

Domenica María Faidutti Hidalgo

Xavier Andrés Guerrero Torres

REESTRUCTURACIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS ENFOCADO EN LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DUMILESA S.A. GENERANDO UN IMPACTO DIRECTO EN LA GENTE; CALIDAD DE SERVICIO, PRODUCTO; MEJORA DE PROCESOS Y RENTABILIDAD.

Trabajo de Conclusión de Carrera (T.C.C.) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios y Economía, Especialización mayor Marketing y Ventas, Especialización menor Recursos Humanos (DomenicaFaidutti), Especialización mayor Marketing y Ventas, Especialización menor Recursos Humanos (Xavier Guerrero).

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Guayaquil, 2014

FAIDUTTI, Domenica M. y GUERRERO, Xavier A. Reestructuración en el área de recursos humanos enfocado en la capacitación y desarrollo de los colaboradores de la empresa Dumilesa S.A generando un impacto directo en la gente; calidad del servicio, producto; mejora de los procesos y rentabilidad. Guayaquil: UPACÍFICO, 2014, 103p. Ab. Martha Vallejo (Trabajo de Conclusión de Carrera – T.C.C. presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: Se realizó una asesoría a la Empresa Dumilesa S.A., la misma fue solicitada por sus continuos problemas por la alta rotación laboral, atención al cliente deficiente y en algunos puntos de venta se detectaron faltantes en el inventario.

Con el resultado de las encuestas realizadas a los clientes externos se efectuó un plan de trabajo en el que se fortaleció el Área de Talento Humano implementando un nuevo Departamento de Capacitación y Desarrollo.

La misma que entre sus funciones tenemos la elaboración de un programa de inducción, optimizar los parámetros de contratación del personal, planificar capacitaciones semestrales, implementación de uniformes para el personal de atención al cliente, evaluaciones periódicas del personal entre otras.

Con los cambios implementados disminuyó la rotación laboral, mejoro la atención al cliente y se redujeron los faltantes en el inventario; como resultado las ventas fueron incrementando gradualmente.

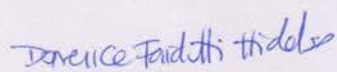
Palabras Claves: Capacitación y Desarrollo, Atención al Cliente, Programa de Inducción, Servicio, Calidad.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Domenica María Faidutti Hidalgo y Xavier Andrés Guerrero Torres declaramos ser los autores exclusivos del presente trabajo de conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de nuestra responsabilidad.

Por medio del presente documento cedemos nuestros derechos de autores a la Universidad Del Pacífico para que pueda hacer uso del texto completo del trabajo de conclusión de carrera a título “Reestructuración en el área de Recursos Humanos enfocado en la capacitación y desarrollo de los colaboradores de la empresa Dumilesa S.A. generando un impacto directo en la gente; calidad de servicio, producto; mejora de procesos y rentabilidad” con fines académicos y/o de investigación



Domenica María Faidutti Hidalgo

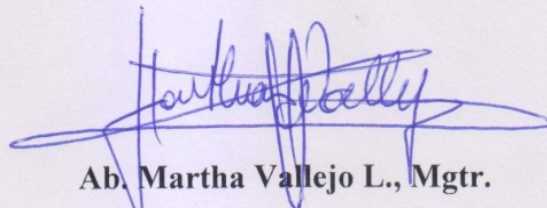


Xavier Andrés Guerrero Torres

Guayaquil, 2014

CERTIFICACIÓN

Yo, Ab. Martha Vallejo Luzuriaga docente de la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico, como Director del presente trabajo de conclusión de carrera, certifico que los señores Domenica María Faidutti Hidalgo y Xavier Andrés Guerrero Torres egresados de ésta institución, son autores exclusivos del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.



Ab. Martha Vallejo L., Mgtr.

Docente de la Facultad de Negocios y Economía

Guayaquil, 2014

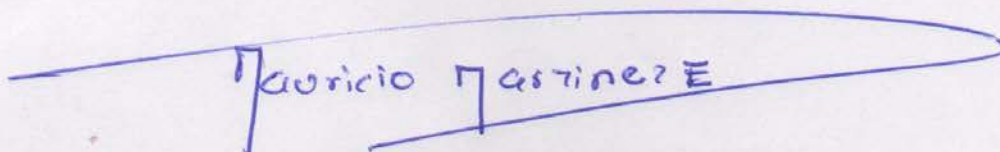
DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento en ciernes, a la Biblioteca de la Universidad para que haga de este trabajo investigativo un documento disponible para su lectura.

Los estudiantes han certificado estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, según como lo dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que ingresen a custodia de la Universidad Del Pacífico, los mismos que podrán ser utilizados para fines académicos y de investigación.

Para constancia de esta declaración, suscribe



Econ. Abg. Mauricio Martínez E. MAEE
Decano Facultad de Negocios y Economía
Universidad Del Pacífico

Fecha:

Guayaquil, 08 de Diciembre de 2014

Título de Tesis:

“Reestructuración en el área de recursos humanos enfocado en la capacitación y desarrollo de los colaboradores de la empresa Dumilesa S.A. generando un impacto directo en la gente; calidad de servicio, producto; mejora de procesos y rentabilidad.”

Autores:

Domenica María Faidutti Hidalgo
Xavier Andrés Guerrero Torres

Tutor:

Abogada Martha Vallejo, Magíster

Miembros del Tribunal:

Dra. Gina Alcivar Aragundi

Ing. Ingrid Soto Galarza

Fecha de sustentación y/o fecha calificación:

Febrero 19 del 2014

Índice de Contenido

AGRADECIMIENTOS	10
DEDICATORIA	11
I. INTRODUCCIÓN.....	2
I. A. Tema.....	4
I. B. Definición del Problema	4
I. C. Marco Teórico	6
I. D. Fundamentación teórica	11
I. D. 1. La industria del helado	11
I. D. 2. Antecedentes	11
I. E. Objetivos.....	14
I. E. 1. Objetivo General.....	14
I. E. 2. Objetivos específicos	14
I. F. Hipótesis	14
I. G. Metodología	15
I. G. 1. Recolección de la información	16
I. G. 2. Procesamiento de la información	16
II. SORBETTO Y SUS PRODUCTOS.....	17
II. A. La empresa.....	17
II. A. 1. Capacidad de producción	18
II. A. 2. Organización	19
II. A. 2. a. Misión.....	19
II. A. 2. b. Visión	19
II. A. 2. c. Organigrama actual.....	19
II. B. El producto.....	21
II. B. 1. Artesanal o industrial	21
II. B. 2. Clasificación de helados.....	22
II. B. 3. El producto y su elaboración.....	24
II. B. 4. Su marca y composición	24
II. B. 5. Diversificación	26
II. B. 6. Distribución del Producto.....	26
II. B. 6. a. Canal Heladerías	26
II. B. 6. b. Canal Profesional.....	27
III. EL MERCADO DE SORBETTO.....	28
III. A. Perfil del consumidor de helados	28
III. A. 1. Grupos de referencia primarios	29
III. A. 2. Grupos de referencia secundarios	29

III. A. 3. Grupos de referencia terciarios	29
III. B. La modalidad en el consumo	29
III. C. Cultura del consumo	30
III. D. Diagnóstico de competitividad	31
III. D. 1. Análisis de Fuerzas Porter	32
III. D. 1. a. Grado de Rivalidad.....	32
III. D. 1. b. La amenaza de entrada	33
III. D. 1. c. Amenaza de sustitutos	34
III. D. 1. d. Poder del comprador	34
III. D. 1. d. Poder del proveedor	34
III. D. 2. Análisis Foda	35
III. D. 2. a. Fortalezas:	35
III. D. 2. b. Oportunidades:	35
III. D. 2. c. Debilidades:	36
III. D. 2. d. Amenazas:	36
III. E. Investigación de mercado	38
III. E. 1. Análisis de Encuestas	38
IV. PROPUESTA DE CREACIÓN DE ÁREA DE TALENTO HUMANO	48
IV. A. Justificación.....	48
IV. B. Conceptualización de la administración del Talento Humano	49
IV. C. Área de Talento Humano	52
IV. C. 1. Organigrama propuesto	53
IV. C. 2. Descripción de los puestos del área de Talento Humano	56
IV. E. Desarrollo y plan de carrera.....	59
IV. C. 1. Desarrollo de competencias	60
IV. C. 2. El plan de carrera	60
IV. C. 2. a. Análisis de competencias	61
IV. C. 2. b. Desarrollo de carrera.....	65
IV. C. 2. c. Requisitos y plan de capacitación	67
IV. C. 2. d. Información sobre oportunidades profesionales	70
V. LA ESCUELA DEL HELADO	71
V. A. Inducción	71
V. A. 1. Scuola Del Gelato	72
V. A. 2. Metodología de los programas de inducción	74
V. B. Capacitación del plan de carrera.....	74
V. B. 1. Capacitación de imagen.....	74
V. B. 2. Capacitación del discurso	75
V. C. Indicadores y gestión de Talento Humano	76
V. D. Inversiones de la implementación	78
V. E. Análisis de las ventas	81
Conclusiones	84

Recomendaciones	86
Bibliografía	87
Anexos	91
Anexo No. 1: Cuestionario de Preguntas	91

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama actual de la empresa	20
Figura 2. Helado Sorbetto	25
Figura 3. Cinco fuerzas de Porter	32
Figura 4. Encuesta Pregunta 1	38
Figura 5. Encuesta Pregunta 2	39
Figura 6. Encuesta Pregunta 3	40
Figura 7. Encuesta Pregunta 4	41
Figura 8. Encuesta Pregunta 5	42
Figura 9. Encuesta Pregunta 6	43
Figura 10. Encuesta Pregunta 7	44
Figura 11. Encuesta Pregunta 8	46
Figura 12. Encuesta Pregunta 9	47
Figura 13. Modelo del Departamento de Talento Humano	53
Figura 14. Nuevo organigrama de la empresa con Talento humano	55
Figura 15. Habilidades y competencias	66
Figura 16. Desarrollo de carrera: marketing y ventas	67
Figura 17. Perfiles técnicos y aptitudes	68
Figura 18. Requisitos	69
Figura 19. Logotipo de Scuola del Gelato	72
Figura 20. Ventas anuales del periodo 2006-2013 (en dólares).....	82

Índice de Tablas

Tabla 1. Encuesta Pregunta 1	39
Tabla 2. Encuesta Pregunta 2.....	40
Tabla 3. Encuesta Pregunta 3.....	41
Tabla 4. Encuesta Pregunta 4.....	42
Tabla 5. Encuesta Pregunta 5.....	43
Tabla 6. Encuesta Pregunta 6.....	44
Tabla 7. Encuesta Pregunta 7.....	45
Tabla 8. Encuesta Pregunta 9.....	47
Tabla 9. Gastos de personal área de Talento Humano.....	54
Tabla 10. Definición del significado de las competencias analizadas.....	63
Tabla 11. Competencias críticas seleccionadas	64
Tabla 12. Esquema de cursos de imagen	75
Tabla 13. Esquema de cursos de discurso.....	76
Tabla 14. Indicadores de gestión	77
Tabla 15. Presupuesto anual de talento humano.....	81

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer primero a Dios y a nuestros padres por habernos permitido estudiar en La Universidad Del Pacífico, gracias a su apoyo y esfuerzo hemos podido concluir esta nueva etapa de nuestras vidas, a todos los docentes que nos guiaron en este largo recorrido, y a nuestra tutora por habernos encaminado y ayudado a culminar este proyecto.

DEDICATORIA

Con todo nuestro cariño para nuestros padres, las personas que hicieron todo en la vida para que pudiéramos lograr nuestros sueños, por motivarnos y darnos la mano cuando lo necesitamos. Gracias por ser nuestra inspiración.

I. INTRODUCCIÓN

Sorbetto es una empresa familiar de helados artesanales que ha crecido con los años, atravesando por distintas etapas, inició cuando Aldo Faidutti decide continuar con la tradición familiar de hacer helados de manera artesanal, pensándolo como una oportunidad para mejorar la industria, siendo capaz de darle valor agregado y competir con el mercado actual. De esta manera se inicia un trabajo que se expande y en el cual se implementa tecnología y creatividad, dándole soporte a un quehacer que es valorado por la expansión de la industria al marcar la diferencia con su composición y su elaboración artesanal.

De esta manera, Aldo Faidutti abrió su primera fábrica-heladería en Guayaquil hace 33 años con el nombre de Il Gelato, dicha fábrica poseía una capacidad de procesamiento de un millón de litros de helado al mes, trabajando con maquinarias robotizadas (lo último en tecnología europea), producía más de 21 variedades de helados con un promedio de tres sabores por cada una.

Bajo el ejemplar de los modelos familiares de sus antepasados y con la guía de su padre, Domenica Faidutti decide viajar a Italia a especializarse en la Creación de helados en enero del 2004. A su regreso se propone junto a sus padres abrir una heladería nueva e innovadora en la ciudad de Guayaquil. Después de mucho trabajo, esfuerzo y dedicación logran la apertura de esta nueva heladería llamada Sorbetto Artesanal, el 8 de diciembre del 2004, con su primera sucursal en Urdesa.

La idea de la empresa es satisfacer las necesidades del cliente brindándoles la mejor calidad y el mejor servicio dentro de sus locales. Con productos frescos y 100% naturales.

Los primeros 6 meses de apertura los dueños atendían a los clientes las 24 horas del día, esto hacía que los clientes vayan con más frecuencia. La atención personalizada permitió conocer la opinión de los clientes, y la frecuencia dio como resultado ganar no sólo clientes

sino también amigos. Dentro de la heladería se creó un ambiente acogedor y de gran cordialidad.

Se comenzó con 10 sabores de helados, los típicos sabores italianos preferidos por los clientes, como Vainilla, Chocolate, Stracciatella, helados de frutas, Profiteroles, entre otros.

Con el transcurso del tiempo se innovaron los sabores siguiendo las tendencias del mercado, como Cheesecake, Pie de limón, Rocca, sabores que provenían de los postres preferidos de los ecuatorianos. Estas implementaciones se tomaron bajo el interés de los propietarios de la firma a las voces del mercado y por las sugerencias de los clientes. Para esto, cada sabor nuevo es estudiado, y si la investigación y desarrollo es exitosa se pone a consideración de los clientes. Las apreciaciones recibidas se convierten en ideas para mejorar el producto hasta que se logra una plena aceptación de los consumidores.

En el transcurso de los primeros 3 años de existencia se abrieron cuatro locales de Sorbetto ubicados en distintos sectores de la ciudad de Guayaquil. El primero fue en Urdesa, el segundo en Samborondón en el C.C. La Torre, luego en Garzocentro 2000 y el último de ellos se decidió abrir por insistencia de los clientes en la zona de los Ceibos. La elección más frecuente de los clientes es hasta ahora en los centros comerciales.

Posteriormente el negocio emprendió su ampliación en lugares fuera de la ciudad. A principios del 2010 se inauguraron tres puntos de venta uno en Salinas y dos en Samborondón.

Dumilesa S.A. ha vendido varias franquicias: una en Puerto Azul, cuatro en Quito, una en Machala, en la Gasolinera Móvil ubicada en la vía a la Costa y la última heladería que se abrió en la zona de los Ceibos.

Para acompañar los helados se decidió comenzar con la línea de pastelería de Sorbetto. La línea consta de: Alfajores, Donuts, Lenguas de gato, Barquillos, etc.

La visión de Sorbetto es expandirse en los Estados Unidos y en el resto de América Latina.

Dumileza S.A.se caracteriza por ser muy celosa en la compra de la materia prima, que son la base de la calidad de sus productos.

Este gran desarrollo, en un corto período de tiempo, le impone también desafíos a la empresa en el área gerencial, siendo en estos momentos su principal preocupación el manejo del talento humano, tanto en la calidad como en la capacidad de los mismos de expandir la cultura organizacional, así como la comprensión de la importancia de pertenecer a una industria artesanal, con mucha tradición en el mundo, que ha sido orgullo para generaciones y que goza de reconocimiento internacional.

Este proyecto analizará la estructura de la compañía y la calidad de servicio al cliente, analizando las fortalezas y debilidades, poniendo énfasis en el manejo en el área del Talento Humano, tratando de individualizar estrategias que potencien la eficiencia en este ámbito.

I. A. Tema

“Implementación de una estrategia de capacitación para mejorar el área de talento humano de la empresa de helados artesanales, Sorbetto”

I. B. Definición del Problema

En la ciudad de Guayaquil muy pocas heladerías funcionan cuando no están ligadas a una gran industria que las provea, la iniciativa de las heladerías en las que el propietario sea quien haga el helado es poco común.

La organización empresarial es una pieza clave al momento de emprender un negocio y mucho más cuando, como sucede en el país, éste está monopolizado por una marca que ha

logrado ponderarse en el mercado durante años. En este caso esa marca es Pingüino de Unilever.

Iniciar un negocio de venta de helados que se producen de manera artesanal en un lugar donde no existe una venta similar es desde el primer momento una innovación y un plus para marcar piso en el mercado y entrar a competir. Sin embargo, a esto se debe añadir una serie de procesos que definan la marca desde cómo es el ambiente en el lugar en el que se distribuye el producto, empezando por el personal de talento humano.

En el caso de Sorbetto, la gestión que realiza el personal de talento humano presenta distintos problemas que como consecuencia, afectan a la empresa:

- Falta de estandarización del servicio: Las personas que laboran en la sección de servicio al cliente no tienen un modelo específico a seguir sino que actúan bajo sus propias directrices. En ese sentido es necesario reorientar el servicio y estandarizarlo para que los empleados tengan un discurso estándar y una aproximación a sus posibles reacciones en distintos tipos de situaciones.
- Falta de capacitaciones: Las capacitaciones al personal constituyen actualmente una herramienta fundamental para el desarrollo de un negocio. A través de estas se logra invertir en instrucción al personal que posteriormente se evidenciará en un servicio que se vuelva cada vez más agradable y capaz de atraer nuevos clientes.

La falta de capacitación y de orientación del personal, factores anteriormente mencionados tiene como consecuencia un servicio inadecuado, caracterizado por la falta de buenos modales al recibir al cliente, en este caso la capacitación al personal podrá aumentar la satisfacción de los clientes con el servicio que brinda la heladería.

I. C. Marco Teórico

El presente proyecto pretende ejecutar un plan de acción para mejorar el nivel de atención al cliente que posee el personal de la empresa de helados artesanales Sorbetto.

Servicios: Son acciones, procesos y ejecuciones que se efectúan para fidelizar a los clientes. Se debe entender al servicio no solo a las empresas que engloban en este sentido, pues en una empresa de productos el servicio humano es importante y en ocasiones resulta fundamental. En el caso del proyecto a implementarse, el servicio que se brinda es, además de la relación vendedor-cliente, el helado en sí (Getting Started in Quality).

Servicio al cliente: Puede considerarse que el servicio al cliente se constituye con todas las actividades que unen a una organización con sus clientes (Inches). En la actualidad se considera un eje primordial del negocio a emprender el tipo de servicio que se crea con quien permite continuar el mercado, o viceversa: el cliente.

Satisfacción al cliente: Satisfacer al cliente es uno de los factores primordiales para establecer un negocio que se proyecte a largo plazo e incluso para que crezca. Un cliente satisfecho recomendará a la empresa a un mínimo de 5 personas, un cliente insatisfecho hablará mal de la empresa a, por lo menos, 12 personas (Comercio Internacional mexicano).

La satisfacción al cliente es, en muchas ocasiones, confundida con lo que es el servicio al cliente, pero esta categoría dentro del intercambio en la relación proveedor-usuario va más allá de lo que en ocasiones se cree usualmente. Cuando se habla de satisfacción al cliente se incluyen todos los elementos del Marketing Mix: Producto, Precio, Promoción y Distribución (Investigadores del Mundo 15)

Cómo trabajar el servicio al cliente: Es importante tener claro hacia dónde debe ir el servicio al cliente conforme la actividad a la que está vinculada la empresa y el target al que está enfocada (Czinkota 47).

- Todos los procesos están vinculados al cliente de manera directa o indirecta.
- Incorporar una cultura de servicio es mejorar constantemente la atención al cliente.
- Utilizar el servicio como distintivo de la empresa convirtiéndose en un elemento diferenciador acompañado de una fuerte ventaja competitiva.
- Desarrollar nuevas medidas cuyo objetivo será el de establecer nuevos criterios y sistemas para la medición del desempeño de la empresa, sus diferentes áreas y personas, permitiendo así relacionar directamente la satisfacción de los clientes con los objetivos financieros y las mediciones operativas.
- Manejar efectivamente las tecnologías aprovechándolas al máximo con el objetivo de mejorar las relaciones con nuestros clientes, entre ellos diseños de páginas web, correo electrónico, CRM (CustomerRelationship Management, se entiende como la Gestión de Relación con clientes).
- El servicio al cliente radica en la filosofía, las actitudes y los comportamientos de cada uno de los empleados que van desde el portero hasta el presidente(Comercio Internacional mexicano 112).

Plan de Carrera: En el análisis que hacen sobre el tema (Gan y Berbel) expresan que el desarrollo de una carrera profesional no consiste en un programa de formación instantáneo o en un taller de planificación de carrera profesional, sino que se trata de una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso que reconoce en las personas como un recurso vital de la empresa.

Centremos nuestra atención en este concepto que así expresado juega un papel relevante en las organizaciones tendiendo a buscar un equilibrio entre las necesidades de la organización y las necesidades particulares de los empleados. Una de las ventajas más de los planes de desarrollo de carrera es la determinación de oportunidades profesionales que tienen

los empleados dentro de la organización(Mertens) y sobre los requisitos necesarios para asumir las nuevas posiciones pero también es útil reconocer las condiciones de empleabilidad, ésta es una marca que señala que aunque las personas dejen la organización en la que se han desarrollado en determinado ámbito profesional, estas personas llevan impregnadas las características formativos y elementos culturales que destacan en el mercado con lo cual serán apetecidos por otras empresas medianas o emergentes en la misma área o negocio.

Martha Alles(), siguiendo en la misma línea de pensamiento se refiere a los planes de formación como aquellos relacionados directamente con aspectos técnicos de conocimientos requeridos por el individuo para desempeñarse en su puesto de trabajo en futuras posiciones.

La autoramencionada resalta las iniciativas que han tomado las empresas como el desarrollo del talento humano, pero admitiendo las dificultades del proceso su propuesta se alinea hacia la determinación del significado de talento para un puesto de trabajo y luego formularlo en términos de competencias, siendo este el enfoque que se adoptará en el trabajo de investigación.

El énfasis estará en desarrollar competencias y no de comparar con las que ya poseen los empleados, de allí la importancia que tiene para la empresa definir los planes de desarrollo para sus empleados de manera concomitante con su respectivo plan de formación, comenzando por aquellas áreas críticas del negocio, como son para este trabajo de grado el departamento de servicio al cliente y los puntos de ventas de la empresa DUMILESA S.A. Donde se pretende llevar a cabo la reestructuración del área de talento humano, donde el desarrollo de los planes de carreras estará basado en competencias.

La carrera y su concepto: Al conceptualizar lo que implica una carrera, se puede señalar como una sucesión organizada de puestos que se encuentran relacionados unos con otros y van delineando el avance de una posición dentro de la estructura de la empresa. Es el esfuerzo concertado y coordinado entre individuos y la organización.

Los individuos quieren desarrollarse y avanzar en su trabajo a lo largo de su ciclo de vida y la organización quiere seleccionar, evaluar, asignar y desarrollar a sus trabajadores para mantener su efectividad, crecer y enfrentar los retos del futuro. Un enfoque balanceado permite el encajamiento de las necesidades del individuo y de la empresa.

La organización depende de la actuación de su personal, para sobrevivir, mantener su efectividad y para crecer; mientras que las personas que en ella trabajan necesitan encontrar situaciones de trabajo que les proporcionen seguridad, reto y oportunidades de autodesarrollo a lo largo de su ciclo de vida laboral.

La implementación del plan de carrera: De acuerdo a las teorías de varios autores el punto más importante en el comienzo de un proyecto de plan de desarrollo, es la determinación de al menos las competencias generales para los diferentes puestos de la empresa y así poder reclutar, evaluar, crear planes de desarrollo y promover en base a ellas. “Es necesario conocer el perfil y potencial de cada candidato, a fin de embonar estas características con los requerimientos de perfil y competencias de las vacantes”; (Mari Carmen Balcarcel, soteus.net/B13Art01.aspx, párrafo 9)

Cuando concluye el proceso de reconocimiento de las competencias necesarias para cada puesto, se debe estructurar un proceso serio y claro de evaluación de desempeño, basado en objetivos específicos, medibles, alcanzables y retadores; planteados al inicio de cada año para cada posición.

Cuando se tienen claro los objetivos y las competencias presentes y futuras, no sólo podemos determinar los puestos a los que puede aspirar un colaborador, sino la preparación académica que debemos ofrecerle para la obtención de resultados exitosos para la compañía, y a su vez un alto impacto motivacional para el empleado.

Dependiendo del tamaño de la empresa, en las muy grandes quizás sea imposible diseñar un plan de desarrollo para cada individuo, de tal manera que puede ser necesario priorizar y hacer un trabajo muy detallado para aquellos que sean identificados como talentos claves de la organización.

Una de las partes más importantes de este proceso, es generar en los colaboradores la cultura de que cada persona debe proyectar su propia carrera, utilizando las herramientas que la empresa le provea para comunicar sus expectativas y asumir la iniciativa de disminuir las brechas que tenga para lograr cada quien lo que desea a nivel profesional. Por otra parte, es recomendable que las empresas comuniquen abiertamente las líneas de carrera disponibles y busquen generar el movimiento interno mediante convocatorias internas, a fin de generar y promover nuevas oportunidades de aprendizaje para las personas.

I. D. Fundamentación teórica

I. D. 1. La industria del helado

Comer helado es placentero. En una encuesta realizada por Gallup sobre las formas de comer helado en todo el mundo el 86% de las personas contestaron que es placentero comer helado. El 85,3% de estas personas contestaron que comen helado porque es dulce, mientras que el 40,9% contestó que era por su temperatura. En ese sentido el negocio del helado podría ser reemplazado por otro sino se le da un valor agregado, que es realmente lo busca el 100% de los clientes.

En la actualidad el sector de los helados se encuentra en un período de auge, fundamentalmente en el segmento de los helados artesanales, tras haber superado los efectos negativos de la crisis bancaria que experimentaron las empresas a fines de los años 98 y 99.

Este sector en Ecuador se caracteriza por estar en un mercado altamente competitivo, donde existen tanto empresas locales como nacionales e internacionales. Los ecuatorianos consumen por año alrededor de 1.8 litros de helado. Sin embargo, el consumo de este dulce aún no está en el rango de generar ganancias como en los países vecinos de Colombia y Brasil, lo que ha obligado a las compañías a diversificar su producción y diferenciarse mediante la utilización de variadas estrategias como, ofrecer cada vez más valor agregado a sus productos, incorporar nuevos canales de comercialización e incrementar los servicios que brindan en sus puntos de venta.

I. D. 2. Antecedentes

No existen datos reales acerca del lugar de origen de los helados, ya que hay quienes sostienen que provienen de China, otros ubican su nacimiento en Grecia o en el sur de Italia. Se dice que su aparición data de aproximadamente tres mil años. La difusión en la antigüedad

de este producto, es atribuida a Marco Polo, quien lo introdujo en el imperio Romano luego de conocerlo en el Lejano Oriente.

Según referencias históricas, en el siglo XVI, Catalina De Médici, al casarse con Enrique II de Valois, lleva el helado a Francia y es de la mano de un cocinero francés que se introduce en Inglaterra, donde se inventa una receta que incorpora la leche en su elaboración. Es importante mencionar que en esa época, el helado era un placer reservado sólo para los reyes y su corte, ya que era muy dificultosa su producción y conservación. A mediados del siglo XVII, un italiano llamado Procopio inventa una máquina para homogeneizar frutas, azúcar y hielo, logrando así obtener una crema helada, similar a la que hoy conocemos (Universidad Nacional de Rosario).

Fue recién en el siglo XVIII cuando los vendedores ambulantes italianos difundieron el helado por toda Europa y es en ese mismo siglo cuando llega a América del Norte. En el siglo XIX una norteamericana llamada Nancy Johnson inventa la primera heladera automática, que sienta las bases para la elaboración del helado industrial. Dos años más tarde William Young aplicó un motor al cilindro, lo cual permitió un enfriamiento más uniforme y compuesto. En 1851 Jacobo Fussler fundó la primera empresa productora de helados de Estados Unidos. Posteriormente, con el desarrollo y perfeccionamiento de los sistemas de refrigeración, el helado adquiere un carácter comercial e industrial llegando, a fines de siglo, a convertirse en el postre de consumo masivo más popular del mundo.

En Ecuador muchos de los helados que se consumían a inicios del siglo XX eran realizados de forma casera y se vendían en tiendas. De esto parte que los ecuatorianos sientan tanta fascinación por lo artesanal pues tiene para ellos referencia de lo tradicional.

El tamaño del mercado de helados artesanales en Ecuador es de 2.000.000 de litros al año. El consumo de helado artesanal por habitante es de 1.8 litros al año (Dumileza S.A.,

2010). Comparado con Argentina y Chile donde los consumos son de 5.5 y 6 litros, respectivamente, se nota que el consumo nacional es sensiblemente menor. Es de destacar que en estos dos últimos el consumo se ve afectado por la estacionalidad, lo cual no es el caso en el Ecuador en donde los niveles de venta se mantienen durante el año.

El 7, 2% del mercado ecuatoriano es atendido por Sorbetto, 144.000 litros anuales.

En Ecuador el potencial de crecimiento del mercado es alto si consideramos el bajo consumo per cápita. Existe una gran oportunidad en el desarrollo del canal de supermercados. En Chile, el 35% de las ventas totales de helados artesanales se da a través del canal supermercados. En Perú este porcentaje es del 8%. En Ecuador el porcentaje es apenas del 3%, existiendo aquí un mercado no explotado.

El helado está posicionado en Ecuador en la mente del consumidor como un premio, postre, dulce o snack y no como alimento, existiendo una oportunidad de expandir el consumo. La industria de helados artesanales debe ser agresiva en gastos de marketing que se expresa en fuertes campañas publicitarias, material para los puntos de ventas y labores de merchandising.

El principal participante en la industria de helados artesanales es Sorbetto que se estima tiene el doble de capacidad instalada de fabricación y cuenta con los equipos suficientes.

Existe una oportunidad de expansión en el mercado de la ciudad de Quito y Cuenca, y posteriormente en Estados Unidos en la ciudad de Miami, donde no existe una heladería de este tipo artesanal. También en Panamá, Perú y Colombia.

Por su parte, Arca del Ecuador compró la marca Topsy, con la cual junto al grupo Coca Cola y Toni se está invirtiendo ampliamente en publicidad con vista a competir con la marca de helados procesados Pingüino.

El mercado de helados es un mercado de novedad, por esta razón Sorbetto está permanentemente lanzando nuevos productos al mercado. Durante este año ha realizado 7 lanzamientos y tiene una nutrida lista para el resto del año.

I. E. Objetivos

I. E. 1.ObjetivoGeneral

Crear una estrategia para mejorar el área de Talento Humano, que se enfoque en la capacitación y desarrollo de los colaboradores, con especial énfasis en mejorar la calidad de servicio y producto, así como los procesos de atención al cliente.

I. E. 2.Objetivos específicos

- Realizar una descripción sobre la situación actual de Sorbetto.
- Determinar por medio de una investigación de mercado la percepción de los clientes sobre la atención de Sorbetto en general.
- Desarrollar una propuesta que permita mejorar el área de talento humano y al mismo tiempo capacitar a los colaboradores de Sorbetto.

I. F. Hipótesis

Una estrategia de mejora en el área de Talento Humano, proporcionará las herramientas y condiciones adecuadas para la capacitación de los colaboradores, así como la mejora en la calidad de servicio y producto, generando mayor satisfacción de los clientes de Sorbetto.

I. G. Metodología

Para lograr los resultados esperados se propone una estrategia mixta de investigación, con la intencionalidad esencialmente descriptiva, conjugando procedimientos metodológicos cuantitativos con cualitativos por la significación que ello tiene para lograr una mayor objetividad posible, a la par que permita comprender como ocurren los hechos estudiados en la vida real.

Desde el punto de vista cualitativo se diseñó una guía de entrevistas semi estructuradas que permitirán homogeneizar los resultados. La entrevista se realizó en diferentes contextos y momentos, para evadir el componente de formalidad y frialdad que tienen las entrevistas en oficinas y locales formales(Hartline y Ferrell).

Se obtuvo una valiosa información sobre la organización de la empresa directamente de sus ejecutivos y además en las entrevistas se obtuvo la percepción que tienen del negocio.

En cuanto al análisis cuantitativo se tomó de la información financiera y las estadísticas del personal y fueron procesadas en Excel, se presentaron en tablas y gráficos. En cuanto a la información cualitativa fueron analizadas en su contenido y se seleccionaron viñetas representativas para ilustrar los más relevantes resultados obtenidos.

Los antecedentes utilizados para la investigación de la tesis se detallan a continuación:

- Entrevista a funcionarios de la empresa DUMILESA S.A.
- Estadísticas de la Industria del mercado de los helados en Ecuador.
- Libros y textos de estudio.
- Revistas y boletines.
- Publicaciones en sitios WEB.

La metodología aplicada se basa en la investigación documental, aplicando la deducción para la explicación de las causas del desarrollo de la gestión del talento humano de la empresa.

El diseño de esta investigación es no experimental longitudinal, debido a que las causas y los efectos ya han ocurrido en un tiempo dado, por lo que solo se observan los fenómenos tal como se dan en su propio contexto, y desde allí se analizan.

I. G. 1. Recolección de la información

- Visita a la empresa DUMILESA S.A.
- Visita a la INEC
- Llamadas telefónicas
- Correspondencia por e-mail

I. G. 2. Procesamiento de la información

- Revisión de los contenidos.
- Tabulación y gráficos del análisis estadístico.
- Análisis del diagnóstico de la empresa.
- Presentación y análisis de las nuevas estrategias de la gestión del talento humano
- Comprobación de Hipótesis.
- Extracción de las conclusiones y recomendaciones.

II. SORBETTO Y SUS PRODUCTOS

II. A. La empresa

Dumilesa S.A. pertenece a la Mediana Industria y dentro de esta subcategoría de Artesanal, como empresa mediana debe responder a ciertos parámetros, entre ellos que no debe superar los 100 trabajadores y el capital fijo no debe pasar de \$120.000.

Dumilesa S.A. tiene en la actualidad una plantilla de 58 trabajadores, desempeñándose en diferentes actividades de los procesos de la empresa.

Dentro de las visiones de la empresa el término artesanal hace referencia, tanto a la alta calidad de la materia prima utilizada en la elaboración de los helados y los dulces, como en el uso de maquinarias de apoyo que por lo general son pequeñas, dejan espacio para la intervención del trabajo humano que le agrega un sello personal a ciertos procesos, esto lo diferencia de los procesos industriales donde las maquinarias hacen todo el trabajo reemplazando la intervención humana.

Es importante señalar que dentro del desarrollo económico de un país, las PYMES, categoría a la que pertenece la empresa bajo análisis, tienen un significado especial, entre los que se puede destacar, que son factores claves para generar riqueza y empleo, dinamizan la economía, contribuye a mitigar los problemas y tensiones sociales, y mejora la gobernabilidad, requiere menores costos de inversión, contribuyen en dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas y en su mayoría utilizan insumos y materias primas nacionales.

II. A. 1. Capacidad de producción

- La capacidad de producción de la fábrica es de 8000kilos por mes, que equivalen a 12.000 litros en el mismo periodo, trabajando 10 horas al día y 30 días al mes. Actualmente trabaja a un 90% de la capacidad instalada.
- Sorbetto posee capacidad de diversificaciónen otros negocios con una pequeña inversión adicional, tales como yogures, salsas, manjar, postres congelados, leche, dulces.
- Sorbetto atiende los mercados correspondientes a diferentes grupos de edades tales como niños, jóvenes y adultos con productos clasificados en helados de agua, leche y yogurt.
- Sorbetto tiene maquinaria moderna y versátil.
- Las instalaciones son propias y están situadas en una zona industrial.

Existen diferentes factores que influyen en el consumo de helados y es el factor cultural en el cual se refleja el comportamiento del consumidor; a esto se suma el poder adquisitivo como otro factor determinante para el consumo.

II. A. 2. Organización

II. A. 2. a. Misión

Ofrecer a los ecuatorianos helados de gran calidad con alto valor nutritivo en un ambiente acogedor, con el objetivo de satisfacer mediante un servicio con gente honesta y amigable, un antojo refrescante.

II. A. 2. b. Visión

Convertirnos en los próximos cinco años, en la empresa líder en el área de helados artesanales de Ecuador, posicionándonos en la mente de nuestros consumidores.

La empresa si bien ha tenido un crecimiento importante en ventas se encuentra en la actualidad con la necesidad de analizar su estructura poniendo énfasis en una mejor planificación del área de talento humano haciendo un diagnóstico de la estructura actual y diseñando nuevas estrategias para fortalecer la eficiencia del personal, por lo tanto debemos definir cuáles son los alcances de la administración del talento humano.

II. A. 2. c. Organigrama actual

Del análisis de la estructura de personal se pudo obtener el número de los mismos y totalizan 58 personas que tienen funciones ejecutivas y de operación como se detallan a continuación:

Figura 1. Organigrama actual de la empresa



Fuente: DUMILESA S.A.

Elaboración: DomenicaFaidutti – Xavier Guerrero

En esta etapa de crecimiento de la empresa se ve la necesidad de crear un departamento que se encargue de la administración del talento humano, lo que beneficiaría la aplicación de ciertas políticas como:

- Mejoras continuas
- Plan integral de capacitación
- Diseño de un plan de carrera

Entre otros beneficios que serían la consecuencia directa de la profesionalización del área mencionada.

II. B. El producto

II. B. 1. Artesanal o industrial

Los helados que se encuentran en el mercado responden a dos grandes grupos: Artesanales e Industriales.

Para entender la diferencia entre las categorías mencionadas es necesario hacer algunas aclaraciones. Hay clasificaciones que tienen que ver con la forma de elaboración del helado, y otras con la calidad de las materias primas utilizadas.

Esto quiere decir que los parámetros para definir un helado pasan por la calidad del producto terminado o por la forma de producción y las herramientas utilizadas y como estas influyen en la calidad del producto final.

Algunas personas interpretan que un producto artesanal es aquel que se elabora de manera hogareña o hecho en casa, también se asocia lo artesanal con la forma en que se presenta o sirve el producto.

El término artesanal no es equivalente a productos orgánicos, pues cada uno de ellos tiene su propia complejidad. A veces en el concepto popular un helado artesanal es el que se elabora con leche recién ordeñada, huevos frescos, fruta macerada y procesada por el mismo heladero, etc. Concepto que está errado.

Por un lado, elaborar el helado con materias primas propias, producidas en su fábrica o granja por el heladero, no garantizará que el producto sea mejor; de hecho, a veces el uso de elementos frescos constituye un riesgo bacteriológico o por lo menos resulta antieconómico.

Así, aunque sea posible elaborar todo casero, el tema del manejo de los costos y la seguridad con algunos productos debe ser tomado en cuenta.

II. B. 2. Clasificación de helados

- Helado de agua
- Helado de leche
- Crema helada

Algunos códigos alimentarios fijan ciertos parámetros para definir el tipo de helado; por ejemplo: para que se pueda denominar a un producto como crema helada debe tener un 6% de tenor graso como mínimo. Si es menor al 6% la denominación a usar será “helado sabor a...” ó “helado de...”.

Adicionalmente hay denominaciones comerciales como: Premium (tenor graso mayor al 7%) y Súper Premium (tenor graso mayor al 9%). Estas clasificaciones se hacen tomando en cuenta el tenor graso, pero son sólo clasificaciones comerciales, no estrictamente legales.

Si consideramos el helado artesanal, tenemos que remitirnos a localidad, es un helado elaborado con leche, crema de leche (nata), frutas naturales, frutos secos, chocolate, etc., materias primas de alta calidad y no polvos, esencias o concentrados industriales con “sabor a...”

En cuanto a la forma de elaboración, aunque hoy en día se usa mucha tecnología (máquinas de alta capacidad, controladas por teclados electrónicos de última generación, tanto las pasteurizadoras, como las tinas de maduración y las fabricadoras), esto no convierte a un helado en industrial. Estas máquinas permiten procesar toda esta materia prima de buena calidad y, en el caso de la fabricadora, adicionar con la cantidad apropiada de aire (overrun) en el proceso de batido.

Así que desde el punto de vista de la elaboración, no es tan artesanal, como se pensaría bajo las significaciones que se le han otorgado a esta palabra. Si bien el proceso de

producción es discontinuo, se usa tecnología que permite fabricar entre 3 y 120 litros por hora.

En el caso de los helados industriales estos suelen producirse en maquinaria de proceso continuo que producen cientos de litros por hora, estos equipos permiten modificar el porcentaje de aire (una de las materias primas) y adicionarlo al que se incorpora mediante el batido en el proceso de fabricación.

Dependiendo de los códigos alimentarios, se llega a permitir la incorporación de hasta un 150% de aire en algunos países y hasta un 170% en otros.

En los helados industriales también se encuentran calidades variadas, pero en línea general, son helados, no cremas heladas, ya que en vez de crema de leche, por lo general, se utiliza AVH (aceite vegetal hidrogenado). En vez de frutas y otras materias primas suelen utilizarse esencias saborizantes y colorantes, aunque, en algunos casos luego de fabricado se siembran con algo de fruta, chocolate o dulce, de acuerdo al sabor.

Evidentemente, la calidad de los helados industriales es inferior a la del que denominamos artesanal, pues tiene mucho más aire (a veces 3 veces o más) y sus materias primas no son las mismas. Por eso se pueden vender a bajo costo en los supermercados y en las líneas de venta por impulso, pero la cantidad se expresa en litros en vez de kilos.

Hay una etapa intermedia, que podríamos denominar semiartesanal o semiindustrial (depende desde que punto de vista se analice). Son helados en los que se utilizan materias primas de buena calidad, pero se fabrican con máquinas continuas, en líneas de media o alta producción.

En conclusión: las calificaciones artesanal o industrial, se basan más en la calidad que en la forma de elaboración.

II. B. 3. El producto y su elaboración

El helado es un postre congelado hecho a base de leche, agua o yogurt, combinados con azúcar, frutas, frutos secos, huevos, chocolates, etc.

Antiguamente el proceso de elaboración del helado consistía en hacer una mezcla de leche, azúcar, huevos, frutas con algún estabilizante. Esta mezcla se congelaba, agitándola durante el proceso para prevenir la formación de cristales de hielo.

La temperatura se lograba reducir ubicando la mezcla en un recipiente, que era sumergido en una mezcla de hielo y sal. La sal aumenta la temperatura de fusión del hielo, absorbiendo así una mayor cantidad de calor liberado por la mezcla del helado, enfriándola durante el proceso.

En el año 1913 se inventó la primera máquina continua para elaborar helados, que consta de un cilindro con un batidor con aspas, que es congelado por un equipo potente de frío, este es conectado mediante un eje a un motor eléctrico que va raspando las paredes del cilindro y moviendo la mezcla continuamente hasta que esta mezcla alcance la consistencia y temperatura adecuada de un helado.

II. B. 4.Su marca y composición

La marca de estos helados se llama Sorbetto. Son helados 100% artesanales, se caracterizan por contener materia prima de óptima calidad. Es un producto que se hace día a día, es decir sólo se venden productos frescos. Dumilesa S.A., es encargada de abastecer a las 15 heladerías de Sorbetto ubicadas en diferentes ciudades del país, hoy en día están expuestas a los consumidores, más de 40 sabores diferentes de helados, dentro de estos 9 sabores de helados Light, ya que son libres de grasa, azúcar y 0% colesterol. Son hechos especialmente para diabéticos, niños, y mujeres embarazadas, considerándose una fuente de energía y un alimento para todos.

Los helados de Sorbetto no engordan ya que se hacen con una fibra vegetal que proviene de la raíz de la achicoria, un tubérculo, esto hace que toda la grasa que se necesita para darle cremosidad al helado y ese sabor tan grato al paladar no se necesite y se reemplace con esta fibra llamada inulina y oligofruktosa.

Está comprobado que estas fibras tienen poderes anti-cancerígenos, y son ideales para las personas que sufren de estreñimiento. El puerro, la cebolla, zanahoria también tienen estas fibras, por lo que cualquier persona puede consumirlas, ya que son beneficiosas para la salud.

Los helados de frutas se hacen a base de agua, y el azúcar que se utiliza para endulzarlos es la fructosa que es el mismo azúcar natural de las frutas.

Los helados a base de leche se endulzan con sacarosa, se utiliza leche entera, para conservar todas las vitaminas y minerales en el producto terminado, el helado.

Figura 2. Helado Sorbetto



Fuente: DUMILESA S.A.

II. B. 5. Diversificación

Dumilesa S.A. también realiza dulces, tales como las famosas Donuts al horno, como es de conocimiento público las donuts que se fabrican en el mundo son fritas, pero Sorbetto decidió cambiar un poco esa tendencia por lo las realiza al horno para que no sea perjudicial a la salud, hay donuts de 6 sabores, chocolate, frutilla, con azúcar, y con otros ingredientes que completan una gran variedad.

Todos los productos se realizan uno por uno a mano, no se utilizan máquinas industriales para hacer dicha labor dentro de Dumilesa S.A.

Uno de los dulces preferidos por los clientes son los Guargüeros, ya que tienen manjar y azúcar impalpable, las Lenguas de gato y los barquillos con la masa de nuestros conos.

Dumilesa S.A. fabrica sus propios conos, la masa es la misma que la de una galleta, el manjar es también elaborado por la empresa, siendo un manjar de calidad que no lleva maicena y que también es utilizado para la elaboración del helado de manjar. Colocar maicena en el manjar es una práctica utilizada dentro de la industria para reducir costo y aumentar el volumen, lo que conlleva a la baja de calidad, por lo que en Sorbetto se prefiere la utilización de manjar propio de excelente calidad. Está y otras razones hacen que Sorbetto se perciba costoso, ya que no se sacrifica la calidad de la materia prima, lo que aumenta los precios de producción.

II. B. 6. Distribución del Producto

II. B. 6.a. Canal Heladerías

Está constituido por los locales destinados exclusivamente a la venta de helados. En forma directa se cuenta con ocho heladerías en propias y ocho franquiciadas.

II. B. 6. b. Canal Profesional

Es el mercado de los clientes que utilizan el helado como materia prima para su transformación final: Hoteles, Restaurantes, Clubes, Cadenas de comidas, etc.

Este canal apenas ha empezado a ser atendido por Sorbetto.

III. EL MERCADO DE SORBETTO

III. A. Perfil del consumidor de helados

La conducta del consumidor de helado puede ser definida como los procesos de toma de decisiones y las actividades físicas implicadas en la evaluación, adquisición, uso y disposición de bienes y servicios(Loudon y Della Bitta).

Por otra parte, la American Marketing Association la define como la interacción dinámica entre el afecto, la cognición, la conducta y las circunstancias externas por las que los seres humanos conducen los aspectos del intercambio en sus vidas(Peter y Olson).

Para Wilkie() la conducta del consumidor implica las actividades físicas, mentales y emocionales que la gente efectúa cuando selecciona, compra y dispone de productos y servicios tanto para satisfacer necesidades como deseos.

Para Kotler, el factor personalidad, psicológico y cultural son los que permiten que los patrones de consumo se afiancen().

El comportamiento del consumidor puede analizarse desde dos puntos de vista: el racional o irracional.

Nos interesa en este punto tratar de trazar un perfil psicológico del consumidor de helados, por lo tanto queremos conocer cuáles son las motivaciones que lleva a la decisión de compra del helado.

Desde este ámbito, nos centraremos en el análisis de aspectos sociales, culturales y afectivos relacionados con la conducta de compra. Busca un esclarecimiento de temas más subjetivos: la simbología de la publicidad, los valores hedonistas, la influencia de sentimientos y emociones, la valoración afectiva de la marca, afinidad, imitación entre otras.

Los temas propios de este análisis permitirán una visión más abierta, y explicarán algunos fenómenos del estudio, a su vez permitirán interpretar procesos y su influencia de

manera cualitativa. La interpretación de estos fenómenos no cuantificables, tiene como propósito entender los procesos mentales preestablecidos en referencia a los grupos: primarios, secundarios y terciarios.

III. A. 1. Grupos de referencia primarios

La familia, en cuyo seno se desarrolla en primera instancia las pautas, patrones o roles de comportamiento social, cumpliendo con determinadas funciones y comportamientos que son guiados por sus diferentes miembros: padres, hermanos y otros componentes de la familia ampliada: abuelos, tíos y otra diversidad de parientes.

III. A. 2. Grupos de referencia secundarios

Están constituidos por las relaciones del entorno social, los amigos, los compañeros de escuela, de deporte y el contacto con grupos diversos que estimulan o limitan el desarrollo, conocimiento y expectativas del sujeto en un grupo social determinado, mediante factores socioeconómicos culturales, los cuales delimitarán su función social posterior.

III. A. 3. Grupos de referencia terciarios

En este grupo se encuentran los medios masivos de comunicación que modelan e imprimen el carácter, dan pautas y expectativas sociales a seguir, y lo hace en un entorno cronológico o temporal.

III. B. La modalidad en el consumo

Todas aquellas actividades que facilitan la supervivencia de las personas resultan placenteras, siendo la ingesta de agua y alimento una de ellas. Esto se debe a la influencia de los nutrientes sobre las características psicofisiológicas que produce en el organismo.

Este efecto va a motivar, a impeler al organismo para la consecución de una meta, que asociándose a factores emocionales, proporcionan la intensidad o duración de la conducta llevada a cabo.

Atendiendo a los conceptos precedentes se estableció que la conducta del consumidor de helados según varias investigaciones responde a:

- El consumo de helados se realiza fundamentalmente en situaciones sociales, que a su vez tienden a reforzar su ingesta en ocasiones posteriores.
- El consumo en familia, parejas se hereda o subroga a futuras generaciones como evocadoras de las experiencias en los círculos íntimos.
- La conducta imitativa social del consumo de helados resulta de especial interés como mecanismo de aprendizaje de hábitos.
- Las opiniones, actitudes y creencias respecto a los helados están relacionadas con la percepción social que la sociedad o grupo de referencia tenga de ellos.
- El consumidor de helados percibe una sensación de bienestar que desea repetir.
- No hay restricciones de edad, sexo, son consumidos por mujeres y varones sin limitaciones.
- Es un producto de precio accesible, aunque no es considerado commodity, por lo tanto está dirigido a público de NSE medio, medio alto y alto.

III. C. Cultura del consumo

Según la Asociación Internacional de Productos Lácteos (2006), las estadísticas de consumo mundial de helado son (litros al año/habitante): Nueva Zelanda (26,3), Estados Unidos (24,5), Canadá (17,8), Australia (17,8), Suiza (14,4), Suecia (14,2), Finlandia (13,9), Dinamarca (9,2), Italia (8,2), Chile (6,3), Francia (5,4), Argentina (4,0), Alemania (3,8),

Colombia (2,3), Brasil (2), Ecuador(1,8)(AFADHYA Asociación Fabricantes Artesanales de Helados y Afines).

Basado en el consumo de helado, en Estados Unidos los cinco sabores preferidos son vainilla (26%), chocolate (12.9%), napolitano (4.8%), frutilla/fresa (19.3%) y cookies n'cream (40%). Las estadísticas corresponden a The NPD Group National Eating Trends Services(The Food Channel).

El helado es uno de los postres de mayor consumo a nivel mundial, cuenta con una variedad de sabores y colores, además ser delicioso y refrescante, el helado es un placer que fascina a todos, comerlo es una experiencia que se disfruta al máximo, además aporta una gran cantidad de nutrientes y es parte de una alimentación correcta, según el Instituto Nacional de Nutrición Mexicano. El helado es una buena fuente de vitaminas, minerales, carbohidratos, proteínas, fibra y lípidos, porque contiene ingredientes como leche, fruta, nueces, chocolate, etcétera(Televisa).

III. D. Diagnóstico de competitividad

Es importante conocer la situación actual de la empresa, de su diagnóstico se puede proponer las correcciones o mitigaciones de acuerdo al caso para emprender el camino a la excelencia. Una parte importante de este análisis es obtener los datos de la empresa y su entorno.

Se aplicarán los siguientes métodos:

- Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.
- Análisis FODA.

Se analizarán posteriormente los resultados y se diseñarán las estrategias para superar las debilidades y amenazas encontradas.

III. D. 1. Análisis de Fuerzas Porter

Figura 3. Cinco fuerzas de Porter



III. D. 1.a. Grado de Rivalidad

La industria de los helados se vio muy atractiva dentro del mercado ecuatoriano, tanto en el tratamiento como postre o como snack, pero también por otros motivos, como el cuidado de la salud en las personas. Esta última opción requiere mucho cuidado en la selección de la materia prima como en los procesos de elaboración y se encuentra reservada para los miembros de la industria que optaron por los procesos artesanales y dentro de ella las versiones Light, pobres en grasas y azúcares que se caracterizan por ser más saludables, ya que son elaborados a base de frutas, fibras vegetales y sin la utilización de colorantes, conservantes ni saborizantes.

La barrera de entrada en la industria de los helados la constituye la inversión publicitaria para así alcanzar los niveles de grandes cadenas como Pingüino, subsidiaria de una multinacional, las cuales están enfocadas en vender en volumen y tener una participación

importante en el mercado. Si bien no son estos los clientes que prefieren los productos artesanales, se debe destacar que se considera este tipo de heladerías como principales rivales.

Estas últimas están enfocadas a captar clientes preocupados por su salud, que quieren un producto de buena calidad, de sabores tradicionales y originales, y están dispuestos a pagar por ellos.

III. D. 1.b. La amenaza de entrada

Esta es la fuerza que predomina, ya que hay una amenaza constante de entrada de empresas extranjeras, las cuales traerían estrategias con precios más bajos, y tumbaría el mercado repartiéndolo notablemente, afectando directamente las ventas de la empresa, teniendo así que proceder a crear nuevas estrategias que estén alineadas con los proveedores para así bajar los costos y poder ayudar a que el precio final sea más flexible.

Dentro de las barreras de entrada que existen actualmente en la industria de helados, se pueden considerar los obstáculos legales, ya que por pertenecer a la industria alimentaria; estos se rigen a normas de sanidad y calidad que deben cumplirse para la comercialización de los helados, para los cuales los industriales deben invertir en tecnología, e incluir etapas en sus procesos que ayuden a cubrir las regulaciones gubernamentales.

Los elevados costos fijos son otro motivo preocupante al momento de introducirse a esta industria, la electricidad, el agua, los equipos de procesamiento y refrigeración para la elaboración del producto, así como el personal especializado para realizar el producto; significan una barrera para quienes quieran entrar en el negocio, ya que necesitan contar con un alto capital de inversión.

La inversión que se debe hacer en publicidad también constituye una barrera de entrada, puesto que quienes quieran penetrar en esta industria deben realizar grandes inversiones para alcanzar el nivel de las empresas ya posicionadas como las multinacionales

que comercializan helados industriales que están enfocadas en vender volúmenes y tener una amplia participación en el mercado.

Existe una posibilidad de que el personal capacitado en Sorbetto, decida emprender sus propias heladerías.

III. D. 1.c.Amenaza de sustitutos

Esta fuerza hay que tomarla muy en cuenta ya que la decisión del cliente por optar,tomar o comprar el helado es muy frágil ya que entre los productos sustitutos se pueden encontrar en el mercado opciones como helados industriales, yogurt, gaseosas, jugos, etc.

La mejor alternativa es ofrecerle más al cliente, esto quiere decir dar un mejor servicio, lo que crea una razón para volver y se puede lograr también destacando las cualidades nutricionales, otra forma podría ser con una atención más personalizada, logrando así un ambiente más acogedor.

III. D. 1.d.Poder del comprador

Esta fuerza es muy influyente en esta industria ya que hay muchos puntos de venta de las diferentes marcas en todo el país, vendiendo diferentes productos. Los compradores tienen mucho poder ya que ellos imponen los precios en el mercado.

No hay tantas empresas de helados en el Ecuador, lo que hace que el cliente tenga una gran fuerza sobre las empresas y negocios de este tipo, teniendo así que mantener los precios y tratar de mejorar la calidad de este producto constantemente, innovar el producto y siempre tratar de sobresalir de las otras empresas con un valor agregado.

Si existe una mejor atención al cliente por parte del personal de Sorbetto, el poder del comprador puede disminuir.

III. D. 1.d.Poder del proveedor

En el caso de los proveedores de la industria de helados, están muy bien organizados gremialmente, por esta razón ellos pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del

pedido. Como venden productos de alta calidad y muchas veces son importados, tienen un costo muy alto.

En conclusión la competencia se rige bajo la diferenciación, ya que constantemente las marcas existentes en el mercado tratan de innovar, con el fin de llegar al cliente de formas nuevas y atractivas.

III. D. 2. Análisis Foda

Mediante este análisis se va a determinar qué acciones se van a tomar a fin de mejorar la empresa y percibir más ganancias.

III. D. 2.a. Fortalezas:

- Excelente calidad de productos.
- Calidad reconocida internacionalmente (Premio al mejor heladero artesanal del mundo 2010).
- Empresa pequeña de tipo familiar que resulta fácil administrar (46 empleados).
- Decisiones administrativas y de producción se toman rápidamente.
- Único fabricante de helados dietéticos y para diabéticos (sin colesterol, azúcar y grasas).
- Fabricación del 100% de los productos en planta propia.
- Predisposición a cambios en el área administrativa.
- Cuenta con espacio físico para la adecuación de la Scuola del Gelato.
- Existen recursos financieros para la contratación de personal para el departamento de Talento Humano.

III. D. 2.b. Oportunidades:

- Mercado en expansión, incremento en consumo de helados a nivel nacional.
- Explotación de mercado de diabéticos (sin colesterol, azúcar y grasas).

- Mejoras en los procesos de producción y servicio, incrementarían la buena percepción del cliente.
- Reconocimiento a nivel nacional por la iniciativa innovadora de capacitación.

III. D. 2.c. Debilidades:

- Franquiciados pueden administrar mal el producto.
- Bajo nivel de educación del personal.
- Ausentismos de empleados producido por atención al público los 7 días de la semana y en horarios nocturnos.
- Alta rotación de los empleados.
- Falta de sistema de control de marcas del personal, complica el control de atrasos y permisos.
- Dificultad de control de múltiples puntos de venta.
- No existe un departamento de talento humano.
- Poco conocimiento por parte de los trabajadores, acerca de sus funciones y responsabilidades.

III. D. 2. d. Amenazas:

- Leyes laborales restrictivas.
- Posibilidad de endurecimiento de leyes laborales.
- Fuga de talento humano capacitado a empresas competidoras.

Luego de la realización del análisis de la industria y en especial el análisis situacional de la empresa podemos afirmar que la empresa está en un sector altamente competitivo, las estrategias de crecimiento se dan fundamentalmente a través de la innovación y se basa en el desarrollo de nuevos productos. Los clientes esperan nuevos sabores, colores y texturas.

En nuestro caso observamos también una estrategia de crecimiento geográfico. Nos queda claro que de acuerdo a las estrategias seleccionadas es importante la administración de talento humano de manera eficiente, leal y creativa para que se llegue a percibir con rapidez los cambios en la preferencia de los clientes y a la vez poseer colaboradores altamente preparados en el área de servicio al cliente.

Nos preocupa por lo tanto conocer cuál es la dotación de personal y los roles que estos desempeñan y con este relevamiento, trazar la línea base que nos permita diseñar un plan de carrera y capacitación.

III. E. Investigación de mercado

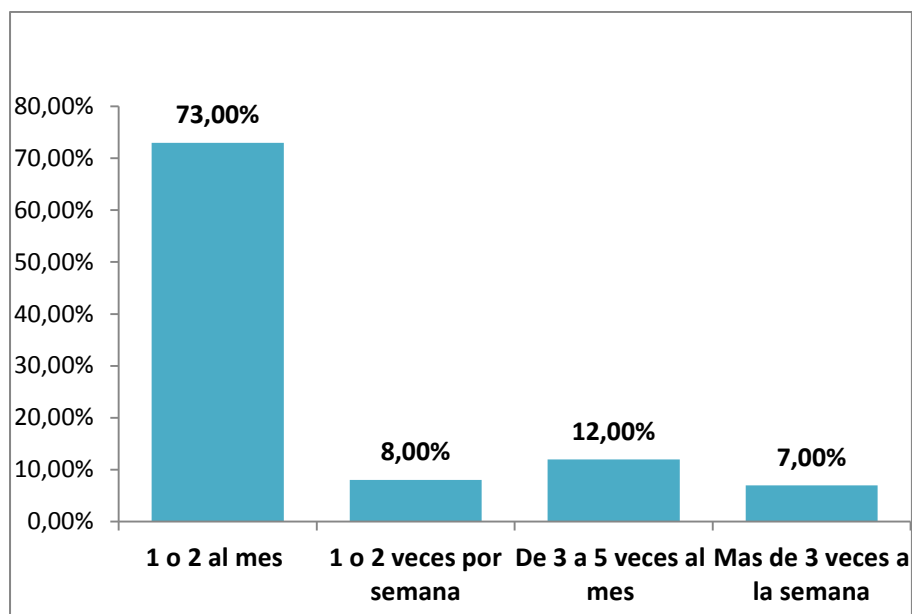
Se realizaron un total de 100 encuestas a clientes de las diferentes tiendas de Sorbetto, con el fin de obtener información relevante acerca de la calidad de servicio que se brinda en la actualidad y cómo se puede mejorar. El cuestionario de preguntas se encuentra en el Anexo no. 1.

III. E. 1. Análisis de Encuestas

Pregunta: ¿Con qué frecuencia visita Sorbetto?

Los clientes que visitan las tiendas Sorbetto lo hacen con una frecuencia de 1 a 2 veces por mes. Si bien es cierto, no es un porcentaje sumamente alto, se puede notar que existe un grado de fidelidad de los clientes porque siempre regresan a nuestras tiendas.

Figura 4. Encuesta Pregunta 1



Fuente: Investigación de mercado

Tabla 1. Encuesta Pregunta 1

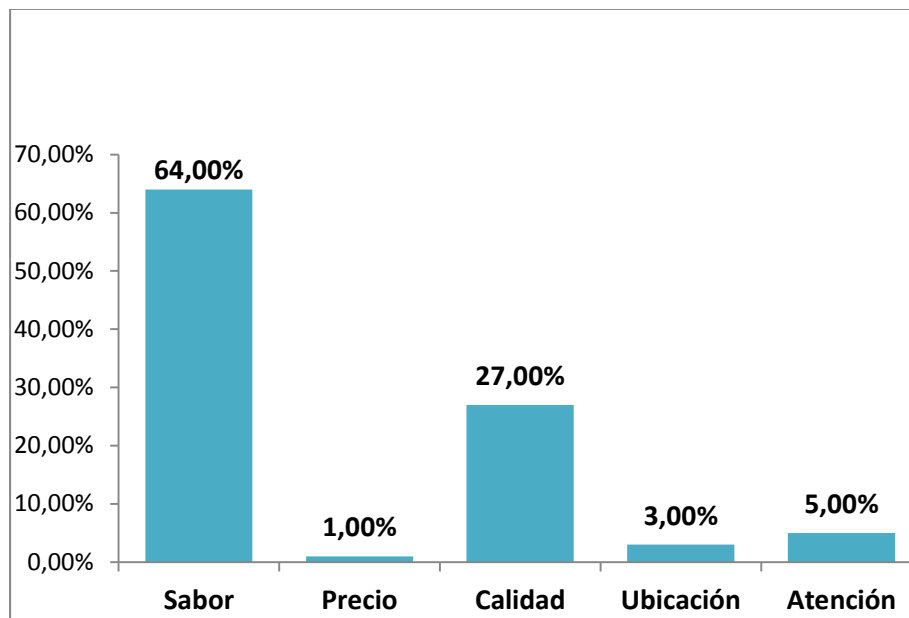
TABLA DE FRECUENCIA		
DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
1 o 2 al mes	73	73,00%
1 o 2 veces por semana	8	8,00%
De 3 a 5 veces al mes	12	12,00%
Más de 3 veces a la semana	7	7,00%
TOTAL	100	100%

Fuente: Investigación de mercado

Pregunta: ¿Cuál es el principal motivo por el que consume helados de Sorbetto?

El sabor de los helados de Sorbetto es lo que permite que el 64% de los visitantes regrese a las tiendas, además que existe otro 27% que piensa que los productos son de excelente calidad. Es muy importante que estas cualidades sean aceptadas por los consumidores, sin embargo es preocupante que sólo el 5% sienta que la atención es buena.

Figura 5. Encuesta Pregunta 2



Fuente: Investigación de mercado

Tabla 2. Encuesta Pregunta 2

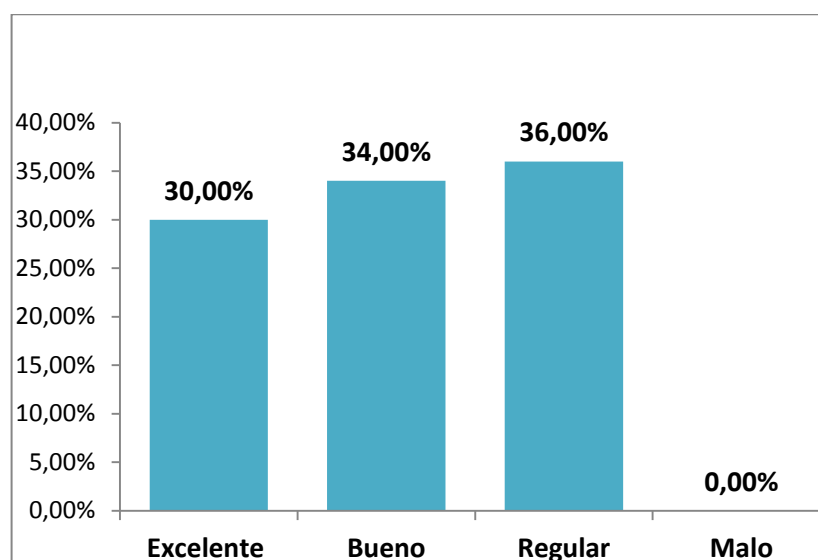
TABLA DE FRECUENCIA		
DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
Sabor	64	64,00%
Precio	1	1,00%
Calidad	27	27,00%
Ubicación	3	3,00%
Atención	5	5,00%
TOTAL	100	100%

Fuente: Investigación de mercado

Pregunta: Califique nuestro tiempo de entrega al momento de servir un helado

La calificación del tiempo de entrega no es muy favorable, puesto que únicamente el 30% de los clientes de Sorbetto la consideran excelente. Existe un 36% que piensa que es regular, lo cual es perjudicial para la imagen de la empresa, entendiendo que el objetivo debe ser que el cliente se sienta perfectamente atendido.

Figura 6. Encuesta Pregunta 3



Fuente: Investigación de mercado

Tabla 3. Encuesta Pregunta 3

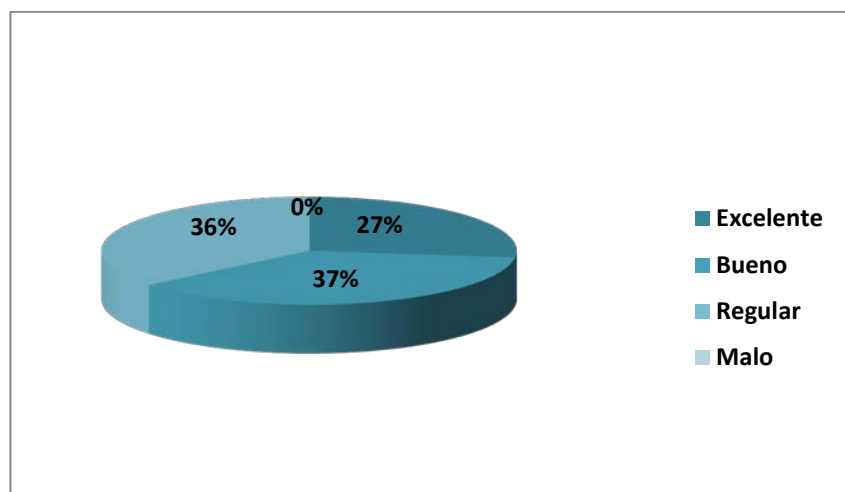
TABLA DE FRECUENCIA		
DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
Excelente	30	30,00%
Bueno	34	34,00%
Regular	36	36,00%
Malo	0	0,00%
TOTAL	100	100%

Fuente: Investigación de mercado

Pregunta: Califique la atención proporcionada por nuestro personal

En esta pregunta se buscó conocer cuál es la percepción de los clientes de Sorbetto sobre la atención al cliente que reciben. Como resultado se tiene que el 37% de personas que asisten obtienen una atención regular, algo que no es favorable para la imagen de Sorbetto. La respuesta a esta pregunta muestra la necesidad de mejorar la calidad de atención que se brinda a los clientes.

Figura 7. Encuesta Pregunta 4



Fuente: Investigación de mercado

Tabla 4. Encuesta Pregunta 4

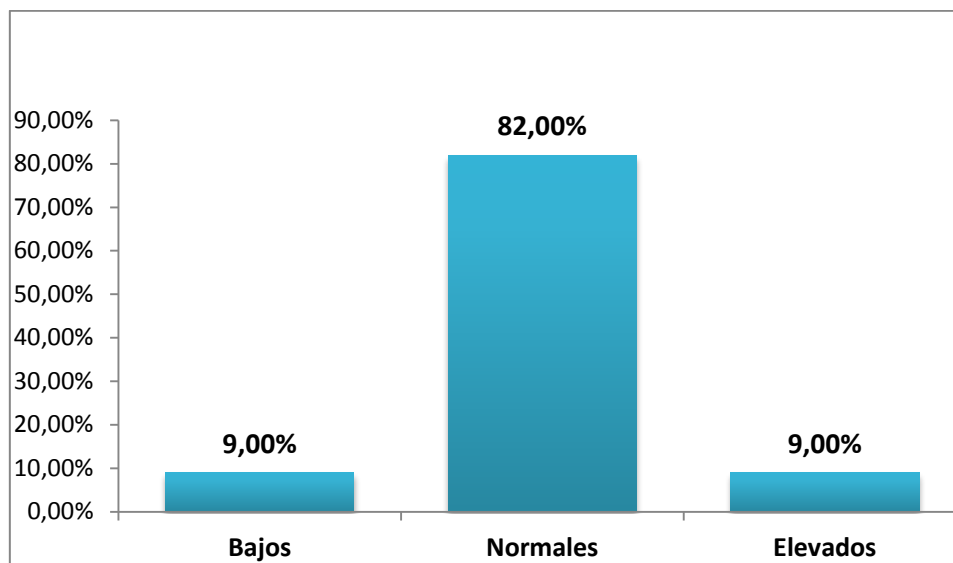
TABLA DE FRECUENCIA		
DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
Excelente	27	27,00%
Bueno	37	37,00%
Regular	36	36,00%
Malo	0	0,00%
TOTAL	100	100%

Fuente: Investigación de mercado

Pregunta: Nuestros precios los considera:

El 82% de los clientes habituales de Sorbetto consideran que los precios de los diferentes productos son manejables, por lo tanto no se necesita realizar por el momento ningún reajuste. Esto no quiere decir que el resto del mercado acepte o no los precios, pero puede ser tomado como un dato referencial.

Figura 8. Encuesta Pregunta 5



Fuente: Investigación de mercado

Tabla 5. Encuesta Pregunta 5

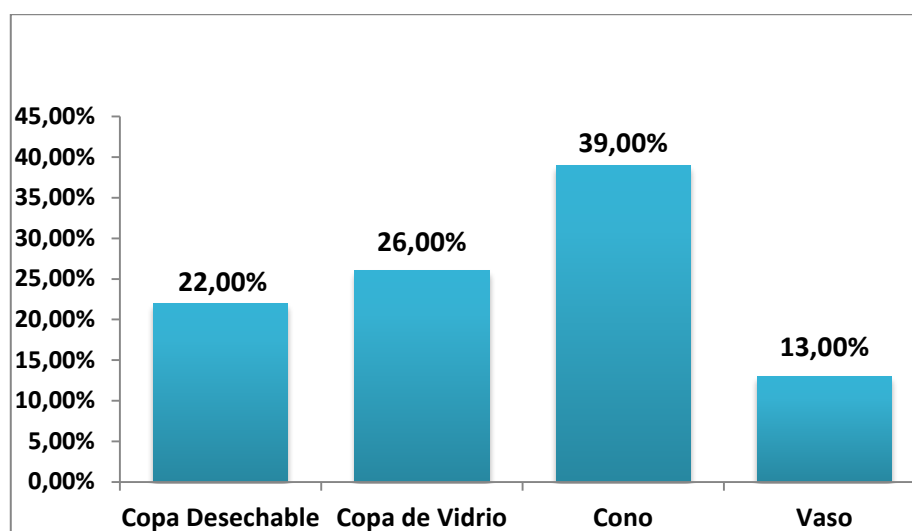
TABLA DE FRECUENCIA		
DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
Bajos	9	9,00%
Normales	82	82,00%
Elevados	9	9,00%
TOTAL	100	100%

Fuente: Investigación de mercado

Pregunta: ¿En qué presentación prefiere que le sirvan el helado?

El 39% de encuestados coinciden en que la presentación preferida es el cono. Además, existe un 26% que gusta de disfrutar un helado servido en una copa de vidrio. Esta información es muy importante para conocer en qué presentación ofrecer los productos de Sorbetto.

Figura 9. Encuesta Pregunta 6



Fuente: Investigación de mercado

Tabla 6. Encuesta Pregunta 6

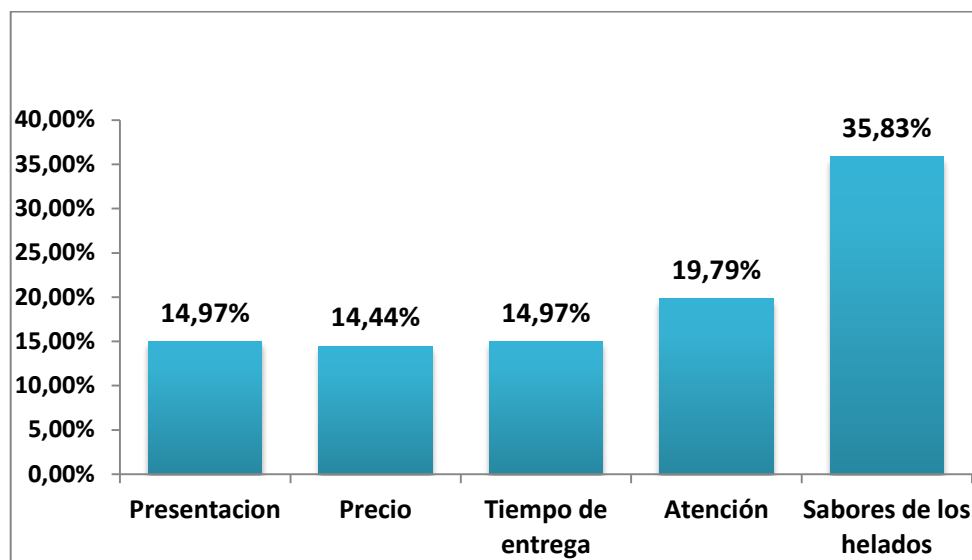
TABLA DE FRECUENCIA		
DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
Copa Desechable	22	22,00%
Copa de Vidrio	26	26,00%
Cono	39	39,00%
Vaso	13	13,00%
TOTAL	100	100%

Fuente: Investigación de mercado

Pregunta: ¿En que se fija usted a la hora de comprar un helado?

El éxito de Sorbetto radica en el exquisito sabor de sus helados y se ratifica esta afirmación con la respuesta a esta pregunta, en la que indican el 35% de los consumidores que lo más importante para ellos es el sabor de los helados. Pero existe un 19,79% que indica que la atención al cliente es lo más importante.

Figura 10. Encuesta Pregunta 7



Fuente: Investigación de mercado

Tabla 7. Encuesta Pregunta 7

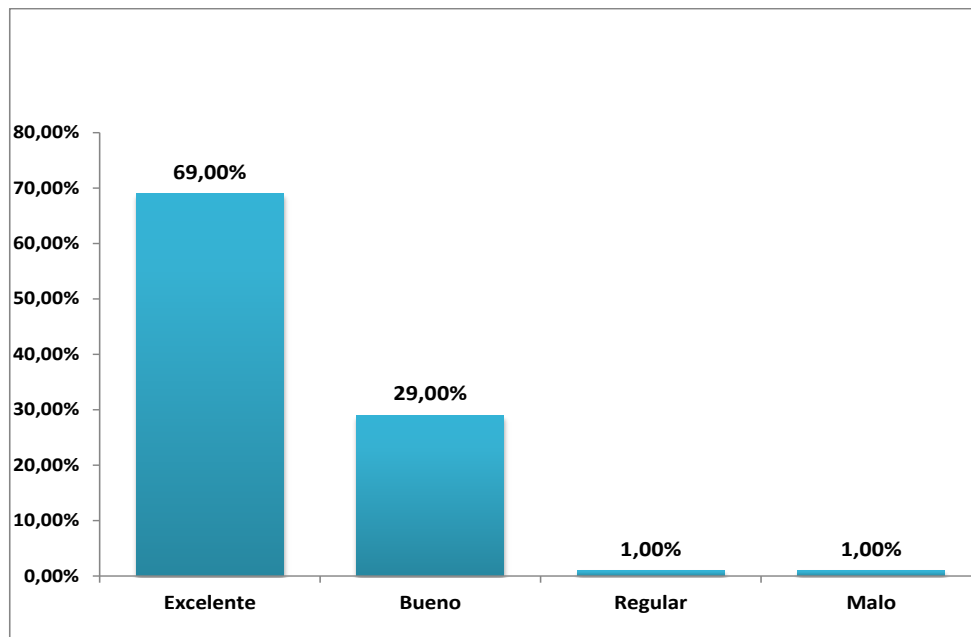
TABLA DE FRECUENCIA		
DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
Presentacion	28	14,97%
Precio	27	14,44%
Tiempo de entrega	28	14,97%
Atención	37	19,79%
Sabores de los helados	67	35,83%
Total	187	100%

Fuente: Investigación de mercado

Pregunta. ¿Qué opina acerca de la presentación de nuestros productos?

El resultado de esta pregunta nos indica que la presentación de nuestros productos es agradable a nuestros consumidores con un 69% Excelente y un 29% bueno, sin embargo hay un 2% para los cuales no es agradable. Este último porcentaje es mínimo, sin embargo habría que analizar la posibilidad de estudiar que en todos las heladerías los estándares de presentación se estén cumpliendo a cabalidad para evitar estas incidencias.

Figura 11. Encuesta Pregunta 8



Fuente: Investigación de mercado

Tabla 8. Encuesta Pregunta 8

TABLA DE FRECUENCIA		
DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
Excelente	69	69%
Bueno	29	29%
Regular	1	1%
Malo	1	1%
TOTAL	100	1

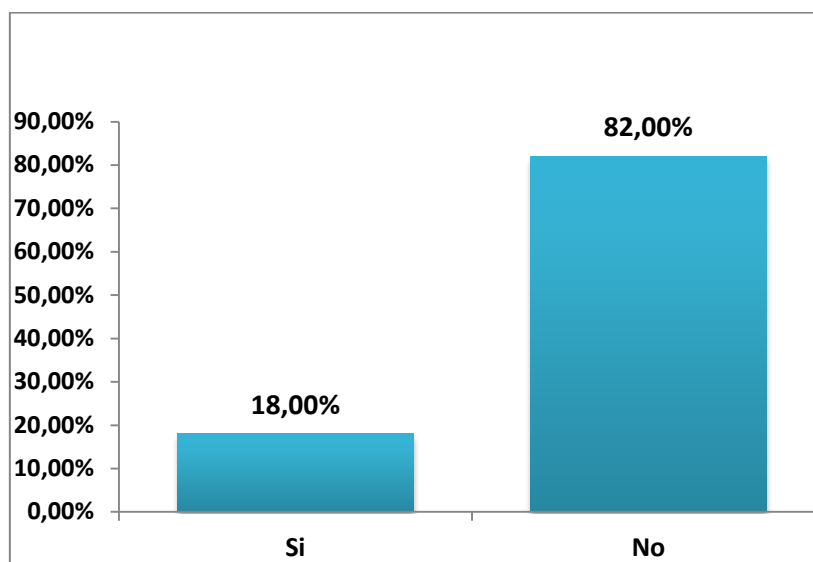
Fuente: Investigación de mercado

Pregunta: Ha tenido algún inconveniente con nuestro personal de servicio al cliente

El resultado de esta pregunta justifica la realización de este proyecto, indica que 2 de cada 10 personas que visitan Sorbetto, tienen algún inconveniente con la atención del personal de servicio al cliente de las tiendas.

El porcentaje es demasiado alto, considerando que es un servicio que debe brindar un ambiente agradable y de relajación, por lo tanto la necesidad de mejorar este aspecto es fundamental.

Figura 12. Encuesta Pregunta 9



Fuente: Investigación de mercado

Tabla 8. Encuesta Pregunta 9

TABLA DE FRECUENCIA		
DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
Si	18	18,00%
No	82	82,00%
TOTAL	100	100%

Fuente: Investigación de mercado

IV. PROPUESTA DE CREACIÓN DE ÁREA DE TALENTO HUMANO

IV. A. Justificación

El desarrollo empresarial alcanzado por DUMILESA S.A. demanda un análisis de su estructura organizacional.

Su visión, objetivos a mediano y largo plazo, son considerados ambiciosos, por mencionar uno, el abordar mercados internacionales tan complejos como Canadá y Estados Unidos demandará gran inversión, además de la especialización de su personal.

Por otro lado, el mercado nacional presenta también desafíos, uno de los más importantes es aumentar la participación en el sector de los helados artesanales y llegar en una primera etapa al 10% de la misma.

Lo anteriormente analizado, lleva a la conclusión que debe existir una descripción de la situación actual, mediante un diagnóstico que señale los puntos críticos de los procesos, con el propósito de diseñar nuevas estrategias que permitan alcanzar las metas y objetivos de la planificación general.

Este proyecto de investigación realizado con el fin de diseñar e implementar un Plan de Administración de Talento Humano de la empresa DUMILESA S.A., poniendo énfasis en la capacitación y desarrollo de carrera esperando como resultado lograr un mejor ambiente laboral, un óptimo servicio al cliente y mayor posicionamiento dentro del sector de helados artesanales.

Luego de realizado el análisis FODA, advertimos que entre sus debilidades más importantes se encuentra la falta de una estructura clara del área de talento humano, que se podría señalar como una gran alerta para una empresa cuyo motor de crecimiento tiene como

puntos iniciales la innovación y la calidad, dos parámetros que dependen de la creatividad y la eficacia de las personas.

IV. B. Conceptualización de la administración del Talento Humano

La función fundamental de la administración del Talento Humano es proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización desarrollando habilidades y logrando un cambio de actitud en el individuo.

Es importante recordar que las organizaciones dependen, para su operación y su evolución, de la dotación humana. Por lo tanto, una organización refleja lo que sus miembros son capaces de desarrollar, en definitiva una organización es fundamentalmente su gente. A su vez la administración de Talento Humano está constituida por los siguientes subsistemas:

- **Alimentación:** compuesto por la investigación del mercado, mano de obra, reclutamiento y selección.
- **Aplicación:** integra análisis y descripción de los puestos, integración o inducción, evaluación del mérito o desempeño, movimiento de personal.
- **Mantenimiento:** tiene a su cargo la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.
- **Desarrollo:** se encuentra integrado por el entrenamiento y planes de desarrollo de personal.
- **Control de talento humano:** se encarga del banco de datos, sistemas de información y auditoría de Talento Humano.

De acuerdo a lo anteriormente planteado se puede afirmar que la administración del área de Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la

organización brinda el medio que permita a sus colaboradores alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Los objetivos de la administración de talento humano pueden variar de una empresa a otra, ya que derivan de los objetivos de la organización entera.

En general una empresa tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto o servicio. Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización.

En la planeación de talento humano, se deberán tener en cuenta: la organización, dotación de personal, pronóstico de necesidades de personal, portafolio de inversión en talento humano.

El desarrollo de las estrategias de talento humano deberá tener en cuenta que:

- La gente que compone las organizaciones, no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Sin por el contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Por tal motivo es posible resaltar tres aspectos fundamentales:
- Todos los individuos que componen una empresa son diferentes entre sí: están dotados de una personalidad propia, tienen una historia personal y particular, son poseedoras de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de recursos organizacionales.
- Estas individualidades deben ser resaltadas, respetadas y no eliminadas o estandarizadas no homogeneizadas. Esto es, considerar a las personas como seres

dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no como meros recursos de la administración.

Atendiendo a estas particularidades, los administradores de talento humano deben aprovechar al máximo estas diferencias individuales, que podrán en gran medida ayudar a fortalecer y aportar innovación a la organización. Comprendamos que entre mayor sean las diferencias mayor será la posibilidad de aportar ideas creativas e innovadoras a la organización en general.

Los componentes humanos de una organización son elementos vivos, son los impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Por ser los únicos elementos vivos dentro de la organización son los encargados de dotar de vida a la misma; imaginemos por un instante una organización ausente de personas, no podría existir.

Las personas son socios de la organización: Son los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios las personas hacen inversiones en la organización, esperando obtener ganancias de estas inversiones, podemos entender inversión como esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromisos. Las ganancias de dichas inversiones serían en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional y carrera.

Todo ser humano es proactivo, su conducta estará orientada para satisfacer ciertas necesidades o alcanzar ciertos objetivos personales, el administrador de Talento Humano deberá ofrecer una plataforma de políticas e incentivos que orienten y motiven a la persona a volverse socio de la organización y ayudar al logro de los objetivos organizacionales a cambio del logro de sus propios objetivos.

IV. C. Área de Talento Humano

Conseguir que la empresa disponga de un equipo humano altamente preparado, motivado y comprometido con los objetivos de la empresa es la misión de todos los integrantes del área de Talento Humano.

Esta área funcional se subdividirá en las siguientes funciones básicas:

Selección: Búsqueda, captación y elección de candidatos para ocupar los puestos vacantes o las nuevas posiciones creadas.

Formación: Capacitación de los empleados y entrega de la información necesaria para que realicen su tarea de manera eficaz.

Planificación y desarrollo: Se ocupará que la empresa esté organizada eficazmente y que cuente con el personal adecuado.

Compensación y beneficios: Implantación de retribución e incentivos base para promover la iniciativa y el rendimiento.

Administración de personal: Desarrollo y administración de políticas y programas para conseguir una estructura eficaz de la organización, empleados cualificados, trato equitativo, oportunidad de promoción, satisfacción y seguridad en el trabajo.

Relaciones laborales: Garantizará que las relaciones laborales entre empresa y empleados, así como la satisfacción en el puesto y oportunidades de trabajo para el personal de la organización se desenvuelven y mantienen en la forma más favorable a los intereses de ambos.

Servicios sociales: Mantenimiento de la satisfacción general de los empleados con su trabajo y prestación de asistencia en los problemas relativos a su seguridad y bienestar personal.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto podemos plantear el diseño de un organigrama del departamento de TalentoHumano completo y de alguna manera ideal, que engloba todas las funciones del área.

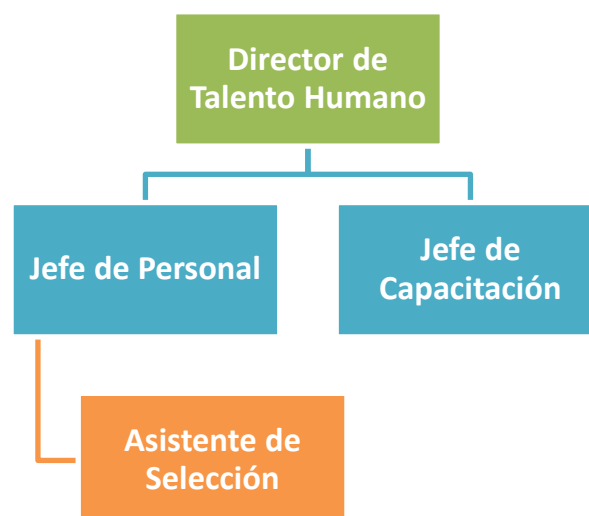
IV. C. 1. Organigrama propuesto

Por el tamaño de la empresa (58 empleados) y los puntos de venta que controla, debemos tener presente que esto condiciona la estructura de la función de administración del personal o área de los talento humano.

En esta empresa que se encuentra en transición de pequeña a mediana haremos el diseño completo, pero puede que la concentración de las funciones en los puestos sea muy amplia, a medida que se concrete el desarrollo las funciones darán lugar a nuevos puestos de trabajo.

Se debe tener en cuenta que es una empresa mediana que cuenta en la actualidad con 58 empleados, y la estructura del área debe tener una directa proporción con el tamaño de la empresa, en consecuencia proponemos la siguiente estructura inicial, para la primera etapa.

Figura 13. Modelo del Departamento de TalentoHumano



Elaboración: DomenicaFaidutti – Xavier Guerrero

La inversión anual que será necesaria para cubrir los gastos del personal para el nuevo departamento de Talento Humano asciende a \$42.443,64 incluidos los beneficios de ley.

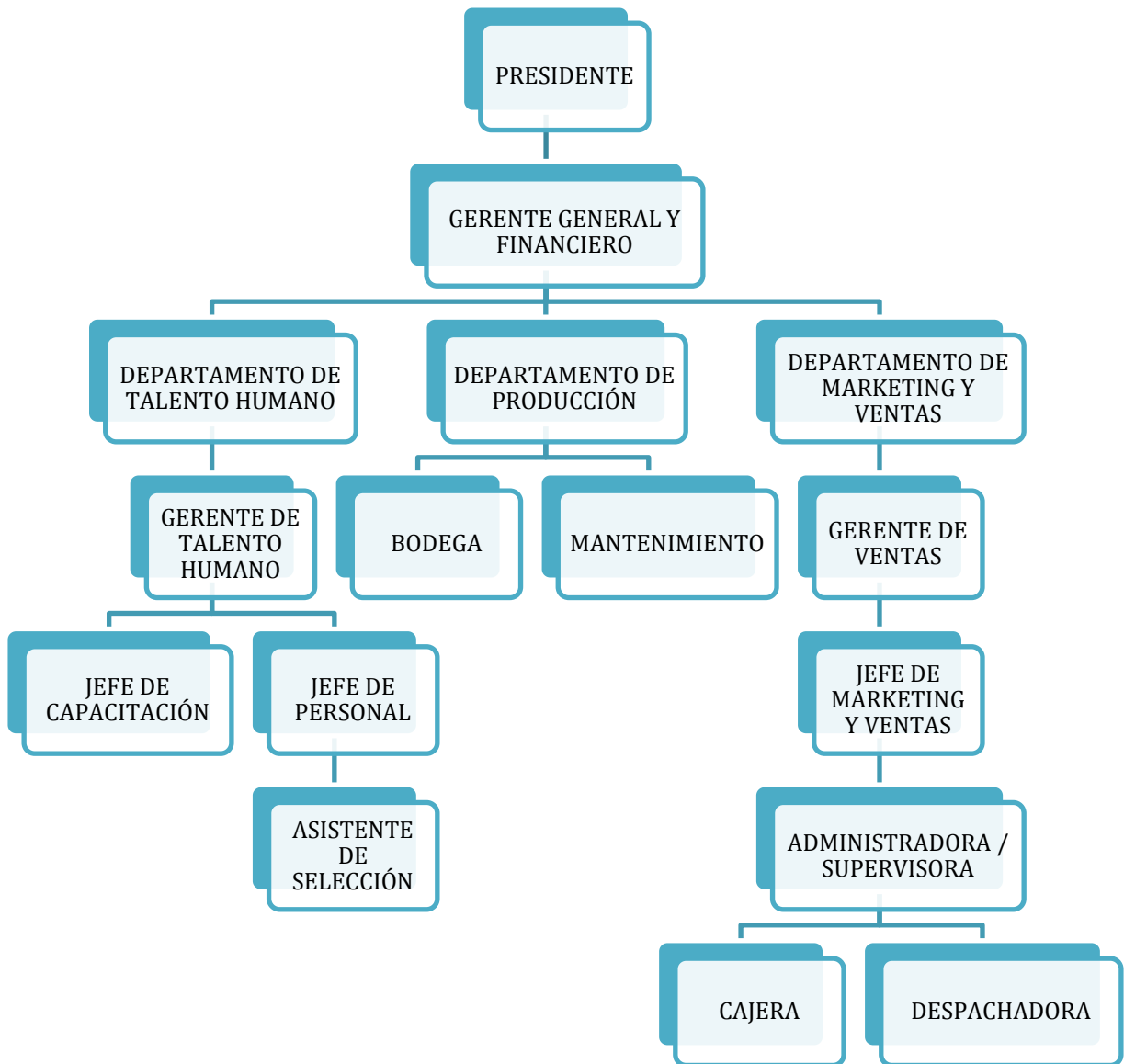
Tabla 9. Gastos de personal área de Talento Humano

Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	XIII Anual	XIV Anual	Vacaciones Anual	Fondo de Reserva Anual	Aporte Patronal Anual	SECAP-IECE Anual	Total Anual
Director de RR HH	800,00	9.600,00	800,00	340,00	400,00	800,00	1.070,40	96,00	13.106,40
Jefe de Personal	650,00	7.800,00	650,00	340,00	325,00	650,00	869,70	78,00	10.712,70
Jefe de Formación	650,00	7.800,00	650,00	340,00	325,00	650,00	869,70	78,00	10.712,70
Asistente de Selección	480,00	5.760,00	480,00	340,00	240,00	480,00	642,24	57,60	7.999,84
Total	2.580,00	30.960,00	2.580,00	1.360,00	1.290,00	2.580,00	3.452,04	309,60	42.531,64

Elaboración: DomenicaFaidutti – Xavier Guerrero

A continuación el cuadro del organigrama general de la empresa con la inclusión del área de TalentoHumano.

Figura 14. Nuevo organigrama de la empresa con Talento humano



Elaboración: DomenicaFaidutti – Xavier Guerrero

IV. C. 2. Descripción de los puestos del área de Talento Humano

Bryan Livy define los puestos de trabajo de la siguiente manera: Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.

Es decir, un puesto no sólo implica la ocupación de un espacio físico, sino también el desempeño de un rol que se vale de diversas tareas para cumplir determinadas metas.

La tarea fundamental que debe llevar a cabo una compañía, es definir sus metas, para luego identificar los puestos de trabajo que se harán cargo de ellas.

El diseño del puesto debe ser tal que permita lograr con eficacia un cargo cómodo, claro, y capaz de satisfacer las necesidades de quien lo ejecuta, para evitar problemas posteriores tales como la rotación de trabajo e incluso la deserción.

Cada una de las posiciones señaladas demandan atributos específicos que deben reflejarse en los candidatos potenciales a ocupar un determinado puesto dentro de una organización, a continuación se describirán las características más importantes de los puestos del área de Talento Humano.

<u>Gerente de Talento Humano</u>	
En un mercado globalizado las diferencias cualitativas entre las empresas y la clave del éxito empresarial radica en la calidad y actitud de sus equipos humanos, el papel del director de talento humano es garantizar que la empresa disponga de un equipo humano altamente preparado, motivado y comprometido con los objetivos empresariales, esa es la misión fundamental del Gerente de Talento Humano.	
Misión:	Establecer las estrategias, políticas y procedimientos de la empresa en materia de talento humano para lograr la profesionalización, adecuación y motivación del personal con los valores, desarrollo y objetivos de la compañía.
Responsabilidades básicas:	<p>Describimos a continuación las responsabilidades fundamentales del puesto que ocupa, sin ser esto una limitación taxativa, sino indicativa, por lo tanto a medida que la empresa crezca y surjan nuevas necesidades deberán agregarse las funciones para que las cubran.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de selección para dotar a la empresa del personal preciso,

	<p>tanto en calidad como en número de personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de formación y desarrollo profesional. • Análisis y evaluación de las capacidades actuales y el potencial de las personas. • Políticas de promoción y planes de carreras. • Definir el sistema de evaluación del desempeño de las personas. • Política de retribución coherente, motivadora y equitativa. • Política de planificación de plantilla. • Política de contratación, administración y control de personal. • Implantar y actualizar el sistema de información del área de Talento Humano. • Negociar y desarrollar las relaciones laborales con los representantes sociales de la organización. • Administrar los servicios médicos y asistenciales.
--	--

<u>Jefe de Personal</u>	
Profesional en recursos humanos, encargado del trato diario con el personal de la empresa y la supervisión de procesos de reclutamiento y selección.	
Misión:	Supervisión y control del personal de la empresa. Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos
Responsabilidades básicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a la práctica el día a día de los aspectos relacionados con la reglamentación laboral. • Implantar y mantener las normas definidas por la legislación laboral dentro de la empresa. • Negociar con el Comité de empresa todo lo referente a salarios, horario, contratación, etc. • Atender consultas y recibir reclamaciones. Mantener contactos periódicos con el Comité de Empresa. • Asesorar en materia de reglamentación laboral y representar a la empresa ante los juzgados de lo social, C.M.A.C. y otros.

<u>Jefe de Capacitación</u>	
En el entorno actual de los negocios altamente competitivos, donde la adaptación continua al mercado es una exigencia para conseguir el crecimiento y desarrollo de las empresas, la formación se ha convertido en un factor clave para el éxito empresarial, desde el momento que contribuye directamente a que las personas asuman los cambios organizativos. El Jefe de Formación es el responsable de conseguir que la empresa disponga, en todo momento, de un	

equipo humano plenamente preparado para hacer frente a dichos cambios.	
Misión:	Detectar y analizar las necesidades de formación para el personal de la empresa, determinando y coordinando la realización de las acciones formativas, tanto de carácter interno como externo.
Responsabilidades básicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implantar el plan de formación en la organización. • Elaborar el presupuesto de la formación asociado al plan de formación. • Detectar las necesidades de formación en las diferentes áreas de la empresa. • Conocer la oferta de formación que se puede impartir de modo interno y la de carácter externo. • Coordinar la impartición de la formación, monitores, salas, medios, asistentes, etc. • Evaluar la formación impartida tanto interna como externa y su aplicación práctica. • Establecer parámetros y ratios que permitan conocer la rentabilidad que para la empresa significa la formación recibida.

<u>Asistente de selección</u>	
Esta posición permite a la empresa contar con un profesional responsable de dar soporte en la selección del personal necesario para alcanzar altos niveles de competitividad, dirigiendo procesos de selección eficaces, que son determinantes para lograr los objetivos y metas de la organización.	
Misión:	Programar, desarrollar y controlar las actividades de reclutamiento y selección interna y externa, con el objetivo de disponer de una plantilla adecuada a las necesidades presentes y futura de la empresa
Responsabilidades básicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar los sistemas de selección internos y externos de acuerdo con los perfiles de los puestos a cubrir. • Definir los procesos y trámites del personal nuevo, estableciendo las pruebas y bases necesarias. • Coordinar las acciones de reclutamiento, preselección y selección de los candidatos. • Elaborar reportes de candidatos de acuerdo a la metodología elegida. • Desarrollar y mantener una base de datos de candidatos potenciales. • Coordinar el seguimiento de las personas en el periodo de prueba

Dentro del desarrollo organizacional debemos atender no solamente los aspectos que lleven al crecimiento de la empresa, sino que deben existir propuestas de manera que este crecimiento se realice de manera armónica con el desarrollo de los colaboradores tanto en el ámbito profesional como en el personal.

Esto implicaría un fortalecimiento mutuo que entre otros se traduciría en menor rotación de personal, menores costos en capacitación y entrenamiento, internalización de los valores de la empresa y un aumento en la calidad de gestión. El instrumento indicado para la conciliación de intereses es el plan de carrera, cuyo diseño debe satisfacer ambos intereses: los personales y los organizacionales.

IV. E. Desarrollo y plan de carrera

Se puede aproximar un concepto de ambos temas enunciados diciendo que es un proceso por el cual la empresa se asegura de contar con el número y tipo correcto de personas, en el lugar y tiempo adecuado, acrecentando su capacidad productiva y la motivación del empleado.

Es conveniente repasar las reflexiones que al respecto hace Burack() quien señala la real importancia a la integración dinámica que debe existir en la planificación estratégica de la empresa y la correspondiente a los Talento Humano con el fin de delinear orientaciones organizativas que mejoren la operación y las relaciones humanas.

Sobre este mismo tema podemos recoger lo expresado por Dessler() acerca del análisis de la planificación estratégica de los recursos humanos debe considerar aspectos como la contratación de personal interno y externo, el cese de empleados por diferentes causas, evaluación del desempeño, relaciones laborales y principalmente el desarrollo de carrera.

IV. C. 1. Desarrollo de competencias

Las propuestas contenidas en los planes estratégicos afectarían de manera directa al departamento de Talento Humano. Los cambios deberían incorporarse de manera independiente y se debe desarrollar modelos y estrategias, para asegurarse de contar con personal calificado para desempeñarse exitosamente en los puestos de trabajo, cuando una organización decide implementar gestión por competencias, la posibilidad de lograr un cambio dependerá como se hayan definido las competencias y en consecuencia del modelo diseñado (Alles, 2005).

Un tema central cuando se determinan competencias es como medirlas y otra de las preocupaciones es el nivel más exigente que se perciben a mediano y largo plazo, no sólo en el entorno de los negocios, sino también en los requerimientos de los planes de carrera para los empleados de la organización.

IV. C. 2. El plan de carrera

Pudimos advertir, que las decisiones tanto en inversiones, innovaciones, crecimiento de los puntos de ventas, franquicias son tomadas por la presidencia, quien las centraliza.

En el tema del personal se puede notar que hay más independencia y son las dos personas que tienen a cargo la administración de talento humano quienes disponen a quien contratar, hacer las entrevistas.

Ese mismo criterio se sigue en el caso de despedir a alguna persona del trabajo por incumplimiento o mal comportamiento. Esta característica es propia de las empresas familiares, donde el fundador monopoliza las decisiones, no existiendo ningún plan para el recambio generacional.

Podemos concluir que es una necesidad poseer un área de talento humano diferenciada, que se encargue de la administración del personal, si consideramos el rol fundamental de las personas dentro de la organización.

Entendemos también que la capacitación debe estar orientada tanto a la adquisición de habilidades para el desempeño de las funciones propias de la posición ocupada, como para cumplir con los requerimientos del plan de carrera dentro de la organización.

Si bien el plan de desarrollo y carrera profesional debe diseñarse para todas las posiciones de puestos de la organización este trabajo se centrará en el área de marketing y ventas, nos ocuparemos de las posiciones de cajeras administradoras, despachadoras y de la supervisión de marketing y ventas. Aunque la metodología empleada para el área de marketing y ventas, puede luego aplicarse al resto de los departamentos o divisiones de la empresa.

IV. C. 2. a. Análisis de competencias

Para el análisis de los puestos se utilizaron diversas técnicas como las no estructuradas: observación, auto descripción, entrevistas descriptivas, incidentes críticos y las estructuradas como los cuestionarios de conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas y motivaciones. El análisis funcional es la base para realizar una gestión por competencias en cualquier organización; este análisis es la desagregación sistemática de actividades de valor hasta un estado en el cual se puedan identificar productos de desempeño discretos, estandarizables y certificables.

Para realizar este análisis se requiere:

- Definir claramente el cargo a analizar.
- Establecer los diferentes roles que se realizan en el cargo objeto de análisis.
- Definir las funciones que se desempeñan para cada rol identificado.
- Describir cada una de las actividades que se ejecutan para desempeñar cada función.
- Identificar y enunciar la evidencia de desempeño para cada función descrita.

Se hicieron dos talleres de 4 horas de duración cada uno donde participaron las 12 cajeras – administradoras, las 18 despachadoras y la jefa de marketing. Se contó con la participación de un consultor externo y se trabajó bajo el siguiente esquema. En la primera etapa se definieron los significados de las competencias que se requerirían para cada uno de los puestos de Marketing y Ventas. La figura siguiente muestra los resultados.

Tabla 10. Definición del significado de las competencias analizadas

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Liderazgo / coaching	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una determinada dirección, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de acción de grupos
Toma de decisiones	Es la capacidad para tomar un curso de acción respecto a situaciones y/o problema, considerando y asumiendo la responsabilidad por sus consecuencias
Conocimiento del entorno	Se refiere a la disposición para mantenerse informado en relación a las tendencias actuales y futuras del mercado, con el fin de prever y aprovechar o neutralizar sus efectos en el contexto organizacional.
Planificación	Es la habilidad para establecer objetivos y metas, con amplitud y visión de conjunto
Conocimiento técnico	Incluye el afán de poner en práctica, ampliar y mantener los conocimientos técnicos así como de transferir a otros aquellos conocimientos relacionados con el trabajo
Liderazgo	Capacidad o potencialidad de conducir la actuación de otras personas o de un equipo de trabajo.
Impacto e influencia	Capacidad para convencer o influir en los demás para lograr una acción o meta organizacional
Comunicación	Es la habilidad de intercambiar información verbal y escrita de manera eficaz
Trabajo bajo presión	Es la capacidad de responder efectivamente manteniendo el control y la calma, bajo situaciones de estrés
Trabajo en equipo	Es la capacidad para trabajar e integrarse genuinamente con otros, en la consecución de objetivos comunes
Orden y capacidad volumétrica	Es la capacidad para organizar el espacio de manera óptima.
Servicio al cliente	Es la disposición para ayudar o servir a los demás y satisfacer sus necesidades
Organizar el trabajo	Manera de organizar las rutinas diarias, tales como visitas de clientes, productos a ofrecer, entre otros, lo cual no implica un proceso de planificación formal.
Estrategia de venta	Se refiere a la habilidad para idear, crear y establecer las bases necesarias para concretar una venta, ya sea en el momento o en el futuro.
Compromiso	Es la disposición de alinear los valores e intereses personales, con los objetivos y los intereses de la institución.
Responsabilidad	Es la disposición para cumplir con las normas y estándares valorados en la empresa.
Proactividad y motivación al logro	Es la disposición de actuar de forma anticipada con el fin de mejorar sus procesos de trabajo, sobrepasar constantemente los estándares, así como responder responsablemente ante cualquier situación

Elaboración: DomenicaFaidutti – Xavier Guerrero

En la sesión siguiente se definió las llamadas competencias críticas para cada uno de los puestos de trabajo. La técnica de los incidentes críticos se utiliza para conocer las pautas de comportamiento de los candidatos y así encontrar a la persona, o personas, que mejor se adapten a las necesidades de un determinado puesto de trabajo.

Consiste en explorar experiencias reales vividas por los entrevistados con la finalidad de conocer habilidades, competencias, conocimientos, comportamientos concretos, pensamientos, sentimientos y rasgos de carácter. Por medio de esta técnica se obtiene información sobre sus habilidades innatas y adquiridas y a partir de ahí se puede trazar un plan de futuro profesional y una estrategia de desarrollo personal.

Tabla 11. Competencias críticas seleccionadas

CARGOS	COMPETENCIAS
GERENTE DE VENTAS	Liderazgo/ coaching Planificación Conocimiento del entorno Trabajo a presión Toma de decisiones
JEFA DE MARKETING Y VENTAS	Liderazgo/ coaching Planificación Conocimiento del entorno Trabajo a presión Toma de decisiones Impacto e influencia
SUPERVISORAS / ADMINISTRADORAS	Planificación Liderazgo Impacto e influencia Servicio al cliente Capacidad de trabajo a presión
DESPACHADORAS / VENDEDORAS	Planificación Impacto e influencia Servicio al cliente Proactividad Estrategia de ventas

Elaboración: Domenica Faidutti – Xavier Guerrero

IV. C. 2. b. Desarrollo de carrera

Los objetivos principales del desarrollo y carrera profesional se pueden resumir de la siguiente manera:

Compatibilizar las estrategias y planes de desarrollo institucionales con las necesidades personales de los colaboradores de la organización con el propósito de anticipar y mejorar la preparación de los colaboradores para el mejor desempeño de sus puestos; propender al desarrollo por la promoción y buscar la motivación e incrementar el interés del personal propendiendo a la satisfacción o superación, previniendo frustraciones y proponiendo soluciones positivas en relación con los intereses institucionales.

Figura 15. Habilidades y competencias

CARGO	HABILIDADES TÉCNICAS REQUERIDAS	HABILIDADES TÉCNICAS A DESARROLLAR	COMPETENCIAS REQUERIDAS	COMPETENCIAS A DESARROLLAR
GERENTE DE VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio del proceso comercial. - Dominio del proceso de punto de venta. 		<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo/ coaching - Planificación - Conocimiento del entorno - Trabajo a presión - Toma de decisiones 	
JEFA DE MARKETING Y VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos estadísticos - Conocimiento de nómina y costos de compensación. - Dominio de procesos administrativos de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio del proceso comercial. - Dominio del proceso administrativo del punto de venta 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo/ coaching - Planificación - Conocimiento del entorno - Trabajo a presión Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo/ coaching - Planificación - Conocimiento del entorno - Trabajo a presión - Toma de decisiones
ADMINISTRADORA/ SUPERVISORA	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de las herramientas de planificación y presupuesto. - Manejo de punto de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos estadísticos. - Conocimiento de nómina y costos de compensación. - Dominio de procesos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Capacidad para planificar. - Impacto e influencia. - Servicio al cliente - Capacidad de trabajo a presión 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Planificación - Toma de decisiones - Trabajo a presión - Conocimiento del entorno
DESPACHADORA/ VENDEDORA	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de los productos y servicios. - Habilidad. - Conocimiento en cobranza. - Manejo de herramientas en ambiente Windows. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de herramientas de planificación y presupuesto. 		

Elaboración: DomenicaFaidutti – Xavier Guerrero

Teniendo presente los conceptos anteriores, se realizó el siguiente desarrollo de carrera para el área de ventas, que quedará definido de la siguiente forma:

Figura 16.Desarrollo de carrera: marketing y ventas



Elaboración: DomenicaFaidutti – Xavier Guerrero

IV. C. 2. c. Requisitos y plan de capacitación

De acuerdo al plan de carrera se necesitará fortalecer las habilidades destrezas y competencias del personal que tiene el propósito de desarrollar su crecimiento profesional en la empresa, el plan de capacitación a diseñarse deberá ser una respuesta a esta situación creando las condiciones para que puedan acceder al puesto inmediato superior o que puedan competir en igualdad de condiciones si la convocatoria es abierta y pueden presentarse, además candidatos externos.

De acuerdo a las competencias de cada puesto de trabajo el plan de capacitación debería responder al siguiente modelo:

Figura 17. Perfiles técnicos y aptitudes

CARGO	PERFIL TÉCNICO	APTITUDES ANTES DE LAS CAPACITACIONES	APTITUDES DESPUÉS DE LAS CAPACITACIONES
GERENTE DE VENTAS	Sexo: indistinto Edad: 35 a 45 años. Escolaridad: Titulado en Administración de Empresas, o Ingeniería Comercial. Experiencia: 3 años como Gerente de Ventas en el sector de alimentos o cadenas de comida.	Cerrada y secreta. Conservadora y recia al riesgo.	Abierta y confiada. Emprendedora.
JEFE DE MARKETING Y VENTAS	Sexo: indistinto Edad: 30 a 45 años. Escolaridad: Titulado en Ingeniería Comercial o Marketing con especialidad en Comunicación. Estado civil: Indistinto Experiencia: 5o más años en Marketing.	Orientada en la actividad. Concentrada en la organización.	Orientada al resultado. Concentrada en el cliente.
ADMINISTRADOR/ SUPERVISOR	Sexo: indistinto Edad: 25 a 40 años. Escolaridad: Estudios universitarios o técnicos en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o Marketing. Experiencia: Mínimo de 2 años como Supervisor, Coordinador o Administrador en el sector de Restaurantes/Alimentos/Fast Food.	Orientada a la producción.	Orientada al mercado.
DESPACHADOR/ VENDEDOR	Sexo: indistinto Edad: 18 a 25 años. Escolaridad: Bachiller. Experiencia: Mínimo de 1 año en heladerías u otra cadena alimentaria.	Reactiva. Potencial limitado. Nivel de compromiso bajo. Cumple con la tarea.	Proactiva. Amplio Potencial. Nivel de compromiso alto. Agrega valor a la tarea.

Elaboración: DomenicaFaidutti – Xavier Guerrero

Figura 18. Requisitos

RUTA	REQUISITOS		CAPACITACIÓN
	Técnicos	Competencias	
Despachadora Vendedora a Administradora - supervisora	Conocimiento estadístico. Conocimiento de nómina y costos de compensación. Dominio del procesos administrativo de venta.	Liderazgo Capacidad para planificar Impacto e influencia Servicio al cliente Capacidad de trabajo a presión Servicio al cliente	Supervisión para mandos medios (20 horas) Administración de ventas (12 horas) Estadísticas aplicadas a la administración (10 horas) Legislación laboral y roles de pago (10 horas) Gestión del punto de ventas (15 horas) Liderazgo (8 horas)
Administradora – supervisora a Jefa de marketing y Ventas	Dominio del proceso comercial. Dominio del proceso administrativo del punto de venta.	Liderazgo/ coaching Planificación Conocimiento del entorno Trabajo a presión	Programa de Especialización en Marketing y ventas (20 horas) Planificación estratégica (10 horas) Liderazgo y coaching (15 horas)
De Jefa de marketing y Ventas a Gerente de Marketing y Venta	Dominio del proceso comercial.	Liderazgo/ coaching Planificación Conocimiento del entorno Trabajo a presión Toma de decisiones	Trabajo en equipo (20 horas) Liderazgo y coaching (20 horas)

8. Requisitos y Capacitación

Elaboración: DomenicaFaidutti – Xavier Guerrero

Ventajas que obtienen las organizaciones que ponen en práctica estos programas:

- Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades del personal, se busca preparar mejor al personal para los puestos que se prevé crear.
- Permite el desarrollo de empleados con promoción, se valora el talento latente dentro de cada colaborador.
- Disminuye la tasa de rotación.
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado, pudiendo canalizar posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas.

IV. C. 2. d. Información sobre oportunidades profesionales

Son muchos los empleados que ignoran muchos aspectos de las oportunidades profesionales que les brindan sus organizaciones. El departamento de personal puede suplir esa carencia mediante un servicio periódico interno que comunique sobre las nuevas oportunidades, las vacantes actuales, etc.

Son de gran importancia las menciones verbales, los memorandos y los comunicados de este tipo que emita la gerencia, ya que los talleres y seminarios sobre la planeación de la carrera incrementan el interés del empleado.

Cuando diferentes puestos requieren habilidades semejantes, forman familias de puestos. En general, se requiere poca capacitación adicional para pasar de un puesto a otro de la misma familia. Si los departamentos de personal informan a los empleados sobre puestos disponibles en una familia determinada, los empleados trazarán con facilidad una ruta profesional.

V. LA ESCUELA DEL HELADO

La capacitación es una herramienta de las empresas para cumplir objetivos y metas en conjunto, así como para llegar a ser reflejo de la misión y visión planteadas.

Como un punto de partida es importante entender la capacitación no como una aportación de conocimientos, sino como la capacidad de integrar conocimiento útil para la acción en las personas, es decir que la persona sea capaz de realizar acciones con ese conocimiento.

El programa de capacitación por implementar en Sorbetto tiene distintas fases y estará dirigido a los 58 empleados de los que dispone la empresa entre despachadores, cajeros, y personal de mantenimiento, además de los nuevos empleados que ingresen a trabajar en Sorbetto.

- Inducción
- Desarrollo de plan de carrera :
 - Capacitación de imagen.
 - Capacitación discursiva.

V. A. Inducción

El personal de servicio de Sorbetto debe estar capacitado para conocer las diferencias entre el helado que están vendiendo y la competencia de manera que puedan reflejar la seguridad de que se ofrece un producto rico, sano y nutritivo para quienes lo consumen. De la misma manera, dentro de la cadena de distribución existen personas que deben tener un acercamiento al helado que se provee. Dentro de este acercamiento se incluyen los tipos de helado, todo el proceso de elaboración, esto también incluye los

procesos paralelos adicionales que se llevan a cabo como lo que se brinda en la pastelería.

Material Didáctico: Se usarán un manual del participante, las instalaciones y demostración de los procesos, así como de un instructor experto en el tema para el correcto acercamiento del personal al producto.

V. A. 1. Scuola DelGelato

Figura 19. Logotipo de Scuola delGelato



Elaboración: DomenicaFaidutti – Xavier Guerrero

La “Scuola delGelato” se constituirá como una unidad especializada permanente con una serie de capacitaciones continuas al personal de servicio. Su finalidad es integrar a cada una de las personas que hacen Sorbetto en cada una de las actividades que practica y que merecen mejorar para el consumidor final.

Igualmente, será un centro de capacitaciones para los colaboradores potenciales. Con esta experiencia, los futuros empleados empiezan a vivir más de cerca los valores de la marca.

El proceso de capacitación durará 20 días, dentro del cual los alumnos recibirán diferentes materias que deberán aprobar para asegurar su ingreso a la empresa. Algunas de las materias son: El helado artesanal, Gestión de la Calidad e higiene del proceso y Servicio al cliente. Las pruebas serán teóricas y prácticas. Una vez aprobadas, los graduados serán bienvenidos a la familia Sorbetto.

Objetivo

Capacitar a los servidores internos y externos de Sorbetto en los procesos de la industria del helado, creando una aproximación a la importancia de este.

Figura 20. Programa de capacitación: Inducción

CURSO	OBJETIVO	DURACIÓN	FRECUENCIA
El helado artesanal	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el proceso y la importancia del helado artesanal. - Dirigido: a los empleados, proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - 10 horas a impartirse en 5 sesiones de 2 horas cada una. - Facilitador: Gerente de producción, Gerente General o Presidente - Recursos: manual del participante 	- 1 curso anual.
Gestión de la Calidad e higiene del proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiar los puntos críticos del proceso y las normas higiénicas que aseguran la inocuidad del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - 15 horas en 3 sesiones de fines de semana. 	- 2 cursos anuales.
	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigido: a los empleados de todas las áreas, comprometidos con el cumplimiento de los objetivos de calidad de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitador: gerente general o jefe de producción - Recursos: manual del participante 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando la empresa lo necesite por cambios en las operaciones o implementación de normas de calidad. - Inducción

Elaboración: Domenica Faidutti – Xavier Guerrero

V. A. 2. Metodología de los programas de inducción

La inducción tiene el propósito de encaminar al actual y futuro personal de la empresa en general a los procesos de producción de helado artesanal y su importancia.

El jefe de sección le hará conocer políticas y procesos del área donde pasará a ocupar funciones, señalándole políticas y responsabilidades.

El jefe de capacitación controlará el proceso de estudio que se hará a través de los manuales del participante y al finalizar se aplicará un cuestionario de evaluación. Se puede también dependiendo de la complejidad del puesto recurrir a la técnica de resolución de casos.

Teniendo en cuenta que la calidad es una de las prioridades, se deberá capacitar de manera continua a las personas que conforman la empresa en los temas de buenas prácticas de manufactura, servicio al cliente, liderazgo, motivación, entre otros.

V. B. Capacitación del plan de carrera

V. B. 1. Capacitación de imagen

Los cursos a tomarse deberán contar con el visto bueno de las jefaturas de sección y de capacitación de talento humano, si van a contar con el apoyo financiero de la organización como son los fondos de SETECO con fondos propios en el caso de programas de larga duración y alto contenido académico.

Dentro de estas capacitaciones se incluye el manual de vestuario de los trabajadores de la empresa, el tipo de maquillaje y los cuidados que deben tener para la atención al cliente en su aspecto físico.

Tabla 12. Esquema de cursos de imagen

Explicar el uso correcto de cada uniforme y el programa de sanciones para su uso indebido.	3 horas de capacitación, 1 día. Facilitador: Asesor externo/Gerente General	4 anuales
Clases de maquillaje para el trabajo.	10 horas, 2 por día durante una semana: Facilitador: Maquillista profesional	2 anuales
Instrucción de uso de accesorios y prevención de accidentes	5 horas, 1 hora y media durante una semana. Facilitador: Instructor en capacitación de riesgos. Gerente General	4 anuales

Elaboración: DomenicaFaidutti – Xavier Guerrero

V. B. 2. Capacitación del discurso

Es importante que el personal de la empresa reciba instrucciones discursivas para poder atender al cliente, pues además de un discurso homogenizado de atención se debe tener antecedentes para poder socorrer ante posibles eventualidades.

Actualmente el personal de la empresa no cuenta con la capacidad y facilidad de uso de los términos adecuados en el momento en que se ameriten.

Dentro de este proceso se ha considerado la introducción del personal al idioma inglés, por cuanto el nivel socioeconómico de los clientes de Sorbetto es medio alto y debido a la ubicación de algunos locales se podría recibir un cliente proveniente de otra nacionalidad de habla inglesa.

Tabla 13. Esquema de cursos de discurso

Introducción al speech de la empresa para servicio al cliente	10 horas, 2 por día Facilitador: Relacionista público externo/Gerente General	4 anuales
Introducción al lenguaje y a las modalidades discursivas de atención al cliente	10 horas, 2 por día durante una semana: Facilitador: Relacionista público externo/Gerente General	4 anuales
Clases de inglés	5 horas a la semana	Capacitación semanal

Elaboración: DomenicaFaidutti – Xavier Guerrero

V. C. Indicadores y gestión de Talento Humano

El uso de los indicadores facilita la función de control y permiten hacer las correcciones pertinentes previniendo las desviaciones de los objetivos y metas previstas en los planes de operativos y estratégicos de la organización

Podemos señalar algunas relaciones útiles como indicadores de la gestión de talento humano.

Tabla 14. Indicadores de gestión

Productividad	Producción/ horas hombre trabajadas
Ausentismo	Horas hombre ausentes / horas hombre trabajadas
Productividad	Producción / horas hombres trabajadas
Indicador de rotación	Total de trabajadores retirados / N° promedio de trabajadores.
Indicador ventas – trabajador	Ventas totales / N° promedio de trabajadores

Elaboración: DomenicaFaidutti – Xavier Guerrero

El nivel de ausentismo se redujo un 30% luego de las actividades de asesoría ejecutadas para Sorbetto. Tras las capacitaciones y cursos de la Scuola del Gelato los trabajadores y empleados conocieron que en realidad son colaboradores de la empresa, lo que representa para ellos un sentido de pertenencia. Al ser colaboradores y conocer sus competencias, se sienten más motivados a colaborar en sus funciones. Asimismo, al mejorar los niveles de coaching, comunicación y liderazgo de los altos mandos, ellos aprendieron a comunicar mejor los objetivos y estrategias de la empresa y a resaltar los logros de sus colaboradores. Eso también alimenta la motivación en los departamentos.

La productividad aumentó un 35% dado que los colaboradores tenían más en claro sus competencias y funciones, lo cual redujo el tiempo en actividades y labores en las que no estaban a cargo.

La rotación también disminuyó un 40%, dado que los colaboradores prefirieron mantener y cuidar su puesto de trabajo con el beneficio de recibir comisiones. Gracias a

las capacitaciones antes de ingresar a la empresa, estaban más seguros y preparados para poder ejercer un cargo.

En el siguiente cuadro se detalla el cambio del personal de Sorbetto, un antes y después.

Gerencia del Cambio: En el Personal	
De:	A:
No Calificada	Calificada
*No se realizan procesos de selección eficientes	*Perfiles de cargo/funciones definido.
Potencial Limitado	Amplio Potencial
*Personal con limitado conocimiento	*Conocimientos en Atención al Cliente/Ventas/Imagen
Nivel de Compromiso Bajo	Nivel de Compromiso Alto
Atrasos, Rotación Laboral Alta	Personal Comprometido con la Empresa
Cumple con la tarea	Agrega valor a la Tarea
Personal	Empoderamiento, Solucionador de Problemas
Sin Ganas	Comprometidos con la Empresa
Sin Uniformes, No existen comisiones por ventas	Comisiones por Ventas, Uniformes
Conclusión: Además de elevar las ventas con las capacitaciones, creamos compromiso de fidelidad en los colaboradores de Sorbetto; mejorando notablemente el ambiente laboral y la atención al cliente.	

V. D. Inversiones de la implementación

Detallamos a continuación el presupuesto de inversión del año 2012, donde se consideraron las actividades más importantes de la primera etapa de la asesoría y se cubrieron las tareas primordiales con el propósito de mejorar la gestión de personal, atendiendo fundamentalmente a la relación de capacitación/productividad.

Uno de los cambios que se ejecutó luego de la asesoría fue implementar el pago de una comisión para los cajeros y despachadores.

En el caso de los cajeros se paga \$40 como bono en el caso de que haya cumplido con el presupuesto de venta durante el mes. Este bono se puede sumar a \$20 más por cada \$1,000 que sobrepase el presupuesto de venta.

En el caso de los despachadores, el bono es un porcentaje de lo obtenido por las cajeras del local en el que trabajan, medido por una serie de indicadores.

Si bien en este trabajo hemos elegido este tipo de indicador, detallamos a continuación una variada batería de indicadores entre los cuales los responsables de la administración de personal pueden seleccionar aquellos que más se ajusten a las variables que se quieran relacionar para destacar el cumplimiento de metas de desempeño en el caso de los despachadores.

Figura 22. Calificación de despachadoras

Detalle	Porcentaje
Atención al cliente	40%
Imagen	20%
Orden y limpieza del local	20%
Decoración de la vitrina del helado	20%
TOTAL	100%

Elaboración: DomenicaFaidutti – Xavier Guerrero

A continuación se presenta el cuadro de incentivos de la heladería Salinas, en el mes de octubre del año 2013.

HELADERÍA SALINAS
MES DE OCTUBRE 2013

us\$		us\$	
80.00	Comisión cajera uno	80.00	
80.00	Comisión cajera dos	80.00	
160.00		160.00	
base x calif.	Despachadoras	2	80.00 c/u.
	Mariuxi Orrala		
40%	Atención al cliente/ventas	30%	24.00
20%	Imagen del personal:	19%	15.20
20%	Decoración vitrina	17%	13.60
20%	Limpieza/orden del local	18%	14.40
100%	total	84%	67.20
	Catty Cruz		
40%	Atención al cliente/ventas	32%	25.60
20%	Imagen del personal:	17%	13.60
20%	Decoración vitrina	17%	13.60
20%	Limpieza/orden del local	18%	14.40
100%	total	84%	67.20
	TOTAL	134.40	84%

Los detalles de la inversión total en el proyecto los podemos apreciar en el siguiente cuadro:

Tabla 15. Presupuesto anual de talento humano

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Total
Personal				
Director de RR HH	semestre	2	\$ 13.106,40	\$ 26.212,80
Jefe de Personal	semestre	2	\$ 10.712,70	\$ 21.425,40
Jefe de Formación	semestre	2	\$ 10.712,70	\$ 21.425,40
Bonos e Incentivos	mensual	12	\$ 850,00	\$ 10.200,00
Subtotal personal				\$ 79.263,60
Capacitación				
Honorarios facilitadores	horas	90	\$ 40,00	\$ 3.600,00
Material de apoyo	set	240	\$ 2,50	\$ 600,00
Refrigerios	unidad	480	\$ 2,00	\$ 960,00
Subtotal Capacitación				\$ 5.160,00
Asesoría Profesional	mes	4	\$ 1.800,00	\$ 7.200,00
Adecuación				
A/a split Panasonic 18.000 btu	anual	1	\$ 595,00	\$ 595,00
Pupitres tapizados unipersonales	anual	25	\$ 35,00	\$ 875,00
Laptop hp COMPAQ	anual	1	\$ 850,00	\$ 850,00
Proyector Benq	anual	1	\$ 680,00	\$ 680,00
Mostrador	anual	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Pizarra acrílica 180 x 120	anual	1	\$ 69,00	\$ 69,00
Insumos varios	anual	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Subtotal Adecuación				\$ 4.329,00
TOTAL				\$ 95.952,60

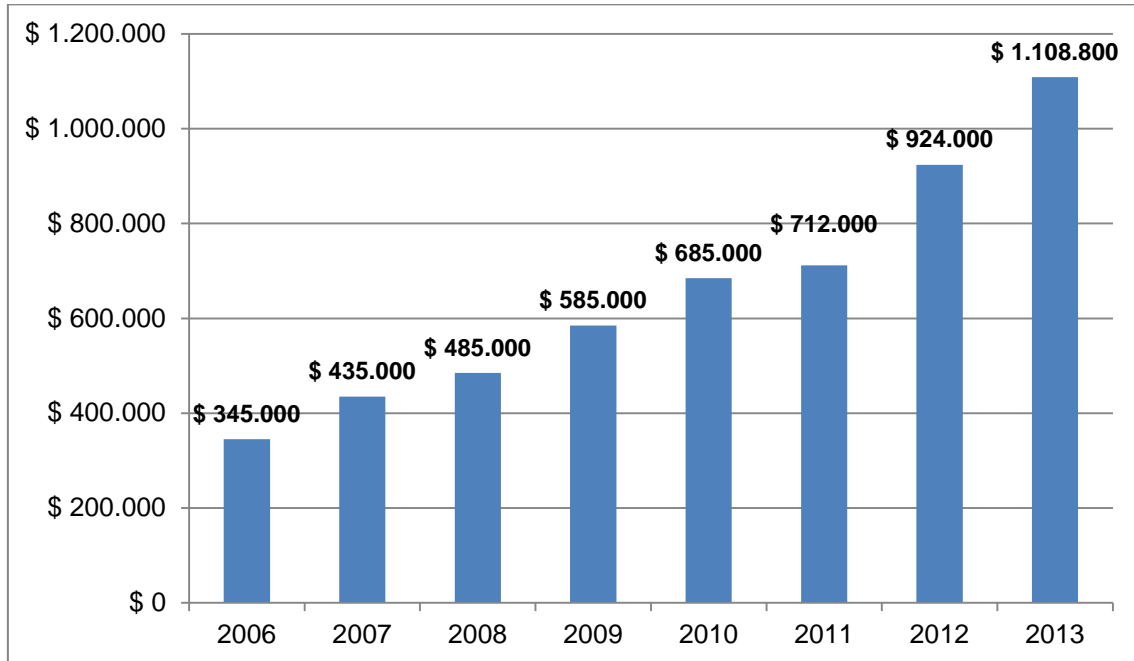
Elaboración: DomenicaFaidutti – Xavier Guerrero

V. E. Análisis de las ventas

En el mismo periodo y luego de la implementación de los cambios recomendados observamos que hay una mejora en las ventas, cuyo comportamiento se puede visualizar en el siguiente cuadro.

Si comparamos las ventas anuales del año 2011 con las ventas del año 2012 vemos que estas crecerán en un 29,78% respecto del año anterior.

Figura 20. Ventas anuales del periodo 2006-2013 (en dólares)



Elaboración: DomenicaFaidutti – Xavier Guerrero

Es importante señalar además que la inversión en talento humano significa únicamente el 17,5% del crecimiento de las ventas con respecto al año 2011.

Si comparamos la inversión en las mejoras introducidas en talento humano respecto de las ventas totales del 2012 vemos que representa solo el 10,38%.

Estos indicadores ponen de manifiesto que el esfuerzo de la empresa se encuentra ampliamente justificado por el aumento en la eficiencia y la productividad.

Los cambios operados en la empresa a nivel organizacional, a través de la profesionalización de la administración de personal ha dado como resultado un personal

motivado cuyo rendimiento que pone de manifiesto en el aumento de las ventas medidas en unidades monetarias.

Conclusiones

Sorbetto es una empresa familiar con miras hacia el futuro, que busca dominar el 10% del mercado de la industria del helado, para esto tiene la obligación de poseer una estructura fuerte en la administración de su recurso humano, que estos se manejen de forma integral y se conviertan en una herramienta competitiva de la empresa, buscando siempre la innovación y calidad, variables que deben mantenerse a través de la capacitación continua.

Gracias a la investigación de mercado realizada a los clientes de Sorbetto, se observó que su principal fortaleza es el sabor, así lo indicó el 64% de personas encuestadas, lo que se considera un motivo de fidelización de los clientes. Además arrojó que en cuanto al servicio al cliente, tiempo de espera y precios; el 70% de los clientes lo consideran normales o regulares con respecto a otros negocios del mismo rubro; lo que es una llamada de atención ya que no se recibió una calificación sobresaliente o buena en servicio al cliente, por lo que se consideró que ésta era una de las áreas principales a mejorar.

Con la creación de la SCUOLA DEL GELATO se pudo mejorar el nivel de conocimientos del personal, sus habilidades y técnicas para preparar helados y el nivel de atención al cliente, con el fin de convertirse en un espacio de difusión de la cultura del helado, que puede trascender los límites de la empresa y hacer una contribución a la comunidad.

Es importante destacar que el nivel de ausentismo, se redujo un 30% a partir del plan de capacitación y de carrera; como resultado se obtuvo un personal más comprometido e involucrado con la empresa.

La productividad aumentó un 35% gracias a los incentivos y el conocimiento de las funciones de cada colaborador. La rotación también disminuyó un 40%.

En el estudio financiero, con una inversión de \$95.952 en el primer año, se logró el aumento del 29,78%, con respecto a las ventas del año anterior, lo que significa ingresos de \$212.000 adicionales. Este resultado permite concluir que la ejecución del proyecto fue rentable y otorgó beneficios a la empresa Sorbetto.

En la actualidad las empresas que se encuentran en el Top of Mind de los clientes, son empresas que más allá de contar con productos de alta calidad y procesos eficientes; cuentan con un personal capacitado, motivado y comprometido con su empresa; con el trabajo de culminación de carrera pudimos encaminar a Sorbetto por el mismo camino.

Recomendaciones

Promover constantemente un buen clima laboral, los planes de carrera y las capacitaciones, de las cuales está encargada el área de Talento Humano, ya que es esencial para mantener la calidad y la innovación, los que marcan la diferenciación de la empresa ante la competencia.

Contratar el servicio de MysteryShopper, con la finalidad de evaluar periódicamente la calidad de atención al cliente, que brindan los colaboradores de Sorbetto.

Se recomienda mantener el orden jerárquico, con la finalidad de que al ser una empresa de carácter familiar debe existir un programa claro sobre las responsabilidades de los miembros y de ser necesario el protocolo de sucesión.

Es importante realizar una encuesta de satisfacción cada tres meses, a los clientes de todas las sucursales, esto ayudará a conocer la percepción del consumidor con respecto a los servicios brindados y la calidad de los productos.

Se recomienda elaborar manuales de procedimientos para con esto estandarizar de manera eficiente todos los procesos de la empresa y los clientes internos conozcan y sepan sus actividades y alcance que tienen en sus puestos asignados.

También se recomienda mantener la SCUOLA DEL GELATO, como un punto de diferenciación con otras empresas del mismo tipo, que además de impulsar la sensación de pertenencia de los empleados, procura mantener la calidad del producto y sirve como ventana internacional si se promueve la presencia de expositores de calidad tanto nacionales como extranjeros.

Bibliografía

- AFADHYA Asociación Fabricantes Artesanales de Helados y Afines.
<http://www.afadhya.com.ar/>. 2013. 15 de Abril de 2014.
<<http://www.afadhya.com.ar/elhelado.php#4>>.
- Alles, Martha. *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica, 2005. 14 de Abril de 2014. <<http://www.marthaalles.com/notas-rrhh-como-hacer-un-plan-de-formacion.php>>.
- Burack, Elmer H. *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos: una orientación estratégica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1990.
- Comercio Internacional mexicano. *Programa de capacitación de servicio al cliente*. México, 2010.
- Czinkota, Hoffman. *Principios de Marketing: Y Sus Mejores Prácticas*. Tercera. International Thomson, 2007.
- Dessler, Gary. *Administración de personal*. Octava. Pearson Educación, 2001.
- Gan, Federico y Gaspar Berbel. *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC, 2007.
- Getting Started in Quality. «Manual de consulta.» PILOT, 2010.
- Hartline, Michael y O.C. Ferrell. *Estrategia de Marketing*. 3ra. . Madrid: Cengage Learning, 2006.
- Inches, Gaither. *El Servicio*. 2007.
- Investigadores del Mundo. «Un estudio sobre los clientes Marca Preferencia en SUVs y MUVs: Efecto del marketing Mix Variables.» *Investigadores del Mundo: Revista de Arte, Ciencia y Empresa* 1 (2013): 15.
- Kotler, Phillip. *Dirección de Marketing. Conceptos esenciales*. México: Pearson Educación, 2002.
- Loudon, David L. y Albert J. Della Bitta. *Consumer behavior: Concepts and applications*. New York: McGraw-Hill, 1993.
- Mertens, Leonard . *ISO 9000:2000 Y COMPETENCIA LABORAL* . Mexico: OIT, 2002.

Mondy, R. Wayne y Robert M. Noe. *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación, 2005.

Peter, J. P. y J. P. Olson. *Consumer behavior and marketing strategy*. Illinois: Irwin, 2004.

Televisa. *www.esmas.com*. 22 de Febrero de 2010. 15 de Abril de 2014.
<www.esmas.com/mujer/saludable/consejos/546574.html>.

The Food Channel. *www.foodchannel.com*. 30 de Julio de 2008. 15 de Abril de 2014.
<<http://www.foodchannel.com/articles/article/the-top-15-most-popular-ice-cream-flavors/>>.

Universidad Nacional de Rosario. *Undécimas Jornadas “Investigaciones en la Facultad” de Ciencias Económicas y Estadística*. Noviembre de 2007.
<<http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/>>.

Wilkie, W.L. *Consumer Behavior*. New York: John Wiley, 1994.

Glosario

- **CRM:** Corresponde a las siglas CustomerRelationship Management, gestión de las relaciones con el cliente, es el resultado de unir las antiguas técnicas comerciales de los pequeños establecimientos, con la tecnología de la información. El máximo objetivo del CRM es de disponer en cualquier momento toda la información sobre cualquier cliente, tanto para satisfacer las necesidades del cliente, como para obtener estudios de mercado que permitan unas mejores estrategias comerciales.
- **Commodity:**La mercancía (en inglés, commodity) en economía es cualquier producto destinado a uso comercial. Al hablar de mercancía, generalmente se hace énfasis en productos genéricos, básicos y sin mayor diferenciación entre sus variedades.
- **Overrun:**Es el aumento de volumen de una mezcla de helado, determinado por el aire incorporado.
- **Merchandising:**Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones, tanto físicas como psicológicas, al consumidor final.
- **Snack:**Son considerados alimentos que contienen a menudo cantidades importantes de edulcorantes, conservantes, saborizantes, sal, y otros ingredientes atractivos, como el chocolate, cacahuetes (maníes) y sabores especialmente diseñados (como en las papas fritas condimentadas). Muchas veces son clasificados como “comida basura” al tener poco o ningún valor nutricional, exceso de aditivos, y no contribuir a la salud general.
- **Aptitud:**Es el conocimiento o capacidad para desarrollar cierta actividad.

- **Actitud:** Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.
- **Scuola del Gelato:** Centro de capacitación y desarrollo creado por Dumileza S.A. para el mejoramiento continuo de los clientes internos y sus procesos administrativos y operativos.
- **MysteryShopper:** El cliente misterioso o Cliente incógnito, es una técnica utilizada por las empresas para evaluar o medir la calidad en la atención al cliente. Los clientes misteriosos actúan como clientes comunes que realizan una compra o consumen un servicio y luego entregan un informe sobre cómo fue su experiencia.
- **Target:** El target o grupo meta es el segmento de la demanda al que está dirigido un producto ya sea un bien o un servicio. Inicialmente se define a partir de criterios demográficos como edad, género y variables socioeconómicas

Anexos

Anexo No. 1: Cuestionario de Preguntas

INFORMACION GENERAL

Sexo: **F.** **M.** **EDAD** _____

1. ¿Con qué frecuencia visita Sorbetto?

1 o 2 veces al mes 1 o 2 veces por semana De 3 a 5 veces al mes
Más de 3 veces a la semana

2. ¿Cuáles el principal motivo por el que consume helados de Sorbetto?

Sabor Precio Ubicación Atención

3. Califique nuestro tiempo de entrega al momento de servir un helado:

Excelente Bueno Regular Malo

4. Califique la atención proporcionada por nuestro personal:

Excelente Bueno Regular Malo

5. Nuestros precios los considera:

Bajos Normales Elevados

6. ¿En qué presentación prefiere que le sirvan el helado?

Copa desechable Copa de vidrio Cono Vaso.

7. En que se fija usted a la hora de comprar un helado ? (Seleccione 2 opciones)

Presentación Precio Tiempo de entrega Atención Sabores de los
helados

8. ¿Qué opina acerca de la presentación de nuestros productos?

Excelente Bueno Regular Malo

9. Ha tenido algún inconveniente con nuestro personal de servicio al cliente

No Si (especifique)_____