificada en auditoría, finanzas, contabilidad, asesoría fiscal y consultoría administrativa, en los diferentes tipos de empresas industriales, comerciales, constructoras, agrícolas, instituciones financieras, de servicios y otros.

## ii. Calidad

Para prestar un servicio que responda a las necesidades que nuestros clientes exigen, nos apoyamos de personal profesional tanto nacionales como internacionales, en el cual poseemos conocimientos y experiencia en las distintas ramas de la administración, auditoría, finanzas y leyes.

## iii. Confianza

Los socios le brindan la calidez y confianza a todos sus clientes para que tengan una grata experiencia de trabajar con CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V.

## iv. Responsabilidad

Los socios tienen el pleno compromiso con todos sus clientes para brindar los trabajos de una manera eficiente y efectiva.

### 3. Estructura organizacional

No existe un organigrama concreto de la empresa, pero la estructura organizativa de CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V., está conformada por:

**Tabla N° 1 - Estructura organizativa de CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A DE C.V.**

Departamento Laboral	Personal
Representante Legal – Socio de Impuestos	1
Gerencia Administrativa	1
Dirección de Capacitaciones y Eventos	1

Departamento de Contabilidad	2
Socio de la Compañía	1
<b>Total</b>	<b>6</b>

**Fuente:** Información proporcionada por el Representante Legal de CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V.

#### 4. Servicios que presta<sup>9</sup>

##### i. Servicios de auditoría

- Externa
- Interna
- Fiscal
- Operativa
- Administrativa
- De Sistemas
- Financieras a proyectos con entidades de gobierno

##### ii. Servicios contables

- De ejecución para llevar total o parcialmente la contabilidad.
- Preparación de estados financieros
- Servicios de contabilidad de costos
- Supervisión de la contabilidad general
- Supervisión de la contabilidad de costos
- Diseño de sistemas de contabilidad y/o de costos de acuerdo a las NIIF completas y NIIF PYMES.
- Organización de sistemas contables e implementación de sistemas contables.

---

<sup>9</sup> Información proporcionada por el Representante Legal de CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V.

**iii. Servicios fiscales**

- Preparación y elaboración de declaraciones de IVA y pago cuenta.
- Servicios de asesoría fiscal de acuerdo con normativa del Código tributario.
- Elaboración y presentación de la declaración de impuesto sobre la renta.
- Trámites especiales de resoluciones de reparos fiscales.
- Diagnóstico, revisión y diseño de estrategias fiscales.
- Planeación Fiscal.
- Calificación de empresas bajo Ley de Servicios Internacionales.
- Asesoría en Constitución y modificación de sociedades, para planificar y aprovechar beneficios fiscales.
- Asistencia para inversionistas extranjeros en: Constitución de sociedades, subsidiarias, sucursales, régimen laboral para extranjeros, tratamiento remuneración, etc.

**iv. Servicios de consultoría****➤ Financiera Internacional**

- Gestión Financiera a Corto y largo plazo
- Análisis e interpretación de estados financieros
- Planificación y Presupuestario
- Formulación y evaluación de proyectos
- Elaboración de estudios de factibilidad económica.
- Diagnóstico y diseño de estrategias financieras
- Valuación de empresas, acciones y participación de socios

**➤ Legal y Mercantil**

- Trámites legales y mercantiles por primera vez de empresa nuevas.
- Actualización de trámites legales anuales.
- Trámites especiales de resoluciones.
- Diagnóstico de Trámites legales.
- Asesoría legal en fusiones y adquisiciones.

## v. Servicios de capacitaciones

### ➤ Seminarios

- Ingreso por Actividades Ordinarias
- Arrendamientos
- Instrumentos Financieros
- Impuesto sobre la Renta Diferido
- Impuestos Municipales

### ➤ Talleres Aplicados

- Ley contra el Lavado de Dinero y Activos
- NIIF para PYMES

## D. ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

### 1. Administración

El concepto de Administración hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones. El término proviene del latín ad-ministrare (“servir”) o ad manus trahere (“manejar” o “gestionar”)

La administración puede ser entendida como la disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos (ya sean materiales o humanos) en base a criterios científicos y orientada a satisfacer un objetivo concreto.

Otro concepto sobre administración es el siguiente: *“proceso de conseguir que las cosas se hagan, de manera eficiente y eficaz, con y a través de las personas”*<sup>10</sup>

La administración viene desde tiempos más remotos cuando el hombre primitivo debía subsistir agrupándose con sus semejantes para recolectar, cazar y almacenar, para lo cual dividían el trabajo. Inicialmente fue realizado por ensayo y error hasta que fueron

---

<sup>10</sup> P Robbins, Stephen Fundamentos de Administración, 8va Edición, Pearson Educación, México, 2013, pág. 6

surgiendo los líderes de las familias que se percataban de las dificultades que se presentaban en la caza y daban instrucciones al grupo para ser más eficientes.

Sólo con una inteligente administración de las fuerzas y de las armas disponibles, pudo la familia humana subsistir y prevalecer sobre otros grupos como los neandertales y sobre los elementos y animales de ese tiempo. Igualmente, el arte de la guerra por la supervivencia y por la conquista de territorios está basado en organización y método.

## 2. Estrategia

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Proviene del griego: Stratos (“Ejercito”) y Agein (“Conductor” o “Guía”) la palabra estrategia significa literalmente “Guía de los Ejércitos”<sup>11</sup>

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2001), la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

*Para Steiner (2007) la estrategia se refiere a “aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor”.*

## 3. Administración estratégica

El término administración estratégica en algunos libros se utiliza como sinónimo del término *planeación estratégica*, la diferencia radica en que este último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico.

La administración estratégica se define como “*el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos*”<sup>12</sup>.

También se define como “*lo que los gerentes hacen para desarrollar las estrategias de una organización. no es sólo para organizaciones empresariales. Incluso organizaciones*

---

<sup>11</sup> <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>

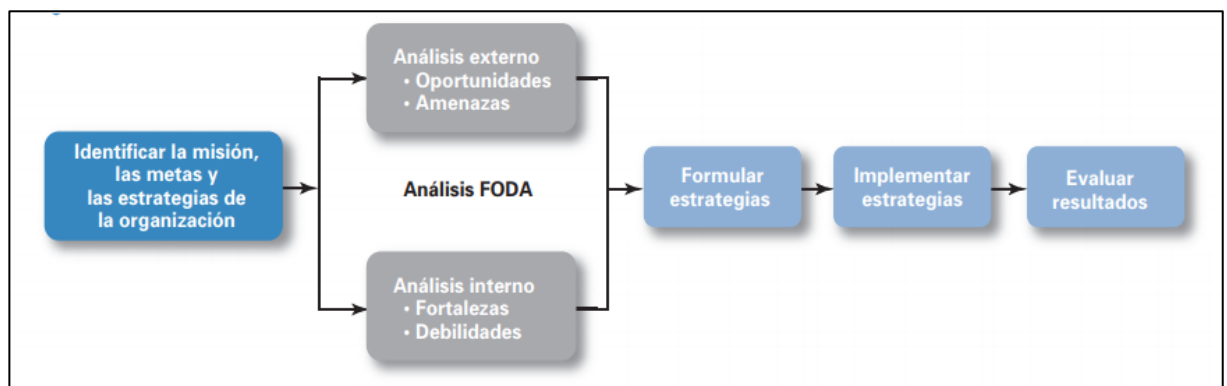
<sup>12</sup>David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, 14° Ed. Pearson Educación, México, 2013, p 5.

como dependencias gubernamentales, hospitales, instituciones educativas y agencias sociales la necesitan”<sup>13</sup>

### a) Pasos de la administración estratégica

El proceso de administración estratégica es un proceso que está conformado por seis pasos en los cuales incorpora la planeación, implementación y evaluación de las estrategias. Aunque estos pasos describen como tal la planeación que se debe realizar, la implementación y la evaluación son igualmente de gran importancia.

#### Esquema N° 1 – Proceso de Administración Estratégica



**Fuente:** Fundamentos de Administración, 8va Edición, México

### Pasos de la administración estratégica

#### 1) Identificar la misión, las metas y estrategias actuales de la organización

Este es el primer paso con el cual se da el punto de partida para poder aplicar la administración estratégica, por eso es necesario conocer la filosofía organizacional de las compañías. También es importante que se identifiquen las metas y estrategias actuales ya que así se tendrá una base para evaluar si estas necesitan ser cambiadas o actualizadas.

<sup>13</sup> P Robbins, Stephen Fundamentos de Administración, 8va Edición, Pearson Educación, México, 2013, pág. 109



## 2) Realizar un análisis externo

En este análisis se debe examinar todos los componentes del entorno (económico, demográfico, político-legal, sociocultural, tecnológico y global) para identificar tendencias y cambios. Una vez que se ha analizado el entorno, se necesitan identificar las oportunidades que la organización debe aprovechar y aquellas amenazas en las que debe contrarrestar o de las que deberá protegerse. Las oportunidades son tendencias positivas en el entorno externo; las amenazas son tendencias negativas.

## 3) Realizar un análisis interno

Para el análisis interno, este deberá ofrecer información importante acerca de las capacidades y los recursos específicos de una organización ya que estas determinan las armas competitivas de la organización. Después de completar un análisis interno, dará apertura a poder detectar las fortalezas y amenazas organizacionales. Cualquier actividad que la organización realice bien o cualquier recurso excepcional que tenga se catalogan como fortalezas.

## 4) Formular estrategias

Para este paso se deben tener las realidades del entorno externo y los recursos, capacidades y estrategias de diseño que tengan a su alcance para lograr sus metas. Existen tres tipos de estrategias: la corporativa, de negocio y funcional. Las cuales se detallan a continuación:

Una **estrategia corporativa** es una estrategia organizacional que especifica en qué tipo de negocio está una empresa o en cuál desea estar y qué desea hacer en ese negocio. Está basada en la misión y en las metas de la organización y en los roles que cada una de sus unidades de negocio desempeñará.

Una **estrategia competitiva o de negocio** es aquella sobre cómo competirá una organización en sus áreas de negocio. Cuando una organización está en varios negocios diferentes, esos negocios individuales que son independientes y formulan sus propias estrategias competitivas reciben el nombre de unidades estratégicas de negocio (UEN).

El tipo final de **estrategia** es la **funcional**, la cual incluye aquellas estrategias que están en los diferentes departamentos funcionales de la organización para apoyar su estrategia competitiva.

### **5) Implementar estrategias**

Una vez formuladas las estrategias, se procederá a implementarlas. Sin importar con cuánta eficiencia haya planeado sus estrategias la organización, el desempeño se verá afectado si la toma de decisiones no se implementa de manera adecuada.

### **6) Evaluar resultados**

El paso final del proceso de administración estratégica es evaluar los resultados. Por ello que es necesario responder a estas preguntas: ¿Qué tan eficaces han sido las estrategias para ayudar a la organización a alcanzar sus metas? ¿Qué tipo de ajustes son necesarios?<sup>14</sup>

## **4. Planeación estratégica**

### **a) Definición**

La planeación estratégica es el proceso que detalla la visión y la misión de la empresa, analiza la situación interna y externa de la misma, se establecen los objetivos generales de la corporación y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para lograr dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, “*considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos*”.<sup>15</sup>

### **b) Importancia**

La importancia de realizar una planificación estratégica en las empresas, es que les ayuda a crecer y mejorar su competitividad, porque une las fortalezas comerciales con

---

<sup>14</sup> P Robbins, Stephen Fundamentos de Administración, 8va Edición, Pearson Educación, México, 2013, pág. 109

<sup>15</sup> Stoner, James, Administración Y Finanzas, Prentice Hall; México, 2003, Pág. 47

las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos, lo cual exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.

### **c) Beneficios de la planeación estratégica**

#### **Beneficios financieros**

Las investigaciones indican que las organizaciones que utilizan los términos y conceptos relacionados a la planeación estratégica poseen mayor rentabilidad y éxito que aquellas que no los usan. Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

#### **Beneficios no financieros**

Entre algunos de los beneficios no financieros que se puede considerar son el mayor entendimiento de las amenazas externas ante un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados y menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.

### **d) Etapas de la planeación estratégica**

#### **Formulación de las estrategias**

Incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

#### **Implantación de estrategias**

Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan

llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

### **Evaluación de estrategias**

Primero se procede a revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; luego se mide el desempeño, y así tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio.

### **5. Plan**

El concepto de plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, o como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos.

Asimismo, se ha definido como un documento en que se manifiestan las acciones que se pretenden hacer y la forma en que se llevarán a cabo.

Otra definición de plan, son los *“documentos en los que se explican cómo se alcanzaran las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas”*<sup>16</sup>.

### **6. Plan estratégico**

#### **a) Definición**

*“El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente”*.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> P Robbins, Stephen Fundamentos de Administración, 8va Edición, Pearson Educación, México, 2013, pág.117

<sup>17</sup> <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>

Según Lumpkin y Dess (2003) entienden por plan estratégico “*el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo*”.

### ***b) Importancia***

Este Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

Sin un plan no se pueden realizar las actividades de forma eficiente y adecuada, ya que no se tendría conocimiento de cómo llevarlas a cabo y lograr el fin o el objetivo en común por la organización, logrando así un desequilibrio en la situación actual y futura de la empresa. Puesto que un plan estratégico propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos y reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.

### ***c) Tipos de plan estratégico***

El plan estratégico es ventajoso ya que se puede clasificar de acuerdo con las necesidades, naturaleza o propósito de una empresa. De acuerdo con el propósito, los planes estratégicos se pueden clasificar en: Mercadeo, Producción, Finanzas, Recursos Humanos.

#### **Plan estratégico de mercadeo**

El diseño de este plan estratégico se utiliza para saber cómo coordinar las actividades de ventas, comercialización, distribución y promoción, así mismo tratar de buscar los mecanismos necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores.

### **Plan estratégico de producción**

Este tipo de plan estratégico permite analizar y evaluar cómo está la empresa con respecto a la calidad de la materia prima que se está utilizando en la elaboración de sus productos, si el precio es adecuado con la calidad que se ofrece y si pueden competir con otras empresas. Además, permite evaluar periódicamente el proceso de producción utilizando la metodología del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

### **Plan estratégico de finanzas**

El diseño de este plan permite visualizar a la empresa, en la obtención de los recursos financieros, así como la utilización racional de estos recursos mediante la aplicación de herramientas financieras para obtener niveles de utilidad que permitan la subsistencia en el medio económico en el cual se está desarrollando.

### **Plan estratégico de recursos humanos**

Este plan, orienta sus esfuerzos de cómo las empresas van a seleccionar del universo a las personas idóneas para una vacante dentro de la empresa, así mismo pasa por la etapa de contratación y posteriormente evaluar como la persona se está desempeñando en su cargo y así más adelante ofrecerle un ascenso, también se puede utilizar para conocer las habilidades, motivaciones y características de cada uno de los empleados, para saber si encajan funcionalmente en la estructura de la organización o en una actividad determinada.

#### ***d) Componentes del plan estratégico***

Entre los componentes que conformarán el plan estratégico para CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V., están:

- i. Visión estratégica
- ii. Misión estratégica
- iii. Valores estratégicos
- iv. Análisis FODA (interno y externo)

- v. Matriz de confrontación
- vi. Objetivos estratégicos
- vii. Políticas estratégicas
- viii. Programas y planes estratégicos
- ix. Presupuesto

**e) Pasos para desarrollar un plan estratégico**

**Paso 1: Definir la misión y visión**

Se deben definir los valores, los propósitos y metas de la empresa. Toda organización tiene dos metas; las metas económicas y las metas sociales definidas por la misión y visión de la empresa. En este paso se obtendrá parte de la información.

**Objetivos**

La finalidad de la misión y la visión, es definir desde el mismo inicio del proyecto como se quiere que sea la empresa, qué lugar va a ocupar en el mercado y cómo va a crear valor para sus clientes, mediante la visión, como se pretende que la empresa evolucione en un periodo de tiempo no menor a 5 años.

Pero el verdadero objetivo que se pretende conseguir en este punto, es que todos (especialmente empleados y clientes) tengan claros los principios, valores y objetivos de la organización, de modo que resulte más sencilla la orientación de acciones y por consecuente el crecimiento de la empresa.

**Pasos:**

- I. Definir una misión que justifique la existencia de la empresa, y que constituya una declaración explícita de principios, valores y creencias de la organización.
- II. Definir una visión de lo que se quiere que la empresa sea a largo plazo (mínimo 3 años) de una forma creativa, y sobre todo intuitiva, teniendo en cuenta tanto los recursos y capacidades como las posibles variaciones del entorno, para asegurarse de que se establecen objetivos reales y factibles.

## **Paso 2: Análisis Externo**

El análisis externo se interesa únicamente por aquella parte del entorno que influye de una u otra forma en la empresa, permite identificar las influencias positivas (oportunidades) o negativas (amenazas) que ejercen las variables externas y decidir la respuesta más adecuada a las mismas.

### **Objetivos**

- Comparar las estrategias y ventajas competitivas con las de otras empresas rivales.
- Establecer barreras de entradas que impidan el ingreso de nuevos competidores.
- Diseñar estrategias destinadas a lograr mayores acuerdos con los proveedores.
- Obtener una mayor fidelidad o lealtad de los clientes.

### **Pasos:**

Para analizar el macroentorno de la empresa se recomienda realizar el análisis PEST en el que se estudian factores que afectan a la empresa desde los siguientes ámbitos:

- Político/Legales
- Económicos
- Socioculturales
- Tecnológicos

A continuación, se analiza el microentorno mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Este modelo indica que las posibilidades de ganancia en un sector vienen condicionadas por cinco fuerzas de presión competitiva que deben ser analizadas:

- Productos sustitutivos
- Nuevos competidores
- Rivales ya establecidos
- Proveedores
- Clientes



Finalmente se utilizan los datos obtenidos para realizar una lista de Amenazas y Oportunidades de la empresa.

### **Paso 3: Análisis Interno**

En el análisis interno se busca identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia, así como evaluar los recursos y capacidades de la empresa a fin de conocer cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de la misma, con el objetivo de maximizar los primeros y minimizar los segundos.

#### **Objetivos:**

- Crear una lista para conocer y controlar los recursos y las capacidades de la empresa.
- Conocer la importancia estratégica de dichos recursos y capacidades.
- Valorar la situación de las variables clave significativas de la empresa con respecto a la competencia.
- Utilizar los datos obtenidos para intentar maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades.
- Identificar posibles ventajas competitivas en la organización.

#### **Pasos:**

- Elaborar una lista de las áreas que tiene la empresa.
- Identificar dentro de cada una de las áreas, las variables clave significativas (recursos) para el funcionamiento de la empresa.
- Numerar, cuantificar, y valorar el contenido y funcionamiento de dichas variables.
- Calificar las variables de la empresa, así como las del competidor/es directo/s.
- Relacionar las capacidades con los recursos de los que se sustentan.

- Realizar un perfil estratégico, en el que se evalúen dichas capacidades según su eficiencia, y compararlas con las de la competencia, teniendo en cuenta la importancia estratégica.

Finalmente, se utilizan los resultados obtenidos para realizar una lista de fortalezas y debilidades de la empresa.

#### **Paso 4: Análisis FODA**

El análisis FODA, también conocido como análisis DAFO, supone un resumen de todo el análisis estratégico, tanto externo como interno, que representa los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno.

Se trata de un análisis puramente cualitativo, expresándose en cada cuadrante los aspectos más relevantes de cada factor, y que aporta una visión global de la situación de la empresa para diseñar su estrategia.

##### **Objetivos:**

- Conocer la situación real en que se encuentra la empresa.
- Identificar las barreras que limitan los objetivos.
- Explorar nuevas soluciones a los problemas.
- Decidir sobre la dirección más eficaz.
- Revelar las posibilidades y limitaciones para cambiar algo.
- Identificar posibles ventajas competitivas.

##### **Pasos:**

- Ahora se reúnen las listas de Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades que hemos elaborado en los dos puntos anteriores.
- Se dibuja la matriz FODA y se colocan los datos obtenidos en el cuadrante al que corresponda.

### **Paso 5: Matriz FODA**

La matriz FODA es una forma de generar estrategias a partir de la posición de una empresa. Esta matriz parte de la información obtenida en el análisis estratégico hecho anteriormente (paso 4).

En esta herramienta, cada cuadrante de la matriz se utiliza para identificar opciones que ofrecen una combinación de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades).

#### ***Objetivos:***

- Idear distintas estrategias según los objetivos de la empresa, con el objetivo de maximizar sus puntos fuertes y minimizar los débiles.

#### ***Pasos:***

- Previamente al empezar a idear y diseñar estrategias, hay que tener localizados, clasificados y cuantificados todos los datos (amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades) que se han obtenido en los puntos anteriores, para saber cuáles son más relevantes para el futuro de la organización, y cuales tienen una importancia superflua.
- Llevar a cabo una lluvia de ideas, para crear estrategias que logren maximizar los puntos fuertes que nos ha dado el análisis anterior, y minimizar en la medida de lo posible los puntos débiles de la empresa.
- Es recomendable idear al menos una estrategia de cada tipo, aunque finalmente la mayoría de ellas no se vayan a llevar a cabo.

### **Paso 6: Segmentación de mercado**

La segmentación del mercado se puede definir como, “el proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad. El propósito de la segmentación del mercado es la

de alcanzar a cada subconjunto con actividades específicas de mercadotecnia para lograr una ventaja competitiva.”

**Objetivos:**

- Mantener una congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar el Marketing Mix hacia los clientes.
- Aprovechar mejor los recursos al enfocarlos hacia segmentos de mercado realmente potenciales para la empresa.
- Competir más eficazmente en determinados segmentos y permitir desplegar las fortalezas de la empresa.
- Ayudar a los clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.

**Pasos:**

- Estudio: Se examina el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas.
- Análisis: Se interpretan los datos para eliminar las variables y agrupar o construir el segmento con los consumidores que comparten un requisito en particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes.
- Preparación de perfiles: Se prepara un perfil de cada grupo en términos de actitudes distintivas, conductas, demografía, etc. Se nombra a cada segmento con base a su característica dominante.

**Paso 7: Targeting**

El target marketing procede de la definición clásica: Marketing de segmentos. Se trata de seleccionar uno o más segmentos de un mercado al cual la empresa va a dirigir su esfuerzo de marketing. El marketing de segmentos permite a las empresas dirigir sus productos específicos a determinados consumidores.

**Objetivos:**

- Se puede decir que el Targeting es el segundo paso de la segmentación de mercados, por tanto, los objetivos son básicamente los mismos.
- Cualquier empresa necesita saber cuál es su público o mercado objetivo, porque necesitan asegurarse que sus esfuerzos en marketing van al lugar adecuado.

**Pasos:**

- Evaluar los factores estructurales de los segmentos de mercado que se han obtenido en el punto anterior.
- Cotejar las necesidades de cada segmento de mercado con las capacidades y recursos de la empresa, de modo que se pueda determinar cuáles son alcanzables, y cuales hay que desechar.
- De los segmentos alcanzables para la empresa, decidir cual, o cuáles son más atractivos de atender, para posteriormente establecer la estrategia de marketing.

**Paso 8: Posicionamiento de marca**

En Marketing se llama posicionamiento de marca al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto al resto de sus competidores. El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se constituye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos al cliente objetivo, previamente seleccionado.

**Objetivos:**

- El posicionamiento tiene que situar o establecer el nombre, la imagen de un determinado producto en un lugar que se muestre a los usuarios o consumidores de manera que reúne las mejores características y atributos en la satisfacción de sus necesidades.
- El posicionamiento de un producto es la imagen que éste proyecta en relación con otros de la competencia.

**Pasos:**

- En primer lugar, se tiene que haber segmentado y elegido el perfil de cliente objetivo correctamente, y por tanto se tiene que conocer los gustos y necesidades de dichos clientes.
- Determinar el atributo más atractivo del producto o servicio que se ofrece.
- Crear y testear conceptos de posicionamiento. Se desarrollan varias alternativas que se testean con consumidores (mediante sesiones de grupo y/o estudios cuantitativos) hasta lograr el concepto óptimo de cara a comunicar el posicionamiento con todas las herramientas al alcance de la empresa.
- Desarrollar un plan para implantar el posicionamiento.
- Monitorizar el posicionamiento. Con cierta frecuencia se debe controlar cómo evoluciona la asociación de la marca y sus competidores con los atributos clave en la mente de los consumidores.

**Paso 9: Posicionamiento**

Una vez se ha segmentado el mercado, y se han analizado los perfiles, y decidido cuales son aquellos más atractivos para la empresa, y por tanto va a atender, hay que realizar un marketing mix para cada uno de los segmentos elegidos como mercado objetivo, que intente satisfacer las necesidades de los consumidores que los forman.

**Objetivos:**

- Satisfacer las necesidades individuales de cada uno de los perfiles de cliente objetivo.
- Que las actividades de la corporación para satisfacer estas necesidades se realicen de una forma rentable y sostenible.
- Mediante estas actividades, conseguir ocupar una posición en el mercado.

**Pasos:**

Teniendo en cuenta las características del cliente objetivo elegido, se establece una estrategia de segmentación: Estrategia indiferenciada, estrategia diferenciada o estrategia de concentración.

- Establecer el precio del producto que se considere óptimo, teniendo en cuenta la flexibilidad de la demanda al precio.
- Dependiendo de las características del cliente objetivo, se decidirán las formas de promoción del producto más adecuadas en cada caso.
- Considerado el perfil de cliente objetivo seleccionado, se determinará también la plaza, es decir, los canales mediante los cuales se distribuye el producto o servicio.

**Paso 10: Plan de acción**

El Plan de acción es la descripción y programación de todas las acciones requeridas que toquen todas las variables de marketing y comerciales del modelo de negocio o empresa. Variables que como mínimo deben afectar a la política del producto, política de precios, política de distribución y política de promoción.

**Objetivos:**

- Maximizar esfuerzos en la búsqueda de la eficacia
- Garantizar la coherencia y el control en las acciones de la empresa.

**Pasos:**

- Un método sencillo es mediante la realización de una ficha que recogerá los datos clave de la acción planteada. Hay que seleccionar las acciones que realmente sean potenciales, y presentar una ficha resumen.
- Debajo de la ficha se pueden ampliar campos de información complementaria con los siguientes apartados: Descripción detallada de la acción, responsables, target, costes, ingresos.
- Realizar cuadros resumen de las acciones emprendidas y revisarlas de forma regular.

## 7. Análisis de la cadena de valor

### a) Definición de cadena de valor

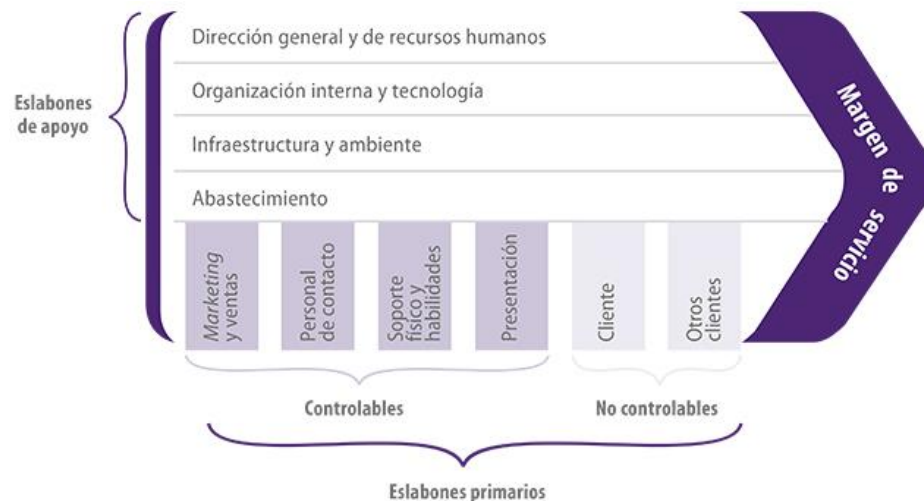
El concepto lo popularizó Michael Porter (1986), en textos como ventaja competitiva y estudios de sectores industriales y de la competencia, publicados a finales de la década de los 80. La definición está relacionada al conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. Para algunos autores el definir este concepto es muy importante, es por eso que se señalan algunos de ellos a continuación:

Frances, A. (2001), señala: “*La Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación*”.

Para Kaplinsky (2000) concibe a la cadena de valor como la descripción de toda la gama de actividades que se requieren para llevar un producto o servicio, desde la concepción, a través de las diferentes fases de la producción (que implica una combinación de la transformación física y la entrada de los servicios al productor diferentes), la entrega al consumidor final, y la final eliminación después del uso.

### b) La cadena de valor de servicios

#### Esquema N° 2 - Cadena de Valor



Fuente: Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de valor – Gustavo Alonso



### **c) Elementos de la cadena de valor de servicios**

#### **i. Eslabones primarios**

##### **Eslabones controlables**

**Marketing y ventas:** se parte del propio concepto de la empresa de servicios. Una empresa de servicios no acumula stock de productos (salvo promoción o productos que no son relacionados al giro del negocio) por lo que la empresa otorga la prestación con el cierre de la venta. Este eslabón debe vincularse a las actividades de promoción de ventas, publicidad y fuerza de ventas.

**Personal de contacto:** este eslabón tiene en cuenta al personal que interactúa en la prestación del servicio con el cliente. El personal de contacto es la cara de la empresa en el mercado, por lo que es un generador de valor que debe de cuidarse para la percepción del cliente.

**Soporte físico y habilidad:** es todo aquel material que complementa el servicio y que en alguna medida definen la calidad del satisfactor tales como (folletos, catálogo, equipos, etc.). La habilidad por su parte se refiere a la competencia de los profesionales en el desarrollo de su trabajo.

**Prestación:** este se refiere al concepto propio del servicio que se brinda, a la necesidad que resuelve y deberá ajustarse a los cambios, todas las veces necesarias que requiera el cliente, esta deberá ser diferente y con mayor valor para el cliente que la competencia.

##### **Eslabones no controlables**

**Clientes:** en este caso, señala al cliente como consumidor (receptor de la prestación del servicio) así como al cliente como transportador del valor (comunicador del valor de servicio a nuevos clientes). Por lo que, si bien se puede controlar el otorgamiento del servicio, no es controlable el concepto de recepción del cliente, ni la transmisión de información que aportará a sus relaciones personales.

**Otros clientes:** este eslabón es el más complejo de entender ya que se refiere a la interrelación de los clientes en la recepción de la prestación, es decir, en un caso determinado, un restaurante como perciben distintos consumidores el servicio, tanto negativamente como positivamente, maximizando la experiencia del servicio.

## ii. Eslabones de apoyo

**Dirección general y de Recursos humanos:** los eslabones de apoyo son aquellos que no intervienen de manera directa en el giro del negocio, pero son totalmente necesarios para que este se produzca. Por tanto, la dirección general debe focalizar tanto la estrategia (corporativa, competitiva y funcional) como la estrategia de marketing, mientras que la dirección de Recursos humanos selecciona al personal. Ambos elementos, tanto el estratégico como el material son vital para la producción del servicio.

**Organización interna y tecnológica:** diseño de la organización, su departamentalización y mecanismos de coordinación que den respuesta a la estrategia de la empresa. Así como el diseño del servicio y satisfactores, desarrollo de procesos y tecnologías para la prestación del servicio.

**Infraestructura y medio ambiente:** aquí hablamos del sitio físico donde se realiza la prestación del servicio (restaurante, banco, cine, teatro) que debe ser coherente con el primer eslabón, el que alude al marketing y ventas.

**Abastecimiento:** tiene que ver con todo aquel producto que, si bien no tiene por qué incidir en el giro del negocio del producto a utilizar, puede estar vinculado a este (seguros, energía eléctrica, agua, gas, etc.).

Por tanto, la cadena de valor de servicio es una herramienta esencial para incrementar la ventaja competitiva.

## iii. Margen de servicio

Es el servicio y su diferencial de valor que lo hace único, es lo que el cliente percibe y experimenta entre el vínculo real y emocional lo cual hace que nunca deje de preferir el servicio que la empresa le otorga.

## **8. El modelo de las 5 fuerzas de Porter**

Considerado un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa, ha sido propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su Libro *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de Industrias y Competidores*, en la cual expone la existencia de cinco fuerzas que determinan las consecuencias en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea principal es que las empresas deben evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

### ***1. Amenaza de entrada de nuevos competidores***

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no por los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

### ***2. Poder de negociación de los proveedores***

Un mercado o un segmento, no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son clave para las empresas.

### ***3. Poder de negociación de los compradores***

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

#### **4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

#### **5. La rivalidad entre los competidores**

Para una empresa, será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

### **E. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS EN CAPACITACIÓN**

#### **1. Administración de servicios**

##### **a) Definición de servicio**

Para ciertos autores el servicio está definido así:

Para Richard L. Sandhusen, *"son actividades, beneficios que se ofrecen en venta que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la apropiación de algo material"*

Stanton, Etzel y Walker, definen los servicios *"como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades"*

Teniendo como referencia las definiciones anteriores, se plantea que servicios son aquellas “*actividades intangibles con entrega de valor para los clientes que permita satisfacer sus necesidades específicas.*”<sup>18</sup>

### **b) Definición de administración de servicios**

La definición de administración ya se ha visto con anterioridad en este capítulo, la definición de servicio de igual manera, teniendo estas dos definiciones se puede construir el término de administración de servicios:

*“Es el acto de motivar, dirigir y coordinar las acciones de personas y los recursos con el fin de proporcionar respuestas ágiles y oportunas basado en el cumplimiento de acuerdos de trabajo.”*<sup>19</sup>

### **c) Importancia y objetivo**

La principal importancia de la administración de las experiencias de los clientes no solamente está siendo promovida en los mercados de consumidores, sino también en los contextos de negocio a negocio en donde la investigación muestra experiencias significativas de los clientes, y los vínculos emocionales resultantes entre los clientes y los proveedores son más importantes que las motivaciones racionales en la creación de la lealtad de los clientes.

El objetivo está en poder tener el conocimiento a claridad sobre cuán necesario e importante es contar con una gestión enfocada a las actividades de servicios, esto con el fin de optimizar los recursos esenciales en la organización para este sector.

---

<sup>18</sup> Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, Mc Graw Hill, México 2004, Págs. 332

<sup>19</sup> Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, Mc Graw Hill, México 2004, Págs. 333 y 334

## 2. Administración de capacitaciones

### a) *Definición e importancia de la capacitación*

La capacitación es un tema de gran importancia en la actualidad, ya que esta puede dar aportaciones específicas y primordiales en el desarrollo del entorno profesional y laboral, con el fin de enriquecer el conocimiento y las aptitudes de las personas.

La palabra capacitación (del adjetivo *capaz* y del verbo latino *cápere*) es el “conjunto de actividades que están encaminadas a brindar los conocimientos, desarrollar las habilidades y modificar las actitudes del personal indistintamente su nivel para el mejor desempeño de sus labores”.<sup>20</sup>

Se debe saber distinguir la palabra capacitación de la palabra adiestramiento (del adjetivo *diestro* y del verbo latino *Dexter - derecho*) ya que están íntimamente relacionadas entre sí, pero esta última denota aquellas actividades encaminadas a incrementar los conocimientos y habilidades de cada persona de conformidad a las características de su ámbito profesional o laboral para el eficiente desempeño de sus labores.

De manera más general, no se debe confundir estas últimas dos definiciones con la educación ya que esta es la formación destinada a desarrollar la capacidad intelectual, moral y afectiva de las personas de acuerdo con la cultura y las normas de convivencia de la sociedad a la que pertenecen.

### b) *Objetivos de la capacitación*

El objetivo principal de la capacitación es enfocarla como una estrategia de largo alcance para cubrir y dominar ciertas áreas del conocimiento profesional para poder reforzar e incrementar las fortalezas y destrezas de las personas en el entorno laboral.

Entre otros objetivos fundamentales están el promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización, propiciar y fortalecer el

---

<sup>20</sup> Rodríguez Estrada, Mauro y Ramírez Buendía, Patricia, Administración de la Capacitación 1ra Edición McGraw Hillinteramericana, México 1991, pág. 11

conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales y perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo.

### ***c) Campos de aplicación y sus necesidades***

Los campos en los cuales se puede aplicar la capacitación son cuatro, los cuales son fundamentales para el entorno organizacional:

#### **i. Inducción**

Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados, impartidos generalmente por los supervisores de manera que brinden pautas para que la acción sea uniforme y planificada.

#### **ii. Entrenamiento**

Se aplica al personal operativo y esta se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo.

#### **iii. Formación básica**

Se desarrolla en organizaciones donde se procura que el personal sea especialmente preparado con un conocimiento general de toda la organización.

#### **iv. Formación de jefes**

Suele ser la más compleja, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia.

Ahora bien, cuando se toca el tema de las necesidades de capacitación, es hablar sobre las carencias o fallas, actuales o potenciales, que presenta una persona en cuanto a su competencia o voluntad para realizar un trabajo y también de como poder corregirlas a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje sistemático con objetivos definidos y evaluables.

Para ello, es indispensable detectar todas las posibles necesidades para el reforzamiento cognitivo de las personas en su entorno laboral, pero es necesario el saber distinguir las clases de necesidades desde diversas perspectivas:

### **Perspectiva de la amplitud**

Se consideran todas aquellas necesidades de la empresa: estas pueden ser organizacionales y ocupacionales, además las necesidades de un trabajador, las cuales son todas aquellas necesidades individuales.

### **Perspectiva temporal**

En estas se incorporan las necesidades urgentes, las necesidades a corto plazo y también las necesidades a largo plazo dentro de una organización.

### **Perspectiva de carencias**

Bajo esta perspectiva podemos encontrar las necesidades de carencia en conocimiento, habilidades y actitudes, las de carencia organizacional, las de carencia en recursos materiales, así como las de carencia salarial y por último aquellas necesidades de capacitación técnica. El saber detectar alguna de las posibles necesidades permitirá crear bases sólidas para proporcionar novedosos planes y programas en la empresa o bien, a revisar detenidamente y mejorar los planes y programas existentes, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones en la distribución y asignación de recursos disponibles para capacitar al personal.

#### **d) ¿Qué es administración de capacitaciones?**



La administración de capacitaciones no es más que el “proceso planeado, sistemático y organizado a través del cual se controlan todos los recursos indispensables para capacitar al personal de una empresa para que adquieran los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias y así acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se



han propuesto en la organización en la cual se desempeña<sup>21</sup>.

### **3. Plan estratégico de capacitación**

#### **a) Conceptos principales**

##### **Plan de capacitación**

El desarrollo de este tiene focalizada su atención en el planeamiento formal de dichos recursos. De esta forma es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Establecer y reconocer requerimientos futuros.
- Asegurar el suministro de participantes calificados.
- El desarrollo de los recursos humanos disponibles.
- La utilización efectiva de los recursos humanos actuales y futuros

Un plan de capacitación debe contemplar entre otras cosas:

##### **Plan de reemplazos**

Es la actividad más común de la planeación de las capacitaciones. Se relaciona con el reclutamiento, promoción y la transferencia, para ocupar puestos cuyas vacantes se han de producir. Aquí se toman en cuenta edades, problemas de salud, otras causas de desgaste laboral. La utilización mayor de la planificación de reemplazos es en posiciones administrativas o de alta capacitación.

##### **Plan de sucesión**

Es el sistema que tiene los siguientes objetivos:

- ✓ Tener preparados a los relevos necesarios para las posiciones de conducción de la organización.
- ✓ Planificar adecuadamente la necesaria capacitación de los sucesores.

---

<sup>21</sup> Rodríguez Estrada, Mauro y Ramírez Buendía, Patricia, Administración de la Capacitación 1ra Edición McGraw Hillinteramericana, México 1991, pág. 8

## **Participantes de la capacitación**

Son aquellas personas a quienes se les ofrece ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades técnicas en el desempeño de sus labores mediante la capacitación

### ***b) Importancia***

A pesar de que la capacitación ayuda a los miembros de la organización a mejorar su desempeño laboral, su importancia puede eventualmente prolongarse a toda su vida de trabajo y además puede auxiliarse en el desarrollo de los recursos humanos para realizar más eficientemente futuras responsabilidades. Pero estas acciones de capacitación no son solamente beneficio para los empleados, sino también para la dirección, debido que en ambos casos representa la mejor inversión para resistir los cambios que se enfrentan las personas en el ámbito laboral y profesional.

### ***c) Elementos fundamentales de un plan de capacitación***

Los elementos fundamentales que contendrá un plan de capacitación son los siguientes:

- ✚ Actividad de la empresa
- ✚ Justificación
- ✚ Alcance
- ✚ Fines del plan de capacitación
- ✚ Objetivos del plan de capacitación
- ✚ Metas
- ✚ Estrategias
- ✚ Tipos, modalidades y niveles de capacitación
- ✚ Diagnóstico de necesidades de capacitación

Dentro de los tipos de capacitación estos pueden ser: Inductivos, Preventivos y Correctivos.

Dentro de las modalidades están: Formación, Actualización, Especialización, Perfeccionamiento y Complementación.

Los niveles de capacitaciones son: Básico, Intermedio y Avanzado.

- ✚ Acciones a desarrollar (temas a considerar)

- ✚ Recursos
- ✚ Financiamiento
- ✚ Presupuesto
- ✚ Cronograma

## F. ASPECTOS LEGALES DE LOS SERVICIOS EN CAPACITACIONES

### 1. Marco Legal

En El Salvador la formación profesional en el área de capacitación y calificación de los recursos humanos de la población, es llevada a cabo principalmente por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) en conjunto con otras instituciones como el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS), Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) las cuales están reguladas por leyes, entre las cuales se encuentran las siguientes:

#### a) *Constitución de la República*

“Art. 40.- Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos.”<sup>22</sup>

La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor. El contrato de aprendizaje será regulado por la ley, con el objeto de asegurar al aprendiz la enseñanza de un oficio, tratamiento digno, retribución equitativa y beneficios de previsión y seguridad social.

#### b) *Código de Trabajo*

“Art. 12.- El Estado velará por el respeto de los principios de igualdad de oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación, incluyendo el acceso a la formación profesional.”<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Constitución de la República de El Salvador, Fecha 16-12-1983, Decreto Constituyente N° 38, El Salvador, Diario Oficial N° 234, Tomo 281.

<sup>23</sup> Código de Trabajo, Fecha 31-07-1972, Decreto Legislativo N° 15, 1972, El Salvador, Diario Oficial N° 142, Tomo 236.

**c) Ley de Formación Profesional<sup>24</sup>**

Art. 1.- Créase el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, como una institución de derecho público, con autonomía económica y administrativa y con personalidad jurídica, bajo cuya responsabilidad estará la dirección y coordinación del Sistema de Formación Profesional, para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

El Instituto de Formación Profesional en el contexto de esta ley y sus reglamentos podrá denominarse “INSAFORP” o “el Instituto”. El INSAFORP tendrá su domicilio principal en la ciudad de San Salvador, pudiendo establecer oficinas y dependencias en cualquier lugar del territorio nacional.

Art. 5.- El Ministerio de Trabajo y Previsión Social será la unidad primaria del Instituto y ejercerá las funciones generales de enlace entre el Órgano Ejecutivo y el INSAFORP.

Art. 26.- El patrimonio del INSAFORP estará constituido por:

c.- Cotizaciones obligatorias hasta el 1% pagadas por los patronos del sector privado y por las instituciones oficiales autónomas, que empleen diez o mas trabajadores, calculadas sobre el monto total; “de las planillas mensuales de sueldos y salarios” excepto los patronos del sector agropecuario que cotizaran hasta  $\frac{1}{4}$  del 1% sobre las planillas de salario de trabajadores permanentes. Dicho aporte queda legalmente establecido de conformidad a esta ley. Los patronos del sector agropecuario no cotizaran sobre las planillas de salarios de trabajadores temporales.

Art. 41.- En tanto el INSAFORP no tenga organizado su propio sistema de captación de las cotizaciones, éstas serán recaudadas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, en las fechas y con las formalidades con que se pagan las cotizaciones propias de dicho Instituto.

Art. 45.- Los recursos humanos que el Ministerio de Trabajo y Previsión Social destina a programas de formación profesional se incorporarán al INSAFORP y sus salarios continuarán pagándose con cargo a sus respectivas presupuestarias de dicho Ministerio mientras el Instituto no disponga de su propio presupuesto.

---

<sup>24</sup> Ley de Formación Profesional, Fecha 29-07-1993, Decreto Legislativo N° 554, 1995, El Salvador, Diario Oficial N° 143, Tomo 320.

**d) Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.**

Prestador de Servicios: Cualquier persona natural o jurídica, Instituciones, organismos y empresas de propiedad del Gobierno Central y de Instituciones públicas descentralizadas o autónomas, sociedades nulas, irregulares o de hecho y demás entes a que se refiere el artículo 20 de la ley, que presten servicios por sí mismos o por cuenta de terceros, en forma habitual y onerosa.

“Art. 17.- Para los efectos del impuesto, son prestaciones de servicios todas aquellas operaciones onerosas, que no consistan en la transferencia de dominio de bienes muebles corporales”,<sup>25</sup> tales como: a) Prestaciones de toda clase de servicios sean permanentes, regulares, continuos o periódicos.

**e) Ley del Impuesto Sobre la Renta<sup>26</sup>**

Art. 41.- Las personas jurídicas, uniones de personas, sociedades irregulares o de hecho, domiciliadas o no, calcularán su impuesto aplicando a su renta imponible la tasa del treinta por ciento (30%); se exceptúan los sujetos pasivos que hayan obtenido rentas gravadas menores o iguales ciento cincuenta mil dólares (US\$150,000) los cuales aplicarán tasa del veinticinco por ciento (25%).

Art. 67.- Las personas naturales o jurídicas, sucesiones o fideicomisos domiciliados en el país, que paguen o acrediten a una persona natural, sucesión o fideicomiso no domiciliado en la República, sumas provenientes de cualquier clase de rentas obtenidas en El Salvador, están obligados a retenerles por concepto de impuesto sobre la renta, el 20% de dichas sumas.

Art. 68 - Las personas naturales o jurídicas, sucesiones y fideicomisos domiciliados en el país, que paguen o acrediten a una persona jurídica no domiciliada en la República, sumas provenientes de cualquier clase de renta obtenida en el país, excepto dividendos,

---

<sup>25</sup> Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Fecha 22-09-1992, Decreto Ejecutivo N° 83, 1992, El Salvador, Diario Oficial N° 174, Tomo 316.

<sup>26</sup> Ley de Impuesto sobre la Renta, fecha 19-12-1963. Decreto Legislativo Número 472, El Salvador, Diario Oficial N° 241, Tomo 201.

están obligados a retenerle, por concepto de impuesto sobre la renta, el 20% de dichas sumas.

**f) Ley del Seguro Social**

La ley del Seguro Social fue emitida un 3 de diciembre del año 1953 y publicada en el Diario Oficial N° 226, tomo 161 el 11 de diciembre de ese mismo, esta cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de: enfermedad, accidente común; accidente de trabajo, enfermedad profesional; maternidad; invalidez; vejez; muerte; y cesantía involuntaria.

**g) Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones**

La ley del Sistema de Ahorro para pensiones fue emitida el 20 de diciembre de 1996 y publicada en el diario oficial bajo el decreto número 243, tomo 333 el 23 de diciembre del mismo año el cual su objetivo principal es administrar los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta ley.

## **2. Marco Institucional**

**a) Ministerio de Trabajo y Previsión Social**

Es la Institución principal de la administración pública en materia de Trabajo y Previsión Social, la cual tiene por finalidad el potenciar las relaciones laborales, como fin principal el mejoramiento del salario real, condiciones laborales y calidad de vida de las trabajadoras y trabajadores, así como la mejora de la producción y de la productividad en un marco de equidad y justicia social.

**b) Instituto Salvadoreño de Formación Profesional**

Una institución fomentadora de la capacitación y formación profesional de los recursos humanos de El Salvador orientada al trabajo con base a los fundamentos de la solidaridad, transparencia, honradez, corresponsabilidad, apertura y equidad.

**c) *Ministerio de Hacienda***

Institución máxima encargada de la administración pública y recaudación de ingresos, así como de orientar la acción organizacional y asignación de recursos, identificar prioridades y hacer llegar a los resultados deseados a través de las estrategias, proyectos y acciones operativas.

**d) *Instituto Salvadoreño del Seguro Social***

Es una institución de seguridad social comprometida a brindar de manera integral la atención en materia de salud y prestaciones económicas a los derechohabientes con calidad y calidez basados en los principios de la seguridad social.

**e) *Administradora de Fondo De Pensiones (A.F.P)***

Son sociedades anónimas cuyo objeto social único y exclusivo es la administración de un fondo de pensiones.

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A DE C.V., DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

### **A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

El desarrollo de la investigación y el diagnóstico de la situación actual fue importante ya que permitió conocer el entorno en el que se encuentra CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V. y dio pautas importantes para determinar con certeza aquellos aspectos puntuales con mayor relevancia y que deben reforzarse de la manera más eficiente posible.

La información mencionada con anterioridad permitirá realizar un plan estratégico en el cual se determinarán las fortalezas y debilidades en cuanto a la administración y a la gestión de capacitaciones que posee la empresa con el fin de poder incrementar y fortalecer sus habilidades y competencias en el mercado.

La elaboración de dicha investigación sobre la situación actual sirvió de instrumento para desarrollar el plan estratégico que bajo este enfoque contribuya a mejorar la gestión de capacitaciones y que permita maximizar los procesos y fortalecer la línea de negocio para la captación del mercado competitivo.

### **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1. General**

- i. Realizar una investigación que permita conocer la situación actual en CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. para identificar los posibles factores que afectan la gestión de capacitaciones.

#### **2. Específicos**

- i. Conocer el perfil actual en la administración de la gestión de capacitaciones en CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. mediante la recolección de



información directa, objetiva y clara a través de las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

- ii. Analizar la información obtenida, que permita el desarrollo de estrategias, lineamientos, políticas y procedimientos para fortalecer la gestión de capacitaciones en CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V.
- iii. Definir conclusiones y recomendaciones que sirvan de base fundamental para explicar cómo se encuentra CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V.

### **C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Implementar métodos y técnicas, así como elaborar, sistematizar y evaluar el camino más adecuado para lograr un fin, donde se establecerá la búsqueda de datos para acceder al conocimiento por medio de encuestas, entrevistas y todo lo que se deriva de ellas.

#### **1. Métodos de investigación**

El método utilizado por el equipo investigador para el desarrollo de la investigación fue el Método Científico. Toda la información fue relevante, se pudo conocer y reunir evidencias esenciales de los procesos relacionados con el tema en estudio.

Además, en la investigación se utilizó el método analítico pues fue útil para llevar a cabo esta investigación y analizar más los objetos de estudio por medio de la teoría e información recolectada.

Se utilizó la síntesis ya que permitió de una forma lógica resumir e identificar todos los elementos encontrados en la investigación logrando comprender el problema en estudio.

#### **2. Tipo de investigación**

Por el alcance de la investigación y nivel de profundidad, se utilizó el tipo de investigación descriptivo, debido a que se describen y detallan eventos, procesos, situaciones,

costumbres y actitudes predominantes respecto a la situación actual de la administración en la gestión de capacitaciones en CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V.

### **3. Diseño de investigación**

La investigación que se llevó a cabo fue bajo el diseño no experimental, ya que las variables encontradas en CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. no fueron manipuladas deliberadamente, sino que se observaron los fenómenos en su ambiente natural para después ser analizados.

## **D. FUENTES DE LA INFORMACIÓN**

### **1. Primarias**

Las fuentes de información utilizadas para el desarrollo de la investigación fueron la observación directa por parte del equipo investigador, la información proporcionada por el representante legal a través de la entrevista dirigida y cuestionario a los colaboradores y clientes de CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. que sirvieron de recolectores de información de manera objetiva y de primera mano, además de toda la documentación que la empresa facilitó para el desarrollo de la investigación.

### **2. Secundarias**

Dentro de las fuentes secundarias se puede mencionar los libros de administración o similares relacionados al tema de investigación, leyes, reglamentos, manuales, páginas web, resúmenes, trabajos de investigaciones y toda la información referente al tema de estudio.

## **E. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para poder realizar la recolección de la información se hizo uso de las técnicas siguientes:

### **1. Encuesta**

Se utilizó esta técnica de recolección, ya que se cuenta con una población finita integrada por dos universos, el primer universo está conformado por los clientes de CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. y el segundo universo está conformado por los

empleados que laboran en la empresa, a dicha población fue dirigida la encuesta, lo que permitió recopilar datos relevantes de la problemática.

### **3. Entrevista**

Esta técnica consistió en reunirse con el representante legal de CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V., quien es de suma importancia para aportar información vital sobre la situación actual que se vive en la empresa, con el objetivo de recolectar datos que permiten conocer a mayor profundidad la temática en estudio.

### **4. Observación directa**

La observación directa es la que permitió al equipo investigador el registro visual de la situación real de CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V., siendo testigos de los acontecimientos pertinentes a la problemática en estudio y que, a la vez, se reflejaron de manera directa en los resultados que se obtuvieron.

## **F. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos, se describen a continuación:

### **1. Cuestionario**

Se elaboraron dos instrumentos estructurados, una de 16 preguntas (abiertas y cerradas) con la finalidad de obtener resultados precisos de los clientes de CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. (ver Anexo 1) y la otra de 17 preguntas (abiertas y cerradas) dirigidas a los empleados, para analizar y determinar las bases necesarias en el desarrollo de la investigación. (Ver Anexo 3)

### **2. Guía de entrevista**

La guía consta de 15 preguntas, con el propósito de conocer la opinión del Representante Legal respecto a términos puntuales en la situación actual de CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V., e identificar debilidades y fortalezas en el desempeño de los colaboradores, así como también indagar si la empresa cuenta con un plan estratégico de capacitación. (Ver Anexo 5)

### 3. Lista de cotejo

Fue utilizada en la observación directa como parte de la investigación, en conjunto con los demás instrumentos permitió conocer el ambiente laboral en CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. resaltando aspectos relacionados a la gestión de capacitaciones. (Ver Anexo 7)

### G. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló en las instalaciones de CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V. Ubicado en el municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador, El Salvador.

### H. DELIMITACIÓN DE UNIDADES DE ANÁLISIS, UNIVERSO Y MUESTRA

#### 1. Unidades de análisis

El objeto de análisis fue la empresa CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. y las unidades de análisis que se tomaron para el desarrollo de la investigación son:

**Tabla N° 2 – Listado de Colaboradores de la empresa**

<b>COLABORADORES</b>	<b>TOTAL</b>
Socios	2
Gerencia Administrativa	1
Gerencia Contable	2
Dirección de Capacitaciones y Eventos	1
<b>Total</b>	<b>6</b>

Fuente: Información proporcionada por Representante Legal de la empresa.

Además, se consideran como unidades de análisis a los clientes que posee CRM AUDIT AND CONSULTING TAX los cuales son 64 y que sirvieron para obtener información fundamental para el desarrollo del plan estratégico. A continuación, un listado de los clientes de la compañía:

**Tabla N° 3 – Listado de Clientes de la empresa**

<b>No.</b>	<b>Nombre de Cliente (Natural y Jurídico)</b>	<b>No.</b>	<b>Nombre de Cliente (Natural y Jurídico)</b>
1	AFE Internacional, S.A. de C.V.	33	Fundación Campo
2	Alba Petróleos de El Salvador, SEM de CV	34	GARBAL, S.A DE C.V
3	Almacenadora del Pacifico, S.A. de C.V.	35	García Cuellar y Asociados
4	Asesuisa Vida, S.A. Seguros de Personas	36	Hanesbrands El Salvador, Ltda de C.V.
5	ASSA Compañía de Seguros, S.A.	37	Hencorp Valores, S.A DE C.V.
6	Audit & Tax Services, S.A. de C.V.	38	Impressa, S.A. DE C.V.
7	AVX Industries Pte Ltd	39	Ingenio El Ángel S.A. de C.V.
8	Banco Agrícola, S.A.	40	Ingenio La Magdalena, S.A. de C.V.
9	Banco Azul de El Salvador	41	José Elías Escobar Romero
10	Banco Davivienda Salvadoreño, S.A DE C.V.	42	Jose Rolando Martinez Ramirez
11	Banco Industrial El Salvador S.A.	43	La Cantera, S.A. DE C.V.
12	Bolsa de Valores de El Salvador	44	Luis Calvo Sanz El Salvador, S.A. de C.V.
13	Calvo Distribución El Salvador, S.A. de C.V.	45	Manejo Integral de Desechos Sólidos SEM de C.V.
14	Castell y Compañía	46	Mercados Eléctricos de Centroamérica, S.A. de C.V.
15	CLAUDYCAR S.A. de C.V.	47	Miguel Ángel Coreas Sánchez
16	COEX, S.A de C.V.	48	Monsanto El Salvador, S.A. DE C.V.
17	Compañía Azucarera Salvadoreña, S.A. de C.V.	49	MRD Consultores, S.A. DE C.V.
18	Condusal, S.A. de C.V.	50	Profesional Independiente
19	Confecciones El Pedregal S.A. de C.V.	51	Rene Edgardo Cruz Aguilar
20	Consejo Superior de la Salud Pública	52	Scotiabank El Salvador S.A.
21	Consorcio Marítimo Centroamericano, S.A. de C.V.	53	Servicio Salvadoreño de Protección, S.A. de C.V.
22	Corporación de Tiendas Internacionales, S.A. de C.V.	54	Servicios Financieros Enlace, S.A. de C.V.
23	Corporación Industrial Centroamericana, S.A. De C.V.	55	Sistemas Aplicativos de El Salvador, S.A. DE C.V.
24	Credicampo S.A. de C.V.	56	Star Motors, S.A. de C.V.
25	CREDIQ, S.A. DE C.V.	57	SUPER REPUESTOS EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
26	Delphin Logistics, S.A. de C.V.	58	T.C. INTERNATIONAL, DE C.A.
27	DELSUR, S.A. DE C.V.	59	Unifersa Disagro, S.A. de C.V.
28	Droguería Santa Lucia, S.A. de C.V.	60	Universidad de El Salvador
29	EDGAR CRUZ	61	Universidad Gerardo Barrios Usulután
30	EMERSON GUANDIQUE	62	VALORES AGROINDUSTRIALES, S.A. DE C.V.
31	Establecimientos Ancalmo S.A DE .CV	63	Velázquez Granados y Compañía
32	Evergreen Packaging de El Salvador, S.A. de C.V.	64	Zamoranogroup, S.A. DE C.V.

Fuente: Información proporcionada por Representante Legal de la empresa.

## **2. Determinación del universo**

En la investigación, son 2 universos de estudio, y está compuesto de la siguiente forma: el primer universo son 6 empleados que laboran en la empresa y el segundo universo son 64 clientes, quienes adquieren los servicios de capacitaciones.

## **3. Cálculo de la muestra**

Para la investigación, se tomó la totalidad del universo debido a que la población es pequeña o finita, por lo tanto, se aplicará censo a los empleados y a los clientes, es decir a ambos universos.

### **I. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

A fin de analizar la información recolectada a través de la entrevista al representante legal, los cuestionarios a los colaboradores y clientes de la empresa y la observación directa, se desarrolló la tabulación de datos mediante la aplicación de Microsoft Excel 2016 los cuales contiene la siguiente información: pregunta, objetivo de la pregunta, tabla de frecuencia de datos obtenidos, representación gráfica de la tabla de frecuencia y su respectiva interpretación. (ver anexo 2 y 4)

Para la guía de entrevista dirigida al representante legal de la empresa se tiene un resumen con información puntual de primera mano, en la cual se detalla la siguiente información: la pregunta y su respectiva respuesta por parte del entrevistado. (ver anexo 6)

La tabulación, análisis e interpretación de dichos datos contribuyó a elaborar el diagnóstico sobre la situación actual de CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V. en cuanto a la gestión de capacitaciones, lo cual posibilitará desarrollar la propuesta mediante alternativas estratégicas y operativas en beneficio de la compañía.

## **J. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO**

Para la realización del presente diagnóstico, se analizó la información mediante los instrumentos de recolección de datos utilizados en CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V. evaluando el entorno y situación actual de dicha compañía en cuanto a capacitaciones se trata. Se consideraron aspectos de planeación y organización, proceso de ejecución de los eventos y marketing, elementos de dirección de la gestión administrativa en las capacitaciones como la motivación, toma de decisiones, supervisión, comunicación e integración y el control. A continuación, se detalla dicho análisis.

## **K. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V., EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

### **1. Aspectos generales**

Aunque el mejoramiento continuo debe ser un objetivo permanente para cualquier organización, CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V., ha venido innovando sus procesos de forma empírica acorde a las experiencias obtenidas en el poco tiempo de poner a disposición su línea de servicios de eventos tales como las capacitaciones, talleres teórico-prácticos y seminarios.

La empresa por ser muy pequeña carece de muchas formalidades y procesos administrativos internos de forma escrita, ya que como lo expresó el representante legal de la misma, ellos van corrigiendo sus procesos durante la marcha y verbalmente. (ver anexo 6, pregunta 2)

### **2. Recurso humano**

Referente al factor de la Administración de Recursos Humanos, CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V., consta de un reducido personal administrativo y debido a ello, no poseen una cartera amplia de clientes permanentes, en la que les permita reclutar más recurso humano, ya que las actividades están acorde al número de personas colaboradoras a la compañía.

Se presenta un clima con una leve resistencia al cambio, lo cual esto ha detenido en cierta medida la formalidad en los procesos administrativos internos en la gestión de capacitaciones.

### **3. Factores de riesgos encontrados**

Entre algunos factores de riesgos (ver anexo N° 6, pregunta 8) que se percibieron en la compañía y según fueron manifestados por el representante puntualmente podemos encontrar:

- La forma para poder financiarse es co-financiar el evento, aceptando otras personas que quieran invertir y compartiendo el riesgo que se gane o pierda en el evento.
- Tratar de negociar con hoteles descuentos en cancelaciones de habitaciones o evento.
- Evitar tener costos fijos y manejarlo como una línea de negocios y no como una empresa aparte.
- Problemas con el ingreso de conferencistas al país por documentos o trámites de migración debido a experiencias previas, ahora se investiga sobre los requisitos para ingresar al país.
- La gestión de capacitaciones es complicada, si se opta en manejar más de 1 seminario por mes. Sin embargo, todo se va aprendiendo y se va capitalizando en aprendizaje.

Además, otros riesgos que los colaboradores manifestaron es la inseguridad dentro y fuera de las instalaciones de la compañía ya que han sufrido casos de robo y saqueos, así como una falta de distribución en el espacio físico dentro de la misma.

### **4. Publicidad**

La empresa actualmente no está publicitando sus servicios de capacitación de forma eficiente, ya que no está utilizando los canales de comunicación de forma tal que pueda alcanzar otros nichos de mercados. Pues solamente utilizan correo electrónico enviando información sobre los próximos eventos que se tendrán, así mismo utilizan redes



sociales como Facebook, LinkedIn, sin duda alguna se puede decir que no se están maximizando los recursos que poseen para darse a conocer con nuevos clientes o mantener actualizados a los actuales clientes (ver anexo 6, pregunta 9).

### **5. Ambiente laboral**

Según los datos obtenidos en las encuestas, el personal tiene claro cuáles son sus funciones y responsabilidades, ya que se les fueron aclaradas cuando ingresaron a la empresa, lo cual facilita su correcto desempeño (ver anexo 4, pregunta 14).

Se pudo observar que existe un buen clima laboral entre los colaboradores lo cual genera un ambiente de armonía (ver anexo 8). De igual manera cuando se les preguntó sobre si el ambiente laboral se podría considerar como un punto de mejora para la empresa manifestaron que no, más bien sus respuestas se inclinaron hacia los procesos como una deficiencia para la empresa, pues no están definidos lo cual genera cierta incertidumbre al momento de llevar a cabo la gestión de las capacitaciones.

### **6. Satisfacción laboral**

Se logró detectar que los colaboradores se encuentran satisfechos o están conformes con sus actividades, funciones al igual que con su remuneración salarial, por lo cual se mantienen desempeñando sus cargos de manera adecuada. (ver anexo 4, pregunta 12 y 13). Sin embargo, consideran que necesitan cierta motivación tales como: reuniones periódicas en las cuales se den a conocer el cumplimiento de los objetivos, así como realizar convivios, pausas activas y formalizar los procesos para que todos trabajen bajo la misma línea y procedimientos. (ver anexo 4, pregunta 17).

### **7. Logística.**

Se pudo observar que la empresa no cuenta con el espacio físico adecuado para brindar las capacitaciones en sus instalaciones, sin embargo, es de poner mucha atención a este aspecto ya que la mayoría de las personas prefieren la modalidad presencial al momento de recibir las capacitaciones, talleres, entre otros, pues se considera una forma más personalizada (ver anexo 2, pregunta 9).

Además de lo mencionado anteriormente, no cuentan con una base de datos con la información necesaria de empresas para poder contactarlas (no considerando la Tabla N° 3 - Listado de Clientes de la empresa) y hacer la gestión para convertirlos en futuros clientes, lo cual limita expandir su nicho de mercado, tampoco realizan una investigación sobre los planes de capacitación de las empresas para buscar brindar esos temas o tratar la manera de coincidir con fechas a impartir las capacitaciones sobre temas de su interés. (ver anexo 6, pregunta 13).

## **L. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA GESTIÓN DE CAPACITACIONES EN CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V., EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

### **1. Análisis de la planeación en eventos de capacitación**

Bajo este análisis, y de conformidad a la información obtenida en los instrumentos de recolección de datos se determinó que la empresa no posee una misión y visión que los logre identificar de manera estratégica en el mercado (ver anexo 6, pregunta 1), no obstante, se cuenta con una historia y filosofía organizacional solamente como carta de presentación y que les permita a los socios dar a conocer sus propuestas de servicios para los clientes.

A pesar que los empleados conocen dicha filosofía organizacional según lo expresaron (ver anexo 4, pregunta 8) y los servicios que esta presta a sus clientes (ver anexo 4, pregunta 9) es indispensable considerar ciertos aspectos en el entorno como: los procesos administrativos ya que de manera formal no se cuentan con ellos (ver anexo 4, pregunta 15), políticas estratégicas escritas que vayan encaminadas a la gestión de eventos (ver anexo 6, pregunta 2) estos son manejados como acuerdos verbales en la administración los cuales van dirigiendo dicha línea de trabajo.

Se determinó también que no existe un programa, planes, visión, misión y objetivos estratégicos enfocados a la administración de eventos en capacitaciones (Ver anexo 6,

pregunta 3), lo cual es de suma importancia para conocer el rumbo de la empresa hacia el futuro.

La planificación de los eventos es manejada de forma empírica por el Director de capacitaciones y eventos según lo expresó el representante legal y socio de impuestos de la compañía (Ver anexo 6, pregunta 4), considerando que las estrategias competitivas están enfocadas a la calidad en el servicio de capacitaciones que ofrecen a sus clientes (Ver anexo 6, pregunta 7).

Es de suma importancia tener en cuenta todos aquellos elementos que los clientes consideran al momento de optar por un servicio de capacitación, como es en primer lugar el precio ya que tiene que ser accesible y estar congruente con el material y calidad de capacitación que se impartirá, precedido por el tema y/o contenido que se desarrollará en la capacitación, es decir se tiene que estar a la vanguardia con los temas de actualidad y que necesitan ser capacitadas las empresas (Ver anexo 2, pregunta 5). De igual manera los temas innovadores son elementos que podrían motivar tanto a los clientes actuales como a potenciales clientes a optar por los servicios de capacitaciones, temas que la competencia no esté impartiendo. (Ver anexo 2, pregunta 13).

También se puede considerar un riesgo el brindar capacitaciones en temas innovadores, ya que el principal motivo por el cual los clientes desistirían de optar por los servicios es la inexperiencia del tema, por lo cual es necesario conocer a profundidad los temas que se impartirán y a la misma vez brindar un excelente servicio al cliente, ya que éste es el segundo motivo por el cual los clientes no tomarían los servicios de capacitación, al tener una experiencia desagradable. (Ver anexo 2, pregunta 15).

Es necesario mejorar la gestión de capacitaciones, pues es una línea de negocio el cual requiere atención para optimizar y que se convierta demandada en el mercado. (Ver anexo 4, pregunta 11).

## **2. Análisis de la organización en eventos de capacitación**

Se observó que la compañía no posee una estructura jerárquica que permita conocer la funcionabilidad interna de la misma (Ver anexo 8) ni manuales internos de trabajo en los

cuales se les pueda mostrar a los colaboradores, pero se determinó que estos sí son comunicados al inicio de las labores (Ver anexo 4, pregunta 14) o departamentalización y divisiones de trabajo o similares, ya que por ser una pequeña empresa no lo consideran indispensable.

Se pudo conocer que sí cuentan con los recursos que son indispensables y que permiten poder llevar a cabo la gestión actual de los eventos en capacitaciones de la compañía, tales como: correo electrónico para estar en comunicación con los clientes y entre los colaboradores, así mismo es necesario planes de llamadas ilimitadas para realizar la coordinación de los eventos, de igual manera cuentan con material impreso para brindar mayor realce a la presentación, entre otros. Sin embargo, siempre debe tratar de optimizarse de la mejor manera posible cada uno de los recursos con que se cuenta. (Ver anexo 6, pregunta 5).

### **3. Análisis de la dirección y control en eventos de capacitación**

En cuanto al análisis del direccionamiento de la gestión de capacitaciones se logró determinar que la comunicación en la compañía es muy fluida y dinámica para la toma de decisiones en cuanto a la coordinación y planificación de los eventos que son publicitados, así como también el liderazgo que existe por parte del representante legal y el director de capacitaciones y eventos. En cuanto a las medidas o acciones de control para la gestión de eventos se encontró que necesitan reforzar una base de datos (Ver anexo 6, pregunta 14) para la formalización de los mismos. Se determinó que una de las medidas de control que la compañía posee es realizar una encuesta de retroalimentación hacia los clientes sobre la expectativa del servicio adquirido.

## **M. DETERMINACIÓN DEL ENTORNO Y ANÁLISIS FODA**

### **1. Análisis interno**

- Existe un buen clima laboral entre los colaboradores de la compañía.
- Los colaboradores poseen una alta motivación para poder seguir superándose profesionalmente.
- No existe políticas, manuales, programas ni planes escritos referentes a la gestión de capacitaciones.

- No posee una infraestructura adecuada para el desarrollo de capacitaciones, seminarios o talleres.
- Los colaboradores poseen una alta satisfacción tanto laboral como salarial.
- No existe una formalización en cuanto a su filosofía organizacional.
- No posee alianzas estratégicas con otras compañías para promover sus servicios de capacitaciones.
- Existe una apertura de coinversión para la financiación de sus eventos de capacitación, seminario o talleres.
- No existe una aceptación a los costos fijos en el desarrollo de la gestión de eventos, sino que preferían manejar dicha línea de negocio bajo costos variables.
- Debido a la existencia de costos variables no se percibe un formalismo en cuanto a los procedimientos de gestión de capacitaciones.
- No explotan el medio publicitario virtual (llámese redes sociales como Facebook) para la promoción de sus servicios de capacitaciones.
- No existe un desarrollo de estudios de mercado, sino más bien realizan sondeos empíricos para verificar la aceptabilidad de los eventos a realizar.
- No existe una base de datos actualizada para la comunicación de los eventos a los clientes o con las personas encargadas de las áreas fundamentales que gestionan las capacitaciones.

## **2. Análisis externo**

- Poseen un acercamiento estratégico con áreas claves con ciertas empresas para promover sus servicios de capacitaciones.
- La empresa ha sido reconocida bajo una publicidad basada en recomendaciones por parte de los clientes, lo cual ha permitido tener una aceptación en el mercado considerable.
- La fijación de los precios de las capacitaciones está en función a la variabilidad de los precios del mercado.
- Existe un acercamiento con los clientes para la identificación de temáticas de interés para la satisfacción de las necesidades de los clientes.

- Realizan investigaciones sobre tramitaciones migratorias para evitar contratiempos que permitan obstaculizar el desarrollo de la gestión de capacitaciones.
- Existe una vulnerabilidad en cuanto a la coordinación de las fechas de las capacitaciones ya que están sujetos a la disponibilidad tanto del conferencista, del vuelo (en caso de ser un ponente internacional) y del hotel.
- Existe una interacción con el mercado internacional para la promoción de los servicios y así lograr reconocimiento y posicionamiento en la región externa.

### 3. Análisis FODA

A continuación, se detalla los puntos encontrados del análisis FODA en la empresa CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V.

ANÁLISIS FODA	
CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V.	

FORTALEZAS	
<b>F1</b>	Los empleados se encuentran comprometidos e identificados con la empresa.
<b>F2</b>	La empresa cuenta con un personal competente para el desarrollo de las actividades.
<b>F3</b>	Existe una apertura para el financiamiento de la gestión de capacitación mediante coinversores
<b>F4</b>	Debido a la aceptación de los clientes en los servicios de capacitación brindados, se ha logrado la recomendación de ellos a clientes potenciales

DEBILIDADES	
<b>D1</b>	No están definidos ni formalizados los procesos administrativos.
<b>D2</b>	No cuentan con un espacio físico apropiado para el desarrollo de sus capacitaciones.
<b>D3</b>	La estructura organizativa no está definida mediante un organigrama.
<b>D4</b>	El no poseer alianzas estratégicas definidas con otras compañías limita la promoción de sus servicios.
<b>D5</b>	El acceso de los coinversores reduce el nivel de utilidad percibida directamente para la empresa
<b>D6</b>	El manejo de los costos variables genera cierta informalidad a la empresa debido a la rotación de personal en los procesos de gestión de capacitaciones
<b>D7</b>	No hay un aprovechamiento de la publicidad virtual
<b>D8</b>	No existe un estudio de mercado formal que permita establecer la aceptabilidad de los temas a desarrollar

OPORTUNIDADES	
<b>O1</b>	El contacto con áreas claves le permite poder ampliar su nichos de mercado
<b>O2</b>	Existe una constante interacción con el mercado para poder definir los precios de las capacitaciones
<b>O3</b>	Existe una previa identificación de posibles problemáticas migratorias ante la asistencia de los ponentes internacionales que llevarán a cabo las capacitaciones
<b>O4</b>	Existe una apertura para la negociación con otras empresas de Guatemala para llevar a cabo seminarios en dicha región.
AMENAZAS	
<b>A1</b>	Las regulaciones migratorias de los países donde son originarios los conferencistas podrían impactar negativamente el desarrollo de las capacitaciones
<b>A2</b>	Existe una alta dependencia en las gestiones de disponibilidad de conferencistas internacionales, vuelo y hotel para el desarrollo de las capacitaciones
<b>A3</b>	Incremento de la delincuencia en los alrededores de la compañía.
<b>A4</b>	Insatisfacción de los clientes por falta de temas innovadores
<b>A5</b>	Que los conferencistas nacionales no cuenten con la acreditación respectiva para llevar a cabo el desarrollo de los temas

#### 4. Matriz FODA

Luego de tener el análisis FODA se procede a elaborar el cruce de variables tal como se presenta a continuación, generando las estrategias que servirán para el diseño del Plan Estratégico.

MATRIZ FODA		
CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V.		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p><b>(F4, O4)</b> Desarrollo de un programa de capacitación que permita promover los servicios de capacitación.</p> <p><b>(F3, O1)</b> Establecimiento de lineamientos de manera escrita para la formalización de financiamiento de los coinversores.</p>	<p><b>(O1, D9)</b> Diseño de una base de datos con información indispensable de los clientes para la promoción de eventos de capacitaciones futuros.</p> <p><b>(O2, D8)</b> Mejora en la determinación de temas a desarrollar a través de una encuesta de seguimiento hacia los clientes para conocer sus necesidades internas.</p>
AMENAZAS	<p><b>(F1, A3)</b> Mejorar las condiciones de seguridad en las instalaciones para los colaboradores.</p> <p><b>(F4, A4)</b> Diseño de una base de datos sobre temas innovadores que puedan despertar el interés de los clientes.</p>	<p><b>(D1, D2, A3)</b> Adquisición de un local adecuado para brindar las capacitaciones, contando con las medidas de seguridad necesarias y estableciendo procesos administrativos que permitan el correcto desarrollo del evento.</p>

## **N. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Alcances**

La investigación abarca únicamente a las empresas dedicadas al rubro de servicios de capacitaciones en El Salvador en los sectores para la mediana y gran empresa. Su principal alcance es mejorar la gestión interna de capacitaciones que se lleva en CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V. en el municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador.

### **2. Limitaciones**

Para la investigación de campo que se realizó en la empresa, se pueden mencionar algunos factores limitantes:

- Debido a las diferentes reuniones o actividades que tiene en su agenda el representante legal de la empresa, fue poco el tiempo para atender al equipo investigador.
- La poca referencia bibliográfica de estudios previos de investigación sobre el tema planes estratégicos para capacitaciones.
- El tiempo de espera de las respuestas obtenidas por parte de los clientes a la encuesta provoco una demora y atraso al desarrollo del trabajo de investigación.

## **O. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. Conclusiones**

- A. La empresa CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V., no cuenta con un plan estratégico que pueda contribuir a mejorar los servicios de capacitaciones.
- B. Los colaboradores tienen un desempeño aceptable en el desarrollo de sus funciones, esto debido a que la mayor parte de ellos han recibido formación profesional adicional, lo que brinda un valor agregado para la empresa.



- C. La filosofía organizacional, así como las políticas y estrategias están hechas únicamente como carta de presentación hacia los clientes, más no se han diseñado de forma estratégica conforme a las expectativas de la empresa.
- D. CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V., necesita fortalecer los vínculos que mantiene con sus actuales clientes, fidelizándolos a través de una atención personalizada en los servicios de capacitación, logrando así, obtener un alto nivel de recomendación.
- E. No existe una cartera de clientes que le permita identificar cuáles son las áreas de necesidad para capacitar al personal en dichas empresas, y expandir su actual nicho de mercado.
- F. La empresa CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V., no cuenta con el espacio físico adecuado para llevar a cabo el desarrollo de cada una de las actividades programadas como capacitaciones.

## **2. Recomendaciones**

- A. Para mejorar el servicio de capacitaciones de CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V. y aprovechar las oportunidades de negocio, es necesario tener la disposición de crear y adaptar acciones estratégicas que permitan aumentar la competitividad en el mercado.
- B. Debe elaborarse un plan de capacitaciones para los colaboradores, teniendo en cuenta que la capacitación debe ser continua, especialmente porque deben aplicar dichos conocimientos en cada una de sus áreas de especialización, de esta manera lograr un mejor desempeño y fortalecimiento de las capacidades del personal.
- C. Diseñar la filosofía organizacional al igual que las políticas y estrategias de forma congruente con los objetivos y las expectativas de la empresa.

- D. Es importante establecer alianzas estratégicas con algunas empresas con las cuales CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V., mantiene lazos comerciales con cierta frecuencia como son: hoteles, taxis, aerolíneas. Estos proveedores le permitirán brindar un servicio de calidad a todos sus clientes y potenciales, logrando de esta manera establecer su marca como una de las mejores en el área de capacitaciones del mercado.
  
- E. Identificar a sus actuales y potenciales clientes le permitirá expandir su mercado, así también establecer una atención personalizada logrará desarrollar diferentes programas de capacitación, que son fundamentales para el crecimiento del recurso humano en las empresas.
  
- F. La compra de un bien inmueble ubicado estratégicamente será de gran beneficio para el correcto desarrollo de las capacitaciones, de manera que esté disponible en el momento que se necesite.

### **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA A MEJORAR GESTIÓN DE CAPACITACIONES EN CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V. DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

#### **A. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

El presente plan fue diseñado con el único propósito de aportar una guía de mejora para la gestión de capacitaciones en CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. Para la elaboración del plan, fue indispensable el desarrollo de los pasos de la Planeación Estratégica, así como también la valiosa información obtenida de la investigación realizada por medio de encuestas y entrevistas a los clientes, colaboradores de la compañía y representante legal de la misma.

Dicho plan ha sido elaborado con objetivos y estrategias en materia de actividades administrativas y de gestión propuestos para los próximos años (2019-2023)

#### **B. IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

La importancia del plan estratégico es formalizar los procesos y actividades en la gestión de capacitaciones, con el objetivo de mejorar y poder brindar mayores y mejores servicios en cuanto a los eventos que son desarrollados por la compañía.

El elemento estratégico para mejorar la gestión será la calidad y disciplina, a fin de satisfacer a los clientes capacitándolos de la mejor manera sobre temáticas innovadoras y con enriquecimiento en conocimiento para que estén preparados a afrontar los retos de las futuras generaciones.

## **C. OBJETIVOS**

### **1. General**

Elaborar un Plan Estratégico que permita a CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. mejorar la gestión de capacitaciones, logrando posicionarse en el mercado como una de las principales empresas con servicios de calidad.

### **2. Específicos**

- iv. Proporcionar a CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. un plan con una filosofía estratégica, estructura organizacional y políticas que la identifiquen como una empresa visionaria y competitiva en el mercado.
- v. Diseñar estrategias que mejoren la gestión de capacitaciones en CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. en el desarrollo de las actividades de logística y administración.
- vi. Brindar un plan de acción que permita a CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. desarrollar cada una de las estrategias propuestas.

## **D. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

A continuación, se desarrolla paso a paso la propuesta del plan estratégico para CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V.

### **1. Presentación**

El presente plan está conformado por la filosofía organizacional, la estructura orgánica, políticas administrativas para la gestión de capacitaciones, la cadena de valor y las cinco fuerzas de Porter, las cuales proporcionan los insumos necesarios para la identificación de las estrategias, finalizando con las acciones que permitirán su implementación.

## 2. Filosofía organizacional

### Misión

*“Brindar a nuestros clientes servicios de capacitaciones, auditoría y consultoría con calidad y efectividad de forma ética e integral a nivel nacional e internacional”*

### Visión

*“Convertirnos en una gran empresa de Auditoría, Consultoría y Capacitaciones en el mercado nacional con principios, valores y estándares de calidad comprometidos con nuestros clientes de manera integral”*

### Valores



#### Calidad

Brindamos servicios con excelencia acorde a las necesidades de los clientes.



#### Profesionalismo

Se cuenta con un personal con rigor profesional, comprometido con el servicio y con ética empresarial.



#### Legalidad

Se brindan los servicios regidos bajo las normas pertinentes y el principio de legalidad.



#### Innovación y Originalidad

La empresa utiliza mecanismos que permitan estar a la vanguardia en el mercado para la mejora de los servicios.

### 3. Propuesta de estructura organizacional

Para la realización de los procesos en la gestión de capacitaciones se propone la siguiente estructura organizacional para la compañía dado que no cuentan con una (Ver figura 1).

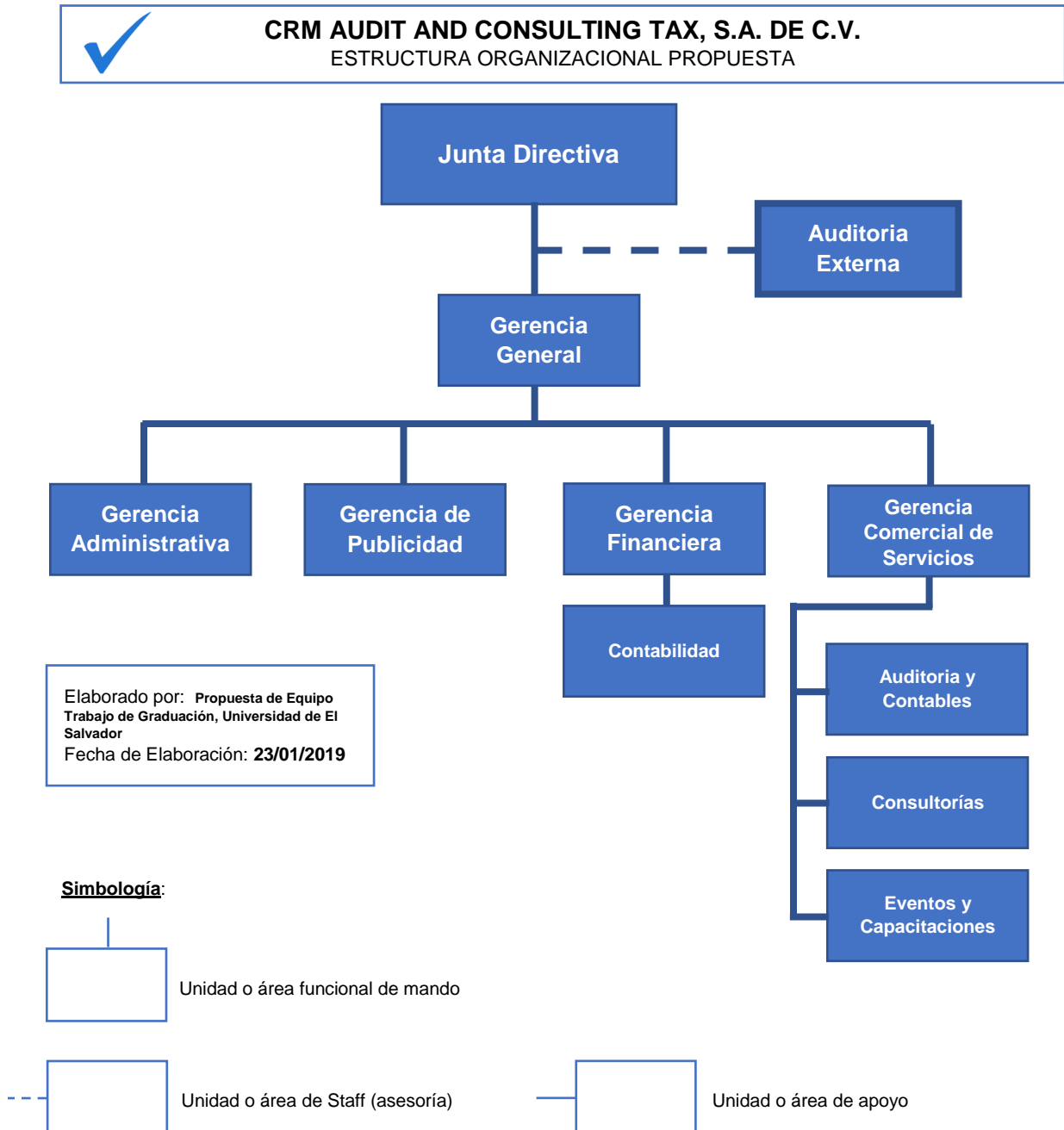


Figura 1

#### 4. Propuesta de actividades a desarrollar

A partir de la estructura organizacional propuesta, se presenta una breve descripción detallando las actividades a desarrollar por cada área de la compañía.

##### **JUNTA DIRECTIVA**

###### **ACTIVIDADES A DESARROLLAR**

1. Tomar decisiones necesarias para que la empresa cumpla con sus objetivos y su razón de ser.
2. Conocer y aprobar el balance general, que está acompañado del estado de pérdidas y ganancias y de los informes sobre los negocios que sean presentados por el Gerente General.
3. Determinar la forma de reparto de las utilidades.
4. Elegir la auditoría externa que estarán a cargo de auditar de la compañía.
5. Tiene la función de mediar y lograr una congruencia entre los intereses de los propietarios y los intereses empresariales.
6. Puede aprobar el reglamento de emisión de acciones y aceptar o rechazar la compra y venta de bienes de la empresa.

##### **GERENCIA GENERAL**

###### **ACTIVIDADES A DESARROLLAR**

1. Lograr la optimización de recursos financieros, administrativos, humanos, materiales y de equipo de la empresa.
2. Ejecutar y cumplir los acuerdos que tome la Junta Directiva, salvo que se designe a otra persona para la ejecución de los mismos.
3. Establecer el plan estratégico de la compañía a corto, mediano y largo plazo, con la colaboración de todas las áreas.
4. Supervisar la correcta administración y aplicación del Presupuesto Anual de la empresa.
5. Supervisar la gestión de las áreas de Administración, Publicidad y Ventas, Financiera y de Servicios.

**GERENCIA ADMINISTRATIVA****ACTIVIDADES A DESARROLLAR**

1. Planear, dirigir, organizar y controlar las actividades inherentes a la gestión en todas las áreas de la empresa.
2. Dirigir y controlar la ejecución de los programas que en materia de calidad adopte la empresa.
3. Organizar y coordinar las actividades relacionadas con el almacenamiento y el suministro oportuno de los elementos necesarios para el funcionamiento de la Empresa.
4. Controlar y coordinar las acciones inherentes a los servicios de apoyo logístico para la empresa.
5. Mantener una adecuada comunicación y transmisión de información en todas las áreas de la empresa.
6. Administrar y coordinar los recursos asignados (físicos, financieros, técnicos y humanos) para el desarrollo óptimo de sus funciones y proceso bajo su cargo.
7. Difundir en sus áreas funcionales las modificaciones a la política y objetivos estratégicos, así como las metas establecidas.
8. Análisis de información financiera y contable de la administración delegada.
9. Preparación de los presupuestos anuales a partir de la información contable suministrada.

**GERENCIA FINANCIERA****ACTIVIDADES A DESARROLLAR**

1. Fijar las directrices que se requieran para la elaboración, ejecución y control presupuestal, teniendo en cuenta las políticas y normas legales vigentes, como una herramienta eficaz para el buen funcionamiento de la empresa.
2. Planear, dirigir, organizar y controlar el desarrollo de las políticas, planes y programas que garanticen una efectiva administración en los procesos de control y recaudo de los ingresos y cartera que se genera por la venta de los servicios.
3. Dirigir, organizar y controlar que todas las transacciones generadas en la operación de la empresa queden reportadas y consolidadas para que se puedan elaborar



oportunamente los estados financieros e informes internos y externos, de acuerdo con las normas contables, tributarias y comerciales establecidas.

4. Verificar el análisis periódico a los estados financieros (Balance General, Estado de Resultados, Ejecución Presupuestal) con el fin de presentar a la Junta Directiva y demás entes que lo requieran.

5. Dirigir y controlar la proyección y ejecución del estado de caja y bancos de acuerdo a los compromisos pactados con los proveedores nacionales y del exterior.

## **CONTABILIDAD**

### **ACTIVIDADES A DESARROLLAR**

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relativas a la gestión contable.

2. Supervisar el registro de operaciones contables, fiscales, legales, tributarias, etc., de acuerdo a la normativa vigente en los plazos y términos establecidos.

3. Definir y controlar la implementación de los criterios y procedimientos para el registro contable y fiscal.

4. Colaborar en el diseño e implementación de un sistema de información para la toma de decisiones.

5. Asegurar el cumplimiento de los procesos internos en materia contable, fiscal, administrativa, comercial, etc.

6. Garantizar el correcto archivo de los documentos contables y fiscales.

## GERENCIA DE PUBLICIDAD

### ACTIVIDADES A DESARROLLAR

1. Participar en las propuestas de nuevas estrategias de divulgación, promoción y posicionamiento a nivel interno y externo.
2. Distribuir y llevar los inventarios de material promocional.
3. Enviar correos electrónicos a las diferentes bases de datos de clientes y boletines publicitarios internos y externos.
4. Realizar estudios previos y trámite de nuevos contratos, alianzas o canjes.
5. Apoyar en caso que se requiera la logística para llevar a cabo las actividades de manera efectiva, de acuerdo a los objetivos planeados.
6. Ejecutar los acuerdos comerciales que se realicen (contratos e inscripciones).
7. Administrar, interactuar, controlar y actualizar las cuentas y perfiles de la empresa en redes sociales.

## GERENCIA COMERCIAL DE SERVICIOS

### ACTIVIDADES A DESARROLLAR

1. Implementar un adecuado sistema de venta de servicios a cargo de la empresa y de terceros a nivel nacional.
2. Organizar y supervisar el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción y venta de los servicios que ofrece la Empresa.
3. Consolidar el presupuesto anual de la Gerencia para las líneas de negocios y controlar su ejecución.
4. Controlar que los objetivos, planes y programas se cumplan en los plazos y condiciones establecidos.
5. Establecer ventajas competitivas donde se ofrezcan servicios de la Empresa, procurando obtener las mejores participaciones en el mercado.

## **5. Objetivos estratégicos**

### **a) General**

Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión de las capacitaciones de CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. y contribuir a una mejora efectiva en sus procesos para que esta logre alianzas estratégicas en el mercado local.

### **b) Específicos**

- i. Planificar la línea de negocio de gestión de capacitaciones de forma organizada y detallada para lograr crecer en la cobertura de mercado e incrementar sus servicios.
- ii. Impulsar los procesos de administración en la gestión de capacitación a la constante mejora para establecer planes estratégicos favorables.
- iii. Generar alianzas estratégicas con empresas para el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de la dinámica del mercado competitivo a nivel nacional.

## **E. PROPUESTA DE POLÍTICAS**

Como marco de actuación de la toma de decisiones en función a la gestión de capacitaciones de CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. para el periodo de 2019 – 2023, se considera indispensable la implementación de políticas, por lo cual se proponen las siguientes:

### **1. Desarrollo organizacional**

- Se deberá realizar una reunión en el mes de noviembre de cada año en el cual se presentará un estudio actualizado de los procesos de la organización, para ser analizados y proceder a realizar los cambios necesarios.

- Asegurarse que los procedimientos y manuales estén al alcance de los colaboradores o personas involucradas, y puedan ser continuamente actualizados.

## **2. Planificación**

- Se realizará un Plan Anual de Capacitación, con base a la detección de necesidades y realidades de la compañía y sus clientes.
- El desarrollo de planes, programas y proyectos de la empresa, incluido el desarrollo de nuevos servicios, deberá obedecer a un proceso de planeación integral que garantice su continuidad y culminación.
- Los planes, programas y presupuestos de la compañía se realizarán con base al Plan Estratégico de la empresa.
- En los procesos se deberá evitar cualquier tipo de duplicidad de funciones y atribuciones. Así mismo cada proceso debe contar con un responsable (dueño del proceso) que será quién responda por la eficiencia y eficacia del proceso.

## **3. Desarrollo y formación de la carrera**

- Las promociones o ascensos se otorgarán de acuerdo a las necesidades y estructuras de CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. cuando los perfiles de los trabajadores que han demostrado alto desempeño y potencial para desarrollar y cumplir con posiciones de mayor responsabilidad, además deben cumplir los requisitos académicos y de experiencia exigidos en el nuevo cargo.
- Toda promoción o ascenso incluirá la remuneración del nuevo cargo, el promocionado deberá cumplir un periodo de tres meses en el ejercicio de su cargo y haber ganado el correspondiente concurso de mérito.
- La administración, por medio de su representante legal realizará un programa de evaluación de desempeño al menos una vez al año, deberá ser entregada en el mes de julio, el cual tendrá relación directa con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y se aplicará la evaluación por objetivos cumplidos y resultados alcanzados. Esto servirá de base imprescindible para promociones y ascensos.

#### **4. Contratación de servicios**

##### **De Personal**

- Todo proceso de selección de personal se iniciará con la elaboración del correspondiente “Requerimiento de Personal” el cual deberá estar firmada por el Representante Legal. Esto aplicará para todos los casos de vacantes, reemplazos y creación de nuevos puestos. El Representante Legal aprobará los requerimientos de personal, en base a documentación que justifique la decisión.
- En caso que se genere una vacante, se dará preferencia al personal con alto desempeño mediante concurso interno y que se ajuste al perfil del cargo.
- La contratación de personal para realizar los eventos de capacitación deberá ser efectuada preferentemente bajo la modalidad de contrato por horas.

##### **De Proveedores**

- Se fijarán niveles de autorización para contratar la adquisición de obras, bienes y servicios.
- Para la adquisición de cualquier suministro, equipos y materiales, se gestionará obtener el menor precio y las mejores condiciones de pago. Los procesos se iniciarán una vez aprobado el presupuesto.
- La administración gestionara convenios de provisión de servicios con hoteles, taxis y aerolíneas comerciales indispensables para la operación de las capacitaciones, con la finalidad de obtener las mejores condiciones de precio, calidad y plazo de pago y la disponibilidad en el momento que sean requeridos.

#### **5. Comercial**

- Mantener de manera constante un mejoramiento de los procesos de negocios para adaptarse a los nuevos desarrollos tecnológicos.
- Brindar especial atención y prioridad a los clientes, sean estos residenciales o corporativos, cuya facturación y recaudación generen el mayor porcentaje de ingresos en la compañía.
- La administración establecerá los mecanismos necesarios para resolver en el menor tiempo posible las discrepancias o reclamos que se presenten por los clientes.

- Con el objeto de mantener la competitividad de CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V., respecto a las empresas que brindan capacitaciones, la Administración presentará para aprobación del Director las tarifas, tasas y porcentaje de descuentos para los distintos servicios que ofrece la empresa en función del mercado siempre y cuando se asegure una rentabilidad.
- La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico. La administración deberá asegurarse de que la organización esté orientada a servir con efectividad al cliente sea interno o externo, utilizando normas de cortesía, amabilidad y cordialidad.
- La administración potenciará el área de mercadeo, de tal forma que se constituya en la base sobre la cual se sustentan los actuales y futuros productos y servicios de la Compañía, su posicionamiento e imagen corporativa.

## **6. Financiera**

- El propósito de la inversión en capacitaciones se clasificará en función a reducir los costos, mejorar y expandir los servicios para el incremento de ingresos. Los incrementos estarán debidamente justificados.
- Los gastos referentes a las capacitaciones siempre se presupuestarán aplicando la mayor austeridad posible sin afectar la operatividad de la empresa.
- Los proyectos generados deberán aplicar una tasa de descuento idónea para los servicios en capacitaciones acorde a las necesidades que la compañía estime convenientes y pertinentes.
- Al término de cada evento de capacitación y dentro de los 15 días después de finalizado el representante legal y el director serán informados sobre la ejecución presupuestaria, información que contendrá el análisis de los resultados comparativos, observaciones y recomendaciones.

## **F. METAS**

- Posicionar a CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. como una de las mejores empresas dedicadas a las actividades en servicios de eventos de capacitación.
- Desarrollar procesos administrativos que formalicen a la organización.
- Incrementar la cartera de clientes que permita el crecimiento de los servicios en un mediano plazo.
- Fidelizar a los clientes a través de un excelente servicio y adoptando el mecanismo de post venta.
- Disponer de un nuevo local para el desarrollo de las líneas de negocio de la empresa y de los servicios en capacitaciones.
- Aprovechar al máximo la utilización de la página web corporativa para la promoción y contacto con los clientes.

## **G. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR**

Se diseñó un autodiagnóstico para conocer aspectos que, a partir del análisis interno obtenido mediante la entrevista realizada al representante legal, la lista de cotejo de la observación directa y el cuestionario dirigido a los empleados, se establecieron los criterios en relación a la cadena de valor.

Para este análisis se asignaron puntos de valoración en las cuales se fijaron mediante la Escala de Likert detalladas de la siguiente manera: En total desacuerdo, cuya valoración es de un punto (1), No está de acuerdo, con dos puntos (2), Está de acuerdo, con tres puntos (3), Está bastante de acuerdo, con cuatro puntos (4) y por último En total acuerdo con cinco puntos (5). Se totalizó cada valoración por todos los ítems y determinar así el porcentaje de las mismas, después se calculó el potencial de mejora que posee CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V., acorde a sus actividades primarias de apoyo y al margen de servicio que esta representa.

El potencial de mejora de la cadena de valor reflejó el porcentaje que puede optimizarse a las actividades que la compañía efectúa y poder así incrementar el valor a los servicios de la gestión de capacitaciones.

Una vez conocido este porcentaje, se procedió a analizar los ítems (Ver matriz de la cadena de valor) estableciendo fortalezas y debilidades respecto a la cadena de valor bajo la situación actual de la empresa.

La matriz de la cadena de valor está conformada por los siguientes puntos:

- Encabezado: *Matriz de la Cadena de Valor en CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V.*
- Lista de ítems del autodiagnóstico de la cadena de valor
- Escala de valoración de Likert
- Puntuación total por escala de valoración de la cadena de valor
- Porcentaje total por escala de valoración de la cadena de valor
- Potencial de mejora de la cadena de valor (%)
- Fortalezas establecidas a partir del autodiagnóstico de la cadena de valor
- Debilidades establecidas a partir del autodiagnóstico de la cadena de valor

A continuación, se presenta la matriz de diagnóstico de la cadena de valor:

<b>MATRIZ DE CADENA DE VALOR</b>					
<b>CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V.</b>					
<b>AUTODIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR INTERNA</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	En total en desacuerdo	No está de acuerdo	Está de acuerdo	Está bastante de acuerdo	En total acuerdo
1. La empresa posee una política de descuentos aplicada a las inscripciones de los servicios de capacitación.			3		
2. La empresa emplea los equipos tecnológicamente más avanzados de su sector.		2			
3. La empresa dispone de un sistema de información y control de gestión eficiente y eficaz.		2			
4. Los medios técnicos y tecnológicos de la empresa están preparados para competir en un futuro a corto y mediano plazo.		2			
5. La calidad en los servicios de capacitaciones son una principal fuente de ventaja competitiva.				4	
6. La empresa dispone de página web, y esta se emplea no sólo como escaparate virtual de sus servicios, sino también para establecer relaciones con clientes y proveedores.				4	



<b>MATRIZ DE CADENA DE VALOR</b>
<b>CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V.</b>

<b>AUTODIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR INTERNA</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	En total en desacuerdo	No está de acuerdo	Está de acuerdo	Está bastante de acuerdo	En total acuerdo
7. Los servicios que desarrolla la empresa llevan incorporada una calidad integral y originalidad difícil de imitar.				4	
8. La informatización de la empresa es una fuente de ventaja competitiva clara respecto a sus competidores.			3		
9. Los medios de comunicación que utiliza la empresa son una importante fuente de ventaja competitiva.		2			
10. Los servicios de la empresa son diferencial y altamente valorados por el cliente.				4	
11. La empresa tiene optimizada su gestión financiera.				4	
12. La empresa busca continuamente el mejorar la relación con sus clientes, personalizando la oferta o mejorando las condiciones de pago.				4	
13. La empresa es referente en su sector en el lanzamiento de temáticas innovadoras en sus servicios de capacitación.			3		
14. Se tiene un personal altamente motivado que conoce con claridad las metas y objetivos de la organización.				4	
15. La empresa siempre trabaja conforme a una estrategia y objetivos claros.		2			
16. Se tiene definido claramente el posicionamiento de la marca en los servicios de capacitación de la empresa.			3		
17. La cartera de clientes de la empresa está altamente fidelizada, ya que se cuenta como principal propósito la atención personalizada.		2			
18. El servicio al cliente que ofrece es una de las principales ventajas competitivas.			3		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL DE LA CADENA DE VALOR INTERNA</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>0</b>
<b>PORCENTAJE TOTAL DE LA CADENA DE VALOR INTERNA</b>	<b>0.00%</b>	<b>21.82%</b>	<b>27.27%</b>	<b>50.91%</b>	<b>0.00%</b>
<b>POTENCIAL DE MEJORA DE LA CADENA DE VALOR INTERNA</b>	<b>38.89%</b>				

A partir del análisis de la cadena de valor se obtuvieron las siguientes fortalezas y debilidades:

FORTALEZAS	
<b>F1:</b>	Los servicios de capacitaciones son considerados de alta calidad y aceptados por parte de los clientes mediante temáticas innovadoras y políticas de descuento atractivas
<b>F2:</b>	Existe una aceptable interrelación de los clientes y los servicios de capacitación ofertados

DEBILIDADES	
<b>D1:</b>	La empresa no aprovecha al máximo la página web para la promoción de los servicios y no tienen fidelizados a sus clientes
<b>D2:</b>	La falta de estrategias, objetivos definidos, un sistema informático y tecnológico no le permiten tener una gestión de capacitación eficiente

### **Conclusión del Autodiagnóstico de la Cadena de Valor:**

*Se observa que CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. posee una puntuación total de 55 respecto al total del puntaje máximo según los ítems (90 puntos) lo cual significa que el potencial de mejora porcentualmente es de **38.89%**.*

*La puntuación total corresponde al total de puntos que se obtuvo según el autodiagnóstico conforme a la situación actual de la empresa, y el porcentaje total represente el porcentaje de la puntuación total.*

<b>POTENCIAL DE MEJORA DE LA CADENA DE VALOR INTERNA</b>	<b>38.89%</b>
--	---------------

## **H. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

El modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter nos permite determinar aspectos externos que puedan influir positiva como negativamente a los objetivos estratégicos con los cuales está identificada la empresa, es por ello que se realizó un autodiagnóstico considerando las fuerzas competitivas según Michael Eugene Porter para conocer qué tan competitivo está el mercado para CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V.

Dicho autodiagnóstico se logró a partir de algunos elementos evaluativos acorde al perfil competitivo que establece el modelo de las cinco fuerzas, por lo que se colocaron Escalas de valoración según Likert detalladas de la siguiente manera: Nada que posee un punto (1), Poco con dos puntos (2), Medio con tres puntos (3), Alto con cuatro puntos (4) y por ultimo Muy Alto con cinco puntos (5). Adicionalmente, se incorporó una escala de medición Hostil-favorable con criterios de medición acorde a cada fuerza competitiva.

Se determina una puntuación total y se concretan conclusiones acordes al puntaje obtenido. Finalmente se estableció oportunidades y amenazas respecto al análisis y bajo la situación actual de la empresa.

La matriz de las cinco fuerzas de Porter está conformada por los siguientes puntos:

- Encabezado: *Matriz de las cinco Fuerzas de Porter en CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V.*
- Escala de valoración de Likert
- Lista de ítems del perfil competitivo de las fuerzas de Michael Porter
- **Conclusión\*** acorde al total de puntos obtenidos del autodiagnóstico.
- Oportunidades establecidas a partir del autodiagnóstico de las cinco fuerzas de Porter.
- Amenazas establecidas a partir del autodiagnóstico de las cinco fuerzas de Porter.

\*La conclusión se determina a partir de los siguientes criterios:

Conclusión según el Total de Puntos obtenidos en el autodiagnóstico	Total de Puntos
> Estamos en un mercado altamente competitivo, en el que es muy difícil introducirse en el mercado.	<30
> Estamos en un mercado de competitividad relativamente alta, pero con ciertas modificaciones en el servicio y la política comercial de la empresa, podría encontrarse un nicho de mercado.	<45
> La situación actual del mercado es favorable a la empresa.	<60
> Estamos en una situación excelente para la empresa.	>60<T.P.M

*T.P.M = Total de Puntos Máximo*

A continuación, se presenta la matriz diagnóstica de las cinco fuerzas de Porter:

MATRIZ DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER							
CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V.							
<b>PERFIL COMPETITIVO</b>	<b>Hostil</b>	<b>Nada</b>	<b>Poco</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy Alto</b>	<b>Favorable</b>
<b>Rivalidad empresas del sector</b>							
- Crecimiento	<b>Lento</b>			x			<b>Rápido</b>
- Exceso de capacidad productiva	<b>Si</b>		x				<b>No</b>
- Rentabilidad media del sector	<b>Baja</b>				x		<b>Alta</b>
- Diferenciación del servicio	<b>Escasa</b>				x		<b>Elevada</b>
- Barreras de salida	<b>Bajas</b>	x					<b>Altas</b>
<b>Barreras de Entrada</b>							
- Economías de escala	<b>No</b>		x				<b>Si</b>
- Necesidad de capital	<b>Bajas</b>	x					<b>Altas</b>
- Acceso a la tecnología	<b>Fácil</b>		x				<b>Difícil</b>
- Reglamentos o leyes limitativos	<b>No</b>		x				<b>Sí</b>
- Trámites burocráticos	<b>No</b>		x				<b>Sí</b>
- Reacción esperada de actuales competidores	<b>Escasa</b>		x				<b>Enérgica</b>
<b>Poder de los Clientes</b>							
- Número de clientes	<b>Pocos</b>			x			<b>Muchos</b>
- Posibilidad de integración ascendente	<b>Pequeña</b>			x			<b>Grande</b>
- Rentabilidad de los clientes	<b>Baja</b>				x		<b>Alta</b>
- Coste de cambio de proveedor a cliente	<b>Bajo</b>	x					<b>Alto</b>
<b>Productos o servicios sustitutos</b>							
- Disponibilidad de productos o servicios sustitutos	<b>Muchos</b>				x		<b>Poco</b>

<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>&gt; Estamos en un mercado de competitividad relativamente alta, pero con ciertas modificaciones en el servicio y la política comercial de la empresa, podría encontrarse un nicho de mercado.</b>	<b>Total 40</b>
-------------------	---	---------------------

OPORTUNIDADES	
<b>O1:</b>	La empresa cuenta con una diferenciación en los servicios que brinda, lo cual permitiría un crecimiento y rentabilidad en el sector en el que se encuentra.
<b>O2:</b>	Hay una demanda y rentabilidad aceptable con los clientes que posee la empresa.

AMENAZAS	
<b>A1:</b>	Existe mucha competencia por parte de las empresas dentro del mismo sector
<b>A2:</b>	La sustitución de los servicios de capacitaciones son altas ya que cuentan con innovación tecnológica avanzada.

***Conclusión del Autodiagnóstico del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter:***

*Se observa que CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. posee una puntuación total de 40 respecto al total del puntaje máximo según los ítems (80 puntos) lo cual se concluye en que la empresa se encuentra en un mercado de competitividad relativamente alta, pero con ciertas modificaciones en el servicio y a su política comercial podría encontrarse un nicho de mercado.*

**I. ESTRATEGIAS PROPUESTAS, PLAN DE ACCIÓN E IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO.**

**1. Estrategias propuestas**

Después de elaborado el análisis y la matriz FODA en el capítulo anterior, con el cruce de los factores internos y externos, se procede a establecer las estrategias, el plan de acción que contiene las actividades a realizar, las áreas responsables que velarán por el fiel cumplimiento de las mismas, así como los costos estimados, los recursos requeridos y el tiempo aproximado de implementación.

**Estrategia N° 1:** *“Desarrollo de un programa que permita promover los servicios de capacitación”*

**Objetivo:** Efectuar programaciones de los servicios en la gestión de capacitaciones para los clientes.

Dentro de las acciones de la estrategia se considera desarrollar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, que estará a cargo del área de publicidad y ventas propuesta en la estructura organizacional de la compañía, posteriormente se desarrollarán las ideas sobre las temáticas a implementar y se establecerán las fechas de disponibilidad de los conferencistas y poder diseñar el programa de capacitaciones para luego divulgar a los clientes dicha programación.

**Estrategia N° 2:** *“Establecimiento de lineamientos de manera escrita para la formalización de financiamiento de los coinversores.”*

**Objetivo:** Formalizar el proceso de coinversión adoptado en la compañía.

Dentro de las acciones de la estrategia la Gerencia General deberá analizar el nivel de rentabilidad para la continuidad con los coinversores, posterior convocatoria a reunión con los coinversores para dar a conocer los lineamientos.

**Estrategia N° 3:** *“Diseño de una base de datos con información indispensable de los clientes para la promoción de eventos de capacitaciones futuros.”*

**Objetivo:** Mejorar la promoción de los servicios en la gestión de capacitaciones hacia los clientes.

Dentro de las acciones de la estrategia se consideran buscar contactos claves de empresas potenciales para ofrecer los servicios a cargo de la Gerencia de Eventos y Capacitaciones y para lograr la recolección de datos necesarios una vez teniendo el contacto interno, luego se creará la plantilla de base de datos interna para promover los servicios en un futuro.

**Estrategia N° 4:** *“Mejora en la determinación de temas a desarrollar a través de una encuesta de seguimiento hacia los clientes para conocer sus necesidades internas.”*

**Objetivo:** Implementar procedimientos para fijar temáticas acordes a las necesidades de los clientes.

Dentro de las acciones de la estrategia se consideran elaborar una encuesta que permita medir la satisfacción del cliente por parte de Gerencia de Publicidad y Ventas, luego brindar seguimiento a los clientes que ya han adquirido los servicios con el fin de detectar aquellas necesidades internas en las cuales se pueda aprovechar el ofrecer los servicios de capacitación.

**Estrategia N° 5:** *“Mejorar las condiciones de seguridad en las instalaciones para los colaboradores.”*

**Objetivo:** Diseñar medidas de seguridad en las instalaciones para el resguardo y protección de los colaboradores.

Dentro de las acciones de la estrategia se consideran reunión con los colaboradores para conocer las condiciones de seguridad que se implementarán, posteriormente se realizará una cotización sobre sistema de cámara de video vigilancia y convocar a reunión con la Gerencia General y la Gerencia de Contabilidad y Finanzas para evaluar la implementación del sistema de video vigilancia y así proceder a comprar e instalar el sistema de cámaras para mayor control y seguridad.

**Estrategia N° 6:** *“Diseño de una base de datos sobre temas innovadores que puedan despertar el interés de los clientes.”*

**Objetivo:** Mejorar la calidad de las temáticas en los servicios de capacitaciones según las exigencias y necesidades de los clientes.

Dentro de las acciones de la estrategia se consideran realizar un estudio de mercado que permita identificar la aceptación de temas a desarrollar que puedan ser innovadores

a cargo de la Gerencia de Publicidad y Ventas, así como también buscar conferencistas que se encuentren capacitados para brindar los temas que se impartirán.

**Estrategia N° 7:** *“Adquisición de un local adecuado para brindar las capacitaciones, contando con las medidas de seguridad necesarias y estableciendo procesos administrativos que permitan el correcto desarrollo del evento.”*

**Objetivo:** Ampliar el espacio físico donde se desarrollen todas las actividades realizadas en la compañía a fin de optimizar costos de gestión de capacitaciones.

Dentro de las acciones de la estrategia se consideran realizar una cotización de locales que se adecúen a las necesidades de la empresa en la cual estén las áreas de Gerencia Administrativa, Gerencia de Eventos y Capacitaciones y Gerencia de Contabilidad y Finanzas, también se evaluará que cuente con las condiciones de seguridad necesarias para el correcto desarrollo de las capacitaciones y se convocará a una reunión con la Gerencia General para someter a evaluación la adquisición del inmobiliario.



## 2. Plan de acción de estrategias

<b>Estrategia No. 1:</b>		Desarrollo de un programa de capacitación que permita promover los servicios de capacitación.								
<b>Objetivo:</b>		Efectuar programaciones de los servicios en la gestión de capacitaciones para los clientes.								
<b>N°</b>	<b>Acciones estratégicas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Gastos estimados</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>	
					<b>Semestre 1</b>	<b>Semestre 2</b>	<b>Semestre 1</b>	<b>Semestre 2</b>	<b>Semestre 1</b>	<b>Semestre 2</b>
1	Diagnóstico de las necesidades de capacitación.	Gerencia de Publicidad	Teléfono, computadora, contactos.	\$ 120.00						
2	Desarrollo de ideas.	Gerencia Comercial de Servicios de Eventos y Capacitaciones	Computadora, sala de reunión.	\$ -						
3	Establecer fechas con respecto a la disponibilidad de los conferencistas y que no afecten el desarrollo de otros eventos.	Gerencia de Publicidad	Base de datos de conferencistas.	\$ -						
4	Divulgación del programa de capacitación elaborado.	Gerencia de Publicidad	Teléfono, computadora, contactos.	\$ 120.00						
<b>Monto estimado</b>				<b>\$ 240.00</b>						

<b>Estrategia No. 2:</b>		Establecimiento de lineamientos de manera escrita para la formalización de financiamiento de los coinversores.								
<b>Objetivo:</b>		Formalizar el proceso de coinversión adoptado en la compañía.								
<b>N°</b>	<b>Acciones estratégicas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Gastos estimados</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>	
					<b>Semestre 1</b>	<b>Semestre 2</b>	<b>Semestre 1</b>	<b>Semestre 2</b>	<b>Semestre 1</b>	<b>Semestre 2</b>
1	Analizar el nivel de rentabilidad al continuar con los coinversores.	Gerencia General	Computadora, papel, impresora.	\$ 40.00						
2	Reunión con los coinversores para dar a conocer los lineamientos.	Gerencia General	Sala de reunión.	\$ -						
<b>Monto estimado</b>				<b>\$ 40.00</b>						

<b>Estrategia No. 3:</b>		Diseño de una base de datos con información indispensable de los clientes para la promoción de eventos de capacitaciones futuros.								
<b>Objetivo:</b>		Mejorar la promoción de los servicios en la gestión de capacitaciones hacia los clientes.								
N°	Acciones estratégicas	Responsables	Recursos	Gastos estimados	Año 1		Año 2		Año 3	
					Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
1	Buscar contactos claves de empresas potenciales para ofrecer los servicios.	Gerencia Comercial de Servicios de Eventos y Capacitaciones	Teléfono, computadora, contactos.	\$ 60.00						
2	Recolección de datos necesarios una vez teniendo el contacto interno.	Gerencia Comercial de Servicios de Eventos y Capacitaciones	Teléfono, computadora, contactos.	\$ 60.00						
3	Creación de plantilla de base de datos interna para promover los servicios en un futuro.	Gerencia Comercial de Servicios de Eventos y Capacitaciones	Computadora.	\$ -						
<b>Monto estimado</b>				<b>\$ 120.00</b>						

<b>Estrategia No. 4:</b>		Mejora en la determinación de temas a desarrollar a través de una encuesta de seguimiento hacia los clientes para conocer sus necesidades internas.								
<b>Objetivo:</b>		Implementar procedimientos para fijar temáticas acordes a las necesidades de los clientes.								
N°	Acciones estratégicas	Responsables	Recursos	Gastos estimados	Año 1		Año 2		Año 3	
					Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
1	Elaborar una encuesta que permita medir la satisfacción del cliente.	Gerencia de Publicidad	Teléfono, computadora, contactos.	\$ 60.00						
2	Brindar seguimiento a los clientes que ya han adquirido los servicios.	Gerencia de Publicidad	Teléfono, computadora, contactos.	\$ 60.00						
3	Detectar las necesidades internas en las cuales se pueda aprovechar el ofrecer los servicios de capacitación.	Gerencia Comercial de Servicios de Eventos y Capacitaciones	Sala de reunión, computadora.	\$ -						
<b>Monto estimado</b>				<b>\$ 120.00</b>						

<b>Estrategia No. 5:</b>		Mejorar las condiciones de seguridad en las instalaciones para los colaboradores.								
<b>Objetivo:</b>		Implementar medidas de seguridad en las instalaciones para el resguardo y protección de los colaboradores.								
N°	Acciones estratégicas	Responsables	Recursos	Gastos estimados	Año 1		Año 2		Año 3	
					Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
1	Reunión con los colaboradores para conocer las condiciones de seguridad que se implementarán.	Gerencia General y Gerencia Administrativa	Sala de reunión.	\$ -						
2	Cotización sobre sistema de cámara de video vigilancia.	Gerencia Administrativa y Gerencia Financiera	Teléfono, computadora.	\$ 60.00						
3	Reunión con la Gerencia General para evaluar la implementación del sistema de video vigilancia.	Gerencia General y Gerencia Financiera	Sala de reunión.	\$ -						
4	Compra e instalación de sistema de cámaras para mayor control y seguridad para los colaboradores.	Gerencia Administrativa y Gerencia Financiera	Presupuesto	\$ 230.00						
<b>Monto estimado</b>				<b>\$ 290.00</b>						

<b>Estrategia No. 6:</b>		Diseño de una base de datos sobre temas innovadores que puedan despertar el interés de los clientes.								
<b>Objetivo:</b>		Mejorar la calidad de las temáticas en los servicios de capacitaciones según las exigencias y necesidades de los clientes.								
N°	Acciones estratégicas	Responsables	Recursos	Gastos estimados	Año 1		Año 2		Año 3	
					Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
1	Realizar un estudio de mercado que permita identificar la aceptación de temas a desarrollar que puedan ser innovadores.	Gerencia de Publicidad	Teléfono, computadora, contactos.	\$ 120.00						
2	Buscar conferencistas que se encuentren capacitados para brindar los temas que se impartirán.	Gerencia Comercial de Servicios de Eventos y Capacitaciones y Gerencia de Publicidad	Teléfono, computadora, contactos.	\$ 60.00						
<b>Monto estimado</b>				<b>\$ 180.00</b>						

Estrategia No. 7:		Adquisición de un local adecuado para brindar las capacitaciones, contando con las medidas de seguridad necesarias y establecimiento procesos administrativos que permitan el correcto desarrollo del evento.								
Objetivo:		capacitaciones.								
N°	Acciones estratégicas	Responsables	Recursos	Gastos estimados	Año 1		Año 2		Año 3	
					Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
1	Cotización de locales que se adecúen a las necesidades de la empresa.	Gerencia Administrativa, Gerencia Comercial de Servicios de Eventos y Capacitaciones y Gerencia Financiera	Teléfono, contactos	\$ 60.00						
2	Verificar que cuente con las condiciones de seguridad necesarias para el correcto desarrollo de las capacitaciones.	Gerencia Administrativa, Gerencia Comercial de Servicios de Eventos y Capacitaciones y Gerencia Financiera	Visitar el local.	\$ -						
3	Reunión con la Gerencia General para someter a evaluación la adquisición del inmobiliario.	Gerencia Administrativa, Gerencia Comercial de Servicios de Eventos y Capacitaciones y Gerencia Financiera	Presupuesto.	\$ 175,000.00						
<b>Monto estimado</b>				<b>\$ 175,060.00</b>						

### 3. Estimación de costos de implementación del plan

N°	ESTRATEGIA	MONTO PRESUPUESTADO
1	Diseñar un programa de capacitación que permita promover los servicios de capacitación.	\$ 240.00
2	Establecimiento de lineamientos de manera escrita para la formalización de financiamiento de los coinversores.	\$ 40.00
3	Diseño de una base de datos con información indispensable de los clientes para la promoción de eventos de capacitaciones futuros.	\$ 120.00
4	Mejora en la determinación de temas a desarrollar a través de una encuesta de seguimiento hacia los clientes para conocer sus necesidades internas.	\$ 120.00
5	Mejorar las condiciones de seguridad en las instalaciones para los colaboradores.	\$ 290.00
6	Diseño de una base de datos sobre temas innovadores que puedan despertar el interés de los clientes.	\$ 180.00
7	Adquisición de un local adecuado para brindar las capacitaciones, contando con las medidas de seguridad necesarias y estableciendo procesos administrativos que permitan el correcto desarrollo del evento.	\$ 175,060.00
<b>TOTAL PRESUPUESTADO</b>		<b>\$ 176,050.00</b>

Cabe aclarar que la adquisición del local está fundamentada con base a la información obtenida mediante la previa búsqueda, cotización y evaluación del mismo y se sugiere la opción de un préstamo bancario considerando la tasa de interés más favorable de la institución bancaria, cuya inversión sea en el plazo que se considere conveniente para la compañía. (Ver Anexo 10)

## J. EVALUACIÓN Y MONITOREO

### 1. Evaluación

El seguimiento del plan estratégico se convierte en una tarea ardua, continua y permanente. Para que las estrategias propuestas funcionen adecuadamente, se requiere que se realice una supervisión permanente de las actividades asignadas y con

mayor utilidad, es por ello que la Gerencia Comercial de Servicios de Eventos y Capacitaciones en coordinación con la Gerencia General serán las encargadas de evaluar de manera constante la funcionalidad de las actividades de cada una de las estrategias a implementar, realizando los ajustes y correcciones que sean necesarios.

Se hará una supervisión sobre la forma en que se están desarrollando las estrategias; así como también las políticas, para ello será necesario una revisión y evaluación periódica de las actividades en las áreas involucradas.

Así mismo se evaluarán las causas que originan las desviaciones de las estrategias del plan; se analizarán de manera detallada los problemas que se detecten, las alternativas, las soluciones a tales problemas y los métodos a utilizar para mejorar el funcionamiento, finalmente se elaborará un informe escrito anualmente que contenga las fallas detectadas y las recomendaciones necesarias para su corrección así como las acciones a tomar para poder corregir tales fallas y poder estabilizar el proceso de las estrategias.

El informe escrito permitirá identificar si se están generando cambios sustanciales en el desempeño de las funciones en la gestión de capacitaciones por parte de los colaboradores.

## **2. Monitoreo**

Con base a la información contenida en los informes anuales de seguimiento, la Gerencia Comercial de Servicios de Eventos y Capacitaciones y la Gerencia General establecerán periódicamente las prioridades inmediatas y decidir las acciones que se deberán implementar para corregir aquellas deficiencias detectadas.

Con la ayuda del recurso humano, material y financiero, las correcciones se deberán hacer de manera efectiva con base a la estructura en cada una de las estrategias.

A continuación, se presenta un cuadro de monitoreo para evaluar los resultados obtenidos de las estrategias propuestas.

CUADRO DE MONITOREO DE ESTRATEGIAS DEL PLAN ESTRATÉGICO EN CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V.							
N°	Estrategias	Área/s Responsable/s	Actividades Desarrolladas	Resultados Obtenidos	Deficiencias Detectadas	Alternativas para la Solución de Deficiencias	Método a utilizar
1	Diseñar un programa de capacitación que permita promover los servicios de capacitación.						
2	Establecimiento de lineamientos de manera escrita para la formalización de financiamiento de los coinversores.						
3	Diseño de una base de datos con información indispensable de los clientes para la promoción de eventos de capacitaciones futuros.						
4	Mejora en la determinación de temas a desarrollar a través de una encuesta de seguimiento hacia los clientes para conocer sus necesidades internas.						
5	Mejorar las condiciones de seguridad en las instalaciones para los colaboradores.						
6	Diseño de una base de datos sobre temas innovadores que puedan despertar el interés de los clientes.						
7	Adquisición de un local adecuado para brindar las capacitaciones, contando con las medidas de seguridad necesarias y estableciendo procesos administrativos que permitan el correcto desarrollo del evento.						

### 3. Plan de difusión gerencial

A continuación, se presenta el plan de difusión para que este pueda ser implementado en las gerencias de CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V.

PLAN DE DIFUSIÓN SOBRE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA GESTIÓN DE CAPACITACIONES EN "CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A DE C.V."																		
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	GASTO ESTIMADO	MES 1														
				SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3				
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Reunión con Junta General de Accionistas para presentar la propuesta del plan estratégico	Grupo de investigación	Sala de reunión, computadora, cañón, papel, refrigerios a miembros de la Junta General.	\$ 40.00															
Evaluación y aprobación del plan estratégico	Junta General de Accionistas.	Sala de reunión	\$ -															
Reunión con los colaboradores del área de capacitaciones para presentar la propuesta del plan estratégico	Gerencia Comercial de Servicios de Eventos y Capacitaciones	Sala de reunión, computadora, cañón, impresión del propuesta del plan estratégico.	\$ 20.00															
Desarrollo de ideas del plan estratégico.	Gerencia Comercial de Servicios de Eventos y Capacitaciones, Gerencia de Publicidad.	Sala de reunión, impresión de cronograma de plan de acción e implementación.	\$ 20.00															
Asignación de recursos humanos, monetarios y técnicos.	Junta General de Accionistas, Gerencia Comercial de Servicios de Eventos y Capacitaciones	Sala de reunión, presupuesto y cronograma de plan de acción e implementación.	\$ 20.00															
Desarrollo de la evaluación y monitoreo.	Gerencia Comercial de Servicios de Eventos y Capacitaciones	Sala de reunión, propuesta del plan estratégico, cronograma de plan de acción e implementación.	\$ 35.00															
Definición de mecanismos de retroalimentación.	Gerencia Comercial de Servicios de Eventos y Capacitaciones	Sala de reunión, propuesta del plan estratégico, cronograma de plan de acción e implementación, refrigerios.	\$ 35.00															
<b>TOTAL ESTIMADO</b>			<b>\$ 170.00</b>															



## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Chiavenato, I, Administración de Recursos Humanos, 5ta. Ed. McGraw Hill, Colombia, (2000).
- David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, 14° Ed. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013, 5 p.
- Frances, A. (2001). Estrategias para la Empresa en la América Latina. Ediciones IESA Caracas.
- Porter, Michael E. (1980); Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de Industrias y Competidores.
- Robbins, Stephen Fundamentos de Administración, 8va Edición, Pearson Educación, México, 2013, pág.117
- Rodríguez Estrada, Mauro y Ramírez Buendía, Patricia, Administración de la Capacitación 1ra Edición McGraw Hiluinteramericana, México 1991
- Sandhusen L. Richard, Mercadotecnia, Primera Edición, Compañía Editorial Continental, 2002, Pág. 385. [3]: Del libro: «Marketing», Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores, 2002, Pág. 344.
- Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 333 y 334
- Stoner, James, Administración Y Finanzas, (México: Prentice Hall, 2003).

### REVISTAS

- Revista El Buzón de Pacioli, I Año XII, Número 81 abril-junio 2013: Págs. 4-19

### LEYES

- Constitución de la República de El Salvador, Fecha 16-12-1983, Decreto Constituyente. N° 38, El Salvador, Diario Oficial N° 234, Tomo 281.
- Código de Trabajo, Fecha 31-07-1972, Decreto Legislativo. N° 15, 1972, El Salvador, Diario Oficial N° 142, Tomo 236.

- Ley de Formación Profesional, Fecha 29-07-1993, Decreto Legislativo N° 554, 1995, El Salvador, Diario Oficial N° 143, Tomo 320.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Fecha 22-09-1992, Decreto Ejecutivo N° 83, 1992, El Salvador, Diario Oficial N° 174, Tomo 316.
- Ley de Impuesto sobre la Renta, fecha 19-12-1963. Decreto Legislativo Número 472, El Salvador, Diario Oficial N° 241, Tomo 201.

### **SITIOS WEB**

- <http://www.fisd.l.gob.sv/servicios/58-conoce-tu-municipio/san-salvador/659-617>
- <https://definicion.de/administracion/>
- <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>
- [https://www.tiposde.com/definicion\\_de\\_accion.html](https://www.tiposde.com/definicion_de_accion.html)
- <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>
- <http://www.guiadelocalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
- <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

**A**NEXOS

## ANEXO N° 1

### FORMATO DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA GESTIÓN DE CAPACITACIONES EN “CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V.” EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

#### I. OBJETIVO

Obtener la información indispensable que servirá como base para el trabajo de graduación que lleva como título “PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA GESTIÓN DE CAPACITACIONES EN CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V. EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”.

#### II. INDICACIONES

Marque con una “X” el espacio correspondiente, según sea el caso y complemente cuando sea necesario lo más objetivamente posible. Los datos recopilados serán tratados de manera confidencial y con fines académicos. Le agradecemos su valiosa colaboración.

#### III. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO

<b>Edad</b> Menor de 27 años <input type="radio"/> 28 años a 37 años <input type="radio"/> 38 años a 47 años <input type="radio"/> Mayor de 47 años <input type="radio"/>	<b>Nivel académico:</b> Educación Básica <input type="radio"/> Bachillerato <input type="radio"/> Universitario <input type="radio"/> Técnico <input type="radio"/> Maestría <input type="radio"/>	<b>Cargo Laboral:</b> _____ _____
<b>Sexo</b> Hombre <input type="radio"/> Mujer <input type="radio"/>		

#### IV. PREGUNTAS

- ¿Por qué medio se enteró de las capacitaciones que imparte CRM?  
Facebook   
Página web   
Volante / Brochure   
Correo electrónico   
Recomendación de una persona
- ¿Es la empresa cotizante de INSAFORP?  
SI  NO
- ¿Posee la empresa una asignación presupuestaria para el desarrollo y formación del personal?  
SI  NO

4. ¿Cuál de las siguientes áreas están involucradas en la toma de decisiones para capacitar al personal?

- Gerencia General
- Finanzas
- Gerencia Comercial
- Otras

\*Especifique:

---

5. ¿Qué elementos considera de mayor importancia para tomar la decisión de asistir a una capacitación de CRM?

- Precio
- Lugar
- Tiempo de duración
- Horario
- Tema y/o Contenido
- Expositor
- Otras

\*Especifique:

---

6. De las siguientes opciones, ¿En qué debería mejorar CRM para brindar un excelente servicio en sus eventos (seminario, capacitación, taller)?

- Puntualidad
- Originalidad del tema
- Claridad del contenido
- Innovación tecnológica
- Perfil de los conferencistas
- Localidad
- Logística / Coordinación
- Otras

\*Especifique:

---

7. ¿Qué horario considera apropiado para asistir a un evento (seminario, capacitación, taller)?

Entre día de Semana (lunes a viernes, todo el día)

Entre día de Semana (lunes a viernes, por la mañana)

Entre día de Semana (lunes a viernes, por la tarde)

Sábados (Todo el día)

Sábados (Por la mañana)

Domingos

¿Qué otros horarios le interesan?\*

\*Especifique:

---

8. ¿Qué período de tiempo considera apropiado para asistir a un evento (seminario, capacitación, taller)?

De 1 día

De 2 días

De 2 a 3 días

Otro\*

\*Especifique:

---

9. ¿Qué modalidad prefiere optar para asistir a un evento (seminario, capacitación, taller)?

Presencial

Semipresencial

Webinar (Conferencia web)

10. ¿En cuál de las siguientes áreas le gustaría recibir un evento (seminario, capacitación, taller) por parte de CRM? Elija la que considere la más importante

- Marketing y ventas
- Recursos Humanos
- Finanzas
- Contabilidad
- Gestión Administrativa
- Atención al Cliente
- Lavado de Dinero
- Exportaciones / Importaciones
- Otros\*

\*Especifique:

---

11. ¿Qué tan de acuerdo está en que las capacitaciones recibidas por CRM han contribuido a mejorar el rendimiento laboral de sus colaboradores?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. ¿Con qué frecuencia opta por adquirir los servicios de eventos (seminario, capacitación, taller) realizadas por CRM?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raras veces
- Nunca

13. ¿Cuál de las siguientes opciones le motivaría a optar por los servicios de eventos (seminario, capacitación, taller) de CRM?

- Descuentos
- Artículos promocionales
- Atención personalizada
- Temas innovadores
- Otros\*

\*Especifique:

---

14. ¿Cómo evaluaría los servicios de eventos (seminario, capacitación, taller) que imparte CRM?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

15. ¿Por cuál de las siguientes razones no asistiría a los servicios de eventos (seminario, capacitación, taller) que imparte CRM?

- Mala atención al Cliente
- Inexperiencia del tema
- Falta de logística / coordinación
- Local
- Inversión
- Otros\*

\*Especifique:

---



16. ¿Recomendaría a CRM como una excelente opción en sus servicios de capacitaciones?

SI  NO

**¡GRACIAS POR SU APRECIABLE COLABORACIÓN!**

Nombre encuestador:	
Fecha:	

## ANEXO N° 2

### RESUMEN DE PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA GESTIÓN DE CAPACITACIONES EN “CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V”.

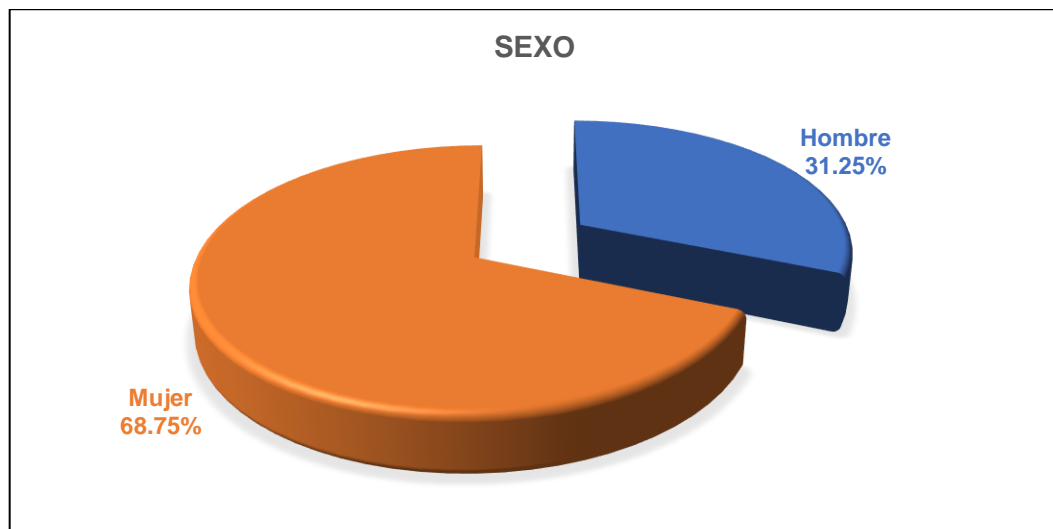
#### DATOS GENERALES

#### SEXO

**Objetivo:** Conocer el sexo de las personas encuestadas.

**Cuadro de Análisis N° 1**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	20	31.25%
Mujer	44	68.75%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.00%</b>



#### Interpretación:

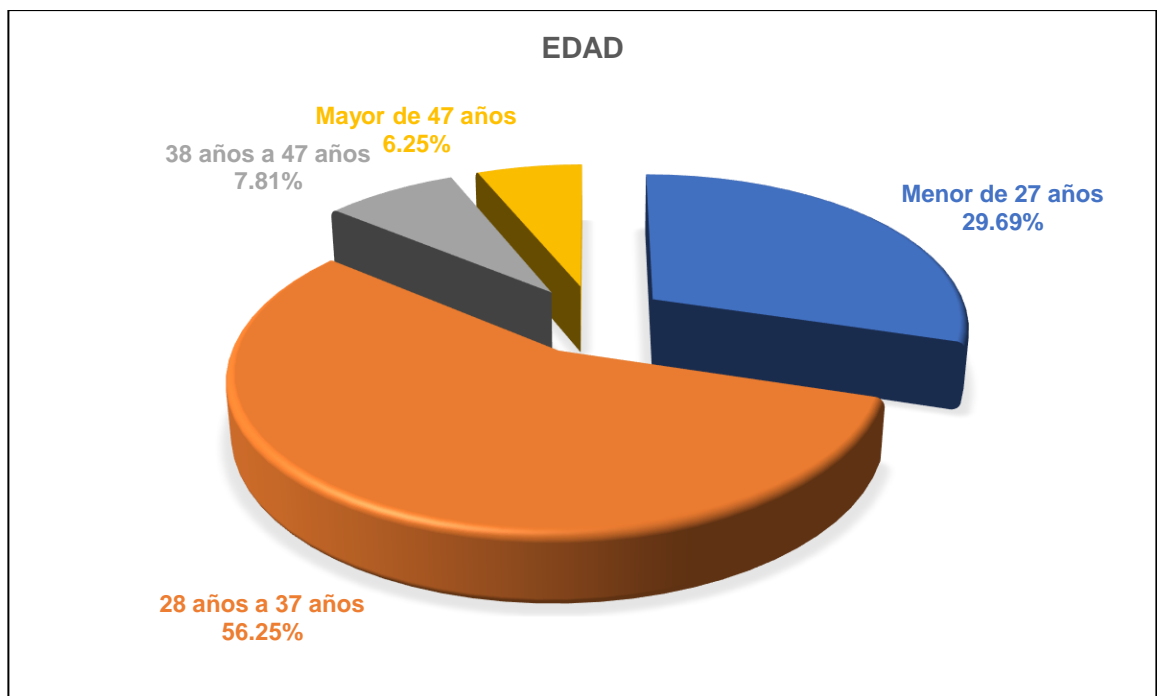
Del total de los encuestados, un 68.75% es representado por mujeres, sin embargo, el 31.25% restante les corresponde a los hombres. Lo que nos indica que en su mayoría son mujeres las que se encuentran en el área o actividades relacionadas a capacitaciones, de igual forma son las que tienen mayor preparación académica con relación a los hombres.

## EDAD

**Objetivo:** Conocer la edad de los encuestados.

**Cuadro de Análisis N° 2**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Menor de 27 años	19	29.69%
28 años a 37 años	36	56.25%
38 años a 47 años	5	7.81%
Mayor de 47 años	4	6.25%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.00%</b>



### **Interpretación:**

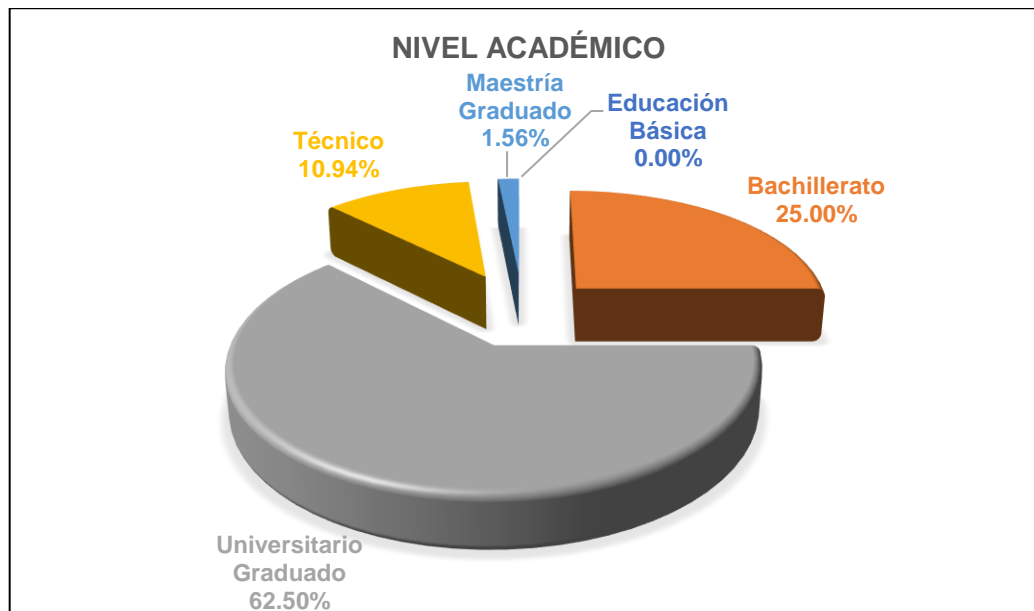
Más de la mitad de las personas encuestadas están en el rango de 28 años a 37 años con un total de 56.25% posteriormente en el rango de los menores a 27 años con un 29.69%, por otra parte, un 7.81% representa al rango de 38 años a 47 años y finalmente los mayores a 47 años conforman un 6.25%. Podemos concluir que del total de personas encuestadas que se encuentran en este rango de 28 a 37 años la mayoría son mujeres, quienes están dedicadas en las gestiones de capacitación.

## NIVEL ACADÉMICO

**Objetivo:** Conocer el nivel académico de los encuestados.

**Cuadro de Análisis N° 3**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Educación Básica	0	0.00%
Bachillerato	16	25.00%
Universitario Graduado	40	62.50%
Técnico	7	10.94%
Maestría Graduado	1	1.56%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.00%</b>



### **Interpretación:**

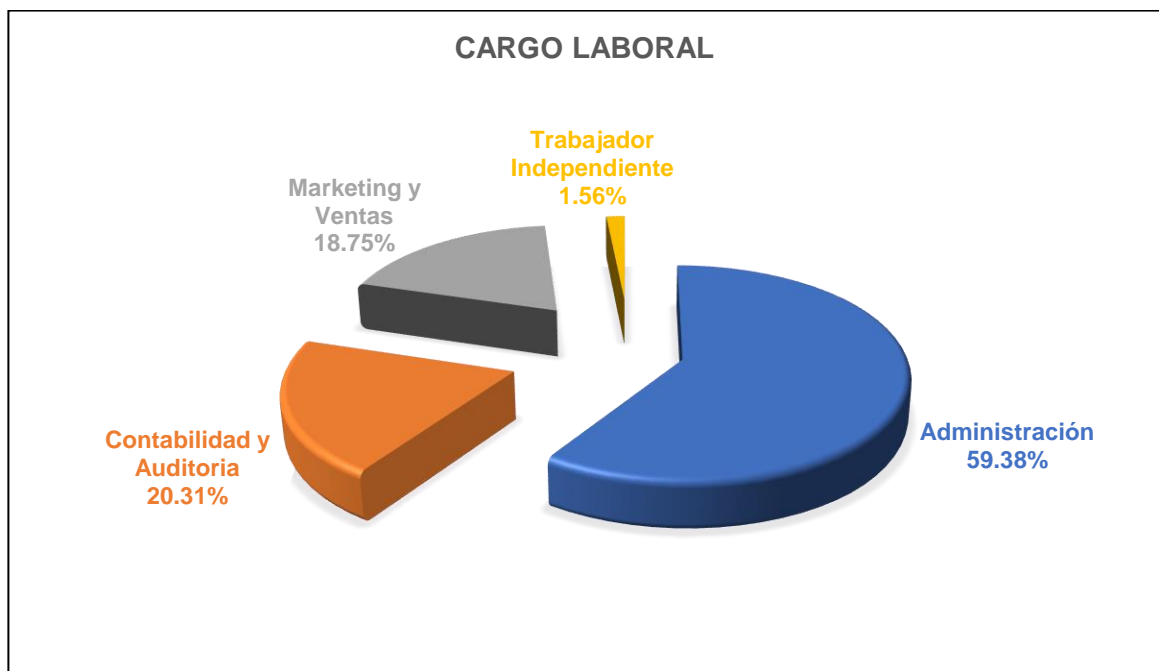
El nivel académico que representa más a los encuestados es universitario graduado con un 62.50%, luego los bachilleres lo conforman un 25% y el 12.50% es para técnicos y graduado en maestría. Se puede concluir que la mayoría de los que tienen asignadas actividades relacionadas con las capacitaciones están preparadas académicamente lo que les permite realizar con responsabilidad las funciones y velar por la formación de los colaboradores.

## CARGO LABORAL

**Objetivo:** Conocer el cargo laboral de los encuestados.

**Cuadro de Análisis N° 4**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Administración	38	59.38%
Contabilidad y Auditoría	13	20.31%
Marketing y Ventas	12	18.75%
Trabajador Independiente	1	1.56%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.00%</b>



### **Interpretación:**

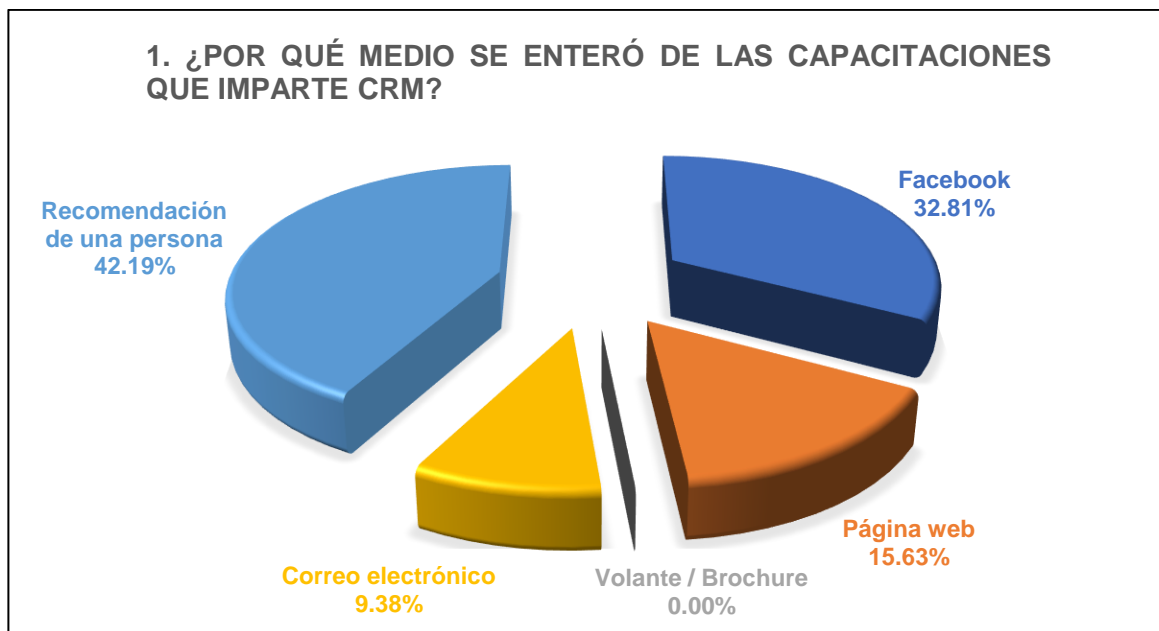
Según lo investigado, el área que predomina en los cargos laborales es Administración con un 59.38%, como segunda opción Contabilidad y auditoría con un 20.31% y otra parte igual está conformada por Marketing y Ventas junto con Trabajador independiente con un 20.31%.

**Pregunta N° 1:** ¿Por qué medio se enteró de las capacitaciones que imparte CRM?

**Objetivo:** Identificar el medio por el cual conocieron que la empresa brinda el servicio de capacitaciones.

**Cuadro de Análisis N° 5**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Facebook	21	32.81%
Página web	10	15.63%
Volante / Brochure	0	0.00%
Correo electrónico	6	9.38%
Recomendación de una persona	27	42.19%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

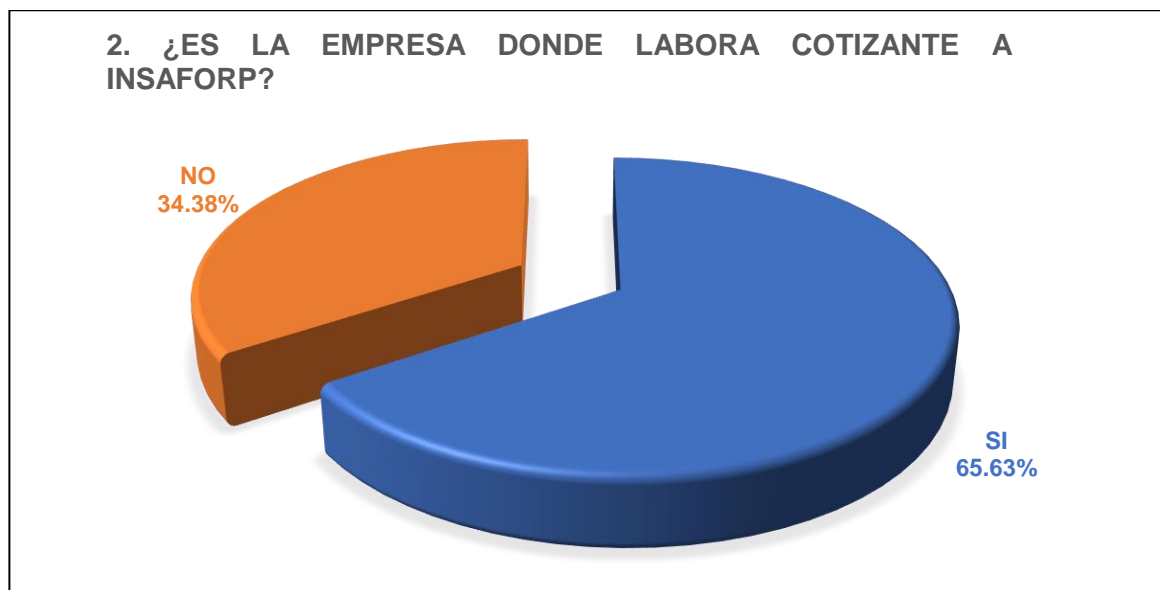
La forma que más predomina en que los encuestados se enteraron que CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. brinda capacitaciones es por recomendación de una persona con el 42.19% y luego sería con un 32.81% representado por Facebook, página web y correo electrónico.

**Pregunta N° 2:** ¿Es la empresa donde labora cotizante a INSAFORP?

**Objetivo:** Identificar si la empresa encuestada participa en INSAFORP, para evaluar la posibilidad de poder brindar nuestros servicios a través de dicha institución.

**Cuadro de Análisis N° 6**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
SI	42	65.63%
NO	22	34.38%
Total	64	100.00%



**Interpretación:**

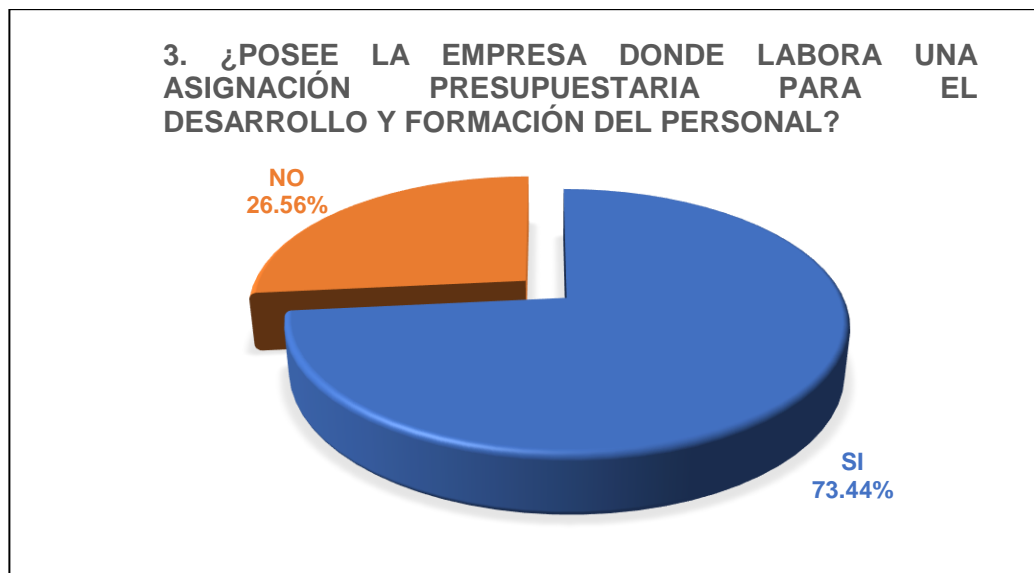
Más de la mitad de los encuestados labora en una empresa que es cotizante al INSAFORP con un 65.63% y el restante 34.38% no cotiza a dicha institución. Se puede concluir que la mayoría de las empresas pueden solicitar capacitación para sus empleados a través de dicha institución, lo cual es de beneficio para los colaboradores y la empresa.

**Pregunta N° 3:** ¿Posee la empresa donde labora una asignación presupuestaria para el desarrollo y formación del personal?

**Objetivo:** Conocer si la empresa está en la disposición de invertir en capacitaciones para su personal.

**Cuadro de Análisis N° 7**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
SI	47	73.44%
NO	17	26.56%
Total	64	100.00%



**Interpretación:**

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de las empresas poseen presupuesto destinado a la formación y desarrollo del personal con más del 70% lo cual refleja así que las empresas consideran importante la capacitación y menos del 27% de los encuestados no tiene asignación presupuestaria para capacitar a sus empleados. Esto da paso a una oportunidad de negociación con aquellas empresas que poseen presupuesto y poder ofertar los servicios de capacitaciones.

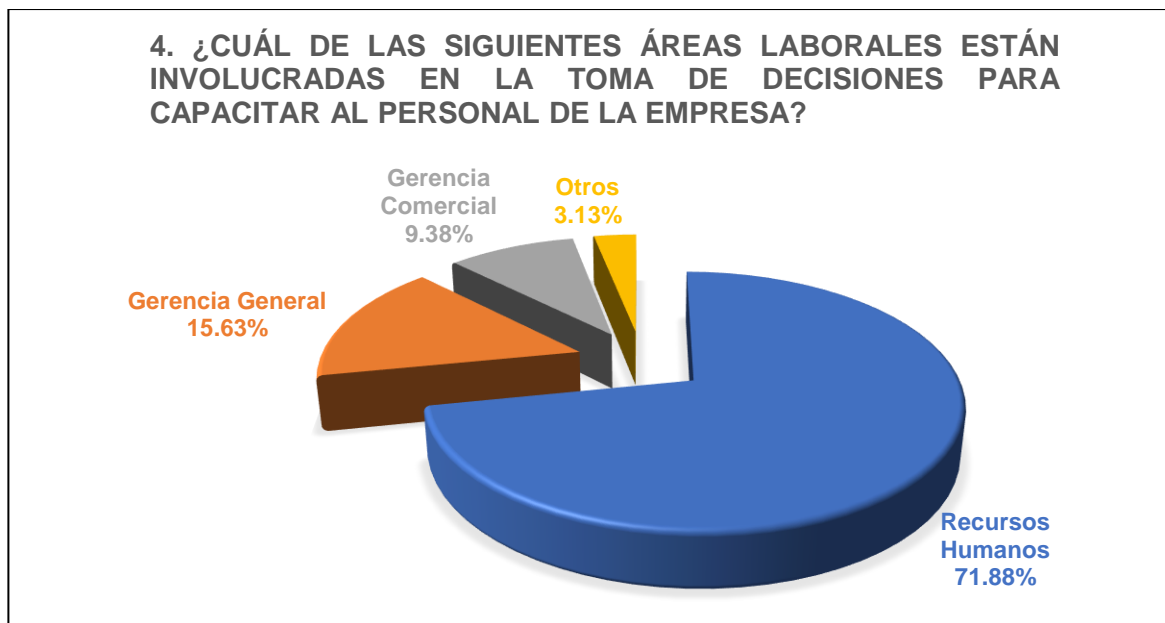


**Pregunta N° 4:** ¿Cuál de las siguientes áreas laborales están involucradas en la toma de decisiones para capacitar al personal de la empresa?

**Objetivo:** Definir las áreas claves en las empresas que determinan la asistencia a la capacitación y así poder dirigirse de una forma más personalizada hacia ellos.

**Cuadro de Análisis N°8**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Recursos Humanos	46	71.88%
Gerencia General	10	15.63%
Gerencia Comercial	6	9.38%
Otros	2	3.13%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

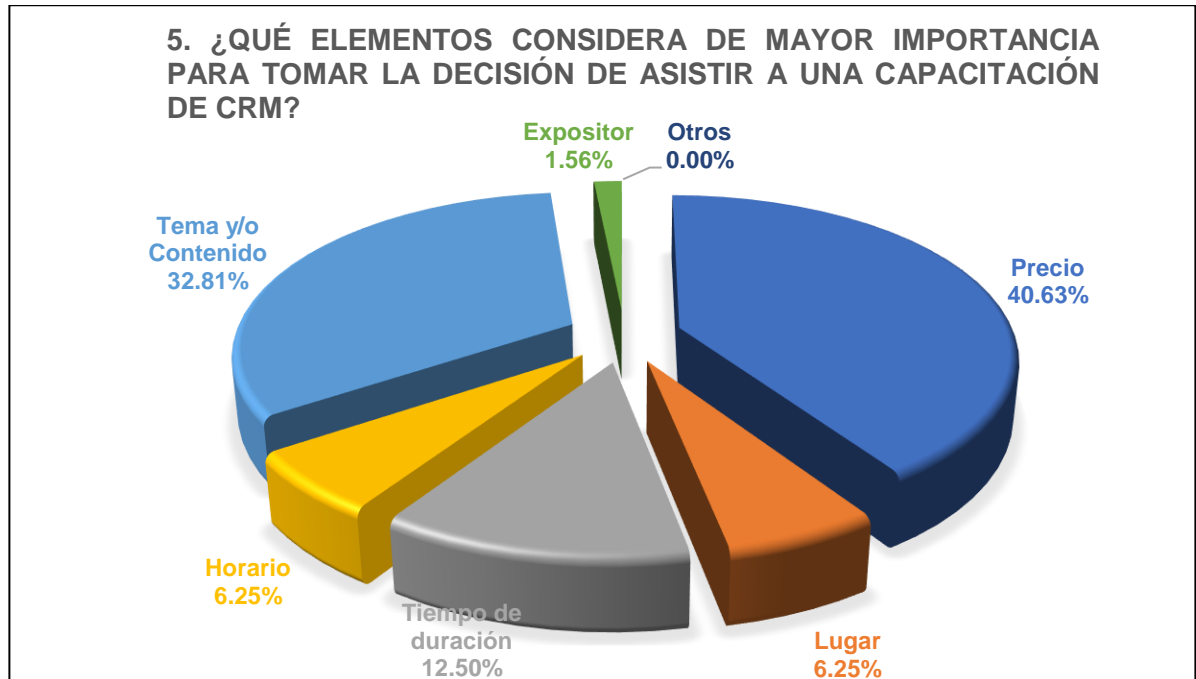
Los resultados obtenidos muestran que las áreas principales involucradas al momento de capacitar al personal son Recursos Humanos con un 71.88% y Gerencia General con un 15.63%. Esto indica que la decisión para la formación de los colaboradores recae en dichas áreas, permitiendo así una comunicación personalizada que posibilite una futura negociación en los servicios de capacitación.

**Pregunta N° 5:** ¿Qué elementos considera de mayor importancia para tomar la decisión de asistir a una capacitación de CRM?

**Objetivo:** Investigar los elementos que son esenciales a tomar en cuenta para brindar una capacitación y que pueda tener una excelente aceptación.

**Cuadro de Análisis N° 9**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Precio	26	40.63%
Lugar	4	6.25%
Tiempo de duración	8	12.50%
Horario	4	6.25%
Tema y/o Contenido	21	32.81%
Expositor	1	1.56%
Otros	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

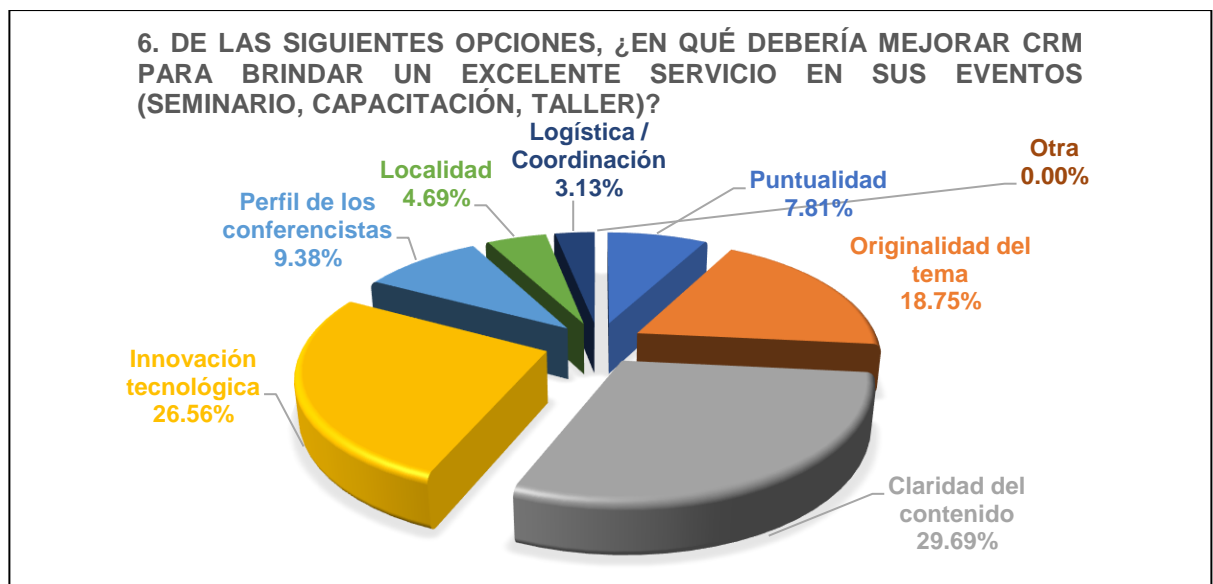
La mayoría de los encuestados confirman que el Precio con un 40.63% y el Tema y/o Contenido con 32.81% son los elementos más importantes a considerar al momento de tomar la decisión para asistencia a una capacitación con CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. y el restante está conformado por los elementos como tiempo de duración, lugar, horario y expositor que tienen una menor relevancia.

**Pregunta N° 6:** De las siguientes opciones, ¿En qué debería mejorar CRM para brindar un excelente servicio en sus eventos (seminario, capacitación, taller)?

**Objetivo:** Identificar las áreas de mejoras a través de la retroalimentación y de esta manera poder brindar un mejor servicio al impartir las capacitaciones.

**Cuadro de Análisis N° 10**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Puntualidad	5	7.81%
Originalidad del tema	12	18.75%
Claridad del contenido	19	29.69%
Innovación tecnológica	17	26.56%
Perfil de los conferencistas	6	9.38%
Localidad	3	4.69%
Logística / Coordinación	2	3.13%
Otra	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

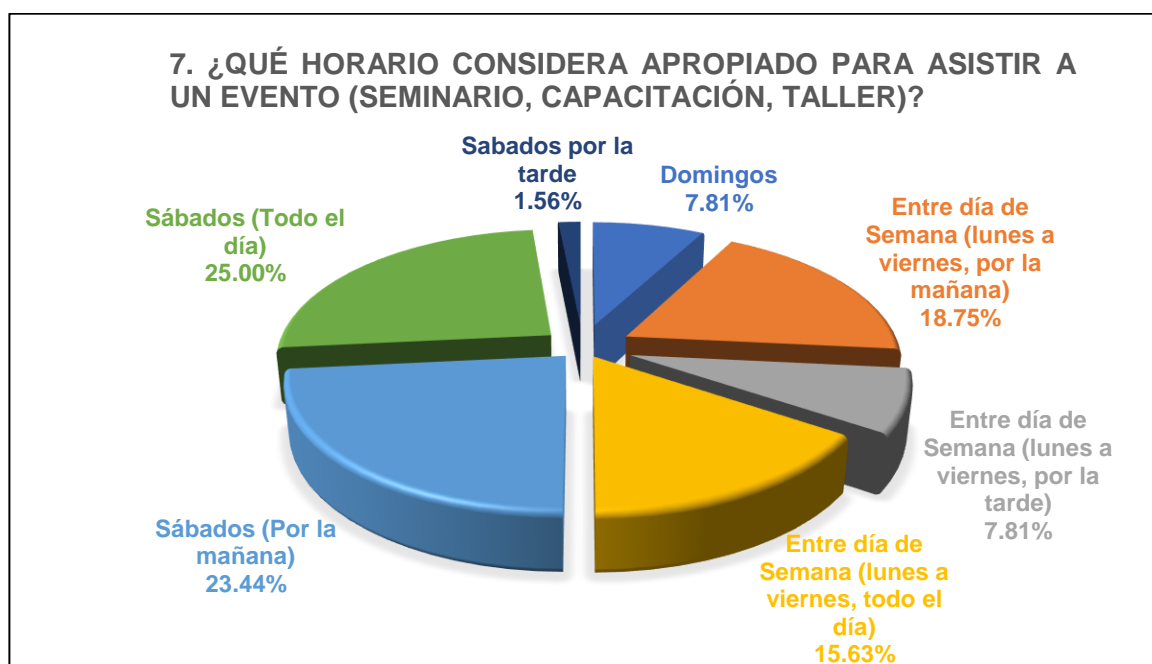
La mayoría de los encuestados consideran que se debe mejorar en tres puntos importantes como: claridad del contenido con un 29.69% en innovación tecnológica con un 26.56% y en la originalidad del tema con un 18.75% y la cuarta parte conformada por perfil de los conferencistas, puntualidad, localidad y logística / coordinación.

**Pregunta N° 7:** ¿Qué horario considera apropiado para asistir a un evento (seminario, capacitación, taller)?

**Objetivo:** Conocer los horarios con mayor demanda que se adecúen a las necesidades de los asistentes.

**Cuadro de Análisis N° 11**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Domingos	5	7.81%
Entre día de Semana (lunes a viernes, por la mañana)	12	18.75%
Entre día de Semana (lunes a viernes, por la tarde)	5	7.81%
Entre día de Semana (lunes a viernes, todo el día)	10	15.63%
Sábados (Por la mañana)	15	23.44%
Sábados (Todo el día)	16	25.00%
Sábados por la tarde	1	1.56%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

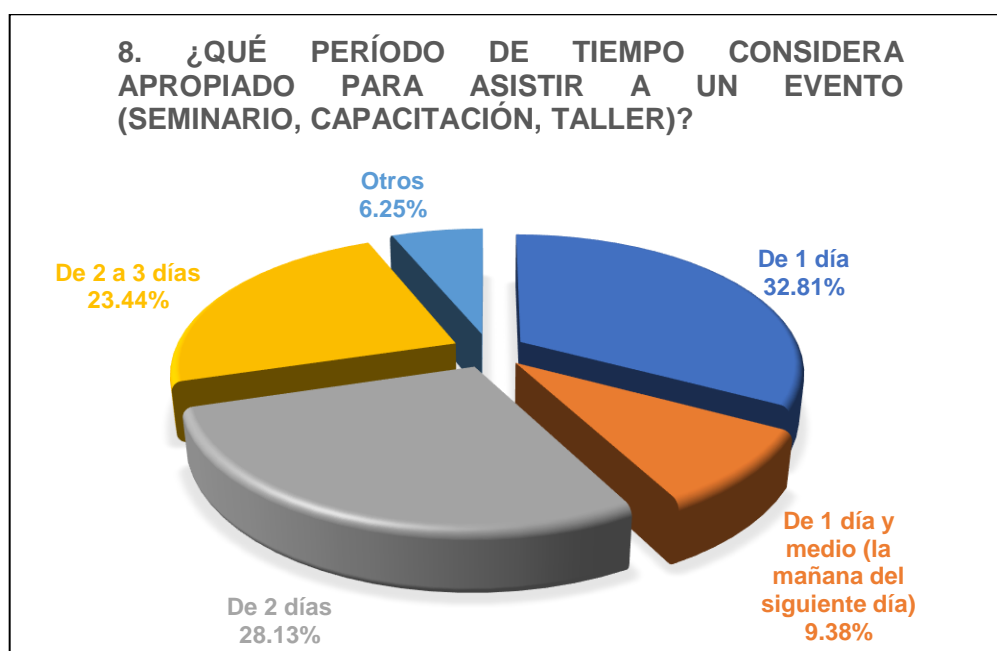
Según datos obtenidos una cuarta parte de los encuestados consideran que el mejor horario para asistir a una capacitación es sábado (todo el día), luego con el 23.44% consideran el sábado (por la mañana) y un 7.81% coinciden en asistir domingos o un día de la semana por la tarde, además un 34.38% opta por asistir en horario de lunes a viernes ya sea por la mañana o todo el día y el 1.56% prefiere sábado por la tarde.

**Pregunta N° 8:** ¿Qué período de tiempo considera apropiado para asistir a un evento (seminario, capacitación, taller)?

**Objetivo:** Identificar los tiempos de duración más convenientes que le permitan a los asistentes cumplir con sus expectativas.

**Cuadro de Análisis N° 12**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
De 1 día	21	32.81%
De 1 día y medio (la mañana del siguiente día)	6	9.38%
De 2 días	18	28.13%
De 2 a 3 días	15	23.44%
Otros	4	6.25%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

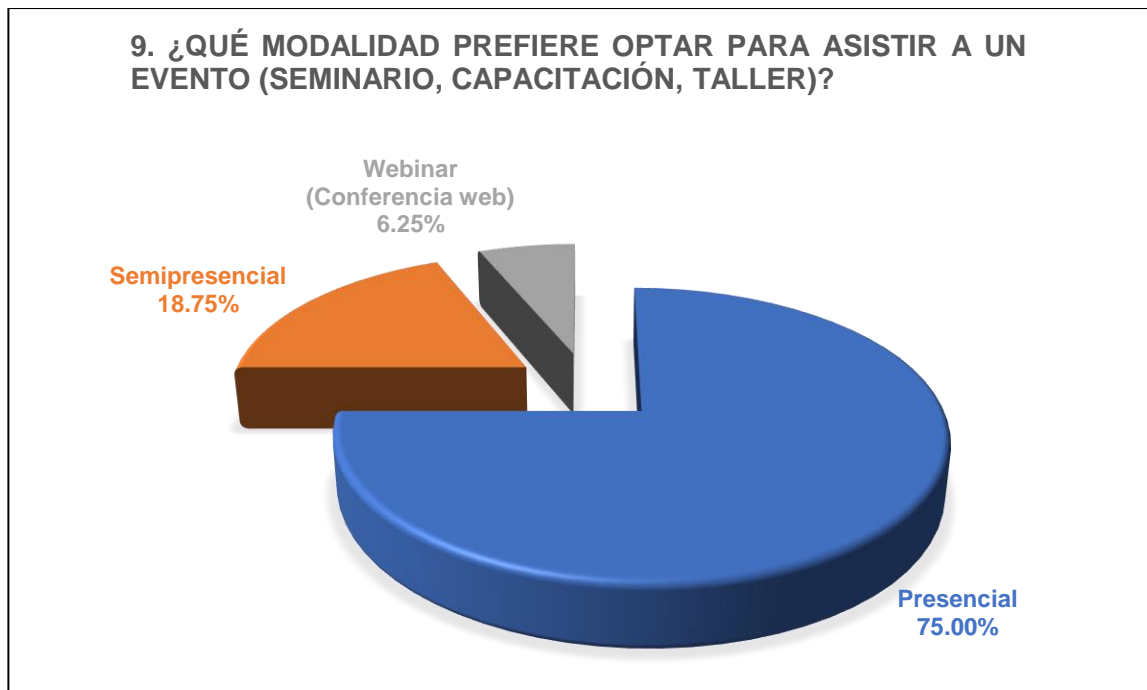
De acuerdo a los datos obtenidos nos muestran que para cumplir con sus expectativas la mayor preferencia en el tiempo de las capacitaciones es de un 1 día que representan el 32.81% luego de 2 días y de 2 a 3 días con un 28.13% y 23.44% respectivamente, además un porcentaje menor de 9.38% consideran que deberían ser de 1 día y medio, por otra parte, el 6.25% manifiesta que depende del tema a impartir o que se realice toda la mañana o tarde.

**Pregunta N° 9:** ¿Qué modalidad prefiere optar para asistir a un evento (seminario, capacitación, taller)?

**Objetivo:** Verificar el tipo de modalidad con mayor demanda que se adecúa al tiempo y necesidad de los asistentes.

**Cuadro de Análisis N° 13**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Presencial	48	75.00%
Semipresencial	12	18.75%
Webinar (Conferencia web)	4	6.25%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

Tres cuartas partes de los encuestados prefieren que la mejor forma de una capacitación es de manera presencial, la segunda opción es Semipresencial con el 18.75% y únicamente un 6.25% prefiere la modalidad de conferencia web o virtual.

**Pregunta N° 10:** ¿En cuál de las siguientes áreas le gustaría recibir un evento (seminario, capacitación, taller) por parte de CRM? Elija la que considere la más importante

**Objetivo:** Considerar las áreas que son de suma importancia para los clientes o que poseen deficiencia y determinar los temas relacionados que podrían impartirse.

**Cuadro de Análisis N° 14**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Atención al Cliente	4	6.25%
Clima de trabajo organizacional	1	1.56%
Contabilidad	3	4.69%
Exportaciones / Importaciones	3	4.69%
Finanzas	12	18.75%
Gestión Administrativa	10	15.63%
Lavado de Dinero	6	9.38%
Marketing y ventas	14	21.88%
Recursos Humanos	10	15.63%
Otros	1	1.56%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

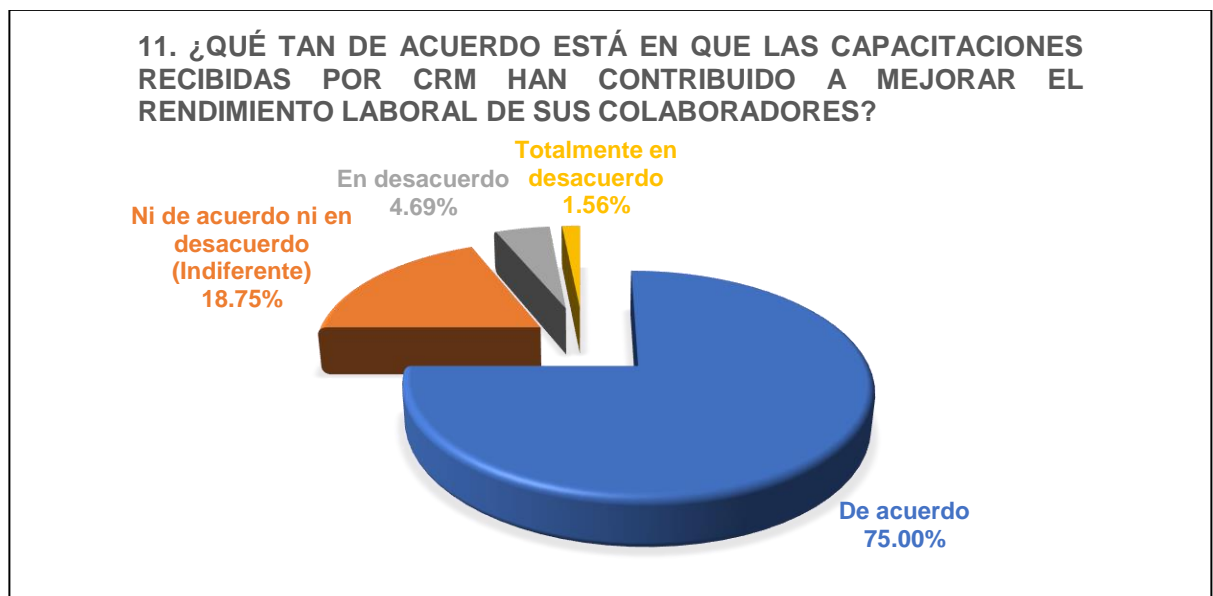
Los encuestados consideran 4 áreas como las más importantes en las que les gustaría recibir capacitación por parte de CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. y estas son: Marketing y Ventas con el 21.88% luego Finanzas con el 18.75% y coinciden con el 15.63% Gestión Administrativa y Recursos Humanos, reflejando el restante un 28.13% las áreas de Atención al cliente, Clima Organizacional, Contabilidad, Lavado de Dinero y Exportaciones e Importaciones.

**Pregunta N° 11:** ¿Qué tan de acuerdo está en que las capacitaciones recibidas por CRM han contribuido a mejorar el rendimiento laboral de sus colaboradores?

**Objetivo:** Conocer si las capacitaciones impartidas han afectado positivamente el rendimiento laboral de los colaboradores.

**Cuadro de Análisis N° 15**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	48	75.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Indiferente)	12	18.75%
En desacuerdo	3	4.69%
Totalmente en desacuerdo	1	1.56%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

Los resultados nos muestran que tres cuartas partes de los clientes encuestados están de acuerdo que las capacitaciones recibidas por parte de CRM han contribuido al rendimiento laboral de sus colaboradores, mientras que un 18.75% considera que se mantiene el mismo rendimiento y un 6.25% está en desacuerdo por lo que estima que dicha capacitación no ha contribuido en sus colaboradores.

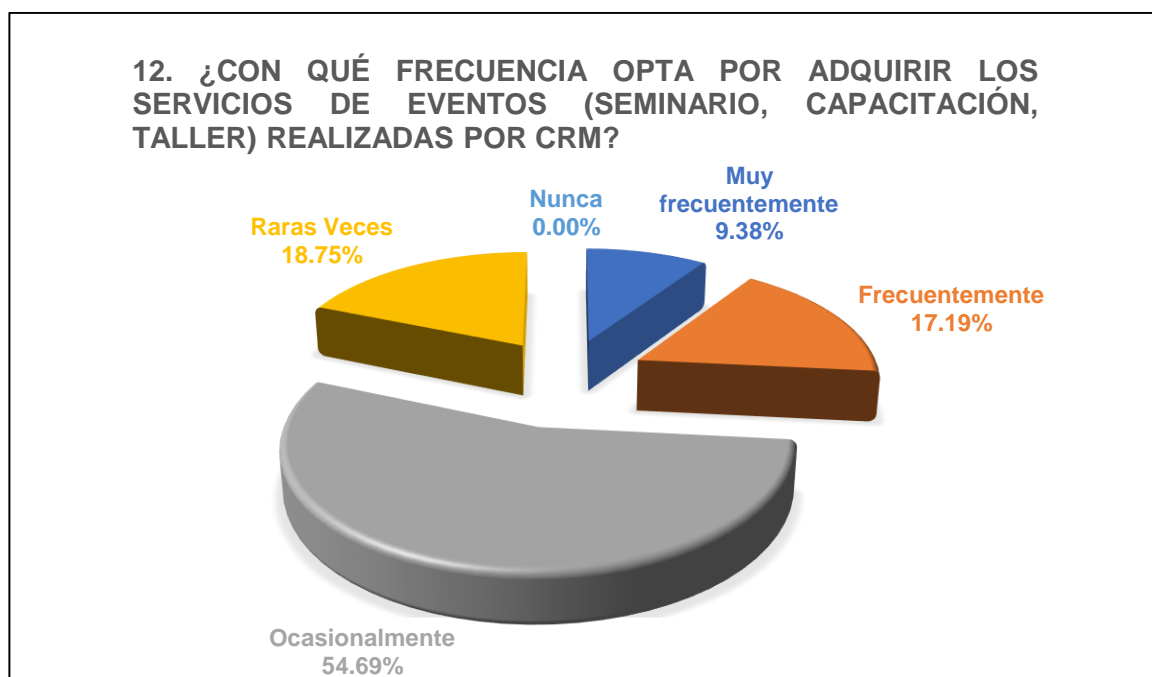


**Pregunta N° 12:** ¿Con qué frecuencia opta por adquirir los servicios de eventos (seminario, capacitación, taller) realizadas por CRM?

**Objetivo:** Determinar la constancia con la que están capacitando a su personal con nuestros servicios y así mismo conocer su fidelidad.

**Cuadro de Análisis N° 16**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuentemente	6	9.38%
Frecuentemente	11	17.19%
Ocasionalmente	35	54.69%
Raras Veces	12	18.75%
Nunca	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

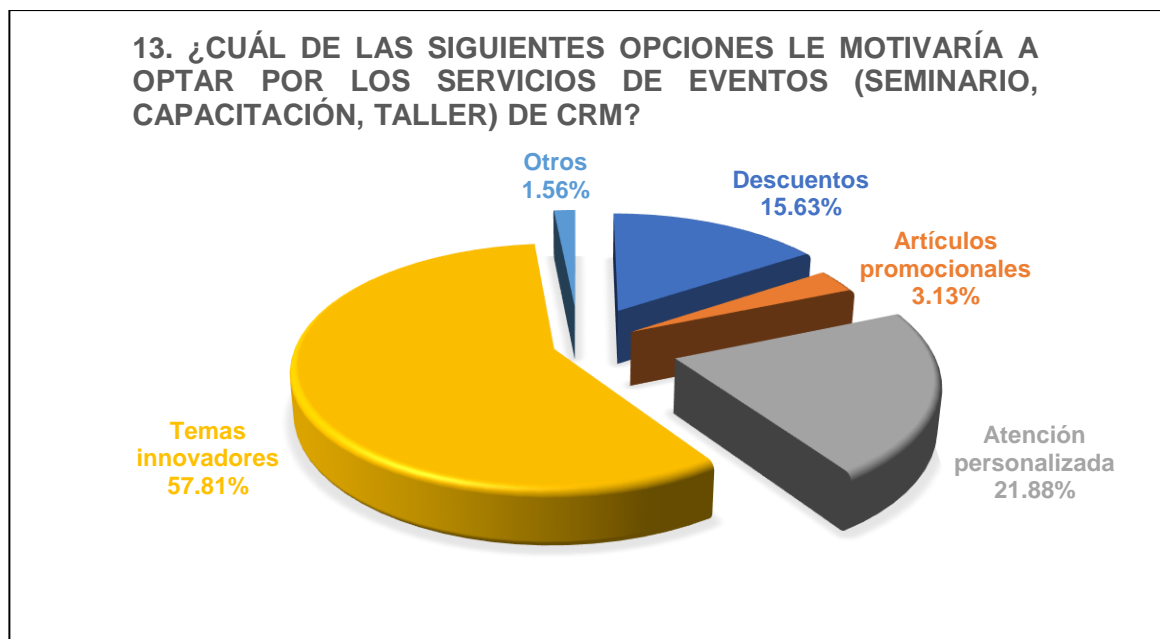
Más de dos cuartas partes de los clientes opta por los servicios de CRM de manera ocasional, mientras que el 9.38% lo hace de manera muy frecuentemente, el 17.19% los solicita frecuentemente, por lo que un 18.75% de los encuestados lo hace raras veces.

**Pregunta N° 13:** ¿Cuál de las siguientes opciones le motivaría a optar por los servicios de eventos (seminario, capacitación, taller) de CRM?

**Objetivo:** Obtener información sobre los motivos que ocasionarían la asistencia a nuestras capacitaciones y poder generar agradables expectativas.

**Cuadro de Análisis N° 17**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos	10	15.63%
Artículos promocionales	2	3.13%
Atención personalizada	14	21.88%
Temas innovadores	37	57.81%
Otros	1	1.56%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

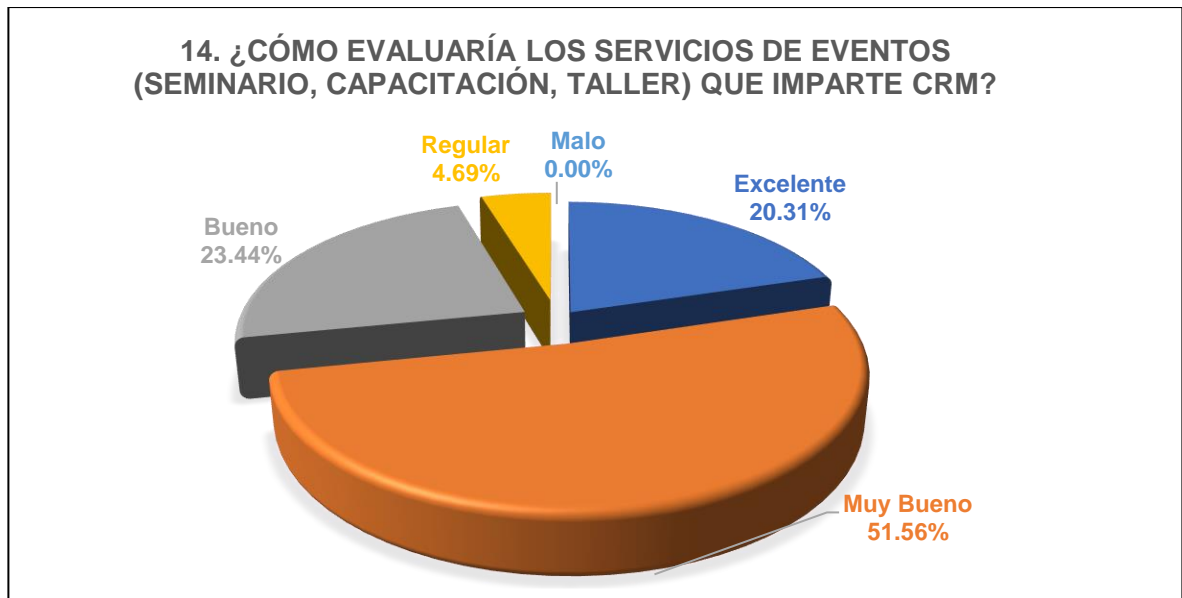
La mayor parte de los encuestados que representan el 57.81% consideran que los temas innovadores es la mayor motivación para optar por los servicios de CRM, como segundo elemento es la atención personalizada con el 21.88%, como tercera opción con el 15.63% los descuentos y un 3.13% les gustaría artículos promocionales y mientras tanto el 1.56% menciona que lo motivaría el dominio del tema del facilitador.

**Pregunta N° 14:** ¿Cómo evaluaría los servicios de eventos (seminario, capacitación, taller) que imparte CRM?

**Objetivo:** Conocer la perspectiva que tienen los clientes acerca de los servicios brindados.

**Cuadro de Análisis N° 18**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	13	20.31%
Muy Bueno	33	51.56%
Bueno	15	23.44%
Regular	3	4.69%
Malo	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

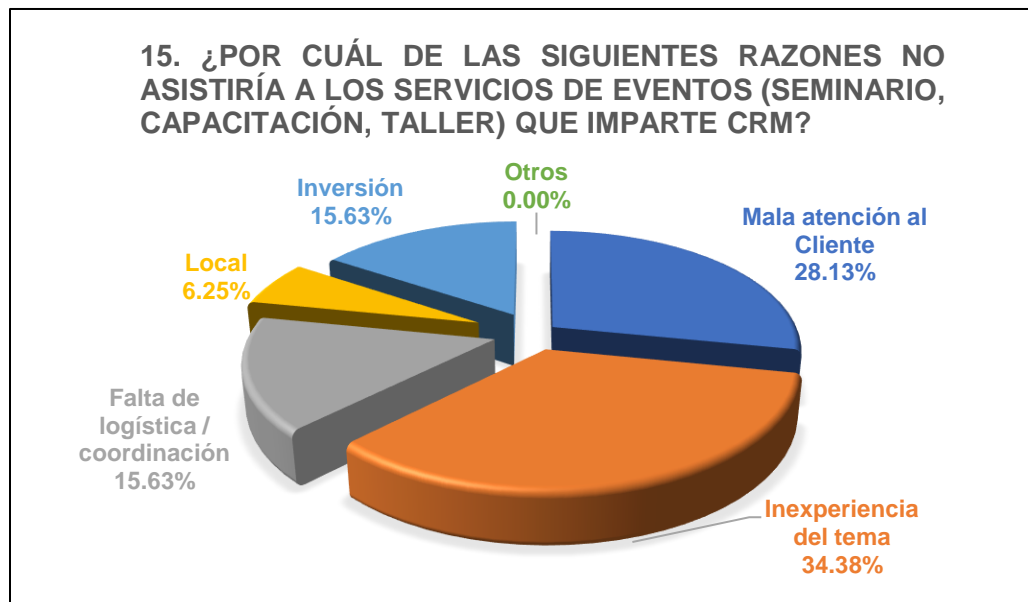
Las dos cuartas partes de los clientes encuestados evalúan el servicio de CRM como Muy Bueno, el 23.44% y 20.31% lo consideran como Bueno y Excelente respectivamente y el resto 4.69% lo califican como regular, por lo que podemos concluir que los clientes están satisfechos con el servicio brindado.

**Pregunta N° 15:** ¿Por cuál de las siguientes razones no asistiría a los servicios de eventos (seminario, capacitación, taller) que imparte CRM?

**Objetivo:** Reconocer los motivos por los cuales los clientes desistirían de optar por un servicio de capacitaciones.

**Cuadro de Análisis N° 19**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Mala atención al Cliente	18	28.13%
Inexperiencia del tema	22	34.38%
Falta de logística / coordinación	10	15.63%
Local	4	6.25%
Inversión	10	15.63%
Otros	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

Los resultados obtenidos nos muestran en primer lugar la inexperiencia del tema que representa el 34.38% y segundo lugar mala atención al cliente con el 28.13%, luego consideran que el costo de inversión y falta de logística con el 15.63% cada uno son las razones más importantes por las que no asistirían y solamente el 6.25% indica que el local sería un motivo para desistir a los servicios ofrecidos por CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V.

**Pregunta N° 16:** ¿Recomendaría a CRM como una excelente opción en sus servicios de capacitaciones?

**Objetivo:** Conocer si los clientes están satisfechos y se han cumplido sus expectativas con los servicios brindados, de forma que puedan recomendarnos como una excelente opción.

**Cuadro de Análisis N° 20**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Sí	63	98.44%
No	1	1.56%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

Los resultados obtenidos nos muestran que los clientes encuestados recomiendan a CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. como una excelente opción para capacitaciones con un total de 98.44%. Se puede concluir que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio de capacitación recibida y por este motivo hacen la recomendación, porque consideran que se les ha brindado una excelente atención y cumplido con las expectativas.

### ANEXO N° 3

## FORMATO DE CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA GESTIÓN DE CAPACITACIONES EN “CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V.” EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

### I. OBJETIVO

Obtener la información indispensable que servirá como base para el trabajo de graduación que lleva como título “PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA GESTIÓN DE CAPACITACIONES EN CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V. EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”.

### II. INDICACIONES

Marque con una “X” el espacio correspondiente, según sea el caso y complemente cuando sea necesario lo más objetivamente posible. Los datos recopilados serán tratados de manera confidencial y con fines académicos. Le agradecemos su valiosa colaboración.

### III. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO

<b>Edad</b> Menor de 27 años <input type="radio"/> 28 años a 37 años <input type="radio"/> 38 años a 47 años <input type="radio"/> Mayor de 47 años <input type="radio"/>	<b>Nivel académico:</b> Educación Básica <input type="radio"/> Bachillerato <input type="radio"/> Universitario <input type="radio"/> Técnico <input type="radio"/> Maestría <input type="radio"/>	<b>Cargo Laboral</b> _____ <b>Tiempo de desempeñar en el cargo labora:</b> Meses: _____ Años: _____
<b>Sexo</b> Hombre <input type="radio"/> Mujer <input type="radio"/>		

1. Dominio de otro idioma (además del idioma materno, español): \_\_\_\_\_

2. ¿Ha recibido algún curso, diplomado, técnico o capacitación continua?

Sí  No

Especifique:

\_\_\_\_\_

3. Si su respuesta es afirmativa, dichos cursos, diplomados o capacitaciones ¿Los ha recibido por parte de la empresa o por su propia iniciativa?:

Por la  empresa  Por su iniciativa

4. Dominio de algún área de especialidad:

Software

Tributario

Diseño de páginas web

Publicidad

Otros

Especifique:

\_\_\_\_\_

5. Actualmente ¿Está estudiando?

Sí  No

6. ¿Está interesado en seguir estudiando?

Sí  No

7. Si está interesado en continuar estudiando ¿Qué desea estudiar?

---

#### IV. PREGUNTAS

8. ¿Conoce los objetivos, valores, misión y visión de la empresa?

SI  NO

8.1 Si su respuesta es NO explique el motivo:

---

9. ¿Conoce los servicios que ofrece CRM?

SI  NO

10. ¿Conoce usted en cuál de los siguientes medios CRM realiza su publicidad?

Redes sociales   
Radio   
Televisión   
Revistas   
Páginas Web   
Correos

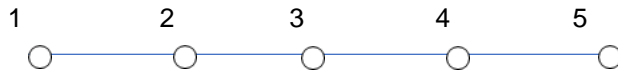
11. En cuál de los siguientes servicios considera que necesita mejorar CRM

Capacitaciones   
Asesoría Fiscal   
Consultoría   
Asesoría Financiera   
Contabilidad   
Otros

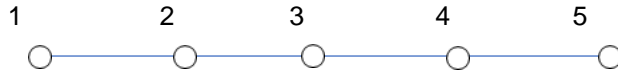
Especifique:

---

12. En la escala del 1 al 5 (siendo 1 la ponderación más baja y 5 la más alta) ¿Cuál es su nivel de satisfacción laboral?



13. En la escala del 1 al 5 (siendo 1 la ponderación más baja y 5 la más alta) ¿Cuál es su nivel de satisfacción salarial?



14. Cuando usted inició sus labores en su puesto de trabajo ¿Le fueron asignadas claramente las funciones y actividades a realizar?

SI  NO

15. De las siguientes opciones, ¿Cuáles considera son deficiencias para la empresa?

- Ambiente Laboral
- Infraestructura
- Procesos

16. ¿Qué recomendaciones aportaría para mejorar los servicios que ofrece CRM?

---

17. ¿Qué recomendaciones aportaría para mejorar las condiciones laborales en CRM?

---

**¡GRACIAS POR SU APRECIABLE COLABORACIÓN!**

Nombre del encuestador/a:	
Fecha:	



## ANEXO N° 4

### RESUMEN DE PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA GESTIÓN DE CAPACITACIONES EN “CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V”.

#### DATOS GENERALES

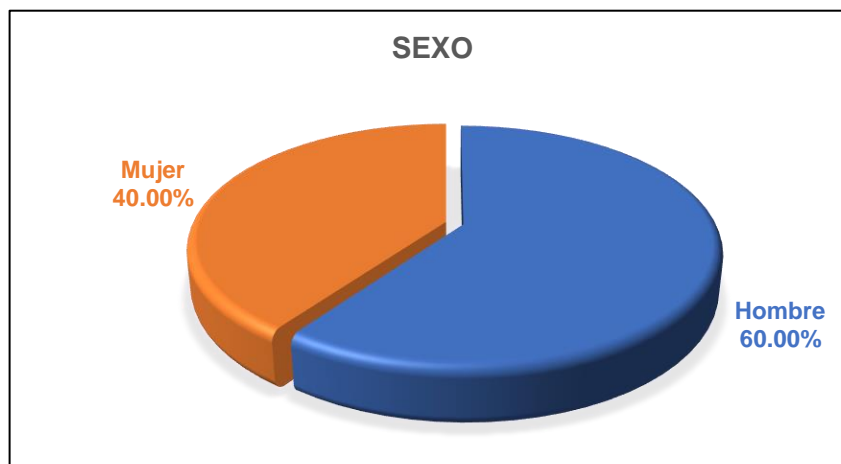
---

#### SEXO

**Objetivo:** Conocer el sexo de las personas encuestadas.

Cuadro de Análisis N° 1

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	3	60.00%
Mujer	2	40.00%
Total	5	100.00%



#### Interpretación:

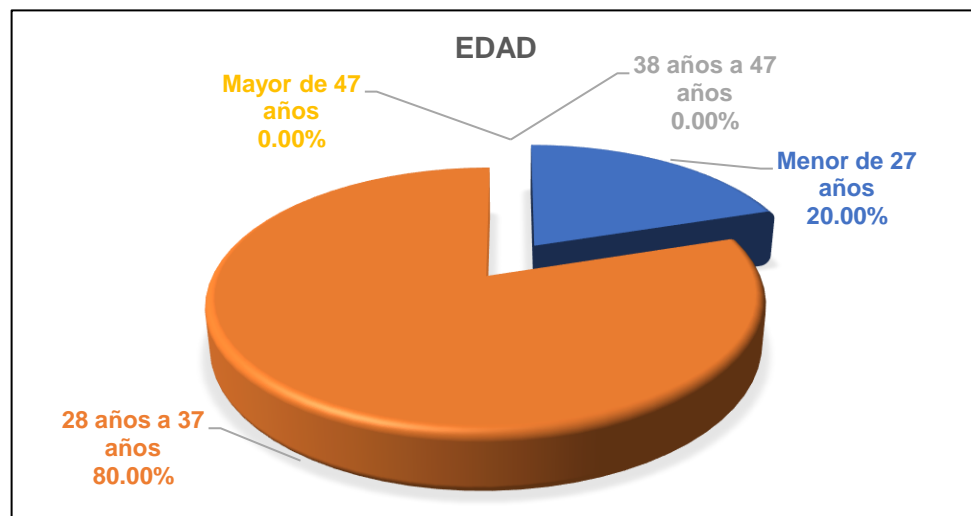
Del total de los encuestados, el 60% corresponde a los hombres de CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. y el 40% restante representan a las mujeres en la compañía y se puede determinar que la mayoría de los hombres su rango de edad oscila entre los 28 a 37 años de edad.

## EDAD

**Objetivo:** Conocer la edad de las personas encuestadas.

**Cuadro de Análisis N° 2**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Menor de 27 años	1	20.00%
28 años a 37 años	4	80.00%
38 años a 47 años	0	0.00%
Mayor de 47 años	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>



### **Interpretación:**

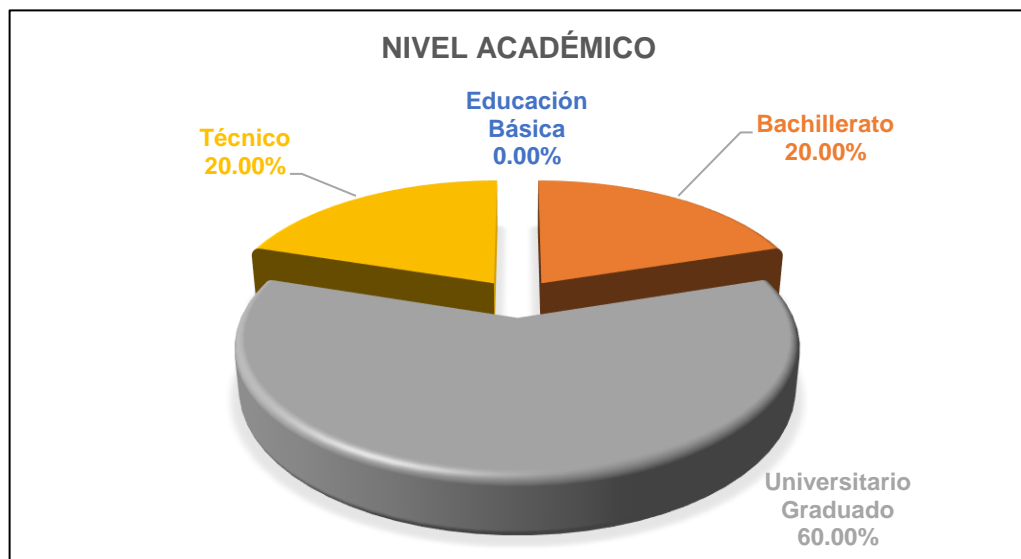
Del total de los encuestados, el 80% corresponde a los colaboradores cuyo rango de edad oscilan de entre los 28 años a los 37 años de edad y el 20% restante representan aquellos colaboradores menores de 27 años de edad en la compañía. Podemos concluir que existe un personal adulto contemporáneo dentro de la compañía con un potencial e ideas innovadoras a la vanguardia de la generación.

## NIVEL ACADÉMICO

**Objetivo:** Conocer el nivel académico de las personas encuestadas.

**Cuadro de Análisis N° 3**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Educación Básica	0	0.00%
Bachillerato	1	20.00%
Universitario Graduado	3	60.00%
Técnico	1	20.00%
Maestría Graduado	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>



### Interpretación:

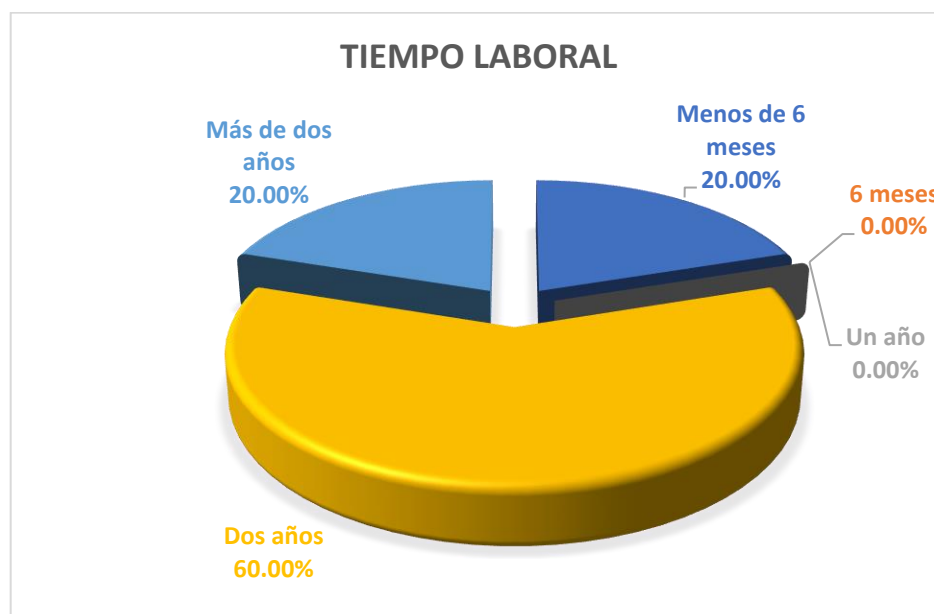
El 60% de los encuestados corresponde a los colaboradores con títulos universitarios en su nivel académico y el restante poseen un técnico o nivel medio en la compañía.

## TIEMPO DE DESEMPEÑAR EN EL CARGO LABORAL

**Objetivo:** Conocer el tiempo que las personas encuestadas llevan desempeñando su cargo laboral.

Cuadro de Análisis N° 4

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 6 meses	1	20.00%
6 meses	0	0.00%
Un año	0	0.00%
Dos años	3	60.00%
Más de dos años	1	20.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>



### Interpretación:

Del total de los colaboradores encuestados en la compañía, cada uno posee los siguientes tiempos de trabajo según su cargo: Gerencia Administrativa (2 años), Contadora (2 años con 6 meses) y Asistente Contable (2 meses), Director de Capacitaciones y Eventos (2 años) y el Socio (3 años desempeñando su cargo).

## DESARROLLO DE PREGUNTAS

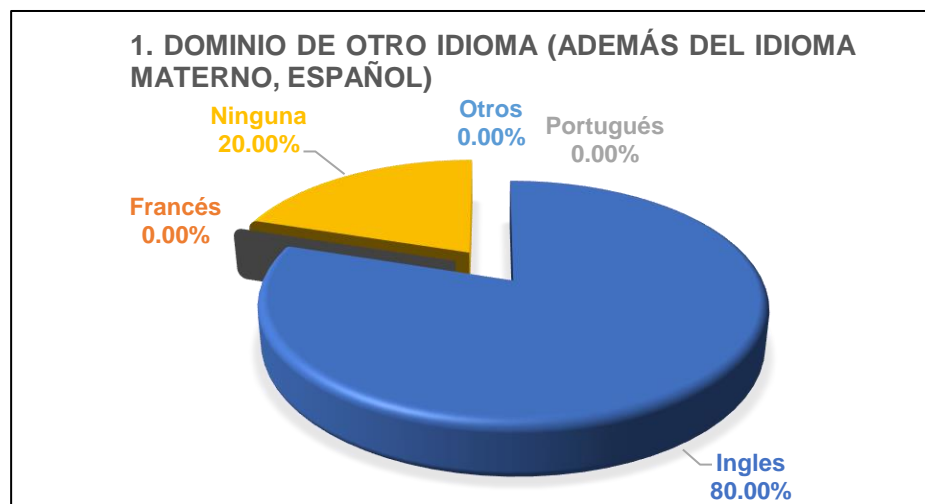
---

**Pregunta N°1:** Dominio de otro idioma (además del idioma materno, español)

**Objetivo:** Conocer si las personas encuestadas poseen dominio de otro idioma.

**Cuadro de Análisis N° 5**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Inglés	4	80.00%
Francés	0	0.00%
Portugués	0	0.00%
Ninguna	1	20.00%
Otros	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

Más del 75% de los encuestados tienen dominio del idioma inglés y el restante conocen solo el idioma nativo.

**Pregunta N°2:** ¿Ha recibido algún curso, diplomado, técnico o capacitación continua?

**Objetivo:** Conocer si las personas encuestadas han recibido algún tipo de educación adicional.

**Cuadro de Análisis N° 6**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	60.00%
No	2	40.00%
Total	5	100.00%



**Interpretación:**

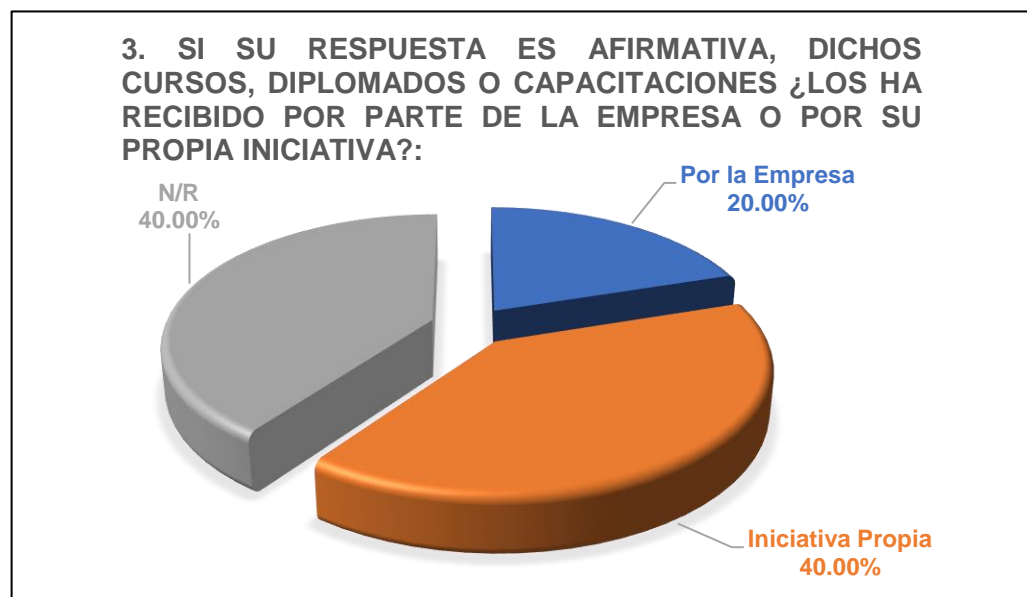
Del total de los encuestados, el 60% SI ha recibido un curso, diplomado, técnico o capacitación continúa, y el 40% NO ha recibido una educación adicional.

**Pregunta N°3:** Si su respuesta es afirmativa, dichos cursos, diplomados o capacitaciones ¿Los ha recibido por parte de la empresa o por su propia iniciativa?

**Objetivo:** Conocer quién ha patrocinado la formación profesional adicional de las personas encuestadas.

**Cuadro de Análisis N° 7**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Por la Empresa	1	20.00%
Iniciativa Propia	2	40.00%
N/R	2	40.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

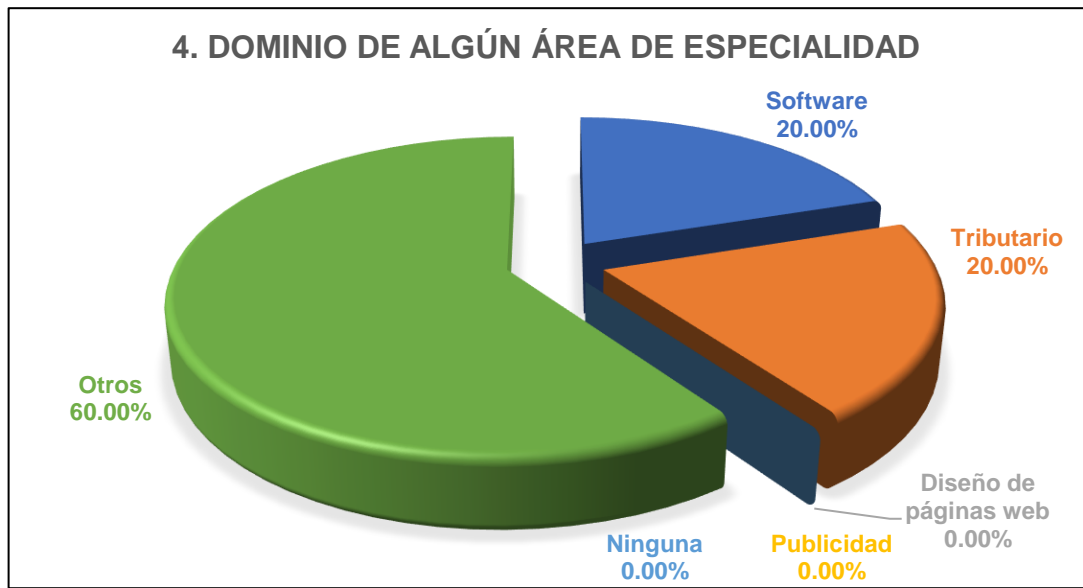
El 40% de los que, SI ha recibido algún curso, diplomado, técnico o capacitación continua ha sido por iniciativa propia y el 20% es por parte de la empresa, y el 40% restante corresponde a los que NO ha recibido algún curso, diplomado, técnico o capacitación continua.

#### Pregunta N°4: Dominio de algún área de especialidad

**Objetivo:** Conocer en qué áreas las personas encuestadas posee conocimiento para su formación profesional.

Cuadro de Análisis N° 8

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Software	1	20.00%
Tributario	1	20.00%
Diseño de páginas web	0	0.00%
Publicidad	0	0.00%
Ninguna	0	0.00%
Otros	3	60.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>



#### Interpretación:

El 60% de los colaboradores en la compañía poseen conocimientos en áreas especiales como finanzas, contabilidad y ofimática, mientras que el 40% restante conocen sobre software y temáticas tributarias.



**Pregunta N°5:** Actualmente ¿Está estudiando?

**Objetivo:** Conocer si las personas encuestadas están estudiando.

**Cuadro de Análisis N° 9**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	40.00%
No	3	60.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

De los colaboradores encuestados en la compañía únicamente el 60% que representan a 3 de ellos están estudiando una carrera universitaria y el resto no están estudiando.

**Pregunta N°6:** ¿Está interesado/a en seguir estudiando?

**Objetivo:** Conocer si las personas encuestadas tienen interés de seguir estudiando.

**Cuadro de Análisis N° 10**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

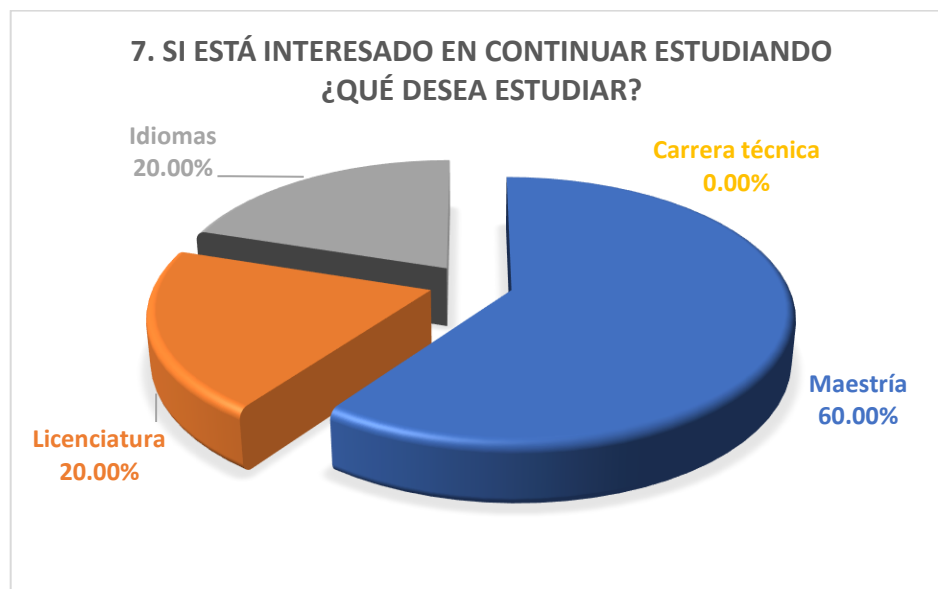
El total de los colaboradores encuestados mostraron su gran interés a seguir estudiando para el caso de los graduados universitarios, a fin de ampliar y actualizar sus conocimientos.

**Pregunta N°7:** Si está interesado en continuar estudiando ¿Qué desea estudiar?

**Objetivo:** Conocer qué les gustaría estudiar a aquellas personas encuestadas que tienen interés de seguir estudiando.

**Cuadro de Análisis N° 11**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Maestría	3	60.00%
Licenciatura	1	20.00%
Idiomas	1	20.00%
Carrera técnica	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

Los colaboradores mostraron su gran interés en estudiar desde maestrías de impuestos, en administración financiera y el incluir estudios de idioma extranjero.

**Pregunta N°8:** ¿Conoce los objetivos, valores, misión y visión de la empresa?

**Objetivo:** Conocer si las personas encuestadas conocen la filosofía de la compañía.

**Cuadro de Análisis N° 12**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100.00%
NO	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

Todos los colaboradores conocen tanto la misión, visión objetivos y valores que posee CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V.

**Pregunta N°9:** ¿Conoce los servicios que ofrece CRM?

**Objetivo:** Conocer si las personas encuestadas conocen sobre los servicios que ofrece la compañía.

**Cuadro de Análisis N° 13**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100.00%
NO	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

Todos los colaboradores conocen los servicios que pone a disposición CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. a sus clientes.

**Pregunta N°10:** ¿Conoce usted en cuál de los siguientes medios CRM realiza su publicidad?

**Objetivo:** Conocer si las personas encuestadas conocen sobre los medios en los cuales publicita la compañía sus servicios a los clientes.

**Cuadro de Análisis N° 14**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Correos	1	20.00%
Redes sociales, Páginas Web	4	80.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

El 80% de los colaboradores afirman que los medios de publicidad más utilizados para publicitar los servicios que pone a disposición CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. son las redes sociales como Facebook y la página web de la misma y el 20% de esos medios son el correo electrónico.

**Pregunta N°11:** ¿En cuál de los siguientes servicios considera que necesita mejorar CRM?

**Objetivo:** Conocer que servicios consideran las personas encuestadas requieren de mayor atención de mejora para ser ofertados a los clientes.

**Cuadro de Análisis N° 15**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones	3	60.00%
Asesoría Financiera	1	20.00%
Consultoría	1	20.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

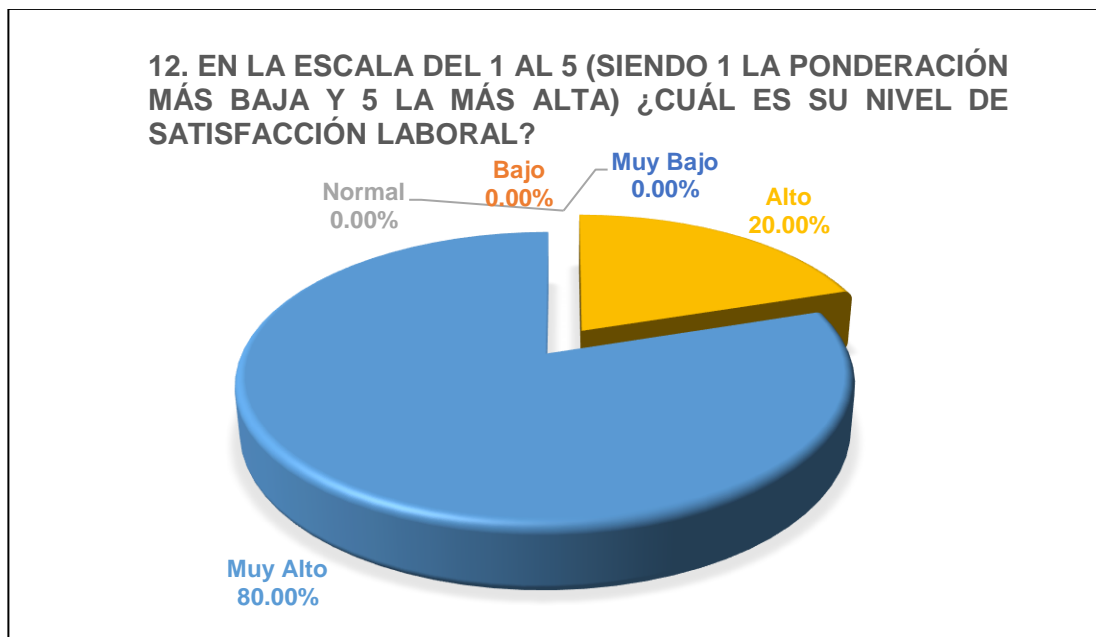
El 60% de los colaboradores expresan que los servicios de capacitaciones son los que se requieren mejorarse. Mientras que los servicios de asesoría financiera y de consultoría también requieren de atención para el mejoramiento de sus procesos.

**Pregunta N°12:** En la escala del 1 al 5 (siendo 1 la ponderación más baja y 5 la más alta) ¿Cuál es su nivel de satisfacción laboral?

**Objetivo:** Conocer qué tan satisfechos se encuentran los colaboradores en cuanto a sus funciones y actividades que desarrollan en la compañía.

**Cuadro de Análisis N° 16**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	0	0.00%
Bajo	0	0.00%
Normal	0	0.00%
Alto	1	20.00%
Muy Alto	4	80.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

Los colaboradores expresan que el nivel de satisfacción laboral en CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. esta entre alta (escala N° 4) con un 20% y muy alta (escala N° 5) con el 80%, por lo cual hay una aceptabilidad en cuanto a las actividades y tareas que se asignan a cada uno de ellos.

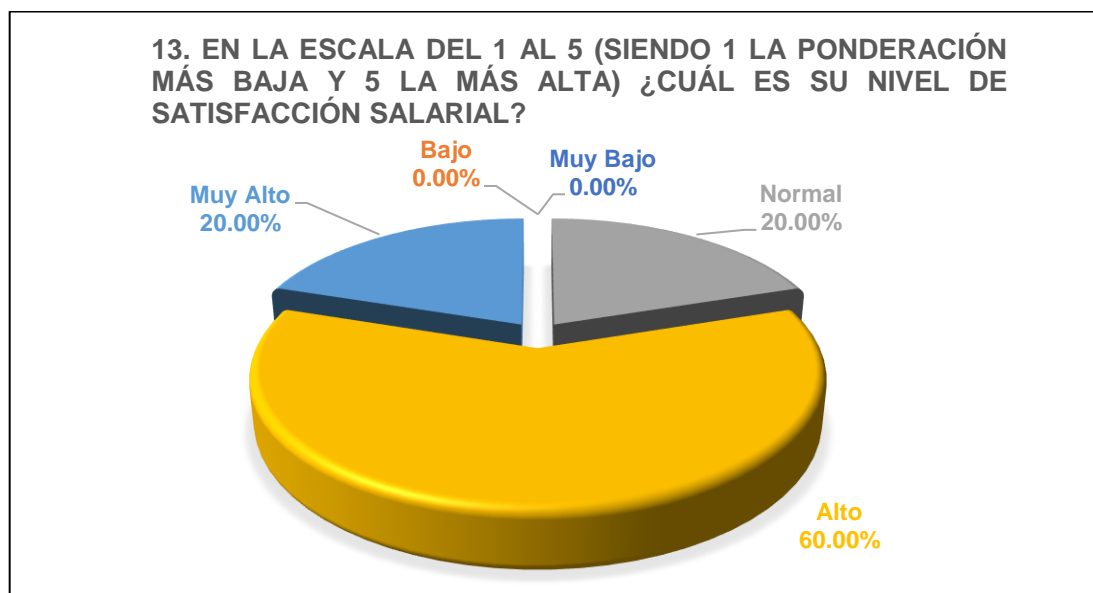


**Pregunta N°13:** En la escala del 1 al 5 (siendo 1 la ponderación más baja y 5 la más alta) ¿Cuál es su nivel de satisfacción salarial?

**Objetivo:** Conocer qué tan satisfechos se encuentran los colaboradores en cuanto a su remuneración salarial acorde a las funciones y actividades que desarrollan en la compañía.

**Cuadro de Análisis N° 17**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	0	0.00%
Bajo	0	0.00%
Normal	1	20.00%
Alto	3	60.00%
Muy Alto	1	20.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

Los colaboradores expresan que el nivel de satisfacción salarial en CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. está entre un nivel intermedio (escala N° 3) con un 20%, nivel alto (escala N° 4) representando la mayoría con el 60% hasta un nivel muy alto (escala N° 5) con otro 20%, por lo cual hay una aceptabilidad en cuanto a la remuneración que cada uno de ellos recibe por el desarrollo de sus actividades.

**Pregunta N°14:** Cuando usted inició sus labores en su puesto de trabajo ¿Le fueron asignadas claramente las funciones y actividades a realizar?

**Objetivo:** Conocer si a los colaboradores se les informo sobre las funciones y actividades que desarrollarían en la compañía de manera formal y clara.

**Cuadro de Análisis N° 18**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

Los colaboradores encuestados afirman que, si fueron asignadas con claridad las funciones y actividades a realizar en CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. Se puede concluir que los colaboradores conocen su rol en la empresa y que tienen una herramienta fundamental que les permite trazar un objetivo particular, que sumado al colectivo de la empresa, les permite llegar al punto deseado. Además, esto crea una identidad y una motivación que permite realizar sus labores de manera óptima, por lo tanto, representa grandes beneficios para ambos.

**Pregunta N°15:** De las siguientes opciones, ¿Cuáles considera son deficiencias para la empresa?

**Objetivo:** Conocer cuáles son las debilidades y deficiencias que los colaboradores consideran para darles prioridad en la compañía.

Cuadro de Análisis N° 19

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Ambiente Laboral	0	0.00%
Infraestructura	2	40.00%
Procesos	3	60.00%
Otros	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

El 60% de los encuestados consideran que hay ciertas deficiencias en cuanto a los procesos internos de la compañía y el 40% considera que la infraestructura es parte limitante para el desarrollo normal en la empresa, por lo cual se ve conveniente poder mejorar ambas opciones.

**Pregunta N°16:** ¿Qué recomendaciones aportaría para mejorar los servicios que ofrece CRM?

**Objetivo:** Conocer las aportaciones que brindan los colaboradores de la compañía para mejorar los servicios que ésta ofrece.

**Interpretación:**

Los colaboradores aportaron ciertas recomendaciones para mejorar los servicios en CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. entre ellas están el tener una sala de reuniones para realizar la presentación de los servicios a los clientes, el visualizar a aquellos clientes de consultorías para generar alianzas estratégicas en el sector, generar más publicidad sobre los servicios que ofrece la compañía y el optar por tener un local más amplio y que sea accesible a los clientes sin dejar atrás la seguridad en las instalaciones.

**Pregunta N°17:** ¿Qué recomendaciones aportaría para mejorar las condiciones laborales en CRM?

**Objetivo:** Conocer las aportaciones que brindan los colaboradores para mejorar las condiciones, procesos internos entre otros dentro de la compañía.

**Interpretación:**

Las recomendaciones obtenidas por colaboradores para mejorar las condiciones laborales en CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. son el tener reuniones mensuales dónde se muestre el progreso y logro de los objetivos en dicho período, tener actividades motivacionales como lo son celebraciones de cumpleaños, pausas activas que fomentan el cuidado laboral y personal, además recomiendan mejorar la formalización en sus procesos administrativos.

## ANEXO N° 5

### FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA GESTIÓN DE CAPACITACIONES EN “CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V.” EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

#### I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación es efectuada por estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador y consiste en realizar un Diagnóstico de la situación actual sobre el proceso administrativo de la empresa CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V., a través de los factores internos.

#### II. OBJETIVO

Obtener la información indispensable que servirá como base para el trabajo de graduación que lleva como título “PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA GESTIÓN DE CAPACITACIONES EN CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V. EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”.

#### III. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO

<b>Edad</b> Menor de 27 años ( ) 28 años a 37 años ( ) 38 años a 47 años ( ) 48 años a 57 años ( ) Mayor de 57 años ( )	<b>Sexo</b> Hombre ( ) Mujer ( )	<b>Cargo Laboral:</b> _____ <b>Tiempo de desempeñar en el cargo laboral:</b> _____
--	--	---

#### IV. PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

1. ¿Cómo están relacionadas la misión y visión con los objetivos propuestos de la empresa?
2. ¿Existen políticas por escrito y actualizadas encaminadas a la gestión de eventos en la empresa?
3. ¿Existe un programa trianual de eventos de capacitación a desarrollar para 2019-2021? Verificar la existencia de planes estratégicos y si existe visión y objetivos estratégicos.
4. ¿Cuál es el proceso de planificación que desarrolla para promocionar los eventos de capacitación? (dependiendo de la modalidad de la capacitación: seminario, taller, diplomado, etc. Y en función del tiempo o duración.
5. ¿Cuáles son los recursos que considera primordiales al momento de desarrollar un evento de capacitación?
6. ¿Está inscrito en Instituciones de formación continua como INSAFORP?
7. Ante la alta competitividad en el mercado, ¿Qué estrategias competitivas implementa actualmente para la mejora continua en las actividades de la gestión de capacitaciones en la organización?

8. Mencione algunos riesgos importantes que percibe en la gestión de capacitaciones; ¿de qué forma podría afrontar dichos riesgos?
9. ¿Qué canales masivos de comunicación utilizan para publicitar los servicios de capacitación? ¿Se están maximizando dichos canales?
10. ¿Qué acciones está tomando ante la necesidad de nuevas temáticas que los clientes demandan? ¿Qué estudios de mercado realizan y cuantas veces al año lo hacen?
11. ¿Qué indicadores toma en cuenta para la fijación de precios de los eventos y que permita la aceptación por parte de los clientes?
12. ¿Qué acciones está tomando la gerencia para fidelizar a sus clientes actuales y para atraer a los nuevos? (ampliar sus segmentos mercado/nuevos segmentos, micro nichos de mercado, estrategia de expansión)
13. ¿Qué considera necesario en la organización para mejorar los servicios de capacitaciones?
14. ¿Qué ofrece CRM para despertar el interés en los clientes por obtener un servicio de capacitación y opten por invertir en dicho evento?
15. ¿Considera que debería implementarse un servicio de post venta en las capacitaciones?

**¡GRACIAS POR SU APRECIABLE COLABORACIÓN!**

Nombre entrevistador/a:	
Fecha:	

## ANEXO N° 6

### RESUMEN DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA GESTIÓN DE CAPACITACIONES EN “CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V.” EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

#### I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación es efectuada por estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador y consiste en realizar un Diagnóstico de la situación actual sobre el proceso administrativo de la empresa CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V., a través de los factores internos.

#### II. OBJETIVO

Obtener la información indispensable que servirá como base para el trabajo de graduación que lleva como título “PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA GESTIÓN DE CAPACITACIONES EN CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V.” EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

#### III. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO

<b>Edad</b> Menor de 27 años ( ) 28 años a 37 años ( X ) 38 años a 47 años ( ) 48 años a 57 años ( ) Mayor de 57 años ( )	<b>Sexo</b> Hombre ( X ) Mujer ( )	<b>Cargo Laboral</b> REPRESENTANTE LEGAL Y SOCIO DE IMPUESTO  <b>Tiempo de desempeñar en el cargo laboral</b> 3 AÑOS
--	--	--

#### IV. PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

1. ¿Cómo están relacionadas la misión y visión con los objetivos propuestos de la empresa?

La empresa no cuenta con una misión y visión definitiva que los identifique, ya que se han enfocado en darle prioridad a la calidad en los servicios ofrecidos, así como también lograr posicionarse en el mercado. De igual manera comentan que los objetivos se los van estableciendo según transcurre el tiempo y se van programando y organizando los eventos.

2. ¿Existen políticas por escrito y actualizadas encaminadas a la gestión de eventos en la empresa?

Actualmente la empresa no cuenta con políticas escritas ni actualizadas, sin embargo, existen acuerdos establecidos que dirigen la línea de trabajo de todos, tales como:

- Para cada inscripción debe haber un compromiso de parte del cliente, se le pide un comprobante de inscripción lleno para poder formar parte del evento.

- Luego de contar con el comprobante se realiza la respectiva facturación.
- Al finalizar el evento, se requiere llenar una encuesta para evaluar una serie de aspectos que pueden contribuir a mejorar el servicio.
- Una vez que se reciben consultas vía correo electrónico, no se debe dejar transcurrir más de 24 horas para brindar una respuesta.
- Normalmente se solicita el pago de contado, sin embargo, se puede dar crédito a clientes grandes o que frecuentemente utilizan nuestro servicio.
- Se autoriza realizar descuento por dos personas un 10%, por tres personas el 15% y si es nuestro cliente frecuente se le otorga un 5% adicional.

3. ¿Existe un programa trianual de eventos de capacitación a desarrollar para 2019-2021? Verificar la existencia de planes estratégicos y si existe visión y objetivos estratégicos.

No poseen ninguno de los mencionados, ya que han estado trabajando en marcha de acuerdo a la necesidad y situación del evento. No obstante, están conscientes que es necesario establecerlos.

4. ¿Cuál es el proceso de planificación que desarrolla para promocionar los eventos de capacitación? (dependiendo de la modalidad de la capacitación: seminario, taller, diplomado, etc. Y en función del tiempo o duración.

El director de capacitaciones y evento se encarga de hacer un estudio (sondeo) de mercado con los contactos que posee de las empresas, en el cual les consulta referente a un tema en específico para conocer si el tema es acorde a la necesidad de los clientes. Esto con el fin de saber si es aceptable o no el tema. Luego de que se decide el tema se procede a la reserva del hotel en la cual analizan las fechas de disponibilidad a tal manera que sea accesible con la fecha del conferencista y la fecha del vuelo de avión. Si una de estas fechas no coincide se tiene que hacer una cancelación ya sea con el hotel o con el vuelo de avión que son los costos con los que incurre la empresa. Una vez queden definidas las fechas se procede a hacer la publicidad masiva de la información del seminario. Por lo general se toman 2 semanas de planificación y 6 semanas de ejecución y desarrollo del evento.



Otra de las limitantes es en cuanto al espacio de reserva en el hotel donde desarrollan el evento, ya que lo hacen mediante pronosticación y está sujeto a un contrato de servicio y si no se logra contratar la cantidad que se ha reservado en el hotel, les corresponde pagar más por reserva en el espacio del hotel.

5. ¿Cuáles son los recursos que considera primordiales al momento de desarrollar un evento de capacitación?

- Correo electrónico: para estar en comunicación con los clientes y poder enviar y recibir información.
- Vehículo: para poder trasladarse y llevar los recursos o materiales a utilizar en el evento
- Plan de llamadas: tiene que ser de forma ilimitada a celular y teléfono fijo para estar en comunicación con clientes y entre los mismos colaboradores.
- Impresor laser: para imprimir el material didáctico a utilizarse en la capacitación tanto para el expositor como para los asistentes, así como brochures, hojas volantes y documentos para el control del evento.
- Diseñador: que elabore los artes publicitarios.
- Proyector, laptop: material propio de la empresa para no incurrir en gastos de alquiler.
- Contar con Banner corredizo de publicidad: para brindar mayor realce y formalidad al evento
- Contactos con empresas o entidades gubernamentales: que sirven como base de datos para ofrecer los servicios que se prestan o solicitar cierta ayuda de algún tema en específico.
- Espacios adecuados para realizar los eventos: que las personas se sientan cómodas y sean acorde a la cantidad de personas que asisten.

6. ¿Está inscrito en Instituciones de formación continua como INSAFORP?

Se comenzó el procedimiento para formar parte de la institución, pero no se logró concretizar ya que INSAFORP pide que el conferencista esté inscrito, pero como

se trabaja con personal internacional eso conlleva a un proceso más largo y engorroso, motivo por el cual ya no se pudo inscribir CRM.

7. Ante la alta competitividad en el mercado, ¿Qué estrategias competitivas implementa actualmente para la mejora continua en las actividades de la gestión de capacitaciones en la organización?

Realizar capacitaciones con alta calidad y precios un poco más elevados de lo normal, esto es porque el mercado no está tan saturado para recibir este tipo de capacitaciones como empresas grandes o entidades de gobierno, a diferencia de brindar capacitaciones con precios muy bajos porque existe mucha competitividad en este tipo de mercado.

8. Mencione algunos riesgos importantes que percibe en la gestión de capacitaciones; ¿De qué forma podría afrontar dichos riesgos?

- La forma para poder financiarse es co-financiar el evento, aceptando otras personas que quieran invertir y compartiendo el riesgo que se gane o pierda en el evento.
- Tratar de negociar con hoteles descuentos en cancelaciones de habitaciones o evento.
- Evitar tener costos fijos y manejarlo como una línea de negocios y no como una empresa aparte.
- Problemas con el ingreso de conferencistas al país por documentos o tramites de migración debido a experiencias previas ahora se investiga sobre los requisitos para ingresar al país.
- La gestión de capacitaciones es muy fuerte si se opta en manejar más de 1 seminario por mes. Sin embargo, todo se va aprendiendo y se va capitalizando en aprendizaje.

9. ¿Qué canales masivos de comunicación utilizan para publicitar los servicios de capacitación? ¿Se están maximizando dichos canales?

Se utilizan medios tales como correo electrónico, redes sociales como Facebook, LinkedIn, cabe mencionar que se podrían maximizar de una mejor manera.

10. ¿Qué acciones está tomando ante la necesidad de nuevas temáticas que los clientes demandan? ¿Qué estudios de mercado realizan y cuantas veces al año lo hacen?

No se están realizando estudios de mercado, es más conocimiento empírico y estar al tanto de los temas de novedad o actualizados que puedan ser demandados por las empresas según sus necesidades. También se considera necesario proponer acciones para la selección de nuevas temáticas que puedan llamar la atención de los actuales y potenciales clientes.

11. ¿Qué indicadores toma en cuenta para la fijación de precios de los eventos y que permita la aceptación por parte de los clientes?

Los precios son establecidos realizando una comparación con las de otras capacitaciones o la media estándar del mercado en relación al tipo de capacitación que se esté realizando.

12. ¿Qué acciones está tomando la gerencia para fidelizar a sus clientes actuales y para atraer a los nuevos? (ampliar sus segmentos mercado/nuevos segmentos, micro nichos de mercado, estrategia de expansión)

- No se ha logrado fidelizar a los clientes para que se inscriban a todas las capacitaciones que se imparten en relación a los temas que podrían ser de su interés.
- Como acción para motivar o fidelizar a los clientes se brinda un 5% de descuento adicional a lo establecido normalmente.

13. ¿Qué considera necesario en la organización para mejorar los servicios de capacitaciones?

- Generar una base de datos de grandes contribuyentes para tratar de contactarlos y hacer la gestión para convertirlos en futuros clientes.

- Hacer investigación en el área de recursos humanos o el área encargada con su plan de capacitaciones de cada empresa para coincidir con los temas o cual de esos temas se puede impartir.

14. ¿Qué ofrece CRM para despertar el interés en los clientes por obtener un servicio de capacitación y opten por invertir en dicho evento?

- Investigar las deficiencias que se pueda tener en las empresas en áreas específicas y así tener la oportunidad de ofrecer los servicios
- Investigar mucho sobre el tema para manejarlo con propiedad y transmitir esa seguridad al momento de brindar la capacitación.

15. ¿Considera que debería implementarse un servicio de post venta en las capacitaciones?

Sí, se considera necesario porque se pueden ofrecer los otros servicios que brinda la empresa. Cabe mencionar que se brinda seguimiento personalizado cuando los clientes exteriorizan sus necesidades y al final de cada evento se reparten tarjetas de presentación.

**¡GRACIAS POR SU APRECIABLE COLABORACIÓN!**

Nombre entrevistador/a:	Ingrid Tatiana Hernández, Nelson Antonio Flores y Daniel Alexander Orellana
Fecha:	08 de Diciembre de 2018

**ANEXO N° 7**

**FORMATO DE LISTA DE COTEJO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO QUE  
CONTRIBUYA A MEJORAR LA GESTIÓN DE CAPACITACIONES EN “CRM AUDIT AND  
CONSULTING TAX, S.A. DE C.V.” EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

DATOS GENERALES	
<b>Observador/a:</b>	
<b>Fecha de la observación:</b>	
<b>Hora de Inicio:</b>	<b>Hora Final:</b>

OBSERVACIONES GENERALES
¿Se contó con el apoyo por parte de la jefatura de la empresa? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
¿Cómo se mostraron los colaboradores en la participación de la encuesta? <input type="radio"/> Muy interesados <input type="radio"/> Pocos interesados <input type="radio"/> Nada interesados
¿Cómo se percibe el ambiente laboral en la empresa? <input type="radio"/> Agradable <input type="radio"/> Desagradable
¿Cómo se percibe el ambiente físico en la empresa? <input type="radio"/> Seguro <input type="radio"/> Poco seguro <input type="radio"/> Inseguro
¿Se percibe la identidad corporativa en la empresa (misión, visión y valores)? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
¿Se percibe la estructura organizacional en la empresa (Organigrama)? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
<b>Comentarios:</b> _____ _____ _____

## ANEXO N° 8

### RESULTADOS DE LISTA DE COTEJO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA GESTIÓN DE CAPACITACIONES EN “CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. DE C.V.” EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

DATOS GENERALES	
<b>Observador/a:</b> Ingrid Tatiana Hernández, Nelson Antonio Flores y Daniel Alexander Orellana	
<b>Fecha de la observación:</b> 08 de Diciembre de 2018	
<b>Hora de Inicio:</b> 08:04 a.m.	<b>Hora Final:</b> 11:45 a.m.
OBSERVACIONES GENERALES	
<p>¿Se contó con el apoyo por parte de la jefatura de la empresa?</p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí    <input type="radio"/> No</p> <p>¿Cómo se mostraron los colaboradores en la participación de la encuesta?</p> <p><input checked="" type="radio"/> Muy interesados</p> <p><input type="radio"/> Pocos interesados</p> <p><input type="radio"/> Nada interesados</p> <p>¿Cómo se percibe el ambiente laboral en la empresa?</p> <p><input checked="" type="radio"/> Agradable</p> <p><input type="radio"/> Desagradable</p> <p>¿Cómo se percibe el ambiente físico en la empresa?</p> <p><input checked="" type="radio"/> Seguro</p> <p><input type="radio"/> Poco seguro</p> <p><input type="radio"/> Inseguro</p> <p>¿Se percibe la identidad corporativa en la empresa (misión, visión y valores)?</p> <p><input type="radio"/> Sí    <input checked="" type="radio"/> No</p> <p>¿Se percibe la estructura organizacional en la empresa (Organigrama)?</p> <p><input type="radio"/> Sí    <input checked="" type="radio"/> No</p>	
<b>Comentarios:</b> <p>Durante la visita a las instalaciones de CRM AUDIT AND CONSULTING TAX, S.A. de C.V. logramos observar que la infraestructura es muy amplia, pero a su vez con mucho espacio que consideramos está siendo desaprovechado para el desarrollo de otras actividades afines al giro del negocio. Poseen el equipo y mobiliario adecuado para el desempeño de sus labores. La atención del Representante Legal fue aceptable y con disposición a recibir la ayuda de nuestra propuesta, el equipo de trabajo fue muy atento a apoyarnos con el llenado de las encuestas. La presencia de la filosofía de la organización no fue notoria ya que como expresó el Representante es algo de lo cual están pendientes de trabajar internamente y que están conscientes de la ausencia de dicha información.</p>	

**ANEXO N° 9**

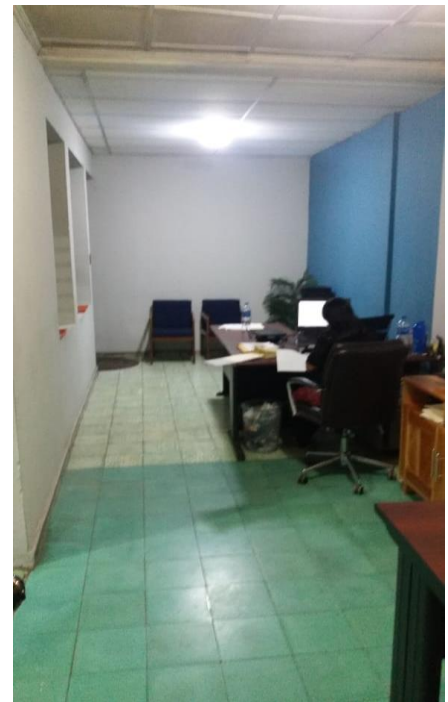
**IMÁGENES DE VISITA REALIZADA A LA COMPAÑÍA**

---

**LOGO DE LA EMPRESA**



**INSTALACIONES**



**REUNIÓN CON REPRESENTANTE LEGAL Y SOCIO DE IMPUESTOS**





## ANEXO N° 10

### COTIZACIONES SEGUN PRESUPUESTO

#### Local Comercial en Venta en Ciudad Merliot

Link: <http://www.inmosalvador.com/v-sv0000002591-18/inmueble-para-venta-en-merliot-santa-tecla.html?f=2>



**Precio:** USD\$175,000.00

**Teléfono:** 7853-1614

#### **Local Comercial en Venta en Merliot, Santa Tecla, San Salvador**

Excelente Inmueble para Oficina en la Zona de Merliot, con Área de Recepción y Espera, espacio para 10 oficinas, Sala de Reuniones para 12 personas, cocina con pantry, 3 baños con lavamanos y un baño con ducha, cableado de red, cableado para planta telefónica y extensiones en oficinas. Aire Acondicionado Central, Cisterna de 9 M3, pequeño jardín interior y exterior. Disponibilidad de parqueo para 5 vehículos. Información PRODEIN


BIENES RAICES Tels. 2557-2822, 2557-2823 y Celulares 7853-1614 y 7602-0876. Detalles Específicos: Área de Cons.: 188. Área del Terreno: 315.



## COTIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA PLAN DE DIFUSIÓN

Recursos a utilizar	Valor unitario	Unidades	Valor Estimado
Resmas de Papel	\$ 3.70	3	\$ 11.10
Alimentación durante las reuniones con Junta Directiva	\$ 80.00	-	\$ 80.00
Tinta negra para impresión de informes	\$ 10.90	1	\$ 10.90
Tinta magenta para impresión de informes	\$ 10.90	1	\$ 10.90
Tinta cyan para impresión de informes	\$ 10.90	1	\$ 10.90
Tinta amarilla para impresión de informes	\$ 10.90	1	\$ 10.90
Caja de folder manila tamaño carta	\$ 4.60	1	\$ 4.60
Anillados de informes	\$ 30.70	-	\$ 30.70
<b>TOTAL ESTIMADO</b>			<b>\$ 170.00</b>

PAPEL OFFICE DEPOT PREM  
T/C RM  
SKU: 5068



\$3.70

BOTELLA CANON NEGRA  
190-BK  
SKU: 25609



\$10.90

BOTELLA CANON MAGENTA  
190-M  
SKU: 25611



\$10.90

BOTELLA CANON CYAN 190-  
C  
SKU: 25610



\$10.90

BOTELLA CANON  
AMARILLO 190-Y  
SKU: 25612



\$10.90

FOLDER CARTA MANILA OD  
C/25  
SKU: 20296



\$4.60