



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**“PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA
EL ÁREA DE VENTAS DE
EMPRESAS PARQUE SAN PEDRO S.A.”**

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA DE EJECUCIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Autoras: Catherinee Valeska Obreque Salazar.
Valentina Andrea Riquelme Durán.
Profesor Guía: Patricio Eduardo Bastián Duarte.

Concepción, Enero 2023.

Resumen ejecutivo.

El presente trabajo de título tiene como objetivo principal rediseñar y generar una propuesta de mejoramiento en el proceso de Capacitación de las asistentes comerciales y ejecutivas comerciales, en las áreas de ventas de Inmobiliaria Parque San Pedro S.A. y Administradora de Servicios Funerarios S.A. de Empresas Parque San Pedro S.A. Perteneciente al rubro funerario, principalmente dedicada a la venta de Fracciones de Jardines con Derecho a Sepultura Perpetua y Servicios Funerarios y Cremaciones con Necesidad Futura.

Dentro de las empresas, públicas o privadas, organizaciones con o sin fines de lucro, es reconocida la importancia del proceso de capacitación como una herramienta para mejorar la productividad y alcanzar ventajas, metas, objetivos, frente a sus competidores, mercado, necesidad de clientes, etc. En los últimos años, una cantidad que se considera alta dentro de los estándares nacionales. Sin embargo, el proceso de capacitación realizado para el Área de Ventas en Inmobiliaria Parque San Pedro S.A. (Parques) y Administradora de Servicios Funerarios (Proteger) realizado por cada asistente comercial correspondiente, no se encuentra bien definido y como consecuencia de esto, existen numerosas deficiencias que repercuten en un bajo cumplimiento de lo que se programa, de lo que se exige, no existiendo instancias periódicas de seguimiento y no realizándose tampoco evaluación de las acciones de capacitación ejecutadas, como consecuencia de esto, alta rotación de ejecutivas comerciales.

De esta forma, se establecen como objetivos específicos del presente trabajo, identificar las falencias del programa de capacitación actual de la empresa, analizar las necesidades que existen en el programa de capacitación que reciben las asistentes comerciales y ejecutivas comerciales, desarrollar una propuesta de mejoramiento en plan de capacitación de las asistentes y ejecutivas comerciales para el continuo desarrollo en su cargo actual. Tomando en cuenta la cultura organizacional que reina en una faena de producción, se proponen mejoras al proceso que sean simples de gestionar, que faciliten el funcionamiento del proceso y optimicen la recolección de información, generando además múltiples recomendaciones para la implementación de éstas. Se determinaron nuevas actividades a realizar, responsables y las interacciones dentro del sistema. Dentro

de los resultados, se considera que la etapa de evaluación, diseñada para llevar a cabo este proyecto se hará un levantamiento de información en las áreas de ventas Proteger y Parques, esta información se obtendrá a través de documentos, observaciones, entrevistas y relatos entregados por los jefes de área, asistentes y ejecutivas comerciales encargadas de los procesos requeridos, donde podremos monitorear el desempeño actual, observar y detectar los diversos problemas que surgen dentro de dicha área, así también analizar el proceso de capacitación el cual reciben en estos momentos las asistentes comerciales y el que ellas realizan al grupo de ejecutivas comerciales reclutadas.

Una vez obtenida esta información e identificadas las problemáticas que existen en ambas áreas de ventas, se observarán las necesidades que existen en los procesos, pudiendo anticipar problemas futuros por la falta de capacitación existente. Identificar el tipo y nivel de capacitación que se requiere y analizar cuál es la mejor manera de proporcionarla, con el objetivo de definir e implementar un programa de capacitación más adecuado a las necesidades de los trabajadores y organización.

Para este proyecto se utilizarán métodos mixtos de investigación, integrando herramientas cuantitativas y cualitativas. Según Anderson (2013, pág. 159), los métodos cuantitativos nos permitirán generar datos para establecer las “grandes tendencias” en la organización y los cualitativos nos permitirán investigar las razones y significados subyacentes a estas tendencias (explicando el cómo y el porqué de los problemas complejos por medio del análisis de las experiencias y significados otorgados por los participantes del proceso).

Método Cualitativo, dado que parte de la investigación que utilizaremos será a través de datos no numéricos, que se obtendrán por la participación de las asistentes comerciales y ejecutivas comerciales a través de entrevista semi estructuradas.

Método Cuantitativo, puesto que se puede asignar valores definidos y conocidos a los datos de la población a estudiar, a través de instrumentos y técnicas de recolección de información, como el cuestionario dentro de la entrevista, para que dicha información sea procesable.

Se concluye que el trabajo realizado permitirá manejar la información necesaria para mejorar la efectividad y eficiencia de los programas de capacitación, posibilitando una mejor planificación y control de las distintas acciones vinculadas al proceso. De esta forma, y siempre considerando las recomendaciones generadas, el proceso de capacitación del Área de Ventas Parque y Proteger de Empresas Parque San Pedro S.A. se puede convertir en un proceso sistemático que genere valor para la organización, satisfaciendo las necesidades detectadas, cumpliendo los objetivos planteados e incidiendo en los resultados del negocio.

Índice.

Introducción.....	7
Capítulo I: Antecedentes de la Empresa.	8
1. Descripción de la institución.....	9
1.2. Misión y visión de la organización.....	14
1.3. Organigrama organizacional	15
1.4. Descripción de cargos	16
2. Descripción de servicio y productos	20
2.1. Área de ventas Parque.....	20
2.2. Área de ventas proteger.....	26
2.3. Valores de servicios y productos.....	29
Capítulo II: Desarrollo de la Investigación.....	32
2.5. Objetivos	33
2.6. Alcance	33
2.7. Metodología a utilizar	33
3. Situación actual y descripción del área donde se realiza la investigación.....	35
3.1. Problemática.....	37
4. Diagnóstico.....	39
4.1 Resultados obtenidos de encuesta realizada a asistentes y ejecutivas comerciales de planta.....	39
4.2. Categorías que emergieron durante la entrevista.....	47
Capítulo III: Marco Teórico.....	50
5. Descripción del marco teórico.....	51
5.1. Definiciones por autores	51
5.2. Objetivos e importancia de la capacitación del talento humano	52
5.3. Principios básicos de capacitación.....	53

5.4. Beneficios para la organización	54
5.5. Tipología de la capacitación.....	54
5.6. Evaluación de los resultados de capacitación.....	58
5.7. La importancia de la capacitación en las organizaciones.....	60
Capítulo IV: Desarrollo de la Propuesta.....	62
6. Plan de capacitación para Empresas Parque San Pedro S.A.....	63
6.1. Desarrollo del plan de capacitación.	67
6.2. Sistema de evaluación del programa.....	69
7. Propuesta escogida para el desarrollo del Plan de Capacitación.....	72
8. Conclusiones.	76
9. Recomendaciones.	78
10. Bibliografía.....	79
Anexos.....	80

Introducción.

La calidad en la atención de clientes es sin duda un factor decisivo para el éxito de las organizaciones, lo cual permite mejorar los procesos, en base a los elementos fundamentales para evaluar la satisfacción percibida por los clientes. El rubro de los cementerios parque en Chile, con el transcurso del tiempo, ha ido creciendo como concepto, por lo que es de gran relevancia seguir potenciando factores que ayuden a la organización a entregar, en sus diversos servicios, una mejor experiencia en calidad y satisfacción de los usuarios. Nuestra investigación tiene como objetivo realizar un plan de mejora de capacitación para las ejecutivas comerciales que trabajan en el área de ventas Parque y Proteger de los servicios que entrega Empresas Parque San Pedro S.A. para contribuir a su fortalecimiento, con el fin de hacer que el servicio vendido y como tal prestado, sea reconocido por el mercado, diferenciado ante la competencia, permitiendo establecer para el cliente una mayor preferencia, decisión de compra segura, conforme, recomendable y por sobre todo lograr solidez, eficiencia, eficacia y transparencia entre la ejecutiva comercial y los posibles clientes.

El proyecto presentado, se estructura primeramente mostrando los antecedentes generales de la institución en los que se lleva a cabo la investigación. En este caso se trata de Empresas Parque San Pedro, en la cual se determina su historia, descripción, localización, sus directrices estratégicas, unidades de negocio detalladamente, valores de servicios por unidad, respectivamente. Luego se presenta al tema definiendo el problema y presentando los objetivos planteados. De igual manera se presenta la justificación, los alcances, un conjunto de conceptos y procedimientos, los cuales conforman el marco teórico que da sustento a la investigación, respaldado en diversos autores. Todo lo mencionado está en estrecha relación con la capacitación, sus ventajas y beneficios. Por consiguiente, se plantea la elaboración y aplicación del instrumento de medición, que corresponde a encuestas tipo cerradas analizadas y explicadas gráficamente. Finalmente, se presentan los resultados con sus respectivas recomendaciones y las conclusiones y/o sugerencias correspondientes a la investigación, para luego dar paso a las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

Capítulo I: Antecedentes de la Empresa.

1. Descripción de la institución.

Ilustración 1: Logo de Holding Empresas Parque San Pedro.



Fuente: (Empresas Parque San Pedro, s. f.)

Empresas Parque San Pedro S.A. es una empresa regional que nace en el año 1990 en la Región del Bío-Bío, comuna de Concepción, fundada por Pedro Luis Larraza Alberdi, quien con la ayuda de algunos amigos inversionistas dueños de Minerías, Empresas y Pinturas Ceresita, crearon empresa holding como Sociedad Limitada.

Fundaron el Parque Cementerio San Pedro, en la comuna de San Pedro de la Paz, logrando abrir el terreno con una capacidad de 20 hectáreas, donde se concreta el paisajismo de cada jardín inspirado por el arquitecto estadounidense John Spencer Brind, con el objetivo de que este parque entregara armonía, tranquilidad, paz, serenidad a cada persona que visite a sus familiares, seres queridos, cercanos, etc. que se encuentren en calidad de inhumado, es con ese desafío que se propone diseñar Empresas Parque San Pedro.

Actualmente Empresas Parque San Pedro es uno de los más prestigiosos conglomerados del rubro funerario del país. La operación central de este holding son los parques cementerios.

Adicionalmente desarrolla otras operaciones que complementan su actividad central, como son los servicios funerarios tanto inmediatos como futuros. Así también ha sumado la solución de cremación ante el fallecimiento.

La honestidad y la verdadera preocupación por aquellos a quienes sirven, han sido los bloques de construcción y sello de su prestigio.

Parque Cementerio San Pedro actualmente posee una extensión de más de 24 hectáreas, inmersas en un entorno de natural belleza y tranquilidad.

La experiencia lograda a lo largo de los años, les ha permitido establecer además Proteger, empresa dedicada a la solución anticipada del problema funerario a través de la entrega de servicios de la más alta calidad.

También ha formado una propia funeraria, Servicios Funerarios San Pedro, la cual, consecuente con sus ideales, busca resolver con la mayor dignidad y solemnidad aquel difícil momento.

Empresas Parque San Pedro cuenta con 33 jardines, los cuales se diferencian por su paisajismo, privacidad y nombre de árboles nativos. Los valores de los jardines varían según la ubicación en el plano o cercanía a la entrada, es decir, mientras más cercano a la etapa uno del plano, más elevados los valores, por ende, mientras más alejado a la entrada o ubicado el jardín en la segunda o tercera etapa disminuyen los valores.

Parque San Pedro posee tres locaciones corporativas, las cuales se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 1: Ubicación de centros E.P.S.P

Centro	Ubicación
Edificio Corporativo	Santa Lucía 20, Pedro de Valdivia, Concepción.
Cementerio Parque	Km 10, ruta San Pedro de la Paz hacia Coronel.
Funeraria	Barros Arana 1359

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 2: Plano de Parque Cementerio, San Pedro de la Paz.



Nuestros Jardines

2. Tuliperos
3. Florido Fucsia
4. Florido Naranja
5. Ángel
6. Bosque
7. Mañío Norte
8. Los Tilos
9. Andalién
10. Bosque II
11. Los Tilos III
12. Bosque III
13. Bosque VI
14. Mañío Sur
15. Los Tilos II
16. Todos los Santos
17. Loma Sur
18. Los Notros
19. Avellano Norte
20. Cipreces
21. Avellanos
22. Maitenes
23. Maitenes
25. Los Canelos
26. Los Coigues
27. El Abeto
28. Arrayanes
29. Canelo Norte
30. Canelo Oriente
(Ex Jardín Avellano Norte Sectores 1-2-3).
31. Los Robles
32. Bosque Nativo



FONOEMERGENCIAS
2736000

www.epsp.cl

Fuente: (Empresas Parque San Pedro, s. f.)

1.1. Ubicación de la organización

- Su Edificio Corporativo está ubicado en Concepción, Santa Lucía N°20 Pedro de Valdivia.

Ilustración 3: Edificio Corporativo Empresas Parque San Pedro.



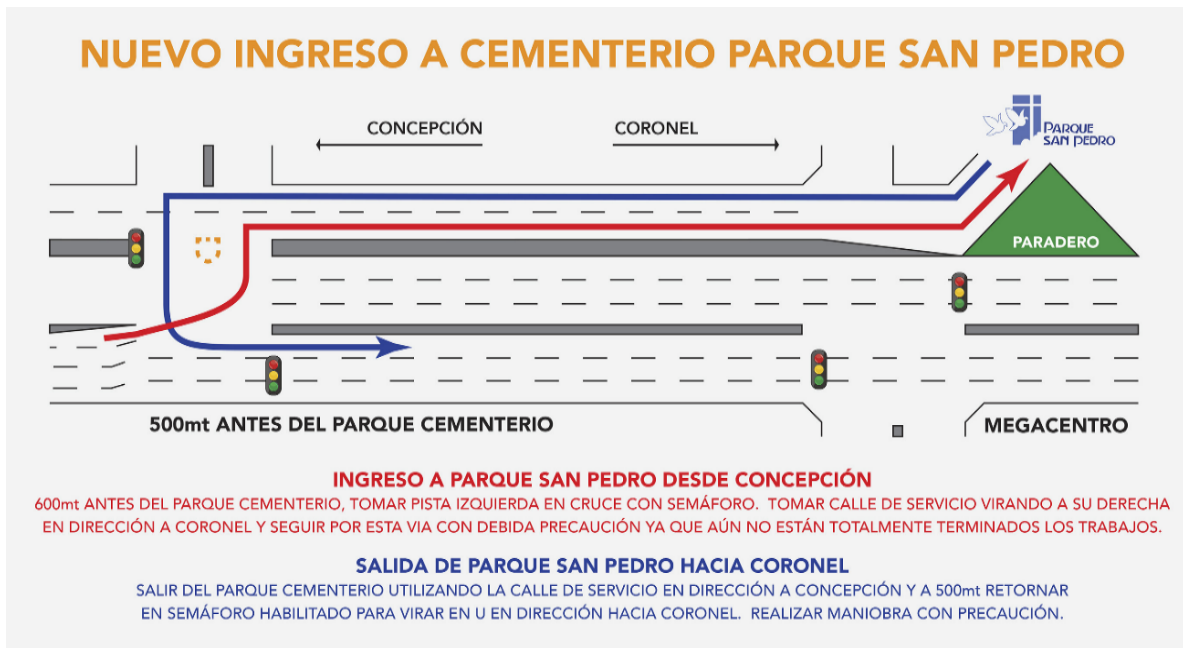
Fuente: (Empresas Parque San Pedro, s. f.)

Ilustración 4: Plano real aéreo de Parque Cementerio, San Pedro de la Paz.



Fuente: (Empresas Parque San Pedro, s. f.)

Ilustración 5: Acceso a ingreso Parque Cementerio, San Pedro de la Paz.



Fuente: (Empresas Parque San Pedro, s. f.)

1.2. Misión y visión de la organización.

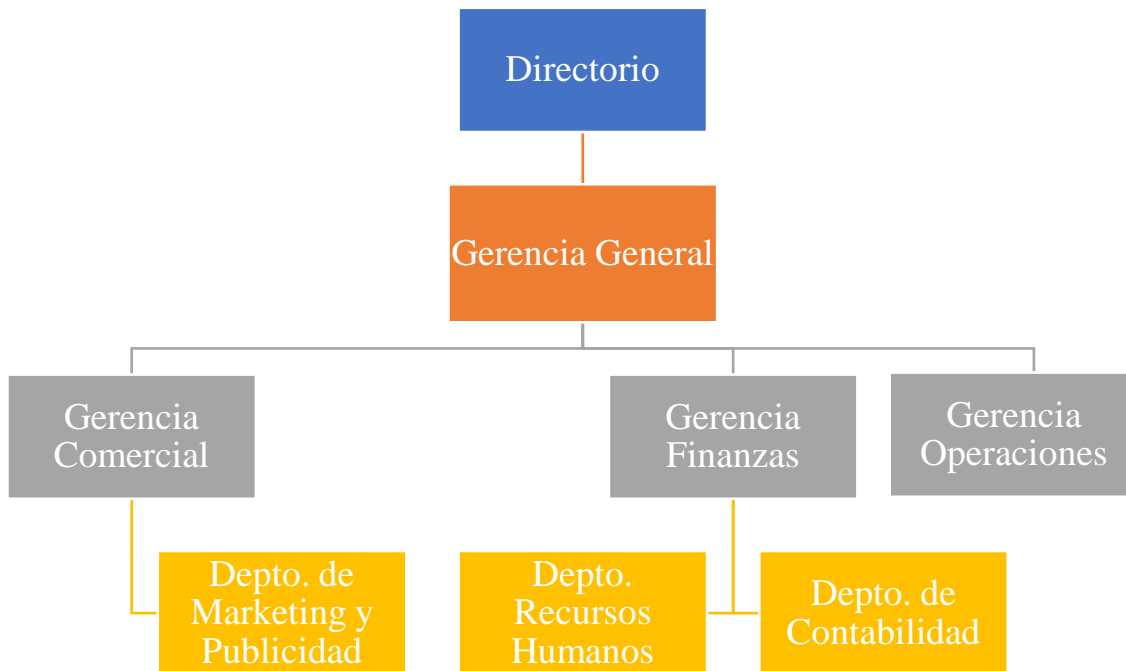
1.2.1. Misión.

La Misión de Empresas Parque San Pedro es entregar una solución integral a toda la problemática funeraria (Servicios Funerarios, Velación, Iglesia, Cementerio y Crematorio) en toda la Provincia de Concepción y alrededores, ya sea en forma anticipada o inmediata, respondiendo al evento del fallecimiento de un ser querido, con el mayor profesionalismo, dedicación y calidez.

1.2.2. Visión.

Su Visión es ser una empresa líder en la industria funeraria regional, prestando servicios de excelencia y siempre cercana a nuestros clientes. Nos proyectamos como una empresa seria, eficiente, innovadora y referente obligado en el rubro; con grandes expectativas de crecimiento sostenido a nivel Regional y Nacional.

1.3. Organigrama organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

Las personas que encabezan las áreas más importantes de la organización son las siguientes:

- Presidente del Directorio: Pedro Luis Larraza Alberdi.
- Gerente General: Víctor Campos Pinochet.
- Gerente Comercial: Williams Prosser.
- Gerente de Administración y Finanzas: Gregorio Oñate.
- Gerente de Operaciones: Patricio Barrera.
- Jefe de R.R.H.H.: Nicole Jobet.
- Jefe de Contabilidad: Jezabel Molina.
- Jefe de MKT y Publicidad: Cristian Miranda.

1.4. Descripción de cargos.

Con respecto a las funciones y responsabilidades de los cargos que podemos ver en el diagrama organizacional de Empresas Parque San Pedro, encontramos lo siguiente:

Tabla 2: Cargo Directorio.

Directorio.
Función Específica: <ul style="list-style-type: none"> • Encargado de organizar y gestionar las tareas, las prioridades y las metas que se ha propuesto la empresa.
Funciones Generales: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y evaluar el trabajo que desempeñan los empleados. • Mejorar los proyectos y las políticas legales de la empresa. • Resolver problemas internos para que no afecten a la imagen de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Cargo Gerencia General.

Gerencia General.
Función Específica: <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la empresa.
Funciones Generales: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la contratación y formación de nuevos empleados. • Evaluar y mejorar las operaciones y el desempeño financiero. • Dirigir el proceso de asesoramiento de los empleados. • Preparar informes periódicos para la alta dirección.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Cargo Gerencia Comercial.

Gerencia Comercial.
<p>Función Específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar el desempeño comercial, buscado oportunidades de crecimiento.
<p>Funciones Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear planes para el crecimiento empresarial. • Gestión financiera de proyectos. • Desarrollar planes financieros. • Reconocimiento de oportunidades comerciales. • Mejorar estratégicamente los procedimientos. • Evaluar riesgos. • Gestionar operaciones diarias de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Cargo Marketing y Publicidad.

Marketing y Publicidad.
<p>Función Específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir y coordinar las actividades de publicidad y relaciones públicas de empresa.
<p>Funciones Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar la estrategia de publicidad. • Estudiar la eficacia de la publicidad. • Dirigir y gestionar las actividades del personal de publicidad y relaciones públicas. • Establecer y dirigir los procedimientos operativos y administrativos. • Planificar y dirigir el trabajo diario. • Controlar la selección, formación y rendimiento del personal. • Supervisar la publicidad en la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: Cargo Gerencia Finanzas y Administración.

Gerencia Finanzas y Administración.
<p>Función Específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y proponer políticas, normas y procedimientos de administración y control para el registro de la información contable.
<p>Funciones Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar y analizar los estados financieros de la empresa, de acuerdo a los principios de contabilidad definidos y a la normativa vigente. • Supervisión de la ejecución presupuestaria de la empresa. • Supervisión de los fondos generados por la empresa y control de las colocaciones en el mercado de capitales. • Analizar y resolver materias tributarias y contables que afecten la operación de la empresa. • Proponer mejoras a las políticas y procedimientos de gestión de personas. • Responsable del proceso de remuneraciones y de la mantención de la información permanente del mismo, así como la actualización de contratos, registro de asistencia, revisión de nivel de remuneraciones, etc.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Cargo Recursos Humanos.

Recursos Humanos.
<p>Función Específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encargado de procesos de planificación, desarrollo y evaluación en materias relacionadas con presupuesto, inversión, logística y desarrollo de la empresa.
<p>Funciones Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar y evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos programáticos del área administrativa.

<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir con el desarrollo y fortalecimiento de los sistemas de información y comunicación existentes en el establecimiento con la finalidad de entregar información para el proceso de toma de decisiones. • Velar por el cumplimiento de las funciones asociadas a la unidad de manera eficiente y eficaz. • Encargados de contratos, reclutamiento y selección de personal, pago de remuneraciones.
--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Cargo Contabilidad.

Contabilidad.
<p>Función Específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el adecuado registro de las operaciones económicas de la empresa, supervisando la elaboración de la contabilidad financiera.
<p>Funciones Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confección de cuentas anuales y cierre del ejercicio. • Elaboración de la información que servirá de soporte para la preparación del presupuesto. • Supervisión directa de la corrección de los apuntes contables efectuados. • Elaboración de informes de la evolución de los estados contables para la dirección. • Confección de la contabilidad analítica y, en su caso, consolidación de balances. • Realización de conciliaciones bancarias. • Gestión, control y conformación de facturas de proveedores y acreedores.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: Cargo Gerencia Operaciones.

Gerencia Operaciones.
<p>Función Específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que todas las operaciones se lleven a cabo de un modo apropiado y rentable.
<p>Funciones Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayudar para que los procesos de la organización sigan cumpliendo la Ley. • Formular objetivos estratégicos y operativos. • Examinar datos financieros y usarlos para mejorar la rentabilidad. • Gestionar presupuestos y provisiones. • Realizar controles de calidad y controlar los KPI de producción. • Contratar, formar y supervisar personal. • Analizar modos de aumentar la calidad del servicio de atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia.

2. Descripción de servicio y productos.

A continuación, se detallan los servicios y productos que ofrecen las dos áreas de ventas de Empresas Parque San Pedro, que permiten hacer la diferencia y preferencia de los Clientes.

2.1. Área de ventas Parque.

El área de ventas parque de Empresas Parque San Pedro, ofrece los siguientes servicios y productos funerarios:

1) Fracciones de jardines con derecho a sepultura perpetua.

Ilustración 6: Logo Corporativo de Inmobiliaria Parque San Pedro.



Fuente: (Empresas Parque San Pedro, s. f.)

Las Fracciones de Jardines con Derechos Perpetuos a Sepultura corresponde a una porción de terreno de dimensiones 2.50 mt de largo x 1.0 mt de ancho x 3.30 mt de profundidad, los cuales todos tienen una misma capacidad, es decir caben tres cuerpos completos y una reducción la cual se realiza después de 15 años fallecido el primer cuerpo que ocupa el terreno, según lo que exige el Servicio de Salud. Con el tiempo puede llegar a ser dos reducciones, pero de primera instancia alcanza para cuatro cuerpos inhumados. Cabe señalar que dentro de este servicio se incluye la lápida de marmolina grabada en la superficie del terreno la cual puede ser elegida por el cliente según los tres tipos de diseños: paloma, biblia o cruz. También incluye la ceremonia la cual contempla (toldos, amplificación, descensores automáticos, cureñas, sillas para los familiares directos y maestro de ceremonia). Además, cuenta con carros de acercamiento, paraguas y sillas de ruedas para la disposición de los clientes. criptas de hormigón armado para cada inhumado, en las cuales va la urna por cada cripta, estas se fabrican directamente en los talleres del parque, cada una pesa una tonelada aproximadamente.

Ilustración 7: Muestra los servicios de toldo, amplificación y cureña incluidos en la compra de Fracciones de Jardines con Derechos Perpetuos de Sepultación.



Fuente: (Empresas Parque San Pedro, s. f.)

Ilustración 8: Muestra el sistema de sepultación en criptas de hormigón armado, fabricados en los talleres del Parque, San Pedro de la Paz.



Fuente: (Empresas Parque San Pedro, s. f.)

Ilustración 9: Muestra ejemplo de lápida, que va incluida en el servicio de contratación de Fracciones de Jardines con Derechos Perpetuos de Sepultación.



Fuente: (Empresas Parque San Pedro, s. f.)

Ilustración 10: Móvil de acercamiento para personas con discapacidad.



Fuente: (Empresas Parque San Pedro, s. f.)

Entre los Servicios Adicionales que ofrece Parque San Pedro se encuentran:

- **Servicios de Sepultación.**
- **Reducciones.**
- **Exhumaciones y traslados.**
- **Emisión de documentos.**
- **Depósito de restos en tránsito.**

Por otra parte, se diferencia entre dos tipos de ventas, necesidad inmediata y necesidad futura. En términos de necesidad inmediata corresponde al valor real del jardín que debe pagar el cliente o contratante dentro de un plazo máximos de 48 horas, el cual puede ser pagado por distintos medios de pago entre los que se mencionan: contado, cheque al día, tarjetas bancarias, transferencias bancarias.

En términos de necesidad futura o compra anticipada, el cliente obtiene un descuento inmediato de un 33% por cada fracción de jardín que quiera adquirir. Esto permite que el cliente obtenga una fracción de jardín el cual pueda comprar pagando al contado o bien contratando con un crédito directo que ofrece la Empresa, el cual maneja una tasa de interés muy baja a diferencia de otras entidades financieras. Su C.A.E. es de 4,67% para contratos en U.F. y C.A.E. de 18 % para contratos en Pesos. El plazo máximo de crédito para pagar es hasta 10 años o bien 120 cuotas. Esto permite que el Cliente adquiera un terreno de forma anticipada, pagar sus cuotas en un plan de pago a la forma o comodidad económica que mejor le acomode.

Entre los beneficios para el titular que entrega “Inmobiliaria Parque San Pedro S.A.” y “Administradora San Pedro S.A.” cuando se contrata un servicio con crédito, se encuentran:

- **Beneficio Desgravamen.**
- **Beneficio Integral** (servicio funerario tradicional completo gratuito para el titular, incluye urna, traslado, tramitación legal)
- **Beneficio Assurance** (servicio funerario tradicional completo gratuito para familia directa, cónyuge e hijos hasta los 24 años de edad, incluye urna, traslado, tramitación legal) con tope de tiempo vigente desde el cuarto mes de contrato hasta los 12 meses de contrato.
- **Beneficio Proporcional a Servicios Funerarios** (10% de descuento).
- **Beneficio Desempleo** (6 meses de poder congelar deuda).
- **Uso de Velatorio.**

Estos tienen una validez durante la vigencia del pago del crédito, siempre y cuando el cliente o titular no se atrase en el pago de las cuotas por más de 15 días.

2) Servicios funerarios.

Ilustración 13: Logo Corporativo Servicios Funerarios San Pedro.



Fuente: (Empresas Parque San Pedro, s. f.)

Corresponde a una Empresa Administradora de Servicios Funerarios, que, como tal, ofrece todos los servicios necesarios para que el cliente obtenga la solución absoluta a sus necesidades. Esta Empresa vende solo necesidad inmediata y sus distintos servicios de mayor a menor escala de precios, según lo que entrega, son los siguientes:

- **Servicio Base 5 Plus.**
- **Servicio Base 5.**
- **Servicio Base 4.**
- **Servicio Base 3.**
- **Servicio Base 2.**
- **Servicio Base 1.**
- **Servicio Base 0-2.**
- **Servicio Base 0.**

Al igual que en “Proteger” se diferencian los servicios uno de otro según la calidad de urna, arreglos florales, segunda carroza, servicio de coro, servicio de cafetería plus, carrozas premium, capilla ardiente francesa, misa exclusiva del recuerdo, entre otros.

2.2. Área de ventas proteger.

El área de ventas proteger de Empresas Parque San Pedro, ofrece los siguientes servicios y productos funerarios

1) Proteger.

El área de ventas Proteger de Empresas Parque San Pedro ofrece los siguientes servicios funerarios.

Ilustración 11: Logo Corporativo de Administradora de Servicios Funerarios Futuros, Proteger.



Fuente: (Empresas Parque San Pedro, s. f.)

Corresponde a una Empresa Administradora de Servicios Funerarios, que, como tal, ofrece todos los servicios e infraestructura necesaria para que sus clientes dispongan de los mejores medios que les permitan llevar a cabo sus ceremonias exequiales con la solemnidad y excelencia que tan trascendente evento amerita. Para la prestación de los servicios, Proteger dispone de recursos propios, con el objetivo de ofrecer a sus clientes una amplia gama de alternativas.

La definición de los planes ofrecidos por Proteger, así como el detalle de los servicios e insumos incluidos en cada producto son los siguientes:

Planes: Se refiere a la modalidad de servicio adquirido. Todos los planes comprenden un único servicio que se presta exclusivamente al primer beneficiario que fallezca.

Según el plan que se contrate, podrán ser beneficiarios las siguientes personas:

- **Plan Personal:** El contratante podrá estipular un único beneficiario; él o un tercero.
- **Plan Familiar Descendiente:** El contratante podrá estipular como beneficiario a él, su cónyuge y a sus hijos menores de 24 años. Se considera esa edad como tope al momento del deceso. Este tope de edad no será efectivo en caso de hijos discapacitados.
- **Plan Familiar Total:** El contratante podrá estipular como beneficiario a él, su cónyuge, a los hijos menores de 24 años al momento del deceso, a los padres del contratante y a los padres de su cónyuge. Este tope de edad no será efectivo en caso de hijos discapacitados.
- **Plan Familiar Abierto:** El contratante podrá estipular como beneficiario hasta tres personas, sin requisito de parentesco, ni límite de edad.

En cuanto a los Productos que “Proteger” ofrece, se refiere a las distintas alternativas de insumos y servicios disponibles, ofrecidos por Proteger dentro de los cuales se encuentran cinco tipos de Servicios y son los siguientes:

- **Servicio Tradicional Base 1.**
- **Servicio Superior Base 2.**
- **Servicio Solemne Base 3.**
- **Servicio Excelencia Base 4.**
- **Servicio Proteger Base 5.**

Estos varían su precio según el orden de menor a mayor, ya que cada servicio entrega un tipo distinto en calidad de urna, arreglos florales, segunda carroza, servicio de coro, servicio de cafetería plus, carrozas premium, capilla ardiente francesa, misa exclusiva del recuerdo, entre otros.

2) Crematorio.

Ilustración 12: Logo Corporativo Crematorio Parque San Pedro.



Fuente: (Empresas Parque San Pedro, s. f.)

El Servicio de Cremación se basa en dos tipos de Servicios:

- **Servicio Cremación Básico:** Esta incluye ánfora tipo estándar y uso del centro ceremonial del crematorio para realizar la ceremonia de cremación.
- **Servicio de Cremación Selecto:** Esta incluye ánfora tipo selecta, uso de velatorio de la red Parque San Pedro con servicio de cafetería, uso del centro ceremonial del crematorio para realizar la ceremonia de Cremación, uso de la sala de entregas de ánforas con las cenizas correspondientes del inhumado.

Este Servicio, a su vez, se puede contratar según los siguientes Planes:

- ✓ **Plan Personal:** destinado a solucionar el deceso del titular o un tercero.
- ✓ **Plan Dúo (matrimonial):** destinado a solucionar el deceso de dos personas individualizadas.

Los valores varían según el tipo de servicio, Básico o Selecto, Personal o Dúo, Necesidad Inmediata o Futura.

2.3. Valores de servicios y productos.

La estrategia de precios es un marco de fijación de precios básico a largo plazo, donde se establece el precio inicial para el servicio y la dirección propuesta a lo largo del ciclo de vida del producto. La estrategia que se ha seleccionado es la de cartera de productos, donde lo que se busca es maximizar el beneficio, logrando que un mismo cliente adquiera varios servicios. Es por ello que se da menor precio individual cuando se adquieren los servicios dobles o más.

El precio que se ha establecido para los productos que se ofrecen se presenta en la tabla como se observa, estos precios varían para los planes de necesidad futura y los casos de necesidad inmediata. El crédito que se otorga es por plazos y en los meses que se adecuen al presupuesto del cliente.

En el caso de que a un cliente se le presente una emergencia y desee hacer uso del servicio de prevención que ha adquirido, habiendo pasado el período de carencia de 3 meses, deberá tener pagado un mínimo equivalente a un 15% del valor jardín, para poder inhumar al beneficiario en la sepultura. En caso de que no haya llegado a este nivel podrá complementarlo con un pago de contado.

2.3.1. Valores de servicios funerarios.

Tabla 10: Valores de Servicios Funerarios.

Producto	Personal	Familiar Descendiente	Familiar Total o Abierto
Solemne Base 3	78 UF	82,68 UF	87,36 UF
Superior Base 2	65 UF	68,90 UF	72,8 UF
Tradicional Base 1	48 UF	50,88 UF	53,76 UF

Fuente: Elaboración propia.

2.3.2. Valores de jardines.

Tabla 11: Valores de algunos ejemplos de Jardines, donde NI significa Necesidad Inmediata y NF se refiere a Necesidad Futura.

Jardín	Capacidad	Valor NI	Valor NF
Todos Los Santos	3	528 UF	352 UF
El Ángel 5	3	345 UF	230 UF
Los Robles	3	237 UF	158 UF
Bosque Nativo	3	300 UF	200 UF
Los Maitenes	3	174 UF	116 UF

Fuente: Elaboración propia.

2.3.3. Valores de cremación.

Tabla 12: Valores de Servicio de Cremación Selecta y Básica, con Necesidad Inmediata o Futura con Planes Personal o Dúo.

Tipo de Servicio	NI Personal	NF Personal	NF Dúo
Básico	46 UF	41,4 UF	78,2 UF
Selecto	57 UF	51,3 UF	96,9 UF

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Giro y razón social.

Tabla 13: Giro y Razón Social.

Nombre o razón social	Inmobiliaria Parque San Pedro S.A.
RUT	96.575.840-2
Representante Legal	Víctor Campos Pinochet
Dirección	Santa Lucía 20, Pedro de Valdivia, Concepción.
Fono	2736000
Página Web	www.epsp.cl
Giros	Fondos y Sociedades de Inversión y Entidades Financieras similares. Otras actividades de Servicios de apoyo a las Empresas N.C.P. Servicios de Cementerios

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo II: Desarrollo de la Investigación.

2.5. Objetivos.

Objetivo General.

- Generar una propuesta de mejoramiento en el proceso de Capacitación del área de ventas de Empresas Parque San Pedro S.A.

Objetivos Específicos.

- Identificar las falencias del programa de capacitación actual de la empresa.
- Analizar las necesidades que existen en el programa de capacitación que recibe el área de ventas.
- Desarrollar una propuesta de mejoramiento en plan de capacitación del área de ventas para el continuo desarrollo en el cargo de las trabajadoras.

2.6. Alcance.

Dado a que el tiempo para poder ejecutar el estudio es limitado, solo se enfocará en la capacitación de asistentes y ejecutivas comerciales del área de ventas, y no en toda la unidad de recursos humanos donde se detecten debilidades, debido a que el tiempo para el desarrollo del proyecto no es suficiente para abarcar los diversos puntos. Sí se considera generar recomendaciones y sugerencias para ello.

2.7. Metodología a utilizar.

La investigación empleada para este proyecto, se busca implementar una propuesta de mejoramiento en la capacitación de asistentes y ejecutivas comerciales pertenecientes al área de ventas de Empresas Parque San Pedro S.A.

Para llevar a cabo este proyecto se hará un levantamiento de información en las áreas de ventas Proteger y Parques, esta información se obtendrá a través de documentos, observaciones, entrevistas y relatos entregados por los jefes de área, asistentes y ejecutivas comerciales encargadas de los procesos requeridos, donde podremos monitorear el desempeño actual, observar y detectar los diversos problemas se surgen

dentro de dicha área, así también analizar el proceso de capacitación el cual reciben en estos momentos las asistentes comerciales y el que ellas realizan al grupo de ejecutivas comerciales reclutadas.

Una vez obtenida esta información e identificadas las problemáticas que existen en ambas áreas de ventas, se observaran las necesidades que existen en los procesos, pudiendo anticipar problemas futuros por la falta de capacitación existente. Identificar el tipo y nivel de capacitación que se requiere y analizar cuál es la mejor manera de proporcionarla, con el objetivo de definir e implementar un programa de capacitación más adecuado a las necesidades del área.

2.7.1. Enfoque de la investigación.

Para este proyecto se utilizarán métodos mixtos de investigación, integrando herramientas cuantitativas y cualitativas. Según Anderson (2013, pág. 159), los métodos cuantitativos nos permitirán generar datos para establecer las “grandes tendencias” en la organización y los cualitativos nos permitirán investigar las razones y significados subyacentes a estas tendencias (explicando el cómo y el porqué de los problemas complejos por medio del análisis de las experiencias y significados otorgados por los participantes del proceso).

Según este mismo autor (Anderson, 2013, pág. 160), la aplicación de los métodos mixtos permite a la investigación hacer uso de ambos tipos de datos de una manera que permita que los conocimientos generados por ambas vías sean mutuamente, lo que en etapas posteriores será de vital importancia para poder proponer acciones de mejora para la organización.

Método Cualitativo, dado que parte de la investigación que utilizaremos será a través de datos no numéricos, que se obtendrán por la participación de las asistentes y ejecutivas comerciales a través de entrevista semi estructuradas.

Método Cuantitativo, puesto que se puede asignar valores definidos y conocidos a los datos de la población a estudiar, a través de instrumentos y técnicas de recolección de

información, como el cuestionario dentro de la entrevista, para que dicha información sea procesable.

3. Situación actual y descripción del área donde se realiza la investigación.

Las áreas que se analizarán en este proyecto son dos, área de ventas Proteger y área de ventas Parques, donde en cada una de las áreas mencionadas está a cargo una asistente comercial.

Área de ventas Parques: En esta Área, las actividades que realiza su asistente comercial se encuentran: Asistir los requerimientos solicitados por Gerente Comercial, supervisoras, ejecutivas comerciales, como, por ejemplo:

- Realizar informe diarios, semanales, quincenales y mensuales de la producción de ventas por cada grupo de ventas (Empresas, Telemarketing, Necesidad Inmediata, Consejería Familiar) según tipo de ventas, necesidad inmediata o necesidad futura.
- Ingresar ventas a Sistema CFC Ventas, con los datos necesarios correspondientes que requiere digitalización e informática para que el área de normalización proceda a evaluación y aprobación de contratos.
- Reserva de fracciones en Sistema disponibles según jardín, sector y ubicación para cada ejecutiva comercial.
- Control y entrega de contratos, documentos para la contratación.
- Liberar fracciones que se encuentran reservadas en sistema y que requieren de entrega inmediata.
- Encargada de realizar concursos internos y pagar el dinero en efectivo según corresponda a cada ejecutiva.
- Capacitación a ejecutivas que ingresan por primera vez a la Empresa.
- Realizar caja chica.

Área de ventas Proteger: En esta área, las actividades que realiza su asistente comercial se encuentran: Asistir los requerimientos solicitados por jefe de Proteger, supervisoras, ejecutivas comerciales, como, por ejemplo:

- Realizar informe diarios, semanales, quincenales y mensuales de la producción de ventas por cada grupo de ventas (Telemarketing, Asistentes al Deceso, consejeras Familiares)
- Ingresar ventas a Sistema CFC Ventas, con los datos necesarios correspondientes que requiere digitalización e informática para que el área de normalización proceda a evaluación y aprobación de contratos.
- Control y entrega de contratos, documentos para la contratación.
- Control y entrega de recibos de ingreso para control interno y tributario.
- Encargada de realizar concursos internos y pagar el dinero en efectivo según corresponda a cada ejecutiva.
- Capacitación a ejecutivas que ingresan por primera vez a la Empresa.
- Realizar caja chica.
- Agendamiento y coordinación de ceremonias de sepultura con ejecutivas del deceso.
- Realiza tarjetas de condolencias para entrega a familiares de inhumado.

Empresas Parque San Pedro, está realizando reclutamiento de personal, cada tres meses, ya que ese es el tiempo promedio que se les da a cada ejecutiva comercial al ingresar a la Empresa, como parte del primer requisito, además de lograr vender las UF solicitadas en el primer contrato a plazo fijo, de esa forma se ve si logran pasar o no a Contrato Indefinido.

El reclutamiento es realizado en primera instancia por el Gerente Comercial y él es el encargado de derivar a las postulantes a cada supervisora de cada grupo comercial (Consejeras Familiares, Empresas, Telemarketing, Necesidad Inmediata), de la aprobación en dicha entrevista personal y presencial, se envía a Capacitación.

Esta capacitación la realiza cada asistente comercial de cada área (Inmobiliaria y Proteger) respectivamente, la cual tiene un tiempo de duración de 10 días hábiles.

La capacitación consiste en dar a conocer los conceptos básicos, generales y específicos en términos de la Empresa y todo lo relacionado con la venta de fracciones de jardines, cremaciones y servicios funerarios.

Además de entregar conocimiento en el llenado de contratos, cotizaciones y documentos necesarios para la compraventa de los distintos servicios que entrega Empresas Parque San Pedro S.A. Se les enseña a sacar valores, cálculos con distintos planes de pago, valores futuros, valores totales, para contratos en UF y en Pesos \$.

Por otra parte, se les da a conocer el terreno y sus distintos jardines que tiene (33 jardines), crematorio, velatorio, iglesia, oficina de atención al cliente, pérgola, talleres, entre todas las dependencias que tiene este Holding empresarial, el cual está ubicado en el Km10, San Pedro de la Paz, frente a Mega Centro.

Otro de los requisitos para aprobar la capacitación, solicitados por la Empresa para cada postulante, es que deben presentar un listado de 100 datos, nombre y fono, reales.

Las pruebas se realizan el último día de la capacitación, donde se consideran los conocimientos entregados, se evalúa lo aprendido, el llenado de contratos, además se realiza una prueba psicológica y otra de habilidades blandas. Con todo ello aprobado, se da la bienvenida a la Empresa como ejecutiva comercial a prueba con contrato a plazo.

3.1. Problemática.

La capacitación ya no sólo se trata de instruir al colaborador a realizar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia, va mucho más allá y se puede ver en sus consecuencias. Si no se capacita a un nuevo colaborador, se corren diferentes riesgos con efectos negativos, como la pérdida de productividad o el costo de rotación de trabajadores. Considera también la posibilidad de que los clientes perdidos, pueden haber sido causa de errores cometidos por los colaboradores capacitados inadecuadamente.

La falta de herramientas y capacitaciones en las áreas técnicas o blandas puede generar una merma en el desempeño individual. Es clave contar con las competencias relacionadas a las funciones del cargo, al contexto de trabajo y las nuevas competencias.

Esto permitirá a los colaboradores estar preparados de manera adecuada y adaptarse a los nuevos cambios que exige el entorno laboral

Actualmente las asistentes comerciales no están capacitando apropiadamente al área de ventas, para poder dar un cumplimiento con los objetivos requeridos para su área, no se están mejorando los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para el desarrollo laboral, es por esto que no logran cumplir con las expectativas esperadas por sus superiores.

Esto repercute directamente en la capacitación que deben realizar a las ejecutivas comerciales reclutadas, ya que la información entregada es poco estratégica, no logran entregar técnicas de ventas efectivas, y métodos para captación de clientes potenciales, dado a eso se genera una constante rotación de personal, incumplimiento de logro para la meta mensual de ventas, desmotivación, constantes procesos de reclutamiento y deterioro en el desempeño individual.

A continuación, se presenta una tabla de análisis respecto a los Costos v/s Beneficios, en el cual se puede razonar y evaluar las soluciones que se le puede dar a la empresa.

Tabla 14: Costo v/s beneficios que otorga la capacitación dentro de la empresa

COSTOS	BENEFICIOS
La falta de herramientas genera una merma en el desempeño individual.	La capacitación permitirá a las asistentes y ejecutivas comerciales, estar preparadas de manera adecuada y adaptarse a los nuevos cambios que exige el entorno laboral, y así disminuir los procesos de selección de personal.
Falta de motivación al ejecutar el trabajo.	Desarrollar un programa de capacitación interno, genera un impacto positivo de parte de las colaboradoras hacia la empresa, percibiendo que existe una preocupación

	por su desarrollo profesional y personal, realizando un trabajo más eficiente.
Bajo porcentaje en el logro de metas.	La capacitación en el área ventas es el proceso de proporcionar a las vendedoras las herramientas, estrategias, el contenido y los materiales que necesitan para dirigirse a los compradores correctos y aumentar el compromiso, lo que ayuda a cerrar más operaciones, de manera más rápida, beneficiando a la organización y a las ejecutivas.
Rivalidad entre las ejecutivas.	La capacitación permitirá que toda el área de ventas cuente con los mismos niveles de conocimientos para el desarrollo de sus labores, con el beneficio de incrementar la productividad y calidad del trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

4. Diagnóstico.

En este punto se realizará un análisis y observaciones de los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a asistentes y ejecutivas comerciales de la empresa, así también testimonios sobre las percepciones realizadas por los clientes.

4.1 Resultados obtenidos de encuesta realizada a asistentes y ejecutivas comerciales de planta.

Población.

La población es la totalidad de personas que trabajan en el área de ventas, 82 personas de las cuales están integradas en los siguientes niveles:

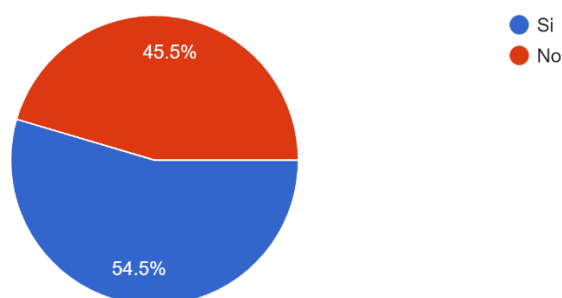
Asistentes comerciales (1 persona por área)

Ejecutivas comerciales (40 personas por área)

Muestra.

Debido al número de personas que integran los diferentes niveles que conforman el área de ventas no fue posible tomar todo el universo, por lo que se tomó una muestra de 42 personas para la encuesta (2 asistentes comerciales, 20 ejecutivas comerciales de planta y 20 ejecutivas comerciales a plazo fijo).

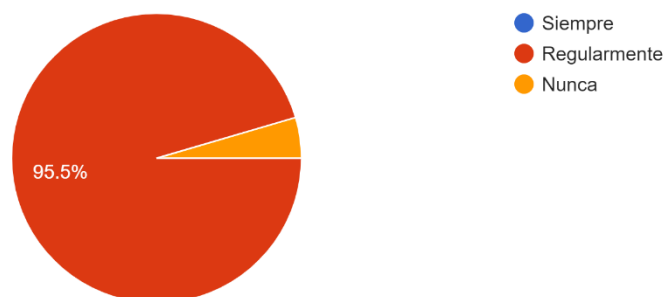
Gráfico 1: ¿La empresa le entrega las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 1, muestra que el 54,5% de las personas encuestadas dice tener las herramientas necesarias para realizar su trabajo. Por otra parte, el 45,5% de las personas encuestadas dice no tenerlas. En definitiva, se puede analizar que la empresa le entrega apoyo a sus trabajadoras.

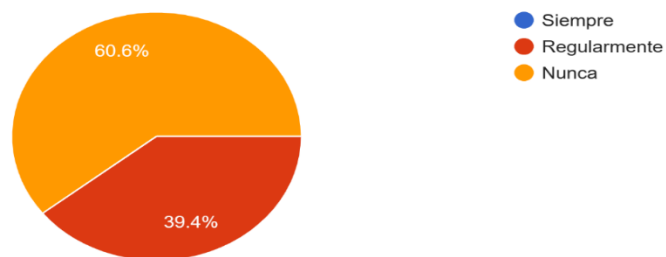
Gráfico 2: ¿Logra Ud. cumplir con las metas establecidas mensualmente?



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 2, muestra que el 95,5% de las personas encuestadas dice regularmente poder cumplir con las metas exigidas mensuales. Por otra parte, el 4,5% de las personas encuestadas dice no poder cumplir con las metas de ventas. En definitiva, se puede analizar que casi siempre se cumple con las metas de venta exigidas dentro de la Empresa, se podría decir que se tiene una dirección clara.

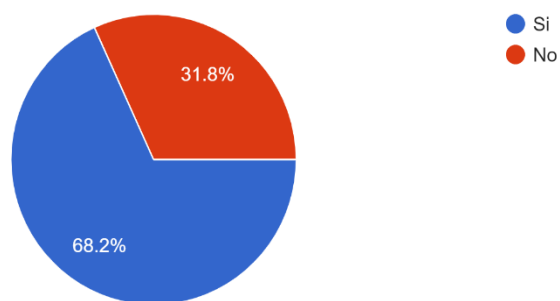
Gráfico 3: ¿Recibe capacitación o retroalimentación para cumplir con las metas establecidas?



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 3, muestra que el 60,6% de las personas encuestadas dice que nunca recibe capacitación o retroalimentación laboral para poder cumplir con las metas de ventas establecidas, por otro lado, el 39,4 responde lo contrario. Se puede detectar la falta de apoyo o información en este aspecto, lo que puede generar una disminución en la productividad, flujos de trabajos más tensos y un rendimiento deficiente.

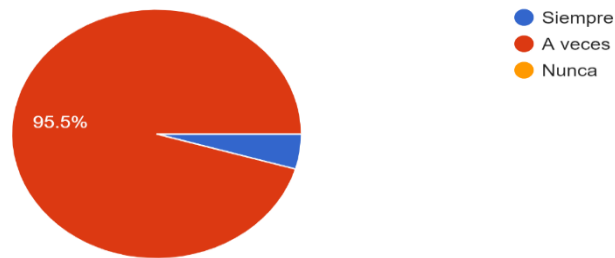
Gráfico 4: ¿Sus conocimientos le dan seguridad para desarrollar su trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 4, muestra que el 68,2% de las personas encuestadas dice si tener seguridad en sus propios conocimientos para poder desarrollar su trabajo. Por otra parte, el 31,8% de las personas encuestadas dice no sentir seguridad en sus conocimientos para poder desarrollar su trabajo. En definitiva, se puede analizar que la mayoría de las personas encuestadas siente seguridad en sus propios conocimientos adquiridos en su trayectoria laboral.

Gráfico 5: ¿Al momento de ofrecer los productos y/o servicios, logra usted generar una fluida relación y comunicación con los clientes?



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 5, muestra que el 95,5% de las personas encuestadas dice que solo a veces logran generar una relación fluida y comunicación con los clientes al momento de ofrecer los diferentes productos o servicios. Por otra parte, el 4,5% de las personas encuestadas dice sentir seguridad en sus conocimientos para poder desarrollar su trabajo. Esto puede conducir rápidamente a la disminución de las ventas, clientes frustrados o insatisfechos.

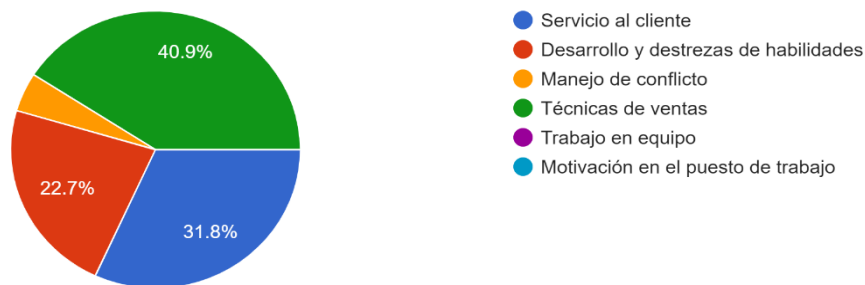
Gráfico 6: ¿Considera que es importante la capacitación?



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 6, muestra que el 100% de las personas encuestadas consideran que es importante la capacitación, ya que es un rubro con mayor dificultad de ofrecer.

Gráfico 7: ¿Qué tipo de capacitación les gustaría recibir?

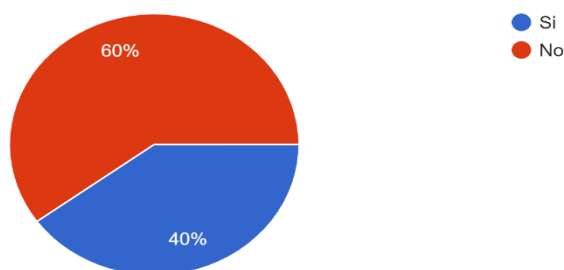


Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 7, muestra que la mayoría de las personas encuestadas se inclina por preferir en recibir el curso de capacitación especializado en “Técnicas de ventas” con un porcentaje de votación de un 40,9%, por consiguiente 31,8% “Servicio al cliente” y por último mencionar con un 22,7% para “Desarrollo y destrezas de habilidades” lo que nos lleva a analizar que son los puntos más debilidades en los cuales se debe reforzar.

4.1.1. Resultados obtenidos de encuesta realizada a ejecutivas comerciales con contrato a plazo fijo.

Gráfico 8: ¿En la capacitación de ingreso se le dio la orientación necesaria para realizar su trabajo?

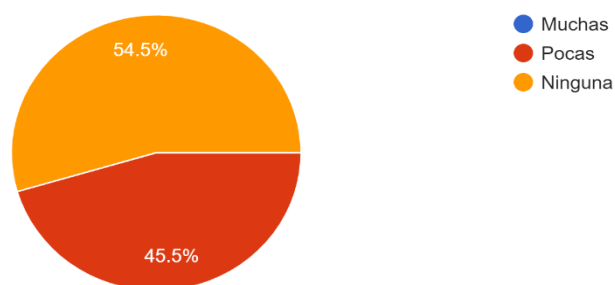


Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 8, muestra que el 60% de las personas encuestadas respondió no recibir la orientación necesaria para realizar su trabajo, a diferencia de un 40% que dice lo contrario.

Se puede analizar que se pueden generar desventajas, ya que las ejecutivas no se sienten con los conocimientos o acompañamiento de sus superiores para potenciar al máximo sus habilidades.

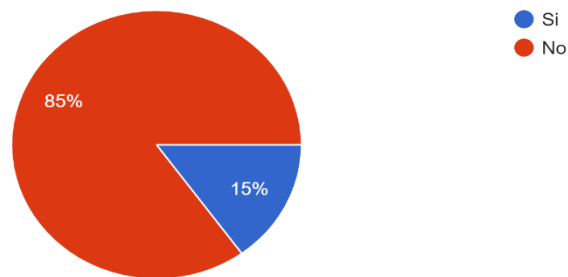
Gráfico 9: ¿En la capacitación le enseñaron técnicas de ventas o recomendaciones necesarias para desempeñar su trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 9, muestra que el 54,5% de las personas encuestadas dicen no haber recibido técnicas de ventas o recomendaciones para realizar su trabajo, a diferencia de un 45,5% dice haber recibido poca orientación en técnicas de ventas. Esto nos demuestra que la capacitación que se realiza actualmente está enfocada solamente a enseñar el sistema empresarial, donde se ve la falta de acciones o estrategias necesarias para generar un trabajo exitoso, pudiendo abordar distintas situaciones a la cuales se puedan afrontar, como así la importancia de la comunicación y atención con los clientes.

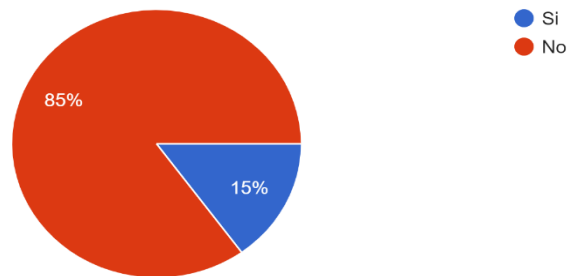
Gráfico 10: ¿Cree Ud. que la capacitación cubrió los aspectos fundamentales para desempeñar su trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

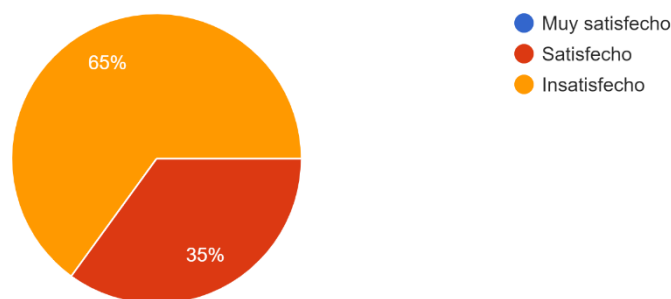
El gráfico 10, muestra que el 85% de las personas encuestadas dicen estar insatisfechos con la capacitación entregada. Por otra parte, el 15% de las personas encuestadas dice sentirse satisfecho. Esto nos señala que la capacitación entregada en primera instancia no está aportando credibilidad para hacer sentir seguridad antes los aspectos fundamentales en el desempeño de ventas de intangibles.

Gráfico 11: ¿Logró cumplir con las metas de ventas en su contrato a Plazo Fijo?



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 11, muestra que el 85% de las personas encuestadas respondieron que no han logrado cumplir con las metas de ventas a plazo fijo. Por otra parte, el 15% de las personas encuestadas dice que sí lo lograron. Se puede analizar la falta de apoyo y retroalimentación de sus supervisoras, objetivos poco claros y falta de reforzamiento en las habilidades.

Gráfico 12: ¿Se sintió Ud. satisfecho después de completar la capacitación?

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 12, muestra que el 65% de las personas encuestadas dicen no sentirse satisfecho al completar la capacitación, en cambio un 35% de las personas encuestadas respondió si sentirse satisfecho. La poca seguridad y falta de técnicas provoca una merma en el desempeño individual y poca motivación, lo que provoca a un corto plazo rotación de personal.

4.2. Categorías que emergieron durante la entrevista.

En relación a las categorías que emergieron libremente durante la entrevista y observaciones personales podemos identificar las siguientes:

Necesidad de capacitación: Existe acuerdo entre los entrevistados acerca de que es un rubro difícil de ofrecer, que se necesita mayor conocimientos y habilidades para poder permanecer en el puesto de trabajo, y así poder dar cumplimiento a las metas que se les establecen.

Surge también la creencia de que la ausencia de capacitación se relaciona también con la ausencia de apoyo de las jefaturas para formar a sus colaboradores. A la base está el temor al reemplazo, fundado en la percepción de que las jefaturas y supervisores no contarían con las competencias necesarias para sus propios cargos.

Desarrollo organizacional: Se identifica la necesidad de un profesional adecuado para dictar la capacitación de ingreso a la empresa, quien confeccione el programa con los contenidos adecuados, para que el previo desarrollo de las tareas encomendadas sea realizado con éxito.

Utilidad del proceso: Existe la percepción compartida acerca de que la capacitación puede ser un factor importante en la mejora del desempeño de las ejecutivas, asistentes comerciales y la empresa. También se refiere que podría ser un elemento para integrar a las personas y el área.

Baja capacidad de gestionar: Se evidenció la convicción de los entrevistados acerca de que los integrantes del área de ventas no tienen las competencias para gestionar sus funciones adecuadamente, ya que no logran entregar información o respuestas claras ante las dudas de los clientes. Adicionalmente, indican que no tienen el tiempo, ni la preparación suficiente para hacerlo. Ambos factores los llevan a pensar que es difícil gestionar la capacitación en las condiciones actuales.

A partir del análisis de las categorías se identifica la percepción sobre el desarrollo de la gestión de capacitación en “Empresas Parque San Pedro S.A.” se focaliza en la ausencia de un desarrollo óptimo. Ello se confirma y se explica en parte por la falta de un profesional o área responsable de este proceso a lo largo de toda la historia de la organización y también por la ausencia sostenida de programas de capacitación hacia las ejecutivas comerciales. Asimismo, existe la convicción acerca de que es un proceso importante para la empresa y el área de ventas, pero al mismo tiempo se genera la convicción acerca de lo difícil que es desarrollarla con la estructura actual de esta área.

Las percepciones sobre la empresa están marcadas por la creencia acerca de que es rígida, jerárquica, lejana del desarrollo de sus trabajadores y resistente a los cambios. También aparecen relatos e historias que indican que los procedimientos se realizan de forma muy similar desde hace años.

Según la perspectiva de las entrevistadas, las ejecutivas en general serían las más motivadas por recibir capacitación. El poder ser participante en cursos u otros programas de capacitación es percibido como un reconocimiento y alienta la posibilidad de tener

mejores perspectivas laborales, interna o externamente. Desde otra perspectiva, existe el convencimiento de que la falta de capacitación las ha dejado desactualizadas en el mercado y posiblemente sus prácticas laborales también lo estén. A pesar de ello, también existe acuerdo acerca de que el actual nivel de competencias es suficiente para cumplir con sus tareas diarias.

El problema percibido es que cualquier desafío nuevo, de carácter complejo, o que implique conocimiento técnico más reciente podría provocarles dificultades para poder cumplir con su desarrollo laboral.

En conclusión, se evidencia un desarrollo insuficiente de la gestión de capacitación y la ausencia de una estructura adecuada dentro del área de ventas que se pueda gestionar de forma óptima el proceso. Sin embargo, se evidencia que la capacitación puede ser útil para responder a nuevos desafíos o exigencias más complejas y podría ser también una vía para mejorar su propia empleabilidad y calidad de vida laboral.

Con respecto a el trabajo que realizan las asistentes comerciales de cada área se pudo analizar que no necesitan tomar la capacitación que en primera instancia se les realizaría en conjunto con las ejecutivas comerciales, ya que, a través de la información recopilada, pudimos verificar que su trabajo administrativo y comercial lo realizan con excelencia y profesionalismo, cumplen con todos los objetivos requeridos dentro de la empresa, con una constante adquisición de conocimientos por diferentes reuniones y retroalimentación que se les brinda.

Capítulo III: Marco Teórico.

5. Descripción del marco teórico.

Con el fin de profundizar en el concepto de capacitación y los procesos relacionados a los que se refiere esta investigación, a continuación, se presentan algunas breves definiciones y conceptos obtenidos partir de la revisión bibliográfica.

En cuanto al contexto normativo, en Chile las normas sobre capacitación están regidas por la ley 19.518, que fija el nuevo estatuto de capacitación de empleo y sus modificaciones, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. En su artículo 10° se define que “se entenderá por capacitación el proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimientos de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida, de trabajo y de incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía”. Asimismo, en este cuerpo legal se declara que estos procesos deben gestionarse teniendo en cuenta la modernización productiva de la economía del país, los requerimientos y posibilidades del mercado de trabajo y de las necesidades de los trabajadores.

5.1. Definiciones por autores.

Fuera del contexto normativo, a continuación, se presentan otras dos definiciones referidas al concepto de capacitación.

Chiavenato, 2009.

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea, del ambiente y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos”.

Dessler, 2009.

La capacitación es un proceso continuo y educativo, “es una actividad sistemática, permanente y planificada, cuyo propósito es preparar y desarrollar habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes a las personas dentro de una organización para realizar su trabajo con mayor eficiencia en sus actuales y futuros cargos y así adaptarlos a las cambiantes exigencias del entorno laboral”.

5.2. Objetivos e importancia de la capacitación del talento humano.

Las capacitaciones son de gran importancia no sólo porque la empresa se beneficia al tener personal con los conocimientos adecuados para desempeñarse en el área correspondiente, sino también para el personal que recibe estos talleres, debidos que se les proporciona mejores resultados en sus metas individuales, tienen la confianza para vender más y hacer que el cliente le sea fiel. Todo esto debido que el personal cuenta con herramientas que la organización les proporciona a través del aprendizaje mediante capacitaciones, por ejemplo, si va a ofrecer un servicio como la venta de parques, quien la ofrece debe conocer a perfección las propiedades y características de este servicio con el fin que al cliente se sienta con la necesidad de comprarlo.

Sus Objetivos son:

- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

5.3. Principios básicos de capacitación.

Se considera importante para este estudio mencionar algunos principios de la capacitación que son de consenso en distintos organismos de capacitación tanto nacionales como internacionales, según lo señala Castro y Sánchez, (1982).

1. La capacitación debe tener carácter propio, específico y concreto. Es decir que sus esquemas deben conducir a respuestas originales o adaptadas a la solución de problemas específicos y concretos y en forma oportuna.
2. El aprendizaje más que la enseñanza, es lo que debe predominar en la capacitación. Uno de los aspectos que tipifica este proceso es su carácter práctico y funcional, para lo cual se requiere de una tecnología educativa innovadora, dinámica, con un proceso experimental de búsqueda, evaluación y perfeccionamiento permanente.
3. La necesidad de que la capacitación tenga un efecto multiplicador en los individuos. En la capacitación el trabajador es un sometido a esta acción, sin embargo, es necesario señalar su calidad de agente en este proceso. Como agente debe ser capaz de seguir capacitándose por sí mismo y a la vez colaborar con la capacitación de otros.
4. Capacitación permanente y sistemática. Se refiere a la necesidad de que las acciones de capacitación sean planificadas conscientemente en el tiempo y que no obedezcan a decisiones impulsivas o correspondan a soluciones parciales.
5. La capacitación en su acción debe abordar a los sujetos considerándolos en su totalidad. Es decir, hay que considerar al trabajador como una persona integral con sus valores morales y culturales, hay que brindar al trabajador una capacitación que vaya más allá de la mera adquisición de habilidades manuales o intelectuales. (Castro y Sánchez, 1982).

5.4. Beneficios para la organización.

La capacitación beneficia a la organización en cuanto ésta logra un recurso humano con preparación, permitiendo una facilidad de adaptación a los cambios tecnológicos, estructurales y administrativos que se ven generados, logra aumentar la productividad en cuanto a la calidad y cantidad del producto (Ayala, 1985).

La capacitación ocupacional es concebida como parte del proceso de aprendizaje o educación de adultos, la cual se adecua a cada realidad, constituyendo una estrategia poderosa en los procesos de desarrollo organizacional. Desde una perspectiva general, capacitar es habilitar a alguien en una cosa. Es usado como sinónimo de formación profesional, entrenamiento o adiestramiento (Gili, 1987).

De lo anterior, se puede concluir que el concepto de capacitación y sus términos asociados apuntan a la adquisición de conocimientos, habilidades y/o actitudes que son necesarias para desempeñarse más eficientemente en los puestos de trabajo. Sin embargo, como se ha visto, existen algunas características que las diferencian.

5.5. Tipología de la capacitación.

Se considerará la tipología planteada por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE, 1980), ya que es adecuada al estudio realizado y ayuda a tener claridad respecto a la capacitación que se está realizando en la empresa y las líneas generales según las cuales deberían guiarse la evaluación de esta.

Formación: son cursos dirigidos a personas sin conocimientos ni experiencias en una ocupación determinada, que tiene por objeto desarrollar las aptitudes (conocimientos, habilidades y actitudes) iniciales para el desempeño de dicha ocupación a nivel de ayudante o aprendiz.

Perfeccionamiento: Curso o acciones de capacitación dirigidos a personas con conocimientos y/o experiencia en una ocupación, cuyo objetivo es mejorar sus aptitudes

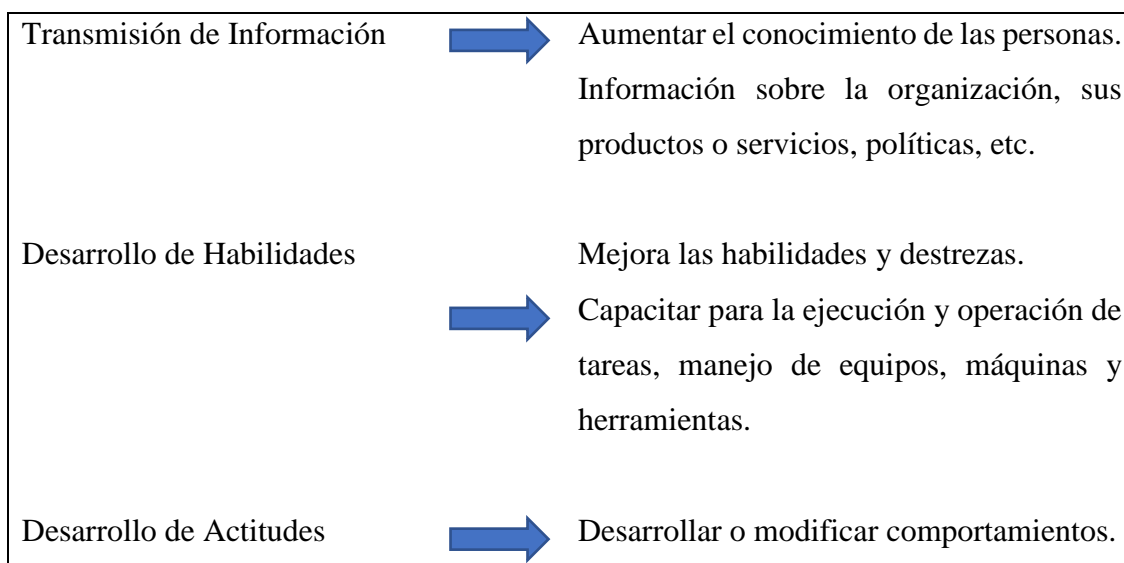
(conocimientos, habilidades y actitudes), para desempeñar esa ocupación o alguna de las tareas u operaciones que comprenden y/o para ser promovida a una categoría ocupacional superior.

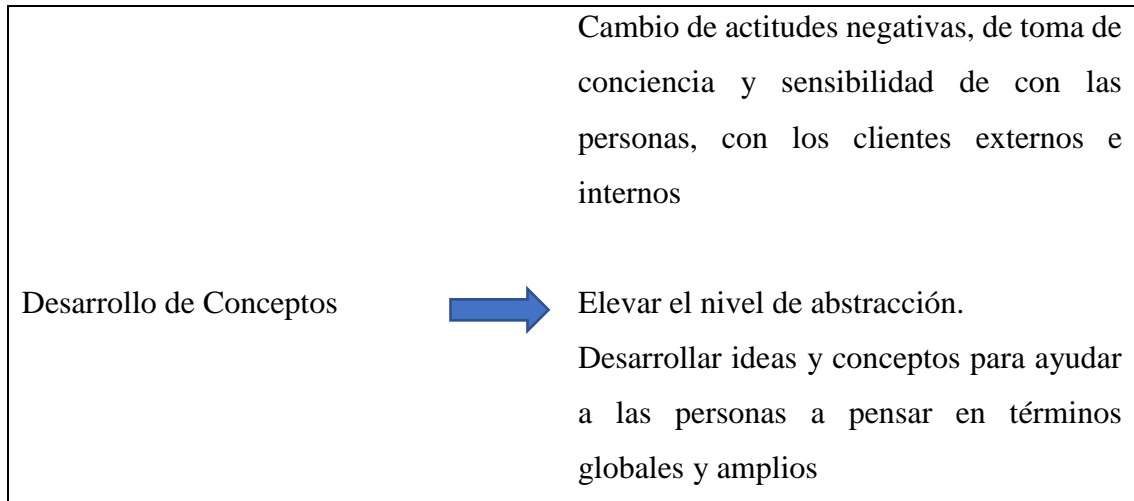
Aprender se define como adquirir el conocimiento, conceptos, procedimientos o actitudes por medio del estudio o de la experiencia. Entre los métodos de aprendizaje encontramos el entrenamiento y desarrollo de personas.

En la mayoría de la literatura existente se usa capacitación y entrenamiento como sinónimos. En algunos casos, capacitación se usa para denotar el aprendizaje en un curso formal (sala de clases) y entrenamiento al aprendizaje dado por la práctica. En inglés “training” se traduce de las dos formas. En este trabajo se utilizarán los dos conceptos indistintamente.

El entrenamiento puede implicar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa cambiar los que los empleados conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones con los colegas o el supervisor. De acuerdo con Chiavenato en “Gestión del Talento Humano”, los cambios de comportamiento logrados mediante el entrenamiento se clasifican en cuatro clases.

Ilustración 13: “Gestión de Talento Humano”

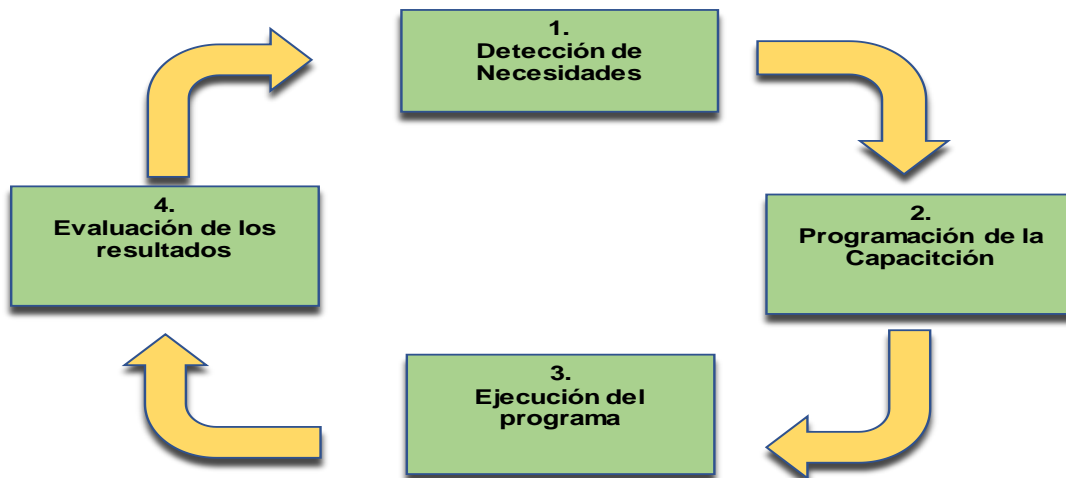




Fuente: Elaboración Propia, basado en ilustración de Idalberto Chiavenato, 2002.

El proceso de entrenamiento es dinámico y continuo. No se debe confundir con el sólo hecho de asistir a un curso y proporcionar información, ya que implica alcanzar nuevos niveles de desempeño en la organización, más elevados, a través del aprendizaje de las personas, que está compuesto por cuatro etapas:

Ilustración 14: “Etapas de la Capacitación”



Fuente: Elaboración Propia, basado en ilustración de Idalberto Chiavenato, 2002.

Etapa 1: Detección de necesidades de capacitación.

Se realiza un diagnóstico de la situación actual del desempeño del personal de una organización y se determinan necesidades de capacitación a satisfacer mediante un análisis de la información de la empresa disponible y de la información que se recopila para el diagnóstico. Esta primera etapa se relaciona fuertemente con el éxito del proceso de capacitación y con las siguientes etapas del proceso, descritas a continuación.

Etapa 2: Programación de la capacitación.

En esta etapa se realiza un diseño del programa de capacitación a seguir basado en las necesidades diagnosticadas anteriormente. Se define el grupo de personas a capacitar, los objetivos del entrenamiento, momento a entrenar, el ejecutor de la capacitación, técnicas de aprendizaje más adecuadas, entre otras.

Etapa 3: Ejecución del programa de capacitación.

Mediante la interacción de todos los actores que intervienen en el proceso de capacitación se implementa y aplica lo programado en la segunda etapa del proceso de capacitación.

Etapa 4: Evaluación de los resultados del entrenamiento.

Esta etapa permite medir y evaluar los resultados del programa de capacitación y si éste logró satisfacer las necesidades para las que se diseñó. De esta forma, realizar una evaluación y seguimiento de las actividades de capacitación se convierte en un elemento que retroalimenta el sistema, permitiendo tomar acciones correctivas ante situaciones no deseadas.

Para obtener el máximo beneficio de un programa de capacitación es indispensable el apoyo de los altos mandos de la organización, ya que esto ayuda a que el programa no se desvíe de los objetivos establecidos.

Por otra parte, es importante que en la programación de la capacitación se planteen objetivos alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Además, en la empresa debe existir una cultura interna que incentive las actividades de aprendizaje, de modo que se proporcionen instancias y motivaciones para que su gente aplique lo aprendido.

5.6. Evaluación de los resultados de capacitación.

Como se mencionó anteriormente, la última etapa del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados del programa. Esta etapa es importante ya que es necesario saber si los resultados obtenidos son los que se esperaban y si se cumplieron los objetivos establecidos tanto nivel del empleado como al nivel de la empresa.

A continuación, se mostrará el modelo más relevante para la evaluación.

5.6.1. Propuesta de Kirkpatrick.

El modelo de evaluación de Kirkpatrick es considerado como uno de los más populares para la elaboración del proceso de evaluación. Fue elaborado en 1959 por Donald Kirkpatrick, antiguo profesor en la Universidad de Wisconsin. Hoy día, un buen número de administradores de recursos humanos y de profesionales de la formación usan este modelo como base para elaborar sus propias estrategias de evaluación de la formación.

Probablemente el marco de trabajo más conocido para clasificar áreas de evaluación proviene de Donald Kirkpatrick quien basado en las teorías conductistas como la de Skinner y otros de esta misma línea, plantea cuatro etapas dentro del proceso de capacitación. Kirkpatrick parte de la definición de aprendizaje siguiente: “para que haya aprendizaje debe producirse cambio de conducta”, aunque él además toma algunos conceptos de la teoría cognitiva. Luego, entonces podemos decir que la metodología planteada, propuesta por Kirkpatrick se basa en las teorías del aprendizaje cognitivo y teorías conductistas. En su modelo, él desarrolló un marco de trabajo para ayudar a determinar qué datos debían ser recolectados.

Su esquema nomina cuatro niveles de evaluación:

Ilustración 15: “Modelo de evaluación”



Fuente: Libro Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles de Donald L. Kirkpatrick.

Nivel 1: Reacción. Nivel de satisfacción de los participantes ¿Cuánto gustó el programa a los participantes? Nivel 2: Aprendizaje. Conocimientos adquiridos por la actividad de capacitación. ¿Qué aprendieron los participantes?

Nivel 2: Aprendizaje. Conocimientos adquiridos por la actividad de capacitación. ¿Qué aprendieron los participantes?

Nivel 3: Comportamiento. Transferencia de lo aprendido al trabajo. ¿Qué cambios en la conducta de trabajo han resultado del programa?

Nivel 4: Resultados. Impacto en la organización. ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?

Jack J. Phillips, en 1997 y 40 años después del modelo propuesto por Kirkpatrick, agrega un quinto nivel de evaluación.

Este modelo considera que el concepto de diferentes niveles de evaluación permite entender mejor el cálculo en el nivel agregado, por eso es que mantiene los 4 niveles propuestos y agrega un quinto nivel. El quinto nivel está focalizado en determinar los beneficios monetarios resultado de la capacitación comparado con los costos incurridos.

5.7. La importancia de la capacitación en las organizaciones.

Tan fuerte es el impacto de la Capacitación en una empresa que se le puede considerar clave en la supervivencia de la empresa.

La capacitación es una de las mejores inversiones que se puede realizar a largo plazo y con mayor rentabilidad en la organización, es una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la empresa. Es una herramienta imprescindible de cambio positivo en las organizaciones.

Existe la tendencia de que las organizaciones se conviertan en comunidades de aprendizaje que lo generen, lo conserven y lo traduzcan en acciones de valor agregado.

La importancia en la capacitación del personal de una empresa radica en las necesidades de la mejora continua de la misma. Adicionalmente ayuda a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo esté formada y preparada para superarse continuamente.

Esto de ninguna forma representa una carga para la empresa y sí puede tomarse como una ventaja competitiva ya que se está contando con un personal calificado y productivo.

Es necesario siempre estar innovando utilizar la velocidad y accesibilidad de la tecnología, mientras más comunicados y relacionado esté la empresa mejor y más rápido desarrollo tendrá. Estar al día, mejorando constantemente es un beneficio que solo ofrece la capacitación. Sabemos que nuestro entorno cambia constantemente y es difícil utilizar siempre la misma fórmula para tener éxito.

XieQian, Zhou Li & Yizhou Zhou (citado por Chiavenato, 2009) mencionan que una planificación adecuada del componente humano requiere una política de capacitación permanente del personal, ya que los jefes deben ser los primeros interesados en su propia capacitación y los primeros responsables de capacitar a sus subordinados, cada uno debe estimular y motivar a los colaboradores a que se preparen constantemente para estar a la altura de los nuevos cambios, para seguir contribuyendo con la organización y con su propia supervivencia.

La información es un conjunto de datos acerca de algún suceso, hecho, fenómeno o situación, que organizados en un contexto determinado tienen su significado, cuyo

propósito puede ser el de reducir la incertidumbre o incrementar el conocimiento acerca de algo.

Según Idalberto Chiavenato afirmaba que la información consiste en un conjunto de datos que poseen un significado, de modo tal que reducen la incertidumbre y aumentan el conocimiento de quien se acerca a contemplarlos. Estos datos se encuentran disponibles para su uso inmediato y sirven para clarificar incertidumbres sobre determinados temas.

Capítulo IV: Desarrollo de la Propuesta.

6. Plan de capacitación para Empresas Parque San Pedro S.A.

Presentación.

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

Esto implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Así también son métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo.

Constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, autoestima y la creatividad del colaborador.

Diagnóstico.

Con toda la información recopilada a través del catastro realizado en la empresa se generará un plan de capacitación para las ejecutivas comerciales del área de ventas parque y proteger de Empresas Parque San Pedro S.A. con el fin de obtener un personal altamente capacitado con la ayuda continua de entrenamiento para dar con los objetivos de su labor, donde principalmente se abarcará los puntos más débiles, que está relacionado a la comunicación, atención al cliente, motivación, cumplir con las metas de la empresa y estrategias de ventas.

Justificación.

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en el área laboral. Es importante en la empresa, en la cual la conducta y rendimiento de los

individuos influye directamente en la calidad y en el servicio, que brindan. Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en la empresa. Para que una empresa alcance elevados niveles de competitividad, el recurso humano es parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

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

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado las cuales son prioridades para el programa de capacitación.

Alcance.

El presente plan de capacitación tiene como objetivo la aplicación para todo el personal que trabaja en el área de ventas parque y proteger de Empresas Parque San Pedro S.A. es decir, ejecutivas comerciales de planta y ejecutivas comerciales a plazo fijo.

Fines del plan de Capacitación.

Se tiene como propósito general proponer una mejora en el plan de capacitación para el desarrollo de las ejecutivas comerciales, impulsar y mejorar la eficiencia, lo que a su vez permitirá elevar el nivel en el rendimiento, la productividad y con ello todas las falencias encontradas dentro del área de ventas, para esto se tienen los siguientes fines:

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en el área de ventas.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes requerimientos de la empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

Objetivos del plan de capacitación.

- Lograr absorber conocimientos sobre las diferentes estrategias de ventas que existen, para conseguir un buen desarrollo laboral.
- Mejorar la fluidez ante la comunicación y atención al cliente, para ofrecer de manera correcta un producto y/o servicio.
- Incrementar la motivación de las trabajadoras, para que puedan realizar un trabajo satisfactorio.
- Brindar seguridad en la ejecución de sus funciones laborales.

Meta.

El presente Plan tiene como meta final, capacitar a todas las ejecutivas comerciales pertenecientes al área de ventas Proteger y Parque de Empresas Parque San Pedro S.A. lo cual en su totalidad serían 80 participantes.

Importancia.

Un diseño de un plan de capacitación ofrecerá a la empresa importantes ventajas, ya que este proporcionará y orientará sobre las capacidades de las ejecutivas comerciales para el logro de las metas establecidas. Todo el recurso humano sin excepción alguna, poseen

el mismo potencial que les permite poner en marcha las ideas, y habilidades orientadas al desarrollo organizacional de Empresas Parque San Pedro S.A.

Las actividades de capacitación permitirán brindarles a las ejecutivas comerciales conocimientos, actitudes y habilidades para brindar un servicio sumamente competitivo y acorde a sus expectativas. Esta preparación le permitirá enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

Estrategias.

Las estrategias a emplear son:

- Presentación de casos en el área de ventas (tipo de clientes, necesidad de compra, situación económica, situaciones conflictivas, entre otros.)
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.
- Telemarketing.

Acciones a desarrollar.

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que les permitirá a las ejecutivas comerciales a capitalizar los temas y el esfuerzo realizado para mejorar la calidad de los conocimientos y habilidades, para ello se está considerando lo siguiente:

Temas de Capacitación:

- Estrategias de ventas para servicios funerarios.
- Procesos y técnicas de atención a clientes.
- Aplicar técnicas para el manejo de situaciones conflictivas o complicadas con los clientes.
- Estrategias de convencimiento ante los diferentes tipos de cliente que existen en el mercado.
- Habilidades de negociación (precio v/s producto y/o servicio)

- Manejo de frustración ante el fracaso.
- Motivación y compromiso.

6.1. Desarrollo del plan de capacitación.

Ejecución: La metodología de enseñanza será en modalidad mixta, en la cual se dictará un trabajo autónomo en modalidad online, con apoyo de material audiovisual para el desarrollo de las actividades y modalidad presencial, que será dictado por un relator externo en el auditorio de Empresas Parque San Pedro, donde se realizará RolePlay, estudio de casos y dinámicas grupales.

Se requerirá que los participantes cuenten con un computador, Tablet o Smartphone y acceso a internet para dar cumplimiento a las actividades online que se realizaran a través de la plataforma Moodle o Blackboard.

Para el desarrollo de las actividades presencial, se solicitará que cada ejecutiva comercial cuente con su cuaderno u agenda y lápiz.

Dentro de los beneficios de la modalidad virtual están:

- Bajo costo comparado.
- Flexibilidad en cuanto al manejo del tiempo de los participantes.
- Posibilidad de “reutilizar” las capacitaciones con otros grupos.
- Posibilidad para los participar de repetir los contenidos, en caso de no haberlos comprendido en su totalidad.
-

Dentro de los beneficios de la modalidad presencial están:

- Iniciativa al debate.
- Mayor participación de los integrantes.
- Personalización.

- Mayor adaptabilidad.
- Beneficia al feedback inmediato.
- Desarrollo de habilidades sociales
- Mejor comprensión.

Duración: Consta de 16 horas de ejecución (12 horas online y 4 horas presenciales).

Las cuales se dividirán en 4 horas semanales, por 4 semanas. Las actividades serán supervisadas por la empresa externa, quien se encargará de dar reportes a las supervisoras del área de ventas después de cada actividad o modulo terminado, con el fin de asegurar que se esté cumpliendo con los objetivos.

El curso será impartido por una formación externa, OTEC, que cuenta con profesionales altamente capacitados para el desarrollo de este proyecto, esta formación genera un mayor impacto, donde sus beneficios son:

- Permite obtener un punto de vista diferente al que se tiene al interior de la organización.
- Se puede acceder a expertos de cualquier temática.

Recursos: Debido a que la actividad se desarrollará en modalidad mixta, no se contará con gastos de implementación, ya que en las horas online cada ejecutiva comercial se hace responsable de contar con un dispositivo que se pueda conectar a internet o bien se les facilitara usar los computadores disponibles que hay dentro de la empresa, respecto a las horas presenciales se desarrollaran dentro de las dependencias de la empresa, la cual cuenta con la implementación necesaria para dictar la capacitación que será realizada dentro de la jornada laboral.

El monto de inversión será financiado por franquicia SENCE.

Calendarización sugerida: El curso se tiene como planificación implementarse en el mes de febrero del año 2023, ya que es el periodo donde la empresa encuentra con una

baja demanda y productividad, lo que permitirá desarrollar de una manera más fluida y efectiva la capacitación.

6.2. Sistema de evaluación del programa.

Tabla 15: Sistema de evaluación basada en Kirkpatrick.

NIVEL	CUANDO MEDIR	QUÉ MEDIR	INSTRUMENTO UTILIZADO
<p>Reacción:</p> <p>Mide el nivel de satisfacción de los participantes.</p>	<p>Al final del programa o del evento de capacitación realizada por los participantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reacciones. • Expectativas. • Cumplimiento de los objetivos. • Contenidos. • Metodologías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios pre-elaborados. • Respuestas individuales en clases. • Aportes o Retroalimentación.
<p>Aprendizaje:</p> <p>Evalúa el dominio de las participantes de los contenidos del programa.</p>	<p>Se aplica al final del programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos adquiridos por las participantes en el curso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de conocimiento. • Trabajos de aplicación de lo aprendido.
<p>Comportamiento:</p> <p>Mide el desempeño de la capacitación en el lugar de trabajo.</p>	<p>Después del programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia y eficiencia de las ejecutivas comerciales en el trabajo. • Grado de 	<ul style="list-style-type: none"> • Controles de rendimiento. • Entrevistas con las ejecutivas comerciales.

		contribución de la capacitación en el cumplimiento de los objetivos de la organización.	
<p>Impacto:</p> <p>Mide los beneficios para la Institución.</p>	Después de un año de finalizado el programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto (tangibles e intangibles) de la capacitación, en términos de productividad y desempeño de la organización. • Beneficios para la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas o entrevistas con supervisores. • Programas semanales de avance en el trabajo realizado. • Observaciones directas. • Compromiso, satisfacción y motivación.

Fuente: Elaboración propia.

Certificación.

Por cada ejecutiva comercial que apruebe el curso de capacitación se le entregará un certificado por finalización a los requisitos requeridos, los cuales consisten en aprobar como nota mínima del 60% de exigencia.

Conclusiones del plan de capacitación.

El programa de capacitación ha sido elaborado en base a las necesidades y falencias encontradas en el área de ventas de Empresas Parque San Pedro S.A. a través del diagnóstico realizado, el cual va dirigido específicamente a las ejecutivas comerciales, donde se deben tratar temas acerca del desarrollo organizacional, servicio y atención al cliente, comunicación efectiva y estrategias de ventas, entre otros temas que le ayuden para el buen funcionamiento de sus laborales y asimismo para el desarrollo de la empresa.

Este programa le ayudará a la empresa a cumplir con los objetivos propuestos en el corto y largo plazo, generando en las ejecutivas comerciales mayor motivación y desenvolvimiento en sus laborales, como la aportación de mejor servicio al cliente, satisfaciendo de una u otra forma las necesidades de las mismas, y al estar totalmente capacitados podrán brindar una solución inmediata al cliente, así también adquirirán conocimientos favorables para su desarrollo y crecimiento personal.

7. Propuesta escogida para el desarrollo del Plan de Capacitación.

“Curso de Estrategias de ventas y Atención al cliente”.

Descripción el curso.

El proceso de ventas y atención clientes en la actualidad, requiere de varios elementos y habilidades fundamentales, además a las nuevas formas de interacción y comunicación en este mundo tan cambiante. Es por esto, que este taller, entrega a las participantes, herramientas actualizadas, que aportan al desarrollo de habilidades, tales como; emociones, confianza y técnicas entre otros, de esta manera, mejorar sus resultados y objetivos.

Objetivos Generales.

- Comprender la importancia de la actitud de servicio y el impacto en los resultados y la imagen.
- Comprender la importancia de la confianza en la relación con los clientes.
- Comprender la cadena de valor y la experiencia del cliente.
- Conocer y aplicar técnicas de manejo de las emociones para encausar de manera asertiva las relaciones interpersonales con los clientes.
- Reforzar y entregar herramientas de comunicación efectivas para sostener conversaciones adecuadas con los clientes.
- Conocer y aplicar nuevas técnicas comerciales, en el escenario actual.
- Conocer y aplicar herramientas que les permita adaptarse a las nuevas formas de interacción con los clientes.
- Conocer y adquirir herramientas de negociación presencial, virtual y telefónica.

Metodología utilizada.

Este curso es desarrollado de manera práctica, en su parte teórica a través de la exposición del relator, con apoyo de material audiovisual PPT y material adicional de apoyo. La parte práctica se desarrolla a través de la ejercitación y puesta en práctica de lo visto teóricamente con técnicas de RolePlay y estudio de casos, el facilitador a través del hacer va plasmando el contenido. Se generan espacios de preguntas y orientación durante todo el curso adecuando el curso al rubro de ventas de intangibles.

Duración.

16 horas de ejecución.

Contenido del curso.

Módulo 1: Identificar y analizar el alcance de la Programación Neurolingüística (PNL) en el escenario del proceso de Ventas.

- PNL y su alcance en las ventas.
- Perfil de un vendedor profesional.
- Claves para una venta exitosa.
- Como hacer que el cliente compre.
- Proceso de ventas profesional.
- Tranzar o Negociar.

Módulo 2: Identificar y aplicar las técnicas y herramientas para un eficiente manejo de objeciones.

- Las oportunidades y las posibilidades.
- Factores del éxito para el logro eficiente de objetivos.
- El arte de generar opciones.

- Las profecías auto cumplidas.
- El reto de las objeciones.
- Reducir y filtrar la objeción.
- Convertir la objeción en pregunta.
- Utilizar una objeción para inducir un cierre de ventas.

Módulo 3: Identificar y aplicar técnicas y habilidades para el cierre de ventas.

- ¿Cómo llegar a acuerdos con el cliente?
- Reglas básicas para cerrar una venta.
- Consideraciones en el cierre de ventas.
- Técnicas profesionales de cómo cerrar una venta.

Módulo 4: Introducción y conceptos básicos de atención al cliente.

- Qué es un cliente y tipos de clientes.
- Qué representa el cliente para mí y para la empresa.
- Imagen empresarial y cliente.

Módulo 5: Tipos de clientes, identificación de los diferentes estilos de abordar al cliente, logrando reforzar los elementos positivos de estos estilos, para mejorar su comunicación con los clientes.

- Características y cualidades.
- Aptitudes, habilidades y destrezas.
- Excelencia personal y calidad de servicio.
- Actitud mental positiva.
- Estilos personales en la atención del cliente.

Módulo 6: El cliente, necesidades y comunicación.

- La comunicación y problemas, escucha activa.
- Lenguajes como recurso en la atención al cliente.
- Manejo de la voz.
- Protocolo del saludo, conversación y despedida.

Curso disponible para.

Personas o Empresas.

Modalidad de ejecución del curso.

Modalidad mixta con desarrollo autónomo y relator presencial.

Aprobación y Certificación.

Se aprueba el curso con una nota mínima del 60 % de exigencia y se entrega diploma de participación y de aprobación, además de un certificado de asistencia.

Inicio del curso.

A convenir.

Valor.

\$23.000 por participante.

Con financiamiento 100% SENCE.

8. Conclusiones.

De acuerdo al desarrollo del trabajo realizado hemos podido confirmar que la gestión del aprendizaje humano dentro de las organizaciones, mediante la capacitación de las personas, es esencial para mejorar el desempeño de la empresa.

Se concluye que la detección de necesidades de capacitación es de gran importancia en las organizaciones debido que se puede identificar las unidades donde se necesite mejorar, a la vez permite que el personal se sienta motivado, ya que con los conocimientos adquiridos debido a las capacitaciones el personal se encuentra actualizado con las últimas tendencias del mercado. La capacitación en una empresa y en la vida debe entenderse como la oportunidad que se tiene para aumentar la capacidad y competitividad de una persona o empresa.

Es fundamental que se estructure un programa sistemático que defina las necesidades reales de una capacitación y que no se desperdicien recursos que no son relevantes para las metas de dicho programa, esto se debe hacer de acuerdo al resultado de un profundo análisis de las reales necesidades de la organización en cuestión.

Debe entenderse que por sí solo un programa de capacitación no garantiza el éxito de una empresa, ni unos empleados comprometidos con ella, si no que forma parte de una serie de actividades que las organizaciones deben realizar para mantener la competitividad.

Por tal motivo es relevante que un programa de capacitación estructurado no sea solo de manera inicial si no que mantenga un seguimiento constante en los empleados.

Es sumamente importante que se identifiquen las necesidades reales para establecer un programa de capacitación que cumpla con los objetivos esperados y no sea meramente un trámite para cumplir con un proceso si no que realmente cubra las necesidades de la empresa.

Es esencial diseñar un programa de capacitación que considere las necesidades por área, intereses y necesidades individuales, funciones propias del puesto de trabajo y resultados de la evaluación de desempeño. Apostando a una inversión positiva en el corto y mediano plazo, que potenciará el compromiso y fidelidad de las ejecutivas.

Como aprendizaje de este estudio a nivel personal hemos comprendido la importancia de dirigir aprovechando las oportunidades y situaciones en favor de los objetivos de la organización en la cual trabajamos, también la importancia de tener visión, ser creativo y por sobre todas las cosas ser resiliente.

También entender la importancia de la administración en todo nivel y la importancia de saber identificar las problemáticas desde sus bases para lograr darle la solución más adecuada.

Comprender la importancia y la responsabilidad que conlleva dirigir un equipo de trabajo para lograr el éxito en la organización además de lo que significa ser un buen líder y trabajador para acoplar un buen equipo de trabajo ocupando cada pieza en el lugar donde mejor se desempeña generando motivación, trabajo en equipo y por consecuencia buenos resultados y un bienestar a los colaboradores que forman parte de un equipo de trabajo.

Si bien es cierto que los programas de capacitación generan un costo para la organización, se debe tener en cuenta que a largo plazo se obtendrá una mejora o beneficio de forma transversal, desde un bienestar a las ejecutivas hasta resultados óptimos para la organización.

9. Recomendaciones.

Según el análisis, se recomienda:

1. Mejorar los niveles de capacitación y la frecuencia del mismo en general ya que basado en el presente estudio de investigación demuestra que existe una correlación entre la capacitación y el impacto que estas tienen en las ventas de las empresas.
2. Señalar los objetivos, el contenido educativo y enlazar con las capacitaciones necesarias aprovechando las tecnologías actuales para dicho fin que permita que las ventas aumenten consecuentemente, basado en que el señalamiento de objetivos, su contenido y la tecnología son parte de una función importante de la capacitación.
3. Aplicar las nuevas tendencias de capacitación como los programas neurolingüísticas y el coaching que permiten a los trabajadores mejorar sus niveles de eficiencia y productividad en cuanto a venta se refiere, permitiendo obtener mejores rendimientos en ventas.
4. Por último, a manera de afianzar los objetivos de esta propuesta de capacitación, es conveniente también reforzar las supervisiones en los procesos de cada equipo de ventas, para fortalecer el éxito de las gestiones.

10. Bibliografía.

- Anderson, V. (2013). Research methods in human resource management. Chartered Institute of Personnel and Development.
- CEIC Capacitaciones. (n.d.). Retrieved Octubre 9, 2022, from <https://ceicltda.cl/category/uncategorized/>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Mexico, Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Mexico, Mc Grw Hill.
- Empresas Parque San Pedro. (2022). Retrieved from Empresas Parque San Pedro
- Estatuto de capacitación y empleo. (2018, JULIO 09). Retrieved from <https://www.bcn.cl>
- Redcapacitación. (2022). Retrieved from <https://redcapacitacion.cl/cursos-competencia-conocimiento/liderazgo/77/1>
- Sence. (2022). Retrieved from <https://sence.gob.cl/>
- Universidad del Bío Bío, Concepción. (2022). Apuntes entregados por docentes.

Anexos.

Anexo 1: Encuesta realizada al personal del área de ventas para el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Dirigido a: Ejecutivas y asistentes comerciales de planta.

Estimadas, junto con saludar, somos estudiantes de la carrera Ingeniería de Ejecución de Administración de Empresas de la Universidad del Bío-Bío, Concepción. En esta oportunidad estamos realizando nuestro trabajo de título el cual consiste en un Plan de mejora en el proceso de capacitación para el área de ventas de Empresas Parque San Pedro S.A. Por tal motivo solicito y agradezco su colaboración para realizar la siguiente encuesta.

Instrucciones: a continuación, se le presentan una serie de preguntas, seleccione la opción con la que mejor se identifica.

1. ¿La empresa le entrega las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo?
 - Si
 - No
2. ¿Logra Ud. cumplir con las metas establecidas mensualmente?
 - Siempre.
 - Regularmente.
 - Nunca.
3. ¿Recibe capacitación o retroalimentación para cumplir con las metas establecidas?
 - Siempre.
 - Regularmente.
 - Nunca.
4. ¿Ha realizado algún curso o taller de capacitación este último año?
 - Si
 - No
5. ¿Sus conocimientos le dan seguridad para desarrollar su trabajo?
 - Si
 - No

6. ¿Considera que es importante la capacitación?
 - Muy importante.
 - Importante.
 - Poco importante.
7. ¿Considera que al estar capacitado puede contribuir más al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa?
 - Si
 - No
8. ¿Qué tipo de capacitación cree que necesita? (marque la más importante)
 - Servicio al cliente.
 - Desarrollo de destrezas y habilidades.
 - Motivación en el puesto de trabajo.
 - Manejo de conflictos.
 - Trabajo en equipo.
 - Técnicas de ventas.

Anexo 2: Encuesta realizada al personal del área de ventas para el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Dirigido a: Ejecutivas comerciales plazo fijo.

Estimadas, junto con saludar, somos estudiantes de la carrera Ingeniería de Ejecución de Administración de Empresas de la Universidad del Bío-Bío, Concepción. En esta oportunidad estamos realizando nuestro trabajo de título el cual consiste en un Plan de mejora en el proceso de capacitación para el área de ventas de Empresas Parque San Pedro S.A. Por tal motivo solicito y agradezco su colaboración para realizar la siguiente encuesta.

Instrucciones: a continuación, se le presentan una serie de preguntas, seleccione la opción con la que mejor se identifica.

1. ¿En la capacitación de ingreso se le dio la orientación necesaria para realizar su trabajo?

- Si
 - No
2. ¿En la capacitación le enseñaron técnicas de ventas o recomendaciones necesarias para desempeñar su trabajo?
- Muchas.
 - Pocas.
 - Ninguna.
3. ¿Se sintió Ud. satisfecho después de completar la capacitación?
- Muy satisfecho.
 - Satisfecho.
 - Insatisfecho.
4. ¿Se explicó claramente el objetivo de su trabajo?
- Si
 - No
5. ¿Cree Ud. que la capacitación cubrió los aspectos fundamentales para desempeñar su trabajo?
- Si
 - No
6. Del 1 al 7 ¿Cómo calificarías el contenido general de la capacitación?
7. ¿Logró cumplir con las metas de ventas en su contrato a Plazo Fijo?
- Si
 - No
8. ¿Considera que es importante la capacitación?
- Muy importante.
 - Importante.
 - Poco importante.

Anexo 3: Análisis basado en comentarios surgidos durante encuesta a ejecutivas comerciales.

Tabla 16: Análisis de comentarios por ejecutivas comerciales.

COMENTARIO	CATEGORÍA	OBSERVACIÓN
“La empresa solo nos capacita al ingreso, después cada uno sabe cómo salir adelante”	Necesidades de capacitación.	No existe un procedimiento donde se identifiquen las necesidades de capacitación. Tampoco una evaluación para ver el desempeño de las trabajadoras en el desarrollo de sus funciones.
“Son muy pocas las ejecutivas que logran cerrar ventas”		
“¿Cómo nos piden cumplir metas si no hacen nada para obtener mayor conocimiento?”		
“Es un área y una empresa con servicios y productos difíciles de ofrecer, nos cuesta generar satisfacción en los clientes”		
“En la capacitación que nos realizan solo nos informan de cómo es el funcionamiento de la empresa y valores de ventas/servicios que debemos ofrecer”	Desarrollo organizacional.	Falta de personal capacitado para dictar y gestionar el proceso de capacitación.
“Nunca se ha preparado a nadie para hacer estas cosas, aunque son muy importantes”		
“La capacitación nos serviría mucho para mejorar la productividad tanto de la empresa como de los trabajadores”	Utilidad del proceso.	Los entrevistados indican que la capacitación puede ser un factor de mejora del desempeño en general. Lo ven como algo positivo para

		la empresa y las ejecutivas pertenecientes al área de ventas.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4: Análisis basado en comentarios surgidos durante encuesta a asistentes comerciales.

Tabla 17: Análisis de comentarios a asistentes comerciales.

COMENTARIO	CATEGORÍA	OBSERVACIÓN
“La capacitación en el área es algo que se necesita, pero nunca se ha pedido”	Evaluación.	Se evidencia que existe la necesidad de capacitar al personal, ya que las asistentes comerciales como jefes de equipo son responsables de se cumplan los objetivos.
“A las asistentes y ejecutivas nos sirve, para trabajar acá y afuera”		
“Se puede mejorar la calidad, los tiempos y la efectividad”	Utilidad del proceso.	Existe la percepción de que la capacitación es una vía de desarrollo, en el cual se puede mejorar los procesos.
“Sirve para avanzar, para tener más oportunidades. Ojalá se pueda seguir, todo esto es bueno para poder tomar más responsabilidades más adelante”		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Análisis basado en comentarios realizados por clientes.

Tabla 18: Análisis de comentarios por clientes.

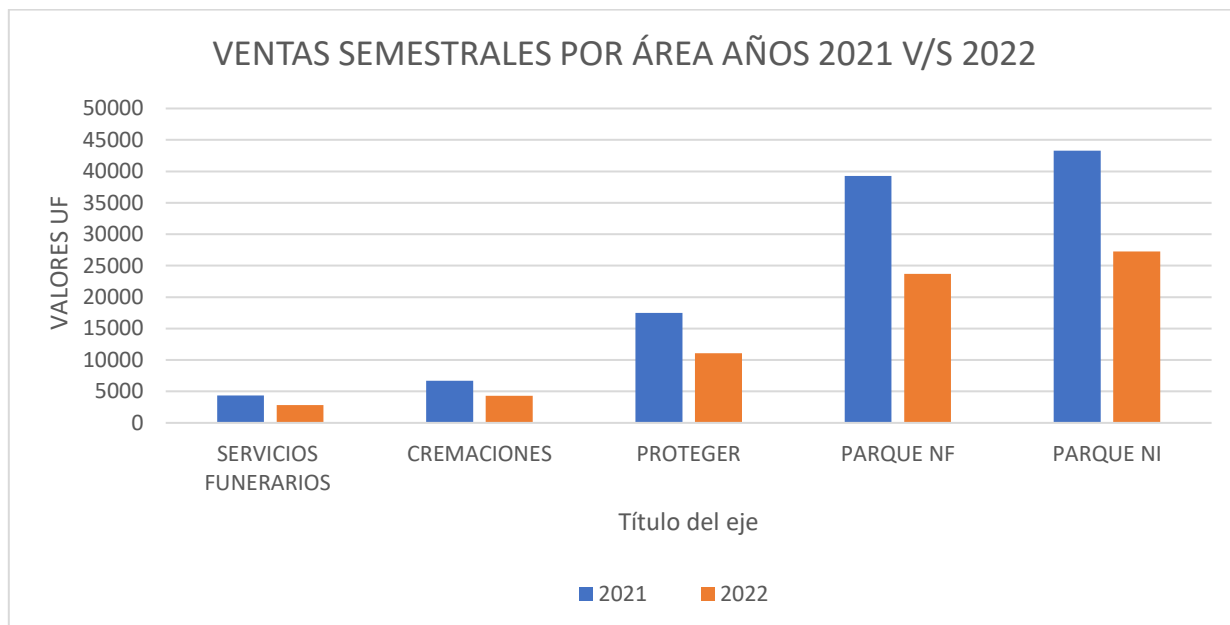
COMENTARIO	CATEGORIA	OBSERVACIÓN
“Me gustó la atención, cordial y atenta, pero no me quedó claro lo de la mantención y la carencia”	Conocimiento e información.	Se detecta poco conocimiento y manejo de parte de la ejecutiva para entregar la información necesaria al cliente.
“Estuvo un poco extensa la entrevista, la ejecutiva solo quería vender algo caro, no me gustó la atención”	Baja capacidad de gestionar.	Se observa que la ejecutiva no tiene el dominio de ser empática con la realidad económica del cliente.
“La ejecutiva no logró entregarme con claridad las respuestas necesarias a mis inquietudes y dudas con respecto al servicio que quería contratar”		Se observa que la ejecutiva no tiene la capacidad para no demostrar su poca habilidad y dominio del tema y así lograr el convencimiento ante el cliente.
“Creí por un momento que era menos papeleo, solo por eso no quise contratar, ya que no tenía mucho tiempo”	Aspectos insatisfactorios.	Se detecta la poca gestión de no agilizar el proceso de contratación de servicio y la falta de criterio al contactar a los clientes para lograr cerrar las ventas.
Después de un tiempo haber contratado, me empezaron a llamar para ofrecerme una mejora en el servicio que contraté, pero de manera repetitiva que llegaba a ser desagradable, solo quería		

<p>venderme servicio funerario, siendo que ya tenía el beneficio en el contrato.</p>		
<p>Me gustó la atención de la ejecutiva, fue clara, me mostró ofertas, distintos valores, me explicó con mucha paciencia y amabilidad, quedamos muy conformes y contentos con el servicio contratado.</p>	<p>Aspecto de satisfacción.</p>	<p>Se puede observar la satisfacción de los clientes, dado por ejecutivas que tienen trayectoria en la empresa, poder de convencimiento, buena atención y capacidad de gestión.</p>
<p>Es un servicio de excelente calidad, quedamos muy conformes y tranquilos con mi familia.</p>		

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 6:

Gráfico 13: Ventas semestrales en UF para los años 2021 y 2022 respectivamente.



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 7: Legislación de cementerios en Chile.

Descripción de la industria y los servicios prestados por los cementerios.

El artículo 2° del decreto N° 357 de 1970, del Ministerio de Salud que establece el Reglamento General de Cementerios, en su inciso (a) define cementerios como:

“Aquellos establecimientos destinados a la inhumación o incineración de cadáveres o de restos humanos, y a la conservación de cenizas provenientes de incineración.”

El artículo 1° del reglamento antes mencionado indica que estos pueden ser públicos o privados. Los primeros pertenecen a alguna institución del estado, como por ejemplo los de propiedad del servicio nacional de salud o propiedad de municipalidades, mientras que los privados pueden estar vinculados a diversas instituciones, sean estas: de culto religioso, corporaciones o fundaciones, entre otras. Todas ellas se rigen por el código sanitario del

reglamento antes señalado, sin desmedro de los respectivos reglamentos internos de cada cementerio, que por lo demás son exigencia básica para conseguir los permisos.

Los cementerios privados fijan libremente sus precios de cada servicio, sin perjuicios de la aprobación del SEREMI de salud. Mientras que, en los cementerios públicos, las municipalidades respectivas a través de una ordenanza municipal, son quienes establecen los precios. En términos generales en Chile existen tres tipos de cementerios:

- Las instituciones privadas que cuentan con una red de cementerios.
- Las instituciones administradas por particulares que operan de manera individual en alguna localidad.
- Finalmente, los cementerios públicos de cada localidad.

Respecto a los bienes y servicios ofrecidos por la industria, el artículo 28 del reglamento de cementerios obliga a prestar los siguientes servicios: sepultaciones, exhumaciones, traslados internos, reducciones y depósitos de cadáveres. De manera adicional estos actores pueden ofrecer los servicios de incineración, velatorios, entre otros.

Cabe destacar que, paralelamente, los cementerios prestan otra serie de servicios accesorios a la sepultación, como, por ejemplo: estacionamiento, mantención, eventos afines, sillas toldos, uso de amplificación, entre otros, los que no se encuentran expresamente reconocidos en la legislación, aunque son ofrecidos por dichos agentes como parte de la gama de servicios disponibles.

Los bienes y servicios que prestan los cementerios se pueden clasificar en dos grandes grupos: primarios y secundarios.

Los primarios son aquellos que constituyen el negocio principal como las sepulturas y cremaciones, mientras que los secundarios pueden ser bienes y servicios prestados con ocasión de un bien o servicio primario, como son las mantenciones, traslados internos, derechos de sepultación, exhumaciones, lápidas etc.