

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES



**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL C.I.S FRIGORÍFICO
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO
PERIODOS 2014 – 2015**

TESIS

PRESENTADA POR:

MARGOT ZANDRA MOROCCO TACURI

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

PUNO – PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO PERIODOS 2014 –2015

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. MARGOT ZANDRA MOROCCO TACURI

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO



APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE:

.....
Dr. DAVID MOISES CALIZAYA ZEVALLOS

PRIMER MIEMBRO:

.....
D.Sc. EDGAR DARIO CALLOHUANCA AVALOS

SEGUNDO MIEMBRO:

.....
CPC. OMAR JESUS QUISPE CHOQUE

DIRECTOR / ASESOR:

.....
Dr. HECTOR EDDY CALUMANI BLANCO

Área de investigación: GESTION PÚBLICA Y PRIVADA
Tema: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y RENTABILIDAD

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 06 DE DICIEMBRE DEL 2017

DEDICATORIA

A DIOS por haberme dado la vida y haberme permitido llegar hasta este momento tan importante en mi formación profesional.

A mis queridos padres Alejandro y Celestina por el apoyo incondicional en esta etapa de mi vida y por plasmar su humildad en mis ser.

A Walter, Noelia y Alex Brando quienes con mucho anhelo esperaron este momento.

A los docentes de la Facultad de Ciencias Contables por haberme inculcado todos los conocimientos de la Ciencia Contable en mi etapa de estudiante.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar una profunda gratitud y reconocimiento a los directivos y personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, por su valiosa contribución con la información proporcionada, sin el cual no hubiera sido posible el desarrollo del presente trabajo de investigación.

De manera especial también quiero expresar mi inmensa gratitud al Dr. Hector Eddy Calumani Blanco, director y asesor, por el gran apoyo profesional que me ofreció para consolidar el presente trabajo de investigación.

Finalmente, a los miembros del Jurado Calificador de esta Tesis y al Coordinador de Investigación, por sus buenas observaciones y recomendaciones para la culminación de éste trabajo de investigación.

Margot Zandra Morocco Tacuri

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS	10
ÍNDICE DE ANEXOS.....	12
ÍNDICE DE ACRONIMOS.....	13
RESUMEN	14
ABSTRACT	16
CAPITULO I	18
INTRODUCCIÓN	18
1.1. Planteamiento del problema	19
1.2. Antecedentes de la investigación	21
1.3. Objetivos del estudio.....	29
CAPITULO II	30
REVISION DE LITERATURA	30
2.1. Marco teorico	30
2.2. Marco conceptual	92
2.3. Hipótesis de la investigación.....	99
CAPITULO III	103
MATERIALES Y MÉTODOS	103
3.1. Metodos	103
3.2. Nivel de la investigación	104
3.3. Población y muestra.....	104
3.4. Tecnicas de recoleccion de datos.....	106
3.5. Tecnicas para el procesamiento de datos.....	108
CAPITULO IV.....	110
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	110
4.1. Evaluación de la Gestión del Talento Humano en la calidad de servicio del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015.....	110
4.2. Determinar el nivel de calidad de servicio y rentabilidad del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015.....	168



4.3. Proponer alternativas conducentes basadas en la Gestión del Talento Humano para mejorar la calidad de serviciobrandado a los clientes y mejorar la rentabilidad del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno	185
4.4. Contratación de hipótesis	211
CONCLUSIONES	215
RECOMENDACIONES	217
BIBLIOGRAFIA	218
WEBGRAFÍA	219

ÍNDICE DE TABLAS

CUADRO 01: Calificación del personal de la atención al cliente por parte del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	111
CUADRO 02: Conocimiento sobre los estándares de calidad de servicio por parte del personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	114
CUADRO 03: Reconocimiento al personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	117
CUADRO 04: Pago de horas extras al personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	119
CUADRO 05: Capacitación realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	122
CUADRO 06: Tiempo de capacitación realizada al personal C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	125
CUADRO 07: Satisfacción con el trabajo del personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	127
CUADRO 08: Clima laboral percibida del personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	129
CUADRO 09: Importancia de la comunicación entre el personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014– 2015	131
CUADRO 10: Importancia de las reuniones en equipo en el C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	132
CUADRO 11: Calificación del equipamiento interno por parte del personal Del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	134
CUADRO 12: Conocimiento de la misión y visión organizacional por parte del personal C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	136
CUADRO 13: Conocimiento de los instrumentos de gestión por parte del personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	138
CUADRO 14: Conocimiento de estrategias y políticas de la empresa por parte del personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	139

CUADRO 15: Calificación del cliente de la decoración del local del C.I.S Frigorífico de la UNA Puno, periodos 2014 – 2015	141
CUADRO 16: Calificación del cliente de la limpieza del local y servicios higiénicos del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	143
CUADRO 17: Calificación del cliente de la limpieza de la mesa y utensilios en el C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	146
CUADRO 18: Calificación del cliente del diseño de la carta del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	148
CUADRO 19: Calificación del cliente de la indicación de precios en el C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	150
CUADRO 20: Calificación del cliente del pago anticipado en el C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	152
CUADRO 21: Calificación del cliente de la atención de los mozos en el C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	154
CUADRO 22: Calificación del cliente del trato del personal en el C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	156
CUADRO 23: Calificación del cliente del trato y actitud ante una queja en El C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	158
CUADRO 24: Calificación del cliente de la seguridad prestada en el C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	160
CUADRO 25: Calificación del cliente de la frescura de los alimentos del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	162
CUADRO 26: Calificación del cliente del sabor de los platos preparados del C.I.S Frigorífico	164
CUADRO 27: Calificación del cliente de la consistencia de los platos del C.I.S Frigorífico	165
CUADRO 28: Evaluación de la calidad de servicio, según los criterios de la dimensión de calidad de servicio y la escala de valor del C.I.S	

Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014-2015	167
CUADRO 29: Satisfacción percibida de los usuarios, según los criterios de escala de valor, del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 – 2015	169
CUADRO 30: Puntuación final de la satisfacción percibida de los usuarios	170
CUADRO 31: Ratio de rotación de existencias	171
CUADRO 32: Ratio de rotación del activo total	172
CUADRO 33: Ratio de costo de ventas	174
CUADRO 34: Ratio de gastos operacionales.....	176
CUADRO 35: Ratio de rentabilidad sobre los activos	177
CUADRO 36: Ratio de rentabilidad sobre los capitales propios.....	179
CUADRO 37: Margen comercial	181
CUADRO 38: Rentabilidad neta sobre ventas	183

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01: Atención al cliente por parte de la empresa.....	111
GRÁFICO 02: Conocimientos de estándares de calidad de servicio	114
GRÁFICO 03: Reconocimiento al personal.....	117
GRÁFICO 04: Pago de horas extras.....	119
GRÁFICO 05:Capacitación recibida.....	122
GRÁFICO 06: Tiempo de capacitación	125
GRÁFICO 07: Satisfacción con el trabajo	127
GRÁFICO 08: Clima laboral percibida	129
GRÁFICO 09: Comunicación	131
GRÁFICO 10: Reuniones en equipo	132
GRÁFICO 11: Equipamiento interno	134
GRÁFICO 12: Conocimiento de la misión y visión organizacional	136
GRÁFICO 13: Conocimiento de los instrumentos de gestión	138
GRÁFICO 14: Conocimiento de estrategias y políticas de la empresa	139
GRÁFICO 15: Decoración del local.....	142
GRÁFICO 16: Limpieza del local y servicios higiénicos.....	143
GRÁFICO 17: Limpieza de mesa y utensilios	146
GRÁFICO 18: Diseño de la carta	148
GRÁFICO 19: Indicación de precios	150
GRÁFICO 20: Pago anticipado	152
GRÁFICO 21: Atención de los mozos.....	154
GRÁFICO 22: Trato del personal	156
GRÁFICO 23: Trato y actitud ante una queja.....	158
GRÁFICO 24: Seguridad prestada.....	160
GRÁFICO 25: Frescura de los alimentos.....	162

GRÁFICO 26: Sabor de los paltos	164
GRÁFICO 27: Consistencia de los platos	165
GRÁFICO 28: Dimensiones de la calidad de servicio	167
GRÁFICO 29: Ratio de rotación de existencias	171
GRÁFICO 30: Ratio de rotación del activo total	172
GRÁFICO 31: Ratio de costo de ventas	174
GRÁFICO 32: Ratio de gastos operacionales.....	176
GRÁFICO 33: Ratio de rentabilidad sobre los activos	177
GRÁFICO 34: Ratio de rentabilidad sobre los capitales propios.....	179
GRÁFICO 35: Margen comercial	181
GRÁFICO 36: Ratio de rentabilidad neta sobre ventas.....	183
GRÁFICO 37: Capacitación sustentada en los puestos frente a capacitación sustentada en las competencias	188
GRÁFICO 38: Proceso de capacitación.....	189
GRÁFICO 39: Evaluación del desempeño.....	194

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 01: Matriz de consistencia	222
ANEXO 02: Cuestionario para el personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno	223
ANEXO 03: Cuestionario para los clientes del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno	226
ANEXO 04: Cuadros de resultados de encuestas realizadas al personal y a los clientes del C.I.S Frigorífico	227
ANEXO 05: Estados de Situación Financiera del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno	233
ANEXO 06: Estados de Resultados por Función del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.....	234
ANEXO 07: Estados de Resultados por Naturaleza del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.....	235

ÍNDICE DE ACRONIMOS

CIS: Centro de Investigación y Servicios

NSI: Net Promoter Score

NPS (Net Promoter Score)

ROE: Return On Equity

CVL: Calidad de vida laboral

RESUMEN

El presente trabajo de Investigación titulado: "Evaluación de la Gestión del Talento Humano y su Incidencia en la Rentabilidad Del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional Del Altiplano Puno Periodos 2014 – 2015", se ejecutó en la ciudad de Puno por ser la sede institucional de la empresa cuya principal actividad es la prestación de servicios de restaurante. El trabajo de investigación tiene como objetivo principal: Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en la calidad de servicio y la rentabilidad del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno en los periodos 2014 – 2015, la metodología aplicada para su desarrollo estuvo enmarcada a los métodos descriptivo y deductivo, la población está representada por el C.I.S Frigorífico De La Universidad Nacional Del Altiplano Puno, para efectos de la muestra de estudio se tomó a 25 trabajadores y 203 usuarios de la empresa y se ha remitido a la documentación existente de los periodos 2014 – 2015 de los Estados Financieros para su análisis y se hizo uso de los ratios financieros como: ratios de gestión y rentabilidad; y documentos afines de la empresa que sirvió como unidad de análisis lográndose cumplir el objetivo. Los resultados obtenidos son: El personal que labora no está gestionado de manera óptima por parte de la empresa donde se ha demostrado en cuanto a los siguientes indicadores: capacitación y desarrollo de personas, Objetivo Institucional, Evaluación del desempeño, Compensación de personas, Mantenimiento de personas y equipos de trabajo que influyen directamente en la calidad de servicio, se demostró que un 44% de los usuarios encuestados califico como regular la calidad de servicio, 26% califica la calidad de servicio como mala y un 11% de los encuestados califica la calidad de servicio como pésima, por lo cual la gestión del talento humano incide negativamente en la calidad de servicio, cabe recalcar que la evaluación del nivel de satisfacción en los usuarios o clientes, dio como resultado según el nivel de insatisfacción de Índice Neto de Satisfacción o Net Prometer Score igual a 46, que resulta Pésimo; es decir que la satisfacción percibida no se ha logrado superar, motivo por el cual se afirma que el servicio en la empresa de restaurante es deficiente, con respecto al rendimiento obtenido en los periodos 2014 - 2015;también se ha demostrado en los ratios con relación a los índices de gestión, la razón de

costo de ventas para el periodo 2014 ésta representaba el 82% y para el 2015 el 88%, el mismo que afecta las utilidades de la empresa y por ende la rentabilidad. De la misma forma en los índices de rentabilidad, la rentabilidad neta sobre ventas fueron muy bajos a los esperados por la empresa, ya que para el periodo 2014 ésta representaba por un 10% y para el 2015 un 4%. Las conclusiones generales son: El personal muestra deficiencias en su desempeño, cuando se trata de atender al cliente, el personal de la empresa descuida como se debe brindar un buen servicio, ya que el personal no se encuentra entrenado, motivado e incentivado, muestra de ello es que no cumple con eficacia y eficiencia sus funciones encomendadas por la empresa. Este factor del descuido del personal, implica que no exista una buena calidad de servicio. Respecto al rendimiento obtenido en los periodos 2014 - 2015, se demostró en la comparación de las razones financieras aplicadas al balance general y estado de ganancias y pérdidas que existe bajo nivel de rentabilidad respecto a los periodos anteriores ya que el nivel de calidad brindada en el servicio es un factor determinante en la rentabilidad obtenida en la empresa.

PALABRAS CLAVES: Gestión, Talento Humano, Rentabilidad, Calidad y Estados Financieros.

ABSTRACT

The present research work had its origin in the problems detected around Human Talent Management and its impact on profitability, since it is perceived in the clients a dissatisfaction or discontent for the service received, which makes presume that such attitude it has negative repercussions on utility. It is for this reason, that the present work entitled: "Evaluation of Human Talent Management and its Incidence in the Profitability of the Refrigeration CIS of the National University of the Altiplano Puno Periods 2014 - 2015" was carried out in the city of Puno for being the institutional headquarters of the company whose main activity is the provision of restaurant services. The main objective of the research work is to determine the impact of the management of human talent on the quality of service and the profitability of the CIS Refrigerator of the National University of Puno Altiplano in the periods 2014 - 2015, the methodology applied for its development was framed to the descriptive and deductive methods, the population is represented by the Refrigeration CIS of the National University of the Altiplano Puno, for the purposes of the study sample was taken 25 workers and 203 users of the company and has been remitted to the existing documentation of the periods 2014 - 2015 of the Financial Statements for its analysis and the use of the financial ratios as: management and profitability ratios; and related documents of the company that served as the unit of analysis, achieving the objective. The results obtained are: The personnel that works is not managed optimally by the company where it has been demonstrated in terms of the following indicators: training and development of people, Institutional Objective, Performance Evaluation, Compensation of people, Maintenance of people and work teams that directly influence the quality of service, it was shown that 44% of the users surveyed rated how to regulate the quality of service, 26% rated the quality of service as bad and 11% of respondents rated the poor service quality, which is why the management of human talent negatively affects the quality of service, it should be noted that the assessment of the level of satisfaction in users or customers, resulted in the level of dissatisfaction of the Net Satisfaction Index or Net Promise Score equal to 46, which turns out to be Poor; that is to say that the perceived satisfaction has not been overcome, which is why it is stated that the

service in the restaurant company is deficient, with respect to the performance obtained in the periods 2014 - 2015; It has also been demonstrated in the ratios in relation to the management indexes, the cost of sales ratio for the 2014 period represented 82% and for 2015 88%, the same that affects the company's profits and therefore profitability. In the same way in the indices of profitability, the net profitability on sales were very low to those expected by the company, since for the period 2014 it represented by 10% and for 2015 by 4%. The general conclusions are: The staff shows deficiencies in their performance, when it comes to serving the client, the staff of the company neglects how a good service should be provided, since the personnel is not trained, motivated and incentivated, sample of this is that it does not effectively and efficiently fulfill its functions entrusted by the company. This factor of carelessness of staff, implies that there is no good quality of service. Regarding the performance obtained in the periods 2014 - 2015, it was demonstrated in the comparison of the financial ratios applied to the balance sheet and profit and loss statement that there is a low level of profitability with respect to the previous periods since the level of quality provided in the service is a determining factor in the profitability obtained in the company.

KEYWORDS: Management, Human Talent, Profitability, Quality and Financial Statements.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

La dinámica de las empresas en un mundo globalizado y en permanente cambio exige la definición de políticas de gestión del talento humano que estén acorde con las nuevas exigencias para mantener la capacidad competitiva en condiciones de eficiencia y eficacia.

La investigación está basada en el estudio de la Gestión del Talento Humano y Calidad de servicio, donde se permite conocer la capacitación y desarrollo de personas, objetivo institucional, evaluación del desempeño, compensación de personas, mantenimiento de personas y equipos de trabajo, así como determinar cómo influye directamente en la calidad de servicio brindado a los usuarios y cómo se refleja en la rentabilidad de la organización. La calidad en el servicio es la satisfacción de los clientes respecto a cualquier servicio y es la verdadera ventaja para mantenerse en el mercado y la ventaja competitiva de una organización en un mercado altamente exigente, donde el servicio de calidad es el reflejo de una buena Gestión del Talento Humano en una empresa.

En la actualidad encontramos muchas personas y empresas poco dispuestas a prestar servicios de calidad, y que parecen tener siempre maneras de resistirse a aceptar los cambios que la calidad implica. Y a través del presente trabajo de investigación hemos evaluado la Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio a través de la capacitación y desarrollo de personas, objetivo institucional, evaluación del desempeño, compensación de personas,

mantenimiento de personas y equipos de trabajo del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional Del Altiplano Puno con la finalidad de conocer las debilidades que padecen y proponer alternativas con el fin de elevar la calidad de servicio ofertado y por ende los índices de rentabilidad. Por lo tanto se considera necesario desarrollar este trabajo de investigación, para concientizar a los directivos sobre la importancia de realizar el análisis de los estados financieros y poder conocer la real situación financiera de esta empresa para una adecuada toma de decisiones gerenciales.

Por todo lo mencionado y por las características de la investigación hemos desarrollado el siguiente objetivo general: Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en la calidad de servicio y la rentabilidad del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno en los periodos 2014 – 2015, planteándose también como objetivos específicos: Evaluar la gestión del talento humano en la calidad de servicio del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno y como segundo objetivo específico determinar el nivel de calidad de servicio y rentabilidad del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde hace años las personas que dirigen empresas, han intentado con esmero encontrar una forma de mejorar la calidad de servicio y funcionamiento eficiente de sus empresas y que ayude a mejorar sus niveles de rentabilidad lo cual se constituye como un proceso organizacional por el cual se mide que cada empleado sea idóneo y cumpla con los objetivos en su puesto de trabajo.

En la ciudad de Puno el crecimiento en el sector restaurantes se está dando desde hace algunos años, debido a diferentes factores, como la mejora en las políticas de los organismos encargados del fenómeno de las empresas, a esto se suma la simplificación de trámites en la Municipalidad Provincial de Puno para la apertura de nuevos establecimientos. En la actualidad en la ciudad de Puno como en cualquier otra región se viene presentando una serie de deficiencias y se presenta un problema en que no existe una reinversión en el factor del talento humano, que es más importante en toda organización, es decir no existe motivaciones, incentivos, reconocimientos, ascensos, etc.

Evaluar la calidad de servicio a través del estudio del desempeño laboral de una organización otorga a los directivos de las empresas información necesaria para tomar decisiones en los recursos humanos y fundamentalmente permite identificar las necesidades como la capacitación permanente del personal que debe ser la característica de una empresa que pretende mantenerse en el mercado y desarrollo del personal, también ayuda a validar los procesos de selección del personal. El restaurante del C.I.S Frigorífico de Universidad Nacional Del Altiplano Puno en su búsqueda por mantenerse con vida ante la competencia a nivel local, está interesado en llegar a ser una empresa rentable y competitiva, consiguiendo alcanzar un nivel importante en la calidad de sus servicios que brinda y en la satisfacción de sus clientes.

Por lo tanto, el desconocimiento de la Gestión del Talento Humano constituye uno de los problemas que no permite una adecuada calidad de servicio y desarrollo de la empresa lo cual afecta directamente a los ingresos,

obteniéndose como consecuencia bajos índices de rentabilidad. Todo ello implica desarrollar este trabajo de investigación.

FORMULACION DEL PROBLEMA

Problema General:

¿De qué manera influye la gestión del talento humano en la calidad de servicio y rentabilidad del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno en el periodo 2014 - 2015?

Problemas Específicos:

¿Cómo incide la Gestión del talento humano en la calidad de servicio del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno?

¿Cómo es el nivel de calidad del servicio y rentabilidad del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno?

1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los antecedentes que se encontraron en relación al presente trabajo de investigación, son los siguientes:

ZANABRIA, J. (2001). Análisis de las políticas de recursos humanos e incidencia en la calidad de atención al cliente en BBVA- Banco Continental de la ciudad de Puno. Tesis para optar el título de Contador Público. Universidad Nacional del Altiplano, Puno.

Concluye:

Como parte de la política de recursos humanos en el área del bienestar de personal se desarrolla una serie de acciones orientada a mantener vigentes los valores corporativos, así como el reforzar la relación Trabajador- Familia- Empresa, con resultados altamente valorados por el personal como por ejemplo la implementación de programas útiles para los hijos.

Principales factores que motivan al personal del BBVA- Banco Continental, está dado por las políticas adecuadas de recursos humanos (20.51%), que implementa la empresa, el mismo que se complementa con los demás aspectos como: satisfacción en el puesto de trabajo (10.26%), capacitación en atención al cliente (15.38%) y la entidad con la institución (17.95%).

Se determina que uno de los factores más importantes que determinan el desarrollo del personal es la capacitación permanente (18.18%), las políticas sociales (15.91%) y po que existe acercamiento entre las relación Trabajador- Familia- Empresa (15.91%), sumando estas dos últimas que tienen relación o son parte de la función el bienestar social, que se determinara como el factor más importante para el desarrollo del personal (31.82%).Las modalidades de selección y admisión de personal son las siguientes; modalidad de ingreso de personal de acurdo al DL. N° 728, de formación laboral juvenil, ingreso del personal vía COOPSOL, programas cartera, que capta egresados, bachilleres y profesionales, programa banquillo, y de planta fija.

Los recursos de capacitación que recibe el persona con mayor frecuencia son las siguientes: calidad de atención al cliente (35.30%), actualización en

Microsoft Office (17.65%) y en mantenimiento en técnicas de ventas (11.76%), además de otros eventos en la modalidad de: cursos, seminarios, jornadas, conferencias y charlas.

El cliente del Banco BBVA- Banco Continental, lo que espera del trabajador son las actitudes (23.33%) y la rapidez en la atención (23.33%), además de discreción, seguridad, honestidad y eficacia. Asimismo se recomienda que las políticas de recursos humanos debe estar orientado a lograr los objetivos en los procesos de: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control, que deba utilizar cuatro mecanismos para reforzar el proceso de cambio cultural: reconocimiento retribuciones, capacitación, comunicación y ejercicio del liderazgo y ejemplo gerencial.

CALSINA, S (2009). Análisis de la calidad de servicio eléctrico y su incidencia en el Estado de Ganancias y Pérdidas de Electro Puno S.A.A. Sector subestación Vallecito Distrito Puno 2007. Tesis para optar el título de Contador Público. Universidad Nacional del Altiplano, Puno.

Concluye:

Que durante el periodo 2007 la Empresa Regional de Servicio de Publico de Electricidad “ELECTRO PUNO S.A.A.” , ha tenido deficiencias en la calidad de servicio eléctrico específicamente en la calidad de producto (riesgos eléctricos, estructuras y redes de mas de 20 años de antigüedad y por el desconocimiento por parte de los usuarios sobre las distancias mínimas de seguridad de las redes y/o cables para con las viviendas), calidad de facturación (exceso de cobro en el recibo por electricidad, re facturación o modificación de los recibos

de electricidad) y alumbrado público (Lámpara de Unidad de Alumbrado Público “LUAP” inoperativo, falta de LUAP donde antes si hubo uno, mango de la LUAP roto o mal orientado), todo esto sumado el número de reclamos justificados, por lo que al hacer el análisis del Estado de Ganancias y Pérdidas se pudo apreciar que tiene gran incidencia en el rubro de egresos tales son: Los gatos extraordinarios que suman S/ 1´ 273, 814.45 que representa el 20.10% de la Utilidad Operativa, por lo que al analizar se pudo detectar que al nivel específico, el 40.34% y 41.23% pertenecen al rubro compensaciones de energía por interrupciones, seguidos por el 12.94% Sanciones Administrativas Fiscales a Instituciones Públicas (Por los cuales se reflejan los aspectos cualitativos), Multas impuestas por el OSUNERGMIN para el año 2007), en el cual se puede observar los conceptos por los cuales se dispusieron dichas multas referentes a la calidad de servicio eléctrico que presta “ELECTRO PUNO S.A.A.”

Por tanto, las deficiencias en la calidad de servicio eléctrico repercuten negativamente en los ingresos por venta de energía, acciones y también en los impuestos, por tanto en el resultado del ejercicio (rentabilidad).

Que del análisis técnico – profesional (entendido – capacitación) a realizarse de los ingresos y gastos, específicamente de los ingresos y gastos específicamente de los gastos extraordinarios, respecto a la calidad de servicio eléctrico, también ayudara a mejorar la mala imagen que tiene “ELECTRO PUNO S.A.A.”, en términos de calidad de servicio eléctrico.

NUÑEZ, M. (2009). Calidad de servicio y rentabilidad de la empresa de Transporte Expreso Internacional Tour Perú E.I.R.L de Puno periodos 2007 – 2008. Tesis para optar el título de Contador Público. Universidad Nacional del Altiplano, Puno.

Concluye:

El estudio de los indicadores de capacitación muestran un nivel de instrucción mínima, debido a que solo un 25% del total del personal conoce los estándares de un servicio con calidad, un 75% desconoce dichos estándares, es así que el nivel de calidad en el servicio es determinado por el nivel de capacitación actual del personal.

El nivel de calidad de servicio que presenta la empresa es considerada de bajo nivel, ya que según los clientes en 34.70% considera la calidad de servicio como regular, 23.50% se muestran disconforme, 3.10% considera de pésima calidad, mostrando así que más de la mitad de los clientes no están conformes con la calidad del servicio, puesto que están dejando de lado los estándares de calidad con los cuales debe contar el servicio, para ser considerado como servicio de calidad.

El nivel de satisfacción del cliente en la empresa es negativo con relación a la valoración de sus expectativas y el rendimiento percibido, mostrando un resultado de -2 de insatisfacción en los clientes en cuanto al servicio brindado.

El rendimiento obtenido en los periodos 2007 y 2008, comparados con la tasa de interés promedio del Sistema Financiero Peruano e cada periodo, muestra

una diferencia negativa de 2.23% en el 2007 y 2.10% en el 2008, lo que demuestra bajos niveles de rentabilidad obtenida en la empresa.

CONDORI, E. (2006). La calidad del servicio y su incidencia en el nivel de satisfacción del Cliente, de la E.I.R.L Andina de Turismo Puno, Periodo 2005. Tesis para optar el título de Contador Público. Universidad Nacional del Altiplano, Puno.

Concluye:

En los análisis de los factores de la calidad de servicio en la empresa a través de sus indicadores se ha podido descubrir la existencia de factores que favorecen la percepción y evaluación de la calidad del servicio y por consiguiente el nivel de satisfacción del cliente tales como: Los intangibles, la formalidad, el prestigio, los seguros y premios con que cuenta la empresa OLVA Courier; sin embargo se identificaron deficiencias en la calidad del servicio radicados principalmente en las habilidades técnicas y personales, los que perjudican el nivel de satisfacción del cliente.

En cuanto a las habilidades técnicas de los que laboran en la empresa, éstos tienen una formación técnica profesional y son capacitados en sus labores dentro de la empresa para un buen desempeño; sin embargo esto no se reflejan en buena medida en el servicio prestado al cliente puesto que se ha encontrado deficiencias de carácter técnico que han sido tratados en la presente investigación.

Las habilidades personales de los que laboran en la empresa en opinión del cliente no son calificaciones muy favorables, esto evidenciado en las

percepciones de amabilidad y atención cuyos porcentajes de calificación en las encuestas, esto en términos de que el personal solo algunas veces se muestra atento y amable, superan el 20% en ambos casos. Por otro lado la capacitación de comunicación, información y asesoría brindada al cliente obtuvo calificaciones como: Mala hasta en un 39.17% los que estropean los esfuerzos que se hacen en la calidad de servicio.

ZELA, P. (2012). Gestión del talento humano y su incidencia en la rentabilidad de las empresas de transporte de pasajeros interdepartamentales ruta Juliaca – Arequipa, periodos 2010 – 2011. Tesis para optar el título de Contador Público. Universidad Nacional del Altiplano, Puno.

Concluye:

Hemos comprobado y demostrado mediante los cuadros y gráficos que el personal muestra deficiencias en su desempeño, cuando se trata de obtener al usuario, el personal de las empresas descuidan como se debe brindar un buen servicio, esto una vez comprobada, que empresa no cuenta con especialista en su plan organizacional ni tampoco con el asesoramiento en gestión de personas, solo está a responsabilidad de los gerentes, que a la vez no tienes conocimiento ni experiencia en la gestión del personal este factor del descuido del personal, implica que no exista una buena calidad de servicio.

Que el personal de la empresa no se encuentra entrenada, motivada e incentivada. Muestra de ello es que no cumplen con eficiencia y eficacia sus funciones encomendadas por la empresa.

La empresa en su mayoría cuenta con adecuadas unidades vehiculares (Buses), este aspecto para las empresas es una ventaja, ya que permiten al usuario que se sienta cómodo, a la vez es percibido con un grado de calificación buena según los cuadros, sin embargo hay una debilidad, que es el descuido del factor humano que es el más importante de la organización.

Los usuarios que reciben el servicio de las empresas, consideran que una buena calidad de servicio, debe basarse en la buena amabilidad, buen trato, respeto, ser escuchado por el personal y que den solución a sus problemas o quejas.

El nivel de calidad de servicio que restan las empresas de transporte de pasajeros es considerado deficiente, ya que según los usuarios un 38% de los usuarios encuestados un 3% se los califico regular la calidad de servicio, 31% califica la calidad de servicio como mala, encuestados califica la calidad como pésima, mostrando así que la mayoría de los usuarios no están conformes con el servicio recibido.

1.3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

OBJETIVO GENERAL

Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en la calidad de servicio y la rentabilidad del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno en los periodos 2014 – 2015.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Evaluar la gestión del talento humano en la calidad de servicio del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.
- Determinar el nivel de calidad de servicio y rentabilidad del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.
- Proponer alternativas conducentes basadas en la gestión del talento humano para mejorar la calidad de servicio brindado a los clientes y mejorar la rentabilidad del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.

CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEORICO

2.1.1 GESTION DEL TALENTO HUMANO

Chiavenato I. (2009, pág.7) La administración de los recursos humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes.

Chiavenato I. (2009, pág. 22). La gestión del talento humano es el proceso de aprovechamiento de las capacidades y habilidades del trabajador de una empresa para lograr los objetivos previstos. La administración de recursos humanos, como sostiene Chiavenato está siendo sustituida por la gestión del talento humano, administración del capital intelectual e incluso por gestión de personas. En este estudio se asume a denominación de gestión del talento humano porque se conjuga en él, dos conceptos indispensables en las actividades laborales e una empresa: la gestión y el talento del trabajador.

Chiavenato (2010, pág. 26). Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la

organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Arias Galicia y Heredia (2011). El termino de Gestión del Talento Humano o Administración de Recursos Humanos (ARH) Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de cargos gerenciales relacionados con las “personas” o Recursos Humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Ibañez Machicao M. (2010, pág.47). La administración del recurso humano (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Porret (2010) La GTH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y/o gerentes junto a los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional.

García & Sánchez, (2008) La gestión del talento humano como actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades por una organización con el objeto de obtener,

motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa.

Lledo, (2011) Afirma que el talento humano tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos.

Mora C. (2012) Resalta que la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

Eslava E. (2004). Afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en entorno actual y futuro.

Dessler G. (2006). Afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrece un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Vásquez, (2008). Afirma que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señaló la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional.

Aspectos fundamentales de la gestión moderna de las personas

Alles (2007) .La Gestión del Talento Humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- a) **Son seres Humanos:** Están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la Gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- b) **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

- c) **Socios de la organización:** Intervienen en la organización, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromisos, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Cuestas S. (2011). Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La Gestión del Talento Humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

- a) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- b) Proporcionar competitividad a la organización.
- c) Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- d) Permitir el aumento de la autorrealización y la autosatisfacción de los empleados en el trabajo.
- e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- f) Administrar el cambio.
- g) Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Procesos la Gestión del Talento Humano

a) Admisión de personas

Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento de personas y selección de personas.

1) Reclutamiento de personas

Arias García & Heredia. (2011). Es un conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos potencialmente calificados a quienes se les interés formar parte de la organización previo sometimiento a una pruebas selectivas. Esos procedimientos se desarrollan mediante un sistema de información (divulgación).

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del Mercado de Recursos Humanos (MRH) para abastecer su proceso selectivo, funciona como un proceso de comunicación. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos.

RECLUTAMIENTO INTERNO

Se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Se lleva a cabo a través de oferta de ascensos (cargos más elevados y en consecuencia, más complejos, pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades).

RECLUTAMIENTO EXTERNO

Chiavenato. (2010, pág. 95). Se dirige a los candidatos que están en el MRH (Mercado de Recursos Humanos), fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. Debe de buscarse de manera precisa y eficaz.

2) Selección de personas

Porret. (2010). Selección es el proceso de selección del mejor candidato para el mejor cargo.

Cuestas S. (2011). Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar le cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”.

Arias García & Heredia (2011). Selección es recolectar y emplear información de candidatos reclutados extremadamente para escoger el que recibirá la oferta del empleo.

Chiavenato. (2010). La selección de personas sirve como un filtro que permite que algunas personas puedan ingresar en la organización. La selección busca los candidatos – entre varios reclutados- más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de aumentar o mantener la eficiencia o el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Ambos el reclutamiento y la selección de personas, forman parte de un mismo proceso: introducción de nuevos elementos humanos en la organización.

Mientras el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación y, en consecuencia, una actividad típicamente positiva e invitadora, la selección es, por el contrario, una actividad de elección, clasificación y decisión y por consiguiente- descriptiva. La selección busca los candidatos- entre varios reclutados – más adecuados para los cargos de la organización, con e fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. El objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización.

b) Aplicación de personas

Proceso utilizado para diseñar las actividades de cómo son recibidas las personas, presentadas e iniciadas en la organización. Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos en la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño de cargo que se debe de desempeñar y la evaluación de desempeño en el cargo.

1) Orientación de las personas

Es considerada una actividad menor, dentro de las actividades de Personal, y no existe mucha investigación científica respecto de ella. El énfasis que se da a la orientación es muy diverso según cada empresa. Las organizaciones que desean desarrollar una cultura muy distintiva o tienen una cultura organizacional fuerte, le dan mucha importancia a lo que podríamos llamar socialización de los recién llegados, que en este tipo de empresas, son personas que generalmente lo hacen a cargos de entrada.

La orientación, inducción, o socialización - términos que podemos utilizar como sinónimos- se refieren a la actividad de Personal que introduce a un nuevo trabajador a la empresa, sus tareas, sus superiores y su grupo de trabajo.

Un programa formal de orientación generalmente cubre los siguientes aspectos:

- Historia de la empresa y sus políticas generales.
- Descripción de los productos y servicios de la compañía.
- Organización de la empresa.
- Políticas y prácticas de personal.
- Normas y medidas de seguridad.
- Remuneraciones, beneficios y servicios provistos por la empresa y rutinas de trabajo.

Objetivos de la Orientación.

- ✓ **Reducir los Costos Iniciales.-** El nuevo empleado no conoce su tarea y, no está familiarizado con la organización, lo que naturalmente hace que sea menos eficiente que los empleados con experiencia, a lo menos durante cierto tiempo. Una buena orientación reducirá estos costos y ayudará a que el nuevo empleado alcance los estándares requeridos más rápidamente.
- ✓ **Reducir el Nivel de Ansiedad del Nuevo Empleado.-** El temor de fracasar del empleado nuevo hace que, por ansiedad, actúe en forma más insegura que en condiciones normales.

- ✓ **Reducir Rotación.-** La investigación demuestra que la rotación del personal con antigüedad menor a uno o dos arcos es muy superior al resto del personal, con más antigüedad. También hay evidencia de que una buena orientación reduce dramáticamente la rotación de personal nuevo.

2) Diseño de cargos

En general, el diseño de los cargos en una empresa se encargan algunos organismos de ingeniería industrial o de organización y métodos. Los cargos de las áreas administrativas, financiera y mercadológica son diseñados generalmente por la gerencia respectiva.

El diseño de cargos es la manera como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

Modelos de diseño de los cargos

Cuestas S. (2011). El cargo es una unidad de la organización u consta de un continuo de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos. A través de los cargos la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales, ayudada por determinadas estrategias. Asimismo, permiten a las personas ejecutar tareas en la organización para conseguir determinados objetivos individuales. En suma el cargo representa la interacción entre la organización y las personas que trabajan en ella.

Chiavenato. (2010). El diseño de cargos constituye como cada cargo está estructurado y dimensionado. Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas o las atribuciones que el ocupante debería desempeñar.
- Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones.
- A quien deberá reportar el ocupante del cargo, es decir, quien es su superior inmediato.
- A quien deberá supervisar y dirigir, es decir, quienes son sus subordinados.

3) Evaluación del desempeño humano

Cuestas S. (2011). La evaluación del desempeño, o evaluación del rendimiento, o evaluación de la actuación, es el proceso o actividad clave de la GRH consistente en un procedimiento que permite valorar de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización.

La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo.

Arias Galicia & Heredia. (2011). Los principales razones por las que as organizaciones deben de evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporciona un juicio sistémico para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despidos de empleos.
- Permite comunicar a los empleados como marchar en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados como base de su desempeño.

c) Compensación de las personas

Porret. (2010). Los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se deben alcanzar. Por esta razón, los procesos de ofrecer compensaciones ocupan lugar destacado entre los principales procesos de gestión de personas en las organizaciones.

Chiavenato. (2010). La palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimientos de su desempeño en la organización.

- Remuneraciones
- Programas de incentivos

- Beneficios y Servicios

Chiavenato. (2010). Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional. Mediante este proceso, es mostrar cómo se desarrollan las personas y las organizaciones a través del aprendizaje continuo y por el cambio de comportamiento.

Arias Galicia & Heredia. (2011). Elementos (Habilidades, conocimientos y valores), así como la complejidad del mismo dentro de cada esfera, constituirían el contenido de la capacitación. Si se trata de los estilos de personalidad adecuados al trabajo, entonces estaremos ante un evento de desarrollo.

1) Entrenamiento

Chiavenato. (2010). Entrenamiento se considera un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y que sean cada vez más valiosas.

Porret. (2010). Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos.

Cuestas S. (2011). Es la experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un cargo. El entrenamiento, actitud o comportamiento, lo cual

significa cambiar lo que los empleados conocen, hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo las interacciones con los colegas o el superior.

Arias Galicia & Heredia. (2011). Es un proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de objetivos organizacionales. El propósito de entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos. Influyendo en sus comportamientos.

2) Desarrollo de personas

Chiavenato. (2010). El desarrollo está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrea futura, que en el cargo actual.

Porret. (2010). Es el proceso educativo a largo plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado que facilita a personal el aprendizaje de conocimientos conceptuales y teóricos con fines teóricos. Se refiere a conceptos educacionales, filosóficos y teóricos.

d) Mantenimiento de las relaciones laborales

Chiavenato. (2010). Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, mantenimiento de las relaciones con los empleados, administración de la disciplina, seguridad y calidad de vida.

1) Relaciones con los empleados

Chiavenato. (2010). Las relaciones con los empleados deben formar la filosofía de la organización: la empresa debe tratar a los empleados con respeto y ofrecerles medios para atender sus necesidades personales y familiares. Un programa de relaciones con los empleados deben incluir:

- Comunicación
- Cooperación
- Protección
- Asistencia
- Disciplina

2) .Seguridad en el trabajo

Chiavenato. (2010). Es el conjunto de medidas, técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo y convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas.

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad:

- Prevención de accidentes
- Prevención de incendios y
- Prevención de robos

3) Calidad de vida en el trabajo

Chiavenato. (2010). Calidad de vida laboral (CVL) se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus

áreas. Así como también representa el grado de satisfacción de las necesidades personales de los miembros de la organización mediante el trabajo.

La CVL incluye múltiples factores:

- Satisfacción con el trabajo ejecutado
- Posibilidad de tener futuro en la organización
- Reconocimiento de los resultados alcanzados
- Salario percibido
- Beneficios alcanzados
- Relaciones humanas con los grupos y la organización
- Libertad y responsabilidad de decidir
- Posibilidad de participar

4) Monitoreo de personas

Chiavenato. (2010). Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Monitorear permite a la organización seguir, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de los límites de variación. El comportamiento organizacional no puede ser causal ni errático, sino deliberado y racional. Por esta razón, las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en sus diversas operaciones y actividades.

5) Clima laboral

(Chiavenato, 2000) señala “El clima laboral” es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Esto relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las maquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

2.1.2 . CALIDAD DE SERVICIO

Peters. (2002) El cliente percibe el servicio bajo sus propias condiciones. Es el cliente quien paga la tarifa –o no la paga- por una razón o serie de razones que el o ella determinan. Punto. No hay debate. No hay discusión.

Claus. (2000). Un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones como a veces se le defina, sino más bien, ajustarse a las especificaciones del cliente.

Hill. (2001). El servicio de calidad depende sobremanera de capacitar y motivar al personal para mejorar el trato al público retiremos que no basta ser amable, también hay que darle al cliente lo que espera en información, calidad del producto, puntualidad, etc.

Grönroos, Christian. (1990). “Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos tangibles que por lo general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el

cliente y los empleados de servicios y/ o los recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente”. La mayoría de las veces un servicio implica una interacción, de uno y otro tipo, con el proveedor de servicios. Sin embargo, hay situaciones en las que el cliente como individuo no interactúa con la empresa de servicios.

Israel G. (2011). En su libro “Calidad en la Gestión de Servicios”, establece que “la gestión de calidad aplicada a las organizaciones de servicios permite una significativa reducción en los costos” y el crecimiento de la participación en el mercado. Que la calidad de servicio crea verdaderos clientes permanentes que se sienten satisfechos. Considera que la calidad de servicio no solo es ajustarse a las especificaciones o deseos del cliente.

Define a la “calidad de servicio como el proporcionar al cliente un servicio que iguale o exceda constantemente sus expectativas y necesidades en cada uno de los momentos de contacto cliente – proveedor”. En síntesis, calidad y servicio excelente convergen.

ISO9001

ISO 9001 es una norma que se aplica tanto a organizaciones que ofrecen productos como a organizaciones que ofrecen servicios.

Para asegurar la calidad en cualquier actividad es necesario que se lleve a cabo una planificación, control y mejora de la calidad. Como norma general

existen una serie de criterios que debemos cumplir con el cliente en cualquier prestación de servicio, estos son:

- Puntualidad en la entrega del servicio.
- Fidelidad en el cumplimiento de los compromisos.
- Relación coste-beneficio.
- Ajuste a los plazos acordados.
- El servicio dado debe estar asociado a lo que se pactó.
- Rapidez del servicio.
- Cumplimiento en el tiempo del ciclo del servicio.
- Contar con personal cualificado para la prestación del servicio.
- Gentileza y buen trato en la prestación del servicio.

Un servicio que quiera lograr la satisfacción del cliente debe estar fundamentado en un Sistema de Gestión de la Calidad ISO9001, ya que a través de él se asegura el desarrollo de una serie de diferentes procesos que al fin y al cabo contribuirán en el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.

El Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 asociado a la prestación de servicios debe ir acompañado de una estrategia flexible coherente con los requerimientos del entorno.

Según algunos autores existen una serie de pasos que facilitan llegar a este conocimiento, estos pasos son:

- Asignar a un responsable que se encargue de investigar sobre los aspectos imprescindibles a incluir para alcanzar la satisfacción del cliente.
- Establecer un plan para recopilar fuentes y datos relativos a las características del servicio en cuestión.
- Determinar qué método nos permitirá articular las fuentes de un modo que podamos identificar los requisitos y necesidades de los clientes.
- Establecer tales requisitos y especificaciones en informes periódicos, para poder traducirlos en procesos que den respuesta a las necesidades de los clientes.
- Plantear claridad y transparencia en los resultados y en el impacto económico de la organización.
- Establecer procesos y metodologías que transformen los requisitos y especificaciones de los clientes en resultados y metas estratégicas.
- Establecer protocolos para evaluar los resultados de estos procesos.
- Incentivar a la organización con los resultados logrados con este enfoque de satisfacción del cliente.

El ISO 9001:2015 plantea en su capítulo 9.1.2 los aspectos relativos a la satisfacción del cliente, para ello el ISO/DIS 9001 cita que:

- La organización deberá monitorear la percepción de los clientes sobre el grado de cumplimiento de los requisitos.
- La organización deberá obtener información relativa a comentarios y opiniones de la organización, sus productos y servicios.

Los métodos para obtener y utilizar dicha información serán determinados por cada organización. Algunos ejemplos pueden ser: encuestas, investigaciones de mercado, etc...

Dimensiones de la Calidad del Servicio

De acuerdo a Roldan, L. J. Balbuena, J. L. & Muñoz, Y. K. (2010) ellos en su investigación han determinado una estructura de 4 dimensiones que evalúan la variable de calidad de servicio, estas dimensiones son: Evidencias físicas, fiabilidad, empatía y políticas de servicio.

a) Evidencias Físicas

Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación.

b) Fiabilidad

Consiste en respetar lo prometido al cliente, así como los niveles de exactitud requeridos, otorgando el producto o servicio de acuerdo con lo previsto y estipulado. Se obtiene al cumplir al cliente con lo que el producto o servicio ofrece. Se mide:

- a) Técnicas de amabilidad y buen trato
- b) Técnicas de aseguramiento y disponibilidad de sus requerimientos
- c) Técnicas de actitudes de igualdad de género

c) Empatía

La empatía va más allá de la cortesía: consiste en ponerse en el lugar del cliente para satisfacer sus expectativas. Es un compromiso con el cliente, es el deseo de comprender sus necesidades y encontrar la respuesta más adecuada. La empatía implica un servicio esmerado e individualizado. Se mide:

d) Horarios de los servicios convenientes para todos los usuarios

e) El servicio tiene que defender sus intereses, Servicio personalizado

f) El servicio debe entender sus necesidades específicas.

d) Políticas de Servicio

La política de servicio al cliente de una empresa son las orientaciones, directrices o procedimientos que rigen la actuación de una persona o de la entidad frente a sus clientes. La importancia de tener definida una política de servicio al cliente, radica en la estandarización de procedimientos que los empleados deben seguir al momento de atender la solicitud de un cliente. Lo que sin duda alguna marca la personalidad de su empresa.

Calidad de servicio en restaurantes – estándares

Entendemos por "calidad en el servicio" el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio destinadas a satisfacer a nuestros clientes. Podemos decir que: Calidad es igual a satisfacer las expectativas del cliente.

En un restaurante es importante obtener las máximas satisfacciones con el mínimo coste posible. Una empresa diseña un producto o servicio con unos estándares de calidad y teniendo en cuenta:

- El destinatario.
- Las expectativas del usuario.
- Que esté adaptado al cliente.

Para ello debemos conocer bien las características y preferencias de nuestro público, al mismo tiempo que tenemos que poseer iniciativa y creatividad suficiente para poder modificar aspectos del servicio en función de reacciones y demandas inesperadas. Hay que saber que las expectativas de nuestros clientes vendrán determinadas por:

- a) Sus necesidades:** un cliente acude a un establecimiento en función de lo que espera recibir de este. No tendrán las mismas necesidades los usuarios que van a un restaurante de comida rápida, que otros que frecuenten uno tipo Gourmet.
- b) Experiencias previas:** una buena experiencia predispondrá al cliente para tener una actitud positiva cuando acuda a un establecimiento. Por el contrario, si ha vivido alguna situación desagradable, hará que esté a la defensiva y esta actitud condicionara su opinión final. Podemos decir que su listón de exigencia será más elevado.
- c) Atención del personal:** muy importante este aspecto, ya que una buena actitud y profesionalidad en el servicio por parte de nuestros empleados, será determinante para lograr la plena satisfacción de nuestros clientes

- d) Coste del producto:** sin mermar la calidad debemos ofrecer un coste ajustado y que sea proporcional al servicio que el usuario recibe.

Hemos de tener en cuenta que cada cliente hará una valoración muy personal de nuestro establecimiento y que estará condicionada por factores como nivel socio-cultural, económico y otras motivadas por el entorno en el que se recibe el servicio como el familiar, profesional.

Es cierto que existen unos estándares de calidad válidos para la mayoría de clientes, pero debemos tener en cuenta que la percepción no será igual para todos los usuarios de un mismo servicio o producto. Por otro lado, existen diferentes aspectos a la hora de atender a nuestros clientes y que son determinantes para ofrecer una buena "calidad de servicio".

Entre ellos destacaremos:

- a) Fiabilidad y competencia:** nuestra formación y experiencia nos ayudará a realizar un servicio con confianza y de resultado exitoso
- b) Capacidad de respuesta:** mostraremos disponibilidad para ofrecer un servicio rápido a los clientes, informándoles y aconsejándoles de manera eficaz
- c) Accesibilidad:** nuestros clientes aprecian que nos mostremos próximos a ellos. Debemos darles facilidades para que establezcan contacto con nosotros.
- d) Empatía y cortesía:** debemos cuidar aspectos como la atención, la receptividad, la consideración, el respeto i la amabilidad hacia el cliente.

- e) **Comunicación eficaz:** hemos de saber escuchar y mantener informado al cliente mediante un lenguaje claro y mensajes coherentes.
- f) **Credibilidad:** la veracidad, objetividad y honestidad a la hora de ofrecer el servicio, son determinantes para ofrecer una buena calidad del mismo. Nunca debemos defraudar la confianza de nuestros clientes
- g) **Seguridad:** tenemos que ofrecer un servicio que esté libre de incertidumbres. Hemos de dar la sensación al usuario de que está en buenas manos.
- h) **Comprensión del cliente:** nos hemos de esforzar para conocer al cliente y sus necesidades.

Muy importante es saber que aunque no lo deseemos, siempre hay equivocaciones. Estas son intrínsecas en el ser humano. Todo y que realicemos un procedimiento de trabajo adecuado, con unos procesos determinados y unas funciones bien definidas, la posibilidad de error existe. Ante una situación así, no buscaremos culpabilidad sino responsabilidad. La idea es evitar situaciones de error que son repetitivas y que están enquistadas en nuestra operativa de trabajo. La visión empresarial consiste en buscar la mejora continua, para ello realizaremos controles constantemente a fin de lograr que nuestro servicio sea realmente de calidad.

Servicio de restaurante

“Un restaurante o restorán es un establecimiento comercial, en el mayor de los casos, público donde se paga por la comida y bebida, para ser consumidas en el mismo local o para llevar. Hoy en día existe una gran variedad de modalidades de servicio y tipos de cocina”

a) Tipos de restaurantes

Existen principalmente cuatro tipos de restaurantes que se relacionan incondicional por tres factores: costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales y presencia de corriente turística nacional y extranjera.

- **Restaurantes gourmet:** ofrecer platillos que atraen a personas aficionadas a comer marjales delicados. El servicio y los precios están de acuerdo con la calidad de la comida, por lo que estos restaurantes son los más caros.
- **Restaurantes de especialidades:** ofrece una variedad limitada o estilo de cocina. Estos establecimientos muestran en su carta una extensa variedad de su especialidad, ya sean mariscos, aves, carnes o pastas, entre otros posibles. Existe otro tipo de restaurante, que es fácil de confundir con el de especialidades como es el restaurante étnico, mismo que ofrece lo más sobresaliente o representativo de la cultura gastronómica de algún país, es decir, pueden ser mexicanos, chinos, italianos, franceses, etc.
- **Restaurante familiar:** sirve alimentos sencillos a precios moderados, accesibles a la familia. Su característica radica en la confiabilidad que ofrece a sus clientes, en términos de precios y servicio estándar. Por lo General, estos establecimientos pertenecen a cadenas, o bien, son operados bajo una franquicia consistente en arrendar el nombre y sistema de una organización.
- **Restaurante conveniente:** se caracteriza por su servicio rápido; el precio de los alimentos suele ser económico y la limpieza del establecimiento intachable, por lo que goza de confiabilidad y preferencia.

b) Clasificación de establecimientos de alimentos y bebidas

Clasificación por el tipo de comida

En esta clasificación encontramos restaurante de:

- Vegetarianos y macrobióticas.
- De pescados y mariscos
- De carnes rojas.
- De aves

Clasificación por la variedad de servicios:

Se clasifican en:

- **Restaurantes de autoservicio:** establecimientos que se localizan en centros comerciales, aeropuertos, ferias, etc., Donde el cliente encuentre una variedad de platillos que combina a su gusto. Los precios son bajos por el poco personal y además no se deja propina.
- **Restaurantes de menú y a la carta:** Los restaurantes a la carta tienen mayor variedad platillos individuales, de modo que los clientes pueden elegir de acuerdo con sus apetitos y presupuesto. Los de menú ofrecen determinados platillos a precio moderado.

Ambos pueden dividirse, a su vez, en:

- **De lujo:** como comida internacional, servicio francés y carta de vinos.
- **De primera y tipo medio:** ofrecen comida internacional o nacional especializada, sin servicio francés ni carta de vinos, pero con servicio americano.

- **De tipo económico:** ofrecen comida de preparación sencilla con servicios mínimos, también al estilo americano.

Clasificación por categorías:

Los restaurantes se han clasificado en diferentes formas; la clasificación por categorías sugiere cinco grupos: de Lujo, de primera clase, comercial, de rango medio y económico o limitado.

- **Restaurante de lujo (5tenedores)**

Los restaurantes de lujo deben reunir varias características, en especial en el servicio; Éste se efectuará personalizado y con innumerables detalles que halagarán al comensal. Este tipo de establecimiento o deberá contar con una entrada independiente para clientes y otra exclusiva para el personal; diferentes servicios que brindan comodidad al comensal como responsable o valet parking, sala de espera o área de bar donde la persona puede esperar su mesa del comedor, un comedor con decoración, ambiente y equipo confortable para brindar un servicio adecuado, teléfono celular disponible para el uso del cliente, aire acondicionado y calefacción en sus respectivos casos, sanitarios o amplios e independientes, cocina funcional, losada, en la que, cristalería y blancos de acuerdo con la decoración y concepto del restaurante. El servicio se efectuará directamente en las mesas con platillos que saldrán de la cocina, cubre fuentes o bien, que se preparan a la vista del comensal, según sea el caso.

La cocina deberá tener almacén, cámaras frigoríficas y todo el equipo, así como la maquinaria necesaria para su funcionamiento. Todo el personal, tanto

de contacto como de apoyo, tendrá a su disposición armarios independientes y servicios sanitarios completos para el aseo personal de cada uno de ellos. La carta del restaurante será la principal herramienta de venta, por la variedad de platillos divididos en sus tiempos correspondientes entradas, sopas, pastas, ensaladas, especialidades o sugerencias, carnes, aves, postres, etc., para el servicio que este tipo de establecimiento debe ofrecer.

Deberá mostrar una carta de bebidas alcohólicas, tanto de vinos y cervezas, como de aguardientes. Destacan este tipo de establecimiento el personal perfectamente presentado y uniformado, el cual deberá estar acorde con el lugar de lujo, con amplia capacitación y conocimiento de los productos que se venden en el mismo.

- **Restaurante de primera clase (4 tenedores)**

Este tipo de restaurante, conocido como full service, los tendrá un toque completo de servicios de acuerdo con la categoría del establecimiento. La diferencia con el anterior se encuentra en su herramienta de ventas: la carta o menú; esta presentará de 5 a 7 diferentes tiempos de servicio, así como una variedad limitada de bebidas alcohólicas. Su personal, tanto de apoyo como de contacto, deberá contar con la capacitación y conocimiento adecuado de los productos que prepara y vende. Aquellos platillos que lo requieran deberán salir de la cocina con cubre fuentes y otros podrán ser preparados a la vista del comensal.

- **Restaurante de segunda clase (3 tenedores)**

Este tipo de restaurante es también conocido como turístico. Pueden tener acceso independiente para comensales, que en su defecto, será utilizada por el personal de servicio exclusivamente en las horas que no haya atención a los clientes. Con esta misma será el abastecimiento de los diferentes proveedores. Su capacidad será más restringida en espacio y su carta contará con no más de seis tiempos a ofrecer, como ejemplos se describe:

1. Entremeses.
2. Sopas y cremas.
3. Verduras, huevos o pasta.
4. Especialidades de pescado.
5. Especialidades de carnes.
6. Postres, dulces o helados y fruta.

El personal de contacto como de apoyo deberá estar presentable y uniformado.

- **Restaurante de tercera clase (2 tenedores)**

El acceso será utilizado tanto por comensales como por el personal del mismo; su mobiliario será apropiado: loza irrompible, plaque inoxidable, cristalería sencilla y en buen estado, servilletas y mantelería presentables. Deberá tener servicios sanitarios independientes para dama y caballero. La cocina dispondrá lo necesario para la conservación de productos alimenticios, con una buena ventilación o en su caso, con un extractor de humos. El personal portará un informe sencillo bien aseado y atenderá a los clientes adecuadamente. Su carta o menú presentará tres o cuatro tiempos de servicio.

- **Restaurante de cuarta clase (1 tenedor)**

Este establecimiento tendrá el comedor independiente la cocina, plaque inoxidable, loza irrompible, cristalería sencilla en buen estado de conservación,

servilleta de tela o papel, servicios sanitarios decorosos y personal perfectamente aseado. Su carta o menú, aunque sencillo, ofrecerá platillos de no más de tres diferentes tiempos:

1. Sopas.
2. Guisados-especialidades.
3. Postres de la casa o frutas.

Todos los restaurantes tienen la obligación de cuidar la calidad, presentación, sansón y limpieza de sus platillos, conservar el estilo, decoración y ambiente de su propio concepto de establecimiento. Cada restaurante debe preocuparse por conservar adecuadamente sus recetas y métodos de preparación, la presentación de cada platillo, el trato amable y cortés para cada uno de sus comensales. Es muy importante cuidar la limpieza general de todo el establecimiento, el adecuado funcionamiento de los servicios sanitarios, la correcta presentación del personal de contacto como de apoyo, y contar con los permisos y acreditaciones legales para ofrecer el servicio de alimentos.

c) Personal del Restaurante

Cualidades principales:

- Constitución física y mental saludable.
- Estatura, constitución y edad según el establecimiento.
- Higiene personal.
- Cortés, educado y con buenos modales.
- Espíritu de servicio.

- Escolaridad mínima de secundaria.
- Conocimientos mínimos de servicio de comedor.
- Simpatía, personalidad y responsabilidad.
- Puntualidad y obediencia.
- Capacidad de retención.
- Conocimientos básicos de gastronomía.
- Conocimientos básicos del servicio de bebidas.
- Trato agradable y buen juicio.
- Presentación impecable.
- Bilingüe de preferencia.
- Habilidad y responsabilidad para tomar decisiones.
- Aptitud para control y manejo de personal.
- Conocimiento de relaciones humanas.

Salud e Higiene de los empleados:

Es necesario comprobar, con un certificado médico, el perfecto estado de salud de los empleados , ya que debe comprobarse que no padezcan enfermedades infecciosas como tuberculosis, infecciones venéreas, padecimientos en la piel, disentería amebiana o bacilar, tifoidea, etc., y verificar que gozan de una buena salud y no padecen alguna enfermedad transmisibles.

Todos los restaurantes deben dar las facilidades mínimas a los empleados, no contar con un cuarto de baño, el cual no debe estar cerca, y mucho menos dentro de un cuarto con alimentos, bebidas o utensilios almacenados. Las puertas de estos cuartos deben tener mecanismo de cierre automático. El piso

de las paredes deben estar pintados de blanco y de ser un material fácil de limpiar. Debe estar bien ventilado y solamente para los empleados.

El baño siempre debe tener jabón y toallas de papel de desechable. Se recomienda que estos cuartos tengan siempre carteles visibles donde se les indique a los empleados que deben lavarse las manos antes de y después de usarlos y, por su puesto, antes de empezar trabajar.

Cada empleado tendrá su propio armario y será responsable de las condiciones sanitarias del mismo. En ninguna circunstancia le será permitido guardar alimentos dentro de él.

Los empleados deben evitar:

- Toser sin cubrirse la boca
- Rascarse la cabeza
- Limpiarse las orejas y la nariz con las manos
- Peinarse en el comedor
- Charlar con compañeros
- Fumar, mascar chicle y chiflar
- Sentarse a descansar en presencia de la clientela
- Usar joyas, a excepción de la argolla de matrimonio y el reloj de pulso
- Usar perfumes o colonias muy aromáticas.
- Jugar con sus compañeros o discutir arduamente con ellos en las áreas de servicio.
- Ausentarse del servicio sin motivo justificado.

- Adoptar posturas incorrectas (recargarse en las paredes, sillas, mesas o cualquier mueble)
- Hacer movimientos nerviosos

Uso del uniforme

El uniforme del establecimiento debe de estar siempre limpio, bien planchado y con la botonadura completa. El calzado debe encontrarse bien lustrado y es recomendable el tacón de goma. Las recomendaciones especiales para los empleados son:

- Al ponerse el uniforme, cuidara de conservarlo limpio y sin arrugas. Los zapatos deben estar brillantes y con las correas bien amarradas.
- Nunca se pondrá un uniforme que presente roturas, descocidos y falta de botones.
- Se pondrá camisa limpia para cada ocasión.
- La corbata deberá ser de tipo del uniforme, y no una parecida
- Deberá cambiarse de calcetines cada día y para cada tipo de uniforme
- Al vestirse y al desvestirse, trate de no estropear el uniforme
- Al marcharse, no olvidará despedirse de su jefe inmediato superior, para recibir indicaciones de la siguiente jornada de trabajo.

Principales empleados del restaurante

- **Maître:** Es la persona en los restaurantes responsable de planificar, organizar, desarrollar, controlar y gestionar las actividades que se realizan en la prestación del servicio, tanto en la comida como en las bebidas,

coordinando y supervisando los distintos recursos que intervienen en el departamento para conseguir el máximo nivel de calidad.

- **Mesero:** Es la persona que tiene como oficio atender a los clientes de un establecimiento proporcionándoles alimentos, bebidas, asistencia durante la estancia, proporcionar la cuenta (en establecimientos de mayor categoría, la cuenta y el cobro lo realiza el Maître) cobrar el importe y devolver el cambio. Controla un rango de varias mesas en establecimientos grandes o todas las mesas si es un lugar pequeño.
- **Chef:** Es todo aquel que aparte de aprender el oficio, tiene estudios culinarios, este no solamente cocina, también toma platos de la cocina tradicional (mundial) y a su vez crea platos convirtiéndolos todos en Arte.
- **Gourmet:** Es la persona capaz de dejustar y degustar la succulencia de un platillo a bebida
- **Catador o Sommelier:** Es el experto en vinos que sugiere a la clientela de los grandes restaurantes el vino apropiado para la ocasión.
- **Barman:** es la persona que atiende a los clientes en la barra de un bar, pub o local de ocio.
- **Hostess o Recepcionista:** Es la persona que está en la entrada de un restaurante o bar y es la encargada de recibir y atender en primera instancia a los clientes que llegan al restaurante o bar, si es preciso los anota en una lista de espera o bien les asigna una mesa disponible.

Las características de un servicio

Ileana Olvera & Oliver Scherer. (2009). Son cualidades o circunstancias que son propias o peculiares del mismo y por las cuales se define o se distingue de

otros de su misma especie. Puede clasificarse en tres categorías en función de cómo su cumplimiento o su incumplimiento afecta a la satisfacción del cliente: Las características básicas, proporcionales y atractivas.

- a) **Las básicas (Prerrequisitos o atributos).**- Son cualidades o características propias, inherentes del servicio que constituyen parte esencial de su naturaleza. Debe quedar garantizado su correcto cumplimiento pues, sin ellas, el servicio puede dejar de tener valor y su ausencia es muy insatisfactoria.
- b) **Proporcionales.**- Es que es lo que esperan del servicio los clientes. A esta información se le llama "La voz del cliente", las que caracterizan la llamada "Calidad en el cumplimiento" del servicio. En esta característica se encuentra la contribución de: La limpieza, calidad y precio.
- c) **Atractivas.**- Son aquellas que los clientes no esperan ni dan por hechas, son difíciles de descubrir, porque van más allá de las expectativas del cliente (Por ser nuevas o innovadoras). En esta característica se encuentra la contribución de: La empatía, amabilidad, horarios.

Calidad de servicio en la Atención al cliente

Herbig & Genestre (1996: pag. 45) Para las empresas relacionadas con servicios la calidad es un concepto que ocurre durante la entrega del servicio; usualmente entre la interacción entre el cliente y el personal de contacto de la empresa de servicio.

Kurz & Clow (1998), Zethami & Bither.(2002), Hoffman & Bateson (2002). Los servicios se identifican por características únicas que los diferencian de los

bienes; las cuales son intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero. En primer lugar, se explica la intangibilidad, que como ya se había mencionado es la más importante ya que se trata de acciones y actos que no son posible ver, degustar o tocar como un bien material. Algunos servicios incluyen elementos tangibles que son utilizados para llevarlos a cabo, pero su carácter de intangible no desaparece. Para reducir estas características podrían hacerse las siguientes acciones: adicionar elementos tangibles, utilizar recursos de información y comunicación y crear una fuerte imagen corporativa. Según (Payne, 1996, pág. 6) indica que “un servicio es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad. Puede ocurrir un cambio en las condiciones; la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociada con un producto físico”.

Zethan & Bither (2002: 03). Afirman que “en términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones”, además sostienen que, con base en el sentido amplio de la simple definición de servicios, sino que también son parte integral de las ofertas de muchos productos de bienes manufacturados”.

Stanton, Etzel, & Walter. (1998: 685). Indican que “todo servicio requiere bienes de soporte o sea algo tangible, por consiguiente, definido es difícil estos autores identificar dos clases de servicios.

A la primera pertenecen los servicios que son objeto o propósito básico de una transacción. Supongamos que rentamos un automóvil, para esto necesitamos

un automóvil (un bien tangible) para dar el servicio de alquiler, pero no estamos vendiendo el auto sino su uso.

A la segunda clase pertenecen los servicios que apoyan o facilitan la venta de un bien o de otro servicio. Así cuando compramos un reproductor de discos compactos, tal vez deseamos información técnica de un vendedor estos son llamados servicios complementarios.

En base a tales distinciones los cuales los autores mencionados definen así los servicios:

“Los servicios son actividades identificadas e intangibles que constituyen el objeto principal de una transacción cuyo fin es satisfacer las necesidades o deseos de los clientes”, con esta definición dan a entender que los servicios complementarios son otra clase de servicio pero que se adhieren al servicio básico objeto de la transacción. Por otra parte:

Paz (2001: 98) indica que “la atención al cliente y servicio al cliente son dos caras de una misma moneda que es la prestación del servicio”, asimismo. “El servicio al cliente radica en la aplicación de habilidades técnicas que derivan del trabajo mismo de las personas o sea el conocimiento de los servicios o productos”, conocimiento del entorno del entorno de trabajo, de los procesos y para procedimientos.

La atención al cliente es poner en práctica las habilidades personales que invitan a una buena comunicación y a establecer una relación perdurable demostrando empatía y asertividad.

De esto concluimos que los autores dan diferentes términos para definir los dos aspectos fundamentales en un servicio. Así el servicio puede ser llamado servicio básico o simplemente servicio al cliente y la atención al cliente puede ser denominado servicio al cliente, servicio complementario o trato al cliente.

Otros autores sostienen que el servicio que presta una empresa de servicios compuestos por dos variables que serían tanto el trato al cliente y la competencia técnica. Todas estas definiciones en esencia son lo mismo.

a) Principios de la Atención al Cliente

La calidad en la atención al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa. Esto hace que cualquier empresa que posea una política de calidad de servicios que sea competitiva obtenga una clara diferenciación con respecto a lo que hacen otras empresas en el mismo mercado. Una empresa orientada a la mejora en el servicio conoce las necesidades y expectativas de los clientes a los que está destinada la política de atención, de modo que sea posible satisfacer sus necesidades y alcanzar o superar sus expectativas. Las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse continuamente a los cambios que puedan producirse en su sector y en las

crecientes expectativas de los clientes, destacando en flexibilidad y mejora continua.

Una mayor calidad en el servicio prestado y la atención percibida por los clientes tiende a incrementar su grado de satisfacción con respecto a la oferta de la empresa y produce una experiencia de compra que favorece su fidelización con nuestros productos o servicios. Como principios de la atención al cliente se establece que el cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe. Cualquier sugerencia o consejo es fundamental para la mejora. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción en el cliente.

Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio. Las exigencias y expectativas del cliente orientan la estrategia de la empresa con respecto a la producción de bienes y servicios. La calidad en la atención al cliente debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos que involucren a todas las personas de la empresa. Así cada empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de servicios teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tipo de negocio que desarrolla.

Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, ya que no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa.

b) Protagonistas de la Atención al Cliente

En una empresa que trabaja respetando la filosofía de la calidad de servicio, el protagonista principal es el cliente. En este caso, la empresa tiene como objetivo fundamental eliminar, de forma permanente todos aquellos problemas, errores o equivocaciones que pueda generar la insatisfacción del cliente. Lo más importante es satisfacer sus necesidades e incluso exceder sus expectativas.

En consecuencia, los responsables de detectar y resolver dificultades son los componentes de la organización, ya sean directivos o empleados, a los que se añadirán proveedores y principalmente los propios clientes de la empresa que permiten la retroalimentación necesaria.

Además, existen factores en la organización que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de calidad dirigidos hacia el cliente, como es el caso de las políticas de marketing y servicios, de recursos humanos, infraestructura de la empresa e imagen corporativa. Los directivos son la alta dirección, los mandos intermedios, los jefes y los supervisores.

Su rol principal en la implementación de la calidad en la atención al cliente consiste en trabajar en las acciones de sensibilización y persuasión del resto de la empresa. También, crean el clima necesario para que el cliente sea el protagonista y mantienen una actitud positiva orientada a lograr su satisfacción, Además de incorporar esta filosofía en la organización empresarial, dentro de la misión y visión, políticas, planes y programas.

El rol fundamental de los empleados consiste en realizar su trabajo de la mejor manera y orientarlo hacia la satisfacción del cliente. Los proveedores se pueden integrar dentro de un grupo externo a la empresa, conformado por todos aquellos que suministran la materia prima o recursos necesarios para la producción.

Su rol principal es cumplir con las necesidades de sus clientes dentro de las condiciones previamente acordadas y requeridas.

Por otro lado, el rol de los clientes consiste en proporcionar a la empresa toda la información relevante sobre las deficiencias del servicio y sus necesidades y expectativas reales. Son la fuente principal de información que permite corregir o mejorar el producto o servicio que se entrega.

Satisfacción del cliente

Ferrell y Michael Hartine (2005), menciona que “la satisfacción del cliente es la clave para conservarlos. Es más probable que aquellos plenamente satisfechos sean leales a la empresa o que incluso se conviertan en promotores activos de la misma y sus productos”. Hay menos probabilidades de que los clientes satisfechos exploren proveedores alternativos, además de ser menos sensibles al precio.

Por tanto, es menos probable que los clientes satisfechos cambien a la empresa por sus competidores.

Es más probable que los clientes satisfechos corran la voz sobre la empresa y sus productos. Sin embargo, hay varias cosas que se pueden hacer para mejorar la satisfacción del cliente y aprovecharla:

- a) **Entender que puede salir mal:** Los gerentes, en especial aquellos que tienen contacto directo con el cliente, deben entender que infinidad de cosas pueden salir mal al cubrir las necesidades y deseos del cliente. Ni siquiera las mejores estrategias van a funcionar con los clientes que están de mal humor. Aunque algunos factores simplemente son incontrolables, los gerentes deben estar conscientes de ellos y prepararse para responder siempre que sea posible.
- b) **Enfocarse en los aspectos controlables:** La clave es estar pendiente de los factores incontrolables, pero concentrarse más en las cosas que el gerente puede controlar en forma directa. Es preciso administrar la calidad del producto central, el servicio al cliente, el clima, las experiencias, los precios, la convivencia, la distribución y la promoción; En un esfuerzo por aumentar la participación del cliente y mantener relaciones le que el producto sales.
- c) **Manejar las expectativas de los clientes:** Las expectativas son una parte clave de la satisfacción Del cliente. Sin embargo, la administración de las relaciones con el cliente consiste en algo más que prometer solo en lo que puedes ofrecer. Para manejar realmente las expectativas, el gerente debe educar a los clientes sobre como sentirse satisfechos con la empresa y sus productos.

d) Ofrecer garantías de satisfacción: Las empresas que se preocupan por la satisfacción del cliente respaldan sus ofrecimientos garantizando la satisfacción o la calidad del producto. Para la empresa una garantía sirve como la visión o la meta corporativa que todos los empleados luchan por alcanzar. Para los clientes las garantías reducen el riesgo de comprar a la empresa y dan a los clientes un punto de apoyo en caso de que tengan alguna queja.

Facilite las quejas a los clientes: Los clientes insatisfechos nunca se quejan, simplemente se van a otra parte para cubrir sus necesidades. Para contrarrestar este problema deben de facilitar las quejas a los clientes ya sea por correo, teléfono, correo electrónico o en persona, las empresas se preocupan por la satisfacción de sus clientes convertirán sus quejas en parte importante de sus esfuerzos de investigación continua. Es mucho más probable que los clientes que se quejen compren otra vez si la empresa maneja sus quejas en forma efectiva.

Relaciones Interpersonales

Cifuentes, s/a indica que: “es la capacidad que tenemos para trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean’, Por otro lado:

Ehlermann, s/a manifiesta que es: “La Interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo en el cual pertenece”.

Asimismo, (Enciclopedia de tareas, s/a) define como: “una relación interpersonal es una asociación de largo Plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones como el amor y el gusto artístico, negocios y actividades sociales. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, amigos, matrimonio, amistades, trabajo, clubes, barrio, y las iglesias, etc. Pueden ser reguladas por ley, costumbre o acuerdo mutuo y son la base de los grupos sociales y la sociedad en su conjunto”.

2.1.3 RENTABILIDAD

“El análisis de la rentabilidad permite relacionar lo que se gana a través del estado de ganancias y pérdidas, con lo que se precisa para poder desarrollar la actividad empresarial, es un concepto, de rentabilidad que va totalmente unido a la utilidad empresarial obtenida, ya que relaciona dicha utilidad con la magnitud que directa o indirectamente lo ha provocado”.

Sánchez B. (2002). Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o

juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

Apaza F. (2007). Normalmente, el estudio de la rentabilidad se realiza mediante la comparación de cuatro variables que son:

- El valor total del activo del balance
- El valor de los capitales propios
- Ventas netas
- La utilidad empresarial

Partiendo de ello conviene examinar una serie de facetas o perfiles, de la rentabilidad, como son la rentabilidad económica y rentabilidad financiera. La finalidad de un sistema de evaluación de desempeño es obtener información para ayudar a controlar las decisiones a través de la organización, permitiendo mejorar las decisiones colectivas dentro de una empresa.

Los administradores hoy en día tienen que monitorear (controlar) muchas variables, se evalúan las compañías en muchas áreas diferentes, incluyendo rentabilidad, satisfacción del cliente, relaciones laborales y seguridad, aspectos ambientales, comportamiento ético, responsabilidad empresarial, entre otros.

a) La Rentabilidad en el Análisis Contable

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa,

basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.

b) Niveles de Análisis en la Rentabilidad Empresarial

Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere.

Así, tenemos dos niveles de análisis conocido como:

- Rentabilidad Económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa. Y un segundo nivel.
- Rentabilidad Financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una

estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la económica siempre que esta última sea superior al coste medio de la deuda, y como reductor en caso contrario.

Rentabilidad Financiera

De Acuerdo a lo señalado por Bravo Orellana (2008); La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona Return On Equity (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios.

En este sentido, la rentabilidad financiera debería estar en consonancia con lo que el inversor puede obtener en el mercado más una prima de riesgo como accionista.

Sin embargo, esto admite ciertas matizaciones, puesto que la rentabilidad financiera sigue siendo una rentabilidad referida a la empresa y no al accionista, ya que aunque los fondos propios representen la participación de los socios en la empresa, en sentido estricto el cálculo de la rentabilidad del accionista debería realizarse incluyendo en el numerador magnitudes tales como beneficio distribuable, dividendos, variación de las cotizaciones, etc., y en

el denominador la inversión que corresponde a esa remuneración, lo que no es el caso de la rentabilidad financiera, que, por tanto, es una rentabilidad de la empresa.

- Cálculo de la Rentabilidad Financiera

A diferencia de la rentabilidad económica, en la rentabilidad financiera existen menos divergencias en cuanto a la expresión de cálculo de la misma. La más habitual es la siguiente:

$$RF = \frac{\text{RESULTADO NETO}}{\text{FONDOS PROPIOS}}$$

Como concepto de resultado la expresión más utilizada es la de resultado neto, considerando como tal al resultado del ejercicio. Otros conceptos de resultado, siempre después de intereses, que se suelen enfrentar a los fondos propios para obtener la rentabilidad financiera serían los siguientes:

- a) Resultado antes de impuestos, para medir el rendimiento de los fondos propios con independencia del impuesto de sociedades.
- b) Resultado de las actividades ordinarias, prescindiendo así tanto del efecto del impuesto sobre sociedades como de los resultados extraordinarios, bajo la pretensión de facilitar la comparabilidad intertemporal y entre empresas.
- c) Resultado previo a la deducción de amortizaciones y provisiones, debido a que son costes de difícil estimación económica y que, tanto por la diversidad de políticas de unas empresas a otras como por la manipulación

de que pueden ser objeto, se configuran como un posible factor distorsionante del resultado real.

Resultado de explotación una vez deducidos los intereses de la deuda y los impuestos directos.

Rentabilidad Económica

Ballesta define a la rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos.

De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

- Cálculo de la Rentabilidad Económica

Se ha considerado después de la información consultada en definir un principal indicador de rentabilidad económica. Nos encontramos con tantas posibilidades como conceptos de resultado y conceptos de inversión relacionados entre sí.

$$RE = \frac{\text{RESULTADO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS}}{\text{ACTIVO TOTAL A SU ESTADO MEDIO}}$$

El resultado antes de intereses e impuestos suele identificarse con el resultado del ejercicio prescindiendo de los gastos financieros que ocasiona la financiación ajena y del impuesto de sociedades. Al prescindir del gasto por impuesto de sociedades se pretende medir la eficiencia de los medios empleados con independencia del tipo de impuestos, que además pueden variar según el tipo de sociedad.

La rentabilidad económica, como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de inversión, puede descomponerse, multiplicando numerador y denominador por las ventas o ingresos, en el producto de dos factores, margen de beneficio sobre ventas y rotación de activos, los cuales permiten profundizar en el análisis de la misma.

$$RE = \frac{\text{Resultado}}{\text{Activo}} + \frac{\text{Resultado}}{\text{Ventas}} + \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} = \text{Margen X Rotacion}$$

La descomposición en margen y rotación puede realizarse para cualquier indicador de rentabilidad económica, si bien es en la rentabilidad económica de explotación donde adquiere mayor significación al establecerse una mayor dependencia causal entre numeradores y denominadores. Esto quiere decir

que es el margen de explotación, Definido como cociente entre el resultado de explotación y las ventas, la mejor aproximación al concepto de margen, ya que el resultado de explotación prescinde de los resultados ajenos a ésta, y, por tanto, se está enfrentando con las ventas el resultado que guarda una relación más estrecha con las mismas. Y de la misma forma la rotación del activo cobra mayor sentido cuando se pone en relación con las ventas los activos que las han generado, y no aquellos activos cuyos movimientos son independientes de las ventas. Es por ello que cuanto mayor sea la correlación entre numerador y denominador tanto en el margen como en la rotación; mayor será la información que proporcionan ambos componentes de la rentabilidad sobre la gestión económica de la empresa. Mayor su utilidad para la toma de decisiones y su validez para efectuar comparaciones entre empresas.

$$MARGEN = \frac{RESULTADO}{VENTAS}$$

El margen mide el beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida, es decir, la rentabilidad de las ventas. Los componentes del margen pueden ser analizados atendiendo bien a una clasificación económica o bien a una clasificación funcional.

En el primer caso se puede conocer la participación en las ventas de conceptos como los consumos de explotación, los gastos de personal o las amortizaciones y provisiones.

2.1.4 RATIOS FINANCIEROS

INDICADORES FINANCIEROS DE LA SUPERINTENDENCIA DEL MERCADO DE VALORES

La Superintendencia del Mercado de Valores - SMV (ex CONASEV), organismo descentralizado del Sector Economía y Finanzas, desde el año 2000 viene publicando los denominados Indicadores Financieros Empresariales para ser aplicados por las empresas del Sector no Financiero que remiten sus estados financieros auditados, cerrados al 31 de diciembre, a la referida entidad supervisora gubernamental. El citado documento de la SMV considera la clasificación de los indicadores financieros o ratios en cuatro grupos, según contribuyan a analizar determinados aspectos de la empresa, como son liquidez, eficiencia, rentabilidad y solvencia financiera, los mismos que en su mayor parte son similares a los descritos en el capítulo Análisis de Estados Financieros.

Así se tiene:

Ratios de liquidez

Muestran el nivel de solvencia financiera de corto plazo de la empresa, en función de la capacidad que tiene para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo que se deriven del ciclo de producción. Para dicho propósito, se han considerado dos indicadores que miden en distinto grado de capacidad del pago corriente de la empresa.

a) Razón de liquidez general

Indica el grado de cobertura que tiene los activos de mayor liquidez sobre las obligaciones de menor vencimiento o mayor exigibilidad. Se calcula dividiendo los activos corrientes entre las deudas de corto plazo, que cuanto más elevado sea el coeficiente alcanzado, mayor será la capacidad de la empresa para satisfacer las deudas que vencen a corto plazo.

$$R.L.G = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Una razón de liquidez general mayor a 1 indica que parte de los activos circulantes de la empresa están siendo financiadas con capitales de largo plazo.

b) Prueba acida

Representa una medida más directa de la solvencia financiera de corto plazo de la empresa, al tomar en consideración los niveles de liquidez de los componentes del activo circulante. Se calcula como la relación entre los activos corrientes de mayor grado de convertibilidad en efectivo, y las obligaciones de corto plazo.

$$P.A = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{EXISTENCIAS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Ratios de solvencia

Son indicadores que miden la solvencia financiera de largo plazo con que cuenta la empresa, para hacer frente al pago de sus obligaciones con regularidad. La solvencia de la empresa dependerá de la correspondencia que exista entre el plazo de recuperación de las inversiones y el plazo de vencimiento de los recursos financieros propios o de terceros.

a) Razón de endeudamiento total

Se constituye en un indicador o medida del riesgo financiero de la empresa, y depende de la política financiera que aplica la empresa.

$$E. T. = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Un mayor apalancamiento financiero implica un mayor financiamiento a través de deuda con terceros y, por tanto, un mayor riesgo financiero y, una menor solvencia para la empresa.

b) Razón de cobertura del activo fijo

Cuanto mayor sea el exceso de este ratio sobre la unidad, una mayor proporción de los activos circulantes de la empresa estará financiada con capitales permanentes o de largo plazo, contando la empresa con una mayor solvencia financiera.

$$C. A. F. = \frac{\text{DEUDAS A LARGO PLAZO} + \text{PATRIMONIO}}{\text{ACTIVO FIJO NETO}}$$

c) Razón de cobertura de intereses

Mide el número de veces en que las utilidades operativas de la empresa cubren el pago de intereses provenientes de las obligaciones con sus acreedores.

$$C.I. = \frac{\text{UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS}}{\text{INTERESES}}$$

Ratios de Gestión

Permiten evaluar el nivel de actividad de la empresa y la eficacia con la cual esta ha utilizado sus recursos disponibles, a partir del cálculo del número de rotaciones de determinadas partidas del Estado de Situación Financiera durante el año, de la estructura de las inversiones, y del peso relativo de los diversos componentes del gasto, sobre los ingresos que genera la empresa a través de las ventas.

Finalmente, es importante mencionar, que una gestión más eficaz, reflejo del resultado de las políticas de inversión, ventas y cobranzas aplicadas, incidirá en la obtención de mejores niveles de rentabilidad para la empresa.

a) Rotación de existencias

Determina el número de veces que rotan los inventarios durante el año, indicando la velocidad con que éstos se renuevan mediante la venta.

$$R.E = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{EXISTENCIAS}}$$

Cuanto mayor sea el número de rotaciones, mayor será la eficacia con que se administran los inventarios de la empresa.

b) Plazo promedio de inmovilización de existencias

Es la medida del periodo medio en que la empresa puede cumplir con sus compromisos corrientes utilizando recursos muy líquidos.

$$P.I.E = \frac{EXISTENCIAS \times 360 \text{ DIAS}}{COSTO DE VENTAS}$$

Un menor número de días implica un mayor nivel de actividad, y por tanto un mayor nivel de liquidez para las existencias, parte integrante de los activos circulantes que sirven de respaldo a las obligaciones de corto plazo.

c) Rotación de inmuebles, maquinaria y equipo

Se calcula dividiendo el nivel de ventas netas entre el monto de inversión en bienes de capital y, por tanto, mide la eficiencia relativa con la cual la empresa ha utilizado los bienes de capital para generar ingresos a través de las ventas.

$$R.I.M.E = \frac{VENTAS}{INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO NETO DE DEPRECIACION}$$

d) Rotación del activo total

Mide la eficiencia en el empleo de todos los activos de la empresa para la generación de ingresos, y resulta asociando el monto de inversión en activos con el nivel de ventas que éstos generan.

$$R.A.T = \frac{VENTAS}{ACTIVO TOTAL}$$

e) Rotación de cuentas por cobrar comerciales

Indica la velocidad en que se recuperan los créditos concedidos, en consecuencia, se constituye en un indicador de la eficiencia de las políticas de crédito y cobranza aplicadas por la empresa.

$$R.C.C.C = \frac{VENTAS NETAS}{CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES}$$

f) Plazo promedio de cobranza

Determina el número de días que en promedio transcurren entre el momento en que se realiza la venta y el momento en que se hace efectivo el cobro.

$$P.P.C = \frac{CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES \times 360 DIAS}{VENTAS NETAS}$$

g) Grado de intensidad en capital

Mide el porcentaje del activo total que ha sido invertido en bienes de capital. El valor de este indicador dependerá en gran medida de la naturaleza de la actividad productiva que desempeñe la empresa.

$$G.I.C = \frac{INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO NETO DE DEPRECIACION}{ACTIVO TOTAL}$$

h) Grado de depreciación

Mide el porcentaje en que se encuentran depreciados los bienes de capital de la empresa. Cuanto mayor sea el grado de depreciación, mayor será el requerimiento futuro de inversión en bienes de capital para la empresa.

$$G.D = \frac{DEPRECIACION ACUMULADA}{INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO}$$

i) Costo de ventas/ventas

Indica la proporción en que los ingresos generados por la empresa, mediante las ventas, han sido absorbidos por los costos aplicados en la producción de los productos terminados.

$$C.V = \frac{COSTO DE VENTAS}{VENTAS}$$

j) Gastos operacionales/ventas

Determina la proporción en que los ingresos generados por la empresa mediante las ventas han sido absorbidos por los gastos derivados de la producción y comercialización de los productos terminados, indicando el peso relativo de este componente del gasto.

$$G.O = \frac{GASTOS OPERACIONALES}{VENTAS}$$

k) Gastos financieros/ventas

Muestra la proporción en que los ingresos generados por la empresa, mediante las ventas, han sido absorbidos por el pago de las obligaciones con terceros, indicando el peso relativo de este componente del gasto.

$$G.F = \frac{GASTOS FINANCIEROS}{VENTAS}$$

Ratios de rentabilidad

Permiten evaluar el resultado de la eficacia en la gestión y administración de los recursos económicos y financieros de la empresa. La rentabilidad mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros. ¿Qué significa esto? Decir que una empresa es eficiente es decir que no desperdicia recursos.

Cada empresa utiliza recursos financieros para obtener beneficios. Estos recursos son, por un lado, el capital (que aportan los accionistas) y, por otro, la deuda (que aportan los acreedores). A esto hay que añadir las reservas: los beneficios que ha retenido la empresa en ejercicios anteriores con el fin de autofinanciarse (estas reservas, junto con el capital, constituyen los “Fondos Propios”). Si una empresa utiliza unos recursos financieros muy elevados, pero obtiene unos beneficios pequeños, pensaremos que ha “desperdiciado” recursos financieros: ha utilizado muchos recursos y ha obtenido poco beneficio con ellos. Por el contrario, si una empresa ha utilizado pocos recursos, pero ha obtenido unos beneficios relativamente altos, podemos decir que ha “aprovechado bien” sus recursos.

Por ejemplo, puede que sea una empresa muy pequeña que, pese a sus pocos recursos, está muy bien gestionada y obtiene beneficios elevados.

Ratios

Por ejemplo, puede que sea una empresa muy pequeña que, pese a sus pocos recursos, está muy bien gestionada y obtiene beneficios elevados.

Matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas.

Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc.

Por ejemplo, si comparamos el activo corriente con el pasivo corriente, sabremos cuál es la capacidad de pago de la empresa y si es suficiente para responder por las obligaciones contraídas con terceros. Sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo.

Análisis de Rentabilidad

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa.

Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir.

Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.

Los Indicadores negativos expresan la etapa de des acumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, para mantener el negocio. Los indicadores de rentabilidad son muy variados, los más

importantes y que estudiamos aquí son: la rentabilidad sobre el patrimonio, rentabilidad sobre activos totales y margen neto Sobre ventas.

a) Rentabilidad sobre la inversión

Conocida también como rentabilidad económica o del negocio, mide la eficacia con que han sido utilizados los activos totales de la empresa sin considerar los efectos del financiamiento.

$$R.S.I = \left(\frac{UTILIDAD NETA + INTERESES X (1 - t)}{ACTIVO TOTAL} \right)$$

Dónde: t es la tasa impositiva.

b) Rentabilidad Sobre Capitales Propios (ROE)

Conocida también como rentabilidad financiera, consideran los efectos del apalancamiento financiero sobre la rentabilidad de los accionistas.

$$R.O.E = \left(\frac{UTILIDAD NETA}{PATRIMONIO} \right)$$

Es importante mencionar que en la medida en que el costo de la deuda sea inferior al rendimiento económico de los activos, mayor será la rentabilidad obtenida por encima del rendimiento del negocio para los propietarios de la empresa.

c) Margen Comercial

Determina la rentabilidad sobre las ventas de la empresa considerando solo los costos de producción

$$M.C = \left(\frac{VENTAS NETAS - COSTO DE VENTAS}{VENTAS NETAS} \right)$$

d) Rentabilidad Neta sobre Ventas

Es una medida más exacta de la rentabilidad neta sobre las ventas, ya que considera además los gastos operacionales y financieros de la empresa.

$$R.N.S.V = \left(\frac{UTILIDAD\ NETA}{VENTAS\ NETAS} \right)$$

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Actividad Económica.- Conjunto de acciones que tienen por objeto la producción, distribución y consumo de bienes y servicios generados para satisfacer las necesidades materiales y sociales.

Activo.- Conjunto de bienes y derechos reales y personales sobre los que se tiene propiedad. Término contable-financiero con el que se denomina al conjunto de recursos económicos con los que cuenta una persona, sociedad, corporación, entidad, empresa o cualquier organización económica.

Activo Fijo.- El activo fijo está representado por propiedades de la empresa físicamente tangibles que han de usarse durante más de un año en la producción y/o distribución de bienes y servicios que representan el giro normal de operaciones de la empresa.

Calidad.- Propiedad o conjunto de propiedades inherente a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.

Capacitación.- Es el proceso de adiestramiento, de perfeccionamiento y/o adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes para una mejor

calificación tendiente a un mejor ejercicio de las labores, a un mayor bienestar social y a la realización personal del servidor.

Clientes.- Son los protagonistas principales y factor más importante que interviene en el juego de los negocios. El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes.

Clima Organizacional.- Es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a este.

El clima organizacional se define en si, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Competencia.- Capacidad de responder exitosamente a una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, es la demanda, actividad o tarea la que define la estructura interna de la competencia, incluyendo las actitudes, valores, conocimientos y destrezas que en forma interrelacionada hacen posible la acción efectiva. No puede ser reducida a su componente cognitivo.

Comportamiento.- No es posible emprender el comportamiento de los empleados sin entender la naturaleza de sus sentimientos y emociones, los sentimientos constituyen el móvil principal de toda interrelación social. Sin ellos los empleados no se mostrarían nunca hostiles a la dirección, no limitarían voluntariamente el rendimiento, ni plantearían reclamaciones.

Compromiso organizacional.- Orientación de un individuo hacia la empresa en función de la fidelidad, identificación y participación personal. Un sentido de identificación, participación y lealtad expresado por un trabajador hacia la empresa.

Comunicación.- Transmisión de informaciones o de órdenes entre los diversos elementos y niveles de una estructura de organización.

Conducta.- Con respecto a la conducta del individuo en un determinado grupo social, se ha dicho que existen una serie de factores condicionales, a saber identificación, conformidad, anonimato, afinidad, emotividad, nobleza, opresión, simbolismo y racionalización.

Cultura organizacional.- Expresa los valores, creencias y principios básicos que comparten los miembros de una organización.

Desempeño del personal.- Es el performance o la forma de actuación que realiza el personal para cumplir con sus objetivos dentro de la organización.

Eficacia.- Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados “Hacer lo que se debe de hacer”

Eficiencia.- Es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: “Hacer las cosas bien”

Entrenamiento.- El entrenamiento en el servicio al cliente: nunca debe reservarse exclusivamente a personal específicamente designado, un evento de una sola vez, que se hace esporádicamente o que se realiza en un vacío contextual.

Los empleados deben ser entrenados y vueltos a entrenar a una tasa directamente proporcional a la mezcla de frecuencia, regularidad, intensidad, calidad y responsabilidad de su contacto con los clientes y a las necesidades de su cargo.

Evaluación.- Identifica las necesidades de capacidad y desarrollo, señalar las habilidades del empleador y las aptitudes que actualmente son inadecuadas pero para las cuales pueden desarrollar programas.

Equipo.- Está conformado por un cierto número de personas reunidas en colaboración para llevar a cabo un proyecto común. Grupo que sigue una inspiración y se esfuerza para llegar a una realización común.

Grupo.- Dos o más empleados que interactúan entre si, de tal manera que el comportamiento, desempeño o ambos, de un integrante es afectado por el comportamiento, desempeño o ambos.

Habilidades.- Son los grados de eficacia que se realizan determinadas actividades, que requieren una combinación de actitudes y conocimientos.

Ingresos.- En términos económicos, son todas aquellas entradas financieras que recibe una entidad, sin importar si se trata de una persona, una empresa o una organización.

Índice de rentabilidad.- Es el resultado que se obtiene dividiendo la utilidad neta de la producción entre el costo total de producción, resulta que luego es multiplicado por 100 para ser expresado en %.

Laboral.- Situación o elemento vinculado de una u otra forma con el trabajo, entendido este último como cualquier actividad física o intelectual que recibe algún tipo de respaldo o remuneración en el marco de una actividad o institución de índole social.

Motivación.- La gente trabaja por una gran variedad de razones, que sus expectativas difieren y que los distintos aspectos del trabajo y sus recompensas lo motivan de modo diferente. Sin embargo, lo común e invariable es la responsabilidad de cada líder de equipo en cuanto a conocer las necesidades de cada empleado y suministrar oportunidades y apoyo para que sean satisfechas, por consiguiente, un personal demostrativo no responderá a los clientes con actitud mental apropiada y está en una forma segura de descarrilar una iniciativa de servicio al cliente.

Organización.- Es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

Políticas.- Forma de conducir una empresa utilizando los medios para alcanzar el fin propuesto.

Productividad.- Relación que se deduce de la cantidad producida y los medios usados para obtenerla.

Ratios.- Son los cocientes o índices financieros que nos permitirá hacer análisis, de las relaciones existentes entre los diferentes elementos

confortantes de los estados financieros y que nos darán a conocer de las empresas del ramo.

Responsabilidad.- Asociada al compromiso con que las personas realizan las diferentes tareas a su cargo.

Recursos humanos.- Trabajadores que forman parte de una empresa; son una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesitan para el buen funcionamiento de la misma.

Rentabilidad.- Es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, esta mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de las inversiones su categoría y regularidad en la tendencia de las utilidades.

Rentabilidad económica.- La rentabilidad económica es la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos (beneficio bruto) y el activo total.

Se toma el BAII para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo, y, por tanto, sin tener en cuenta los gastos financieros.

Rentabilidad Financiera.- La rentabilidad financiera es la relación entre el beneficio neto y los capitales propios (neto patrimonial).

Satisfacción.- Expectativas, nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

Talento.- Está vinculado a la aptitud o a la inteligencia. Se trata de la capacidad para ejercer una cierta ocupación o para desempeñar una actividad. El talento suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento.

Utilidad.- Es la diferencia entre los ingresos generados y los costos incurridos menos los impuestos. La característica de gran número de bienes que los hace propicios para satisfacer necesidades (en el análisis se denomina Utilidad). Ganancia obtenida por un trabajo realizado.

Valores.- Los valores están ligados a las actitudes por que sirven como una forma de organizaciones.

Los valores se definen como la “constelación de gustos, desagradados, puntos de vista, condicionantes inclinaciones subjetivas, juicios racionales e irracionales, prefijos y modelos asociativos que determinan la visión del mundo que tiene una persona”.

2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACION

HIPÓTESIS GENERAL:

La gestión del talento humano de la empresa incide negativamente en la calidad de servicio y rentabilidad del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 y 2015.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

- **HE1.-** La gestión del talento humano de la empresa incide negativamente en la calidad de servicio del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 y 2015.
- **HE2.-** El nivel deficiente de la calidad de servicio de la empresa incide negativamente en los bajos índices de rentabilidad del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

• DE LA HIPÓTESIS GENERAL

Variable Independiente:	Gestión del talento humano
Variable Interviniente:	Calidad de servicio
Variable Dependiente:	Rentabilidad

• HIPÓTESIS ESPECIFICA 01

Variable Independiente:	Gestión del talento humano
Variable Dependiente:	Calidad de servicio

• HIPÓTESIS ESPECIFICA 02

Variable Independiente:	Calidad de servicio
Variable Dependiente:	Rentabilidad

DIMENSIONES DE LAS VARIABLES**• VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO****Dimensiones:**

Evaluación del desempeño laboral

Indicadores:

- ✓ Atención al cliente
- ✓ Estándares de calidad de servicio

Dimensiones:

Compensación de personas

Indicadores:

- ✓ Reconocimiento
- ✓ Pago de horas extras

Dimensiones:

Desarrollo personal

Indicadores:

- ✓ Capacitación

Dimensiones:

Mantenimiento de las personas

Indicadores:

- ✓ Satisfacción con el trabajo
- ✓ Clima laboral
- ✓ Comunicación entre el personal
- ✓ Reuniones de equipo

Dimensiones:

Equipos de trabajo

Indicadores:

- ✓ Equipamiento interno

Dimensiones:

Objetivo Institucional

Indicadores:

- ✓ Misión y visión organizacional
- ✓ Instrumentos de gestión
- ✓ Estrategias y políticas de la empresa

• VARIABLE INTERVINIENTE: CALIDAD DE SERVICIO**Dimensiones:**

Evidencias Físicas

Indicadores:

- ✓ Decoración del local
- ✓ Limpieza de la mesa y utensilios
- ✓ Limpieza de la mesa y utensilios

Dimensiones:

Fiabilidad

Indicadores:

- ✓ Diseño de la Carta
- ✓ Indicación de Precios
- ✓ Pago anticipado

Dimensiones:

Empatía

Indicadores:

- ✓ Atención de los mozos
- ✓ Trato del personal
- ✓ Trato y actitud ante una queja
- ✓ Seguridad prestada

Dimensiones:

Políticas de servicio

Indicadores:

- ✓ Frescura de los alimentos
- ✓ Sabor de los platos
- ✓ Consistencia de los platos

• **VARIABLEDEPENDIENTE: RENTABILIDAD**

Dimensiones:

Estados Financieros

Indicadores:

- ✓ Ratios de gestión
- ✓ Ratios de rentabilidad

CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 . METODOS

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se utilizó los siguientes métodos:

a) **Método Descriptivo**

Este método nos permitió ver con claridad la realidad o situación tal como se presenta “lo que existe” con respecto a las variaciones o las condiciones de una situación.

El método descriptivo es el método donde se aplica, discute, analiza los datos, coeficientes, como el desagregado de los Estados Financieros para conocer exactamente los detalles y características de todo lo que se investiga. Lo que dará un significado específico al hecho de los resultados a obtenerse en la evaluación, además encontrar la diferencia del valor y la información en un momento dado, tomando el valor de la misma en un tiempo determinado. En el trabajo de investigación se utilizó para analizar cuadros y resúmenes numéricos, formados por los Estados Financieros, para mostrar los resultados.

b) **Método Deductivo**

Parte de lo general a lo particular, puede afirmarse que va de arriba hacia abajo. En el quehacer científico, de las acciones, principios y postulados se obtiene derivaciones de aplicación práctica, en el trabajo de investigación se

utilizó en la recolección de datos para llegar a conclusiones de carácter particular en el cual vemos la situación de la entidad.

3.2 . NIVEL DE LA INVESTIGACION

Esta investigación es de nivel descriptivo, es decir se observó los hechos tal y como se dan en su contexto, para después describirlos de acuerdo a los resultados encontrados en la investigación.

3.3 . POBLACION Y MUESTRA

a) Población

La empresa C.I.S Frigorífico de Universidad Nacional Del Altiplano Puno se constituye como la población donde laboran 37 trabajadores, 7 como personal administrativo y 30 como personal operativo; y 254,781 clientes que concurren al año a la empresa, lo cual nos sirvió como unidad de análisis.

b) Muestra usada para la gestión del talento humano

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el método probabilístico, donde el total del personal es 37 de los cuales 7 son administrativos y 30 son personal operativo de restaurante y pollería, y se utilizó la forma estadística siguiente:

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

Dónde:

n= Muestra inicial

: ?

N= Población

: 30

Z= Límite o nivel de confianza

: 1.96

p= Variabilidad de aciertos

: 95%

q= Variabilidad de error muestral

: 5%

E= Margen de error

: 5%

Desarrollando:

$$n = \frac{(0.95 \times 0.05)(1.96)^2(37)}{(0.05)^2(37 - 1) + (0.95 \times 0.05)(1.96)^2}$$

$$n=25$$

Entonces el tamaño de la muestra apropiada para el estudio fue de 25 trabajadores para el C.I.S Frigorífico de Universidad Nacional Del Altiplano Puno.

c) Muestra usada para la calidad de servicio

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el método probabilístico, y se utilizó la forma estadística siguiente:

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

Dónde:

n= Muestra inicial

: ?

N= Población

: 254,781

Z= Límite o nivel de confianza

: 1.96

p= Variabilidad de aciertos

: 95%

q= Variabilidad de error muestral

: 5%

E= Margen de error

: 5%

Valores asumidos:**Desarrollando:**

$$n = \frac{(0.95 \times 0.05)(1.96)^2(254,781)}{0.075^2(254,781 - 1) + (0.95 \times 0.05)1.96^2}$$

$$n = 203$$

Entonces el tamaño de la muestra apropiado para el estudio fue de 203 clientes el C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.

3.4. TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

La recopilación de la información que se efectuó sirve de sustento para la presente investigación, para alcanzar los objetivos fijados y para comprobar o rechazar las hipótesis planteadas, en tal sentido se utilizó los siguientes métodos:

- **Observación**

Se define como el uso sistemático de nuestros sentidos para buscar los datos que necesitamos para absolver el problema de investigación.

En el desarrollo del trabajo fue necesaria la observación en forma directa e indirecta para percibir la situación sobre financiamiento de activos, es decir nos permitió conocer cómo se lleva a cabo algunas operaciones financieras dentro de la empresa.

El instrumento que se utilizó fue el cuaderno de apuntes.

- **Encuestas**

Instrumento relacionado a la aplicación de un cuestionario lo cual consiste en un sistema de preguntas abiertas y cerradas de alternativas múltiples.

La encuesta se realizó con el fin de conocer las opiniones de los usuarios con relación a la empresa de restaurante, se llevará de manera escrita con la finalidad de dar respuesta a nuestras preguntas con el objetivo de confirmar o rechazar posteriormente las hipótesis planteadas sobre la calidad de servicio.

El instrumento que se utilizó fue de acuerdo a la escala de Likert, la cual es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es de uso más amplio en encuestas para la investigación.

La escala de Likert tiene la ventaja de que es fácil de construir y de aplicar y además proporciona una nueva base para una primera ordenación de los individuos en la característica que mide. Esta escala cuantifica para medir el grado positivo como negativo de cada enunciado.

Presentamos algunos ítems de escala para medir la actitud hacia el servicio de calidad, como sus alternativas son:

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Pésimo

- **Análisis Documental.**

En el desarrollo del trabajo de investigación se utilizó datos bibliográficos y fuentes de información documental como los estados financieros de la empresa como: el Estado de situación financiera y Estado de resultados, lo cual permitirá la obtención de resultados reales y objetivos.

3.5. TECNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS

Consiste en procesar los datos (dispersos, desordenado, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio y tiene como fin generar el resultado (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizó el análisis según los objetivos de hipótesis de la investigación realizada.

- Primero se recolectaron los datos a través de encuestas dirigidas a los Gerentes del área o de operaciones y/o corresponsables directamente involucrados en esa tarea.

- Estos datos se analizaron y clasificaron y se ordenaron según correspondía.
- Una vez ordenados se tabularon y se presentaron en cuadros y gráficos respectivamente.
- Los cuadros y gráficos se analizaron e interpretaron en base a los resultados obtenidos.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los resultados, producto de las encuestas realizadas que se presenta a continuación.

OBJETIVO ESPECIFICO 01

4.1. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CALIDAD DE SERVICIO DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015

A. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para el respectivo análisis se aplicó el método escala de Lickert y se formularon las interrogantes en base a las siguientes dimensiones:

1. Evaluación del desempeño laboral
2. Compensación de personas
3. Desarrollo personal
4. Mantenimiento de las personas
5. Equipos de trabajo
6. Objetivo Institucional

1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

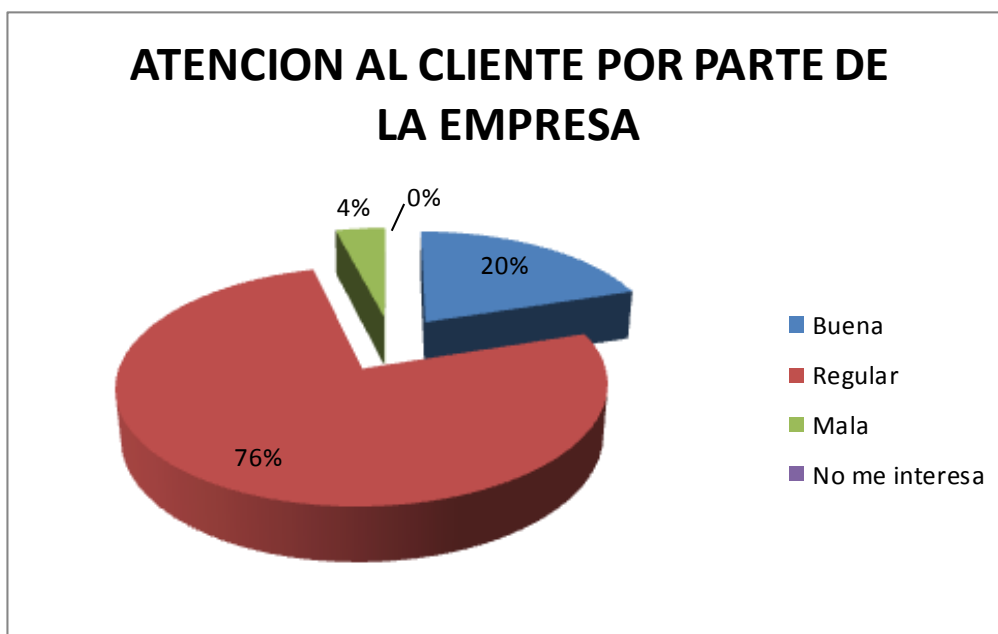
CUADRO 01

CALIFICACIÓN DEL PERSONAL SOBRE LA ATENCIÓN AL CLIENTE POR PARTE DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015

ATENCIÓN AL CLIENTE POR PARTE DE LA EMPRESA	Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Buena	5	20%
Regular	19	76%
Mala	1	4%
No me interesa	0	0%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 01



FUENTE: Cuadro 01

En la atención al cliente se pone en práctica las habilidades personales que invitan a una buena comunicación y a establecen una relación perdurable

demostrando empatía y asertividad. La calidad en la atención al cliente debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos que involucren a todas las personas de la empresa y según los resultados que se muestra en el cuadro 01 y grafico 01 de la encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, resulta que un 76% del personal indican que consideran una atención regular hacia el cliente y/o usuario; 20% del personal responde que consideran una buena atención y 4% considera una mala atención al cliente y/o usuario, lo cual nos demuestra que por lo general no existe suficiente capacidad de prestar una buena atención al cliente por parte del personal de la empresa.

Lo que se determina es que la mayoría de los trabajadores consideran que no hay una buena atención al cliente debido a que la prestación de servicio no es la adecuada, ya sea en los casos generales de la limpieza del local, pues al inicio del día se puede encontrar limpio, pero transcurridas las horas se encuentra arroz o restos de comida en el piso, así como también aves volando y caminando por el pasillo, por salud las aves como las palomas transmiten enfermedades y eso hay que evitarlos; en la limpieza de los baños es pésimo, al inicio está limpio, pero transcurridas las horas ya está sucio, lo peor es que a veces no hay agua y debería haber jaboncillo líquido para el lavado de manos, en un restaurante es lo primordial por la higiene, lo otro es la demora en el servicio al cliente y la preparación de los platos pues los del ambiente de cocina y mozos no están bien capacitados si se organizan entre ellos, pero no capacitados por especialistas en nutrición y cocina, lo cual hace la demora en la atención.

Para ello estos defectos en la atención al cliente se deberían corregir con normas o políticas que involucren a todo el personal de la empresa así como con especialistas para el desenvolvimiento y práctica de las habilidades, ya que como principios de la atención al cliente se establece que el cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe.

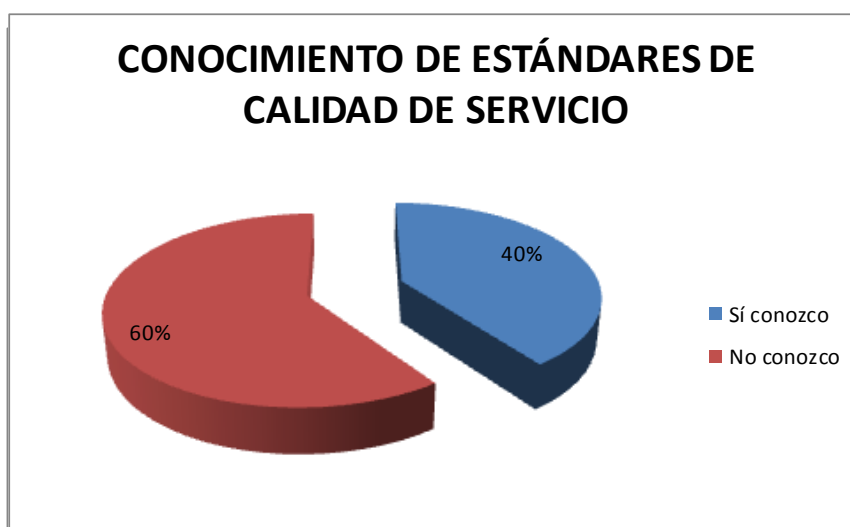
CUADRO 02

CONOCIMIENTO SOBRE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD DE SERVICIO POR PARTE DEL PERSONAL DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015

CONOCIMIENTO DE ESTÁNDARES DE CALIDAD DE SERVICIO	Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Sí conozco	10	40%
No conozco	15	60%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 02



FUENTE: Cuadro 02

Se entiende por "calidad en el servicio" el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio destinadas a satisfacer a los clientes. Podemos decir que: Calidad es igual a satisfacer las expectativas del cliente. Para ello debemos conocer bien las características y preferencias de nuestro público, al mismo tiempo que tenemos que poseer iniciativa y creatividad suficiente para poder modificar aspectos del servicio en función de reacciones y demandas inesperadas. Según los resultados que se muestra en el cuadro

02y grafico 02 de la encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, resulta que un 60% del personal indican que no conoce los estándares de calidad de servicio al cliente y 40% del personal responde que si conoce los estándares de calidad de servicio, lo cual nos demuestra que todo el personal de la empresa debería de conocer los estándares de calidad de servicio para que haya una buena atención al cliente por parte de la empresa.

El desconocimiento de los estándares de calidad de servicio se debe a que nunca se ha realizado reuniones para elaborar los estándares lo cual tienen desconocimiento de este tema en su mayoría, solo la otra parte lo tiene en conocimiento debido a que se hayan auto informado de que trata o en que consiste, mas no de una elaboración propia de la empresa con los trabajadores adecuando a la realidad que presenta.

La atención del personal con buena actitud y profesionalidad en el servicio no se ve reflejada, donde se ve la insatisfacción de los clientes, por ejemplo los mozos a la hora de la vestimenta con sus uniformes, ellos poseen 2 modelos, no hay un estándar en la forma de uso, sucede que un día 3 de los 5 mozos usen un modelo y el resto el otro modelo, o que el chaleco no combine con el pantalón, todos tienen el mismo modelo de pantalón, pero a 1 o 2 se les ocurre combinar con otros pantalones que no corresponden. La recepción a los clientes no es la adecuada, pues no hay un estándar de empatía y cortesía donde la frase de bienvenida, llamada o despedida al cliente no existe, cada uno se expresa como quiere; así como la carencia de resolución de consultas o dudas, donde los empleados no están capacitados para solucionar cualquier tipo de duda.

La fiabilidad no se tiene en todos los clientes, pues en una recurrencia al restaurante ya sea cualquier día, encuentran un defecto en la comida, por ejemplo en la cocción del pollo o pescado donde esta semi cocido, hace que el cliente desconfíe y esperar el regreso del cliente otra vez por el servicio es de una probabilidad baja, este sucedido es debido a que no hay estándares implementados en los áreas de preparación de alimentos.

La limpieza y orden en el puesto de trabajo es un problema, por ejemplo en la atención de caja, de las dos cajas que existe tanto en pollería como en cevichería, una de ellas muestra desorden, falta de limpieza, alimentos junto al teclado, y otros objetos que no son parte del trabajo, no solo sucede en caja, también sucede en los ambientes de comedor, alimentos en el piso o la limpieza en el baño, todo esto debido a la falta de implementación de estándares de calidad de servicio.

2. COMPENSACIÓN DE PERSONAS

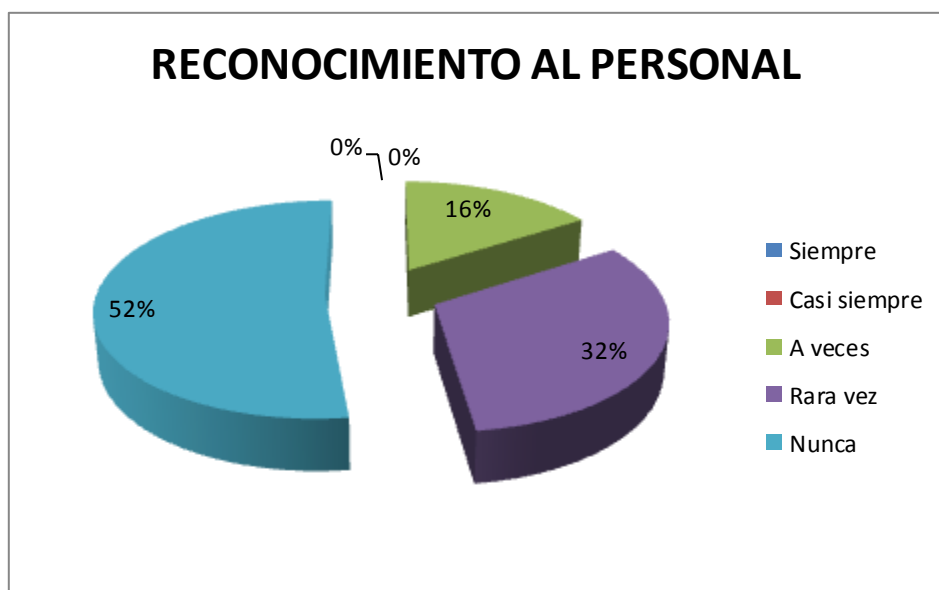
CUADRO 03

RECONOCIMIENTO AL PERSONAL DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015

RECONOCIMIENTO AL PERSONAL	Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	4	16%
Rara vez	8	32%
Nunca	13	52%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 03



FUENTE: Cuadro 03

La compensación es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimientos de su desempeño en la organización, ya sea en remuneraciones, programas de incentivos y beneficios y servicios. Según los resultados que se muestra en el cuadro 03 y

grafico 03 de la encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, resulta que un 52% del personal indica que nunca se les reconoce el resultado positivo en cuanto hay un buen desempeño laboral; 32% indica que son raras veces y 16% indica que a veces se les reconoce el resultado positivo en cuanto al desempeño laboral. Lo que demuestra los resultados es que la empresa no da ningún incentivo a su personal.

Los trabajadores perciben que en la empresa no hay un reconocimiento por el trabajo efectuado y eso es verídico, pues en los días feriados o días de mayor venta como en año nuevo, navidad, días feriados, días festivos en la ciudad, los trabajadores vienen a su lugar de empleo antes de la hora y se quedan trabajando más de 8 horas, como en el caso de pollería, que atienden en año nuevo o navidad hasta las 12 pm, por ejemplo en estos casos no se les ha reconocido, tampoco a los maestros de cocina, pues son jefes de área tanto como en cevichería o pollería, ellos ganan lo mismo que un mozo o ayudante de cocina y vienen antes 1 o 2 horas antes de la hora a su trabajo, dependiendo de los días, tampoco se les reconoce; cuando se presentan eventos en la empresa hay trabajadores tanto del área de administración, almacén, cevichería y pollería que por voluntad propia se quedan más de las 8 horas a apoyar en la empresa, tampoco se les reconoce y eso les desmotiva con el transcurrir de los años. Los trabajadores antiguos son los que están más desmotivados. Debería haber un reconocimiento por lo menos que se haga una vez al año o 2 veces al año para motivar a los trabajadores, pues esta motivación hace que el trabajador labore con ganas y entusiasmo.

CUADRO 04

PAGO DE HORAS EXTRAS AL PERSONAL DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015

PAGO DE HORAS EXTRAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	2	8%
Rara vez	3	12%
Nunca	20	80%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 04



FUENTE: Cuadro 04

Debemos considerar que el art. 9° de la Ley 27671 LEY JORNADA DE TRABAJO, HORARIO Y TRABAJO EN SOBRETIEMPO menciona que: “Nadie puede ser obligado a trabajar horas extras, salvo en los casos justificados en que la labor resulte indispensable a consecuencia de un hecho fortuito o fuerza mayor que ponga en peligro inminente a las personas o los bienes del centro de trabajo o la continuidad de la actividad productiva. Según los resultados que se muestra en el cuadro 04 y grafico 04 de la encuesta realizada al personal

del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, resulta que un 80% del personal indica que nunca recibió pago por las horas extras laboradas en la empresa, 12% indica que raras veces y 8% indica que a veces recibió el pago de sus horas extras laboradas. Lo que demuestra una falta de conocimiento o incumplimiento de las normas laborales.

Debemos considerar que el art. 9° de la Ley 27671 LEY JORNADA DE TRABAJO, HORARIO Y TRABAJO EN SOBRETIEMPO menciona que: “Nadie puede ser obligado a trabajar horas extras, salvo en los casos justificados en que la labor resulte indispensable a consecuencia de un hecho fortuito o fuerza mayor que ponga en peligro inminente a las personas o los bienes del centro de trabajo o la continuidad de la actividad productiva.

La imposición del trabajo en sobretiempo será considerada una infracción administrativa de tercer grado, de conformidad con el Decreto Legislativo N° 910, Ley General de Inspección del Trabajo y Defensa del Trabajador, y sus normas reglamentarias. Igualmente, el empleador infractor deberá pagar al trabajador una indemnización equivalente al 100% del valor de la hora extra, cuando demuestre que fue impuesta.

La autoridad administrativa de trabajo dispondrá la realización de inspecciones en forma permanente con el objeto de velar por el estricto cumplimiento del pago de las horas extras laboradas. No obstante, en caso de acreditarse una prestación de servicios en calidad de sobretiempo aun cuando no hubiera disposición expresa del empleador, se entenderá que esta ha sido otorgada tácitamente, por lo que procede el pago de la remuneración correspondiente por el sobretiempo trabajado.

Cabe mencionar que los trabajadores mencionan que los días que se han quedado a laborar horas extras no se les ha reconocido, en cuanto ellos por lo menos han esperado un incentivo.

3. DESARROLLO PERSONAL

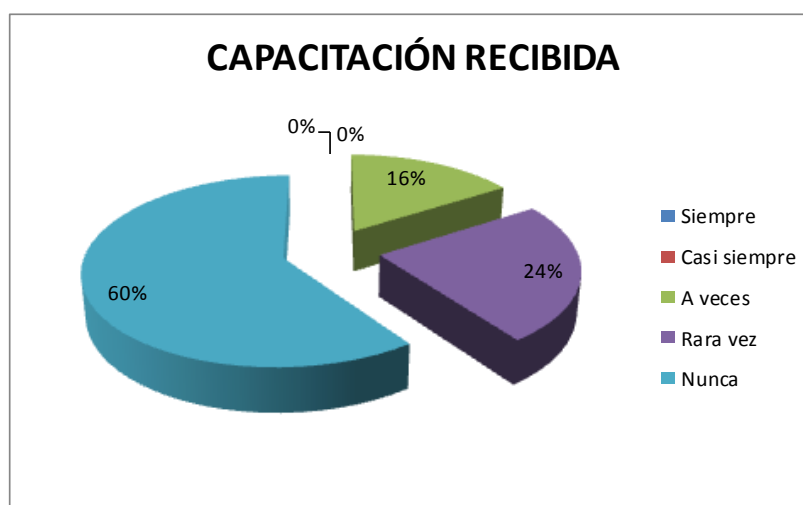
CUADRO 05

CAPACITACIÓN REALIZADA AL PERSONAL DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015

CAPACITACIÓN RECIBIDA	Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	4	16%
Rara vez	6	24%
Nunca	15	60%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 05



FUENTE: Cuadro 05

Es el proceso de adiestramiento, de perfeccionamiento y/o adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendiente a un mejor ejercicio de las labores, a un mayor bienestar social y a la realización personal del servidor. Según los resultados que se muestra en el cuadro 05 y grafico 05 de la encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico

de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, observamos que un 60% del personal indica que nunca recibió capacitación alguna para mejorar el desempeño laboral, 24% indica que fueron raras veces y 16% indica que a veces recibieron capacitación para mejorar el desempeño laboral. Lo que significa que no recibieron la capacitación por parte de la empresa para un adecuado desempeño en sus funciones que coadyuve a la prestación de servicios de calidad.

Los trabajadores según las encuestas la mayoría demuestra en su labor que no están capacitados, y eso se ve reflejado a la hora de la calificación del nivel de calidad de servicio prestado, por ejemplo los trabajadores de cocina no son capacitados con especialistas en nutrición y en cocina, donde ellos solo laboran con su conocimiento empírico, a la hora de preparación de platos hay acciones de higiene que se debe realizar, como el manejo de alimentos de pescados, verduras y otros, donde se deben manejar adecuadamente y algunos de los trabajadores desconocen ese adecuado manejo, o como es el caso de que la mayoría desconocen los estándares de calidad de servicio y realizan la atención inadecuadamente.

Se presentó casos en que algunos de los trabajadores realizan solicitudes hacia administración pidiendo capacitaciones, pero son ignorados o como es el caso de los mozos solicitan permiso para capacitarse y piden reembolso, pues lo hacen con su dinero, pero se da el caso de que no hay reembolso, y no se les da permiso a veces para la capacitación respondiéndoles que están en horas de trabajo y que lo hagan fuera de ese horario, eso es algo que se puede coordinar, pues hay voluntad de algunos trabajadores, pero no se les da esa oportunidad de mejorar, ya que si se capacitaría habría una buena calidad de

servicio y por ende se vería reflejado en la rentabilidad de la empresa. Los trabajadores tanto como mozos tienen que estar capacitados para cualquier situación que se les presente por ejemplo como los primeros auxilios o la atención a las quejas de los clientes.

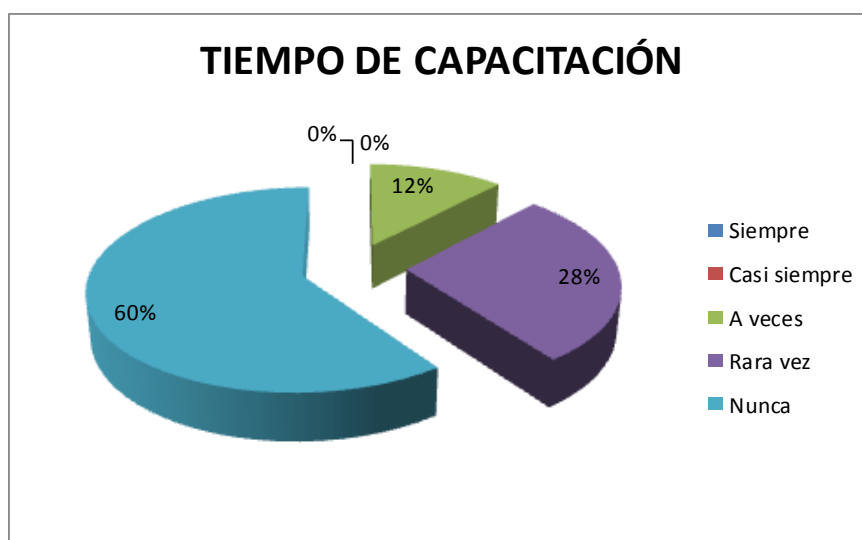
CUADRO 06

TIEMPO DE CAPACITACIÓN REALIZADA AL PERSONAL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015

TIEMPO DE CAPACITACIÓN	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	3	12%
Rara vez	7	28%
Nunca	15	60%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 06



FUENTE: Cuadro 06

Se debe de contar con diferentes talleres de capacitación, cada cierto tiempo, tanto para los cocineros, asistentes de cina y mozos, debido a que son ellos los que tienen contacto directo con el usuario. Según los resultados que se muestra en el cuadro 06 y grafico 06 de la encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, observamos que un 60% del personal indica que nunca se realiza la capacitación, 28%

indica que fueron raras veces y 12% indica que a veces se recibe la capacitación. Lo que significa que no se está dando una capacitación adecuada ni oportuna hacia los trabajadores en la empresa.

El tiempo de capacitación que se realiza según la mayoría de los trabajadores es nunca, ya que no reciben capacitación alguna, pero es rara vez y a veces ya que el resto de trabajadores del total realiza una capacitación individual por cuenta propia, ya sea asistiendo a cursos que se brinda en cualquier época del año.

4. MANTENIMIENTO DE LAS PERSONAS

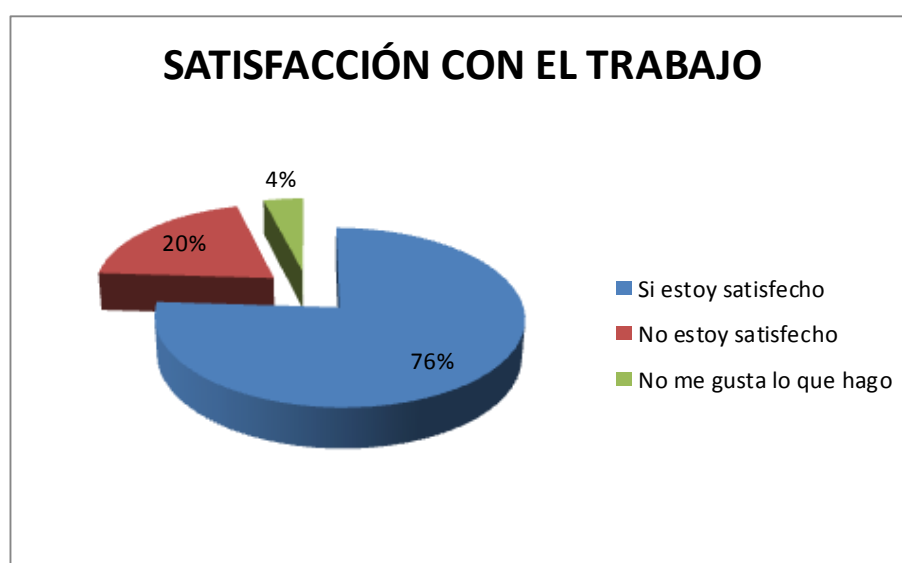
CUADRO 07

**SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO DEL PERSONAL DEL C.I.S
FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL
ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015**

SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Si estoy satisfecho	19	76%
No estoy satisfecho	5	20%
No me gusta lo que hago	1	4%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 07



FUENTE: Cuadro 07

Se menciona que dentro de la calidad de vida laboral (CVL) se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus áreas. Así como también se representa el grado de satisfacción de las necesidades personales de los miembros de la organización

mediante el trabajo y uno de los múltiples factores es la satisfacción con el trabajo ejecutado.

Según los resultados que se muestra en el cuadro 07 y grafico 07de la encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, observamos que un 76% se encuentra satisfecho con la labor que desempeña, 20% indica que no está satisfecho y 4% indica que no le gusta el trabajo que realiza en la empresa, debido a que solo labora por necesidad económica.

En este caso el 76% de trabajadores si está satisfecho con la labor que realiza, pero el trabajo que realizan necesita pulirse con las capacitaciones para prestar una buena calidad de servicio y se necesita trabajar urgentemente con el 20% y 4%, lo cual uno de las causas de insatisfacción es en el caso de los antiguos, donde la prestación de servicios por años les haya aburrido y aparte de ello es que no fueron escuchados al momento de solicitar capacitaciones y es por ello que se sienten insatisfechos.

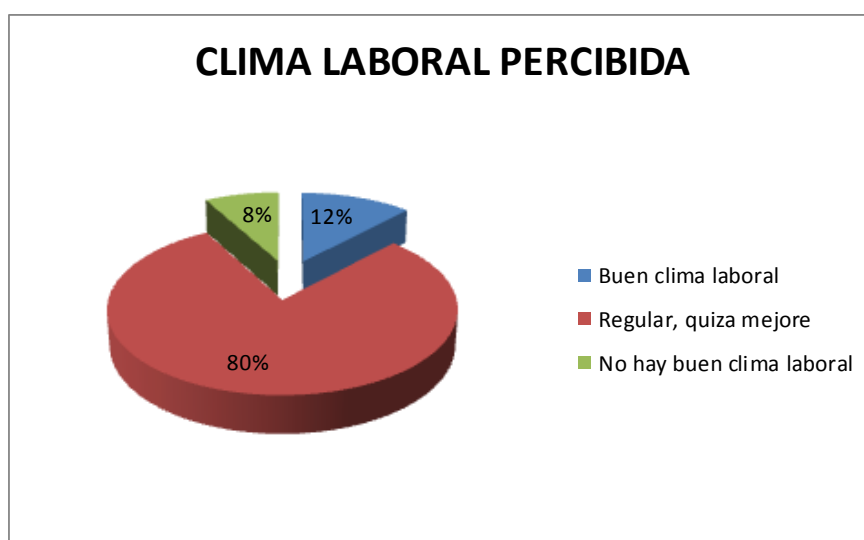
CUADRO 08

CLIMA LABORAL PERCIBIDA DEL PERSONAL DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015

CLIMA LABORAL PERCIBIDA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Buen clima laboral	3	12%
Regular, quizá mejore	20	80%
No hay buen clima laboral	2	8%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 08



FUENTE: Cuadro 08

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Es determinante en el rendimiento, productividad y satisfacción laboral. Según los resultados que se muestra en el cuadro 08 y grafico 08 de la encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, observamos que un 80% consideran que el clima laboral es regular, con la esperanza de que pueda mejorar, 12% considera un buen clima laboral y 8% indica que no hay un buen clima laboral;

Considerando que el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Los trabajadores del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno consideran que es regular el clima laboral debido a que no se trabaja en equipo, donde existe el miramiento entre compañeros por las funciones que realiza, lo cual repercute en la productividad a la hora de la prestación de servicios, ellos son conscientes de que el clima laboral mejore y el 8% considera que no hay buen clima laboral debido a que algunos de los trabajadores no obedecen las ordenes de los maestros cuando se presentan casos de que un personal se falta por motivos de salud o emergencia, entonces el maestro ordena a uno o más para que puedan realizar esas funciones, lo cual no obedecen, todo ello hace que los trabajadores no se sienten bien con sus compañeros.

CUADRO 09

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015

COMUNICACIÓN	Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Sí	24	96%
No	1	4%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 09



FUENTE: Cuadro 09

Se refiere a las relaciones con los empleados donde la empresa debe tratar a los empleados con respeto. Un programa de relaciones con los empleados debe de incluir la comunicación. Según los resultados que se muestra en el cuadro 09 y grafico 09 de la encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, se muestra en un mayor porcentaje de 96% considera que es muy importante la comunicación interpersonal entre trabajadores de la empresa y sólo el 4% restante dio como respuesta un no. Cabe indicar que las relaciones interpersonales dentro de la empresa son imprescindibles, para una mejor comunicación.

CUADRO 10

IMPORTANCIA DE LAS REUNIONES EN EQUIPO EN EL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015

REUNIONES EN EQUIPO	Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Sí	10	40%
No	15	60%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 10



FUENTE: Cuadro 10

Según los resultados que se muestra en el cuadro 10 y grafico 10de la encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, se muestra que un 60% respondió que no son buenas las reuniones en equipo y el 40% considera que si son buenas, hecho que demuestra una falta de información sobre las reuniones en equipo entre el personal y administración que labora en la empresa, donde esas reuniones son importantes.

Cuando se realizan reuniones en la empresa, la mayoría del personal lo consideran como pérdida de tiempo, por ejemplo cuando se convoca a una reunión, reunir a todo el personal es una tarea difícil, pues de la totalidad, faltan 3, 4 o 5 y se hacen de rogar, con la excusa de que están haciendo algo y no lo pueden dejar y por ende genera molestia e incomodidad, hasta esperar a que todos estén reunidos; o se da el caso de que asisten todos, pero no hay un interés en la mayoría, se limitan a opinar, cuando se da votaciones, lo hacen por mayoría y al finalizar la reunión, todos empiezan a opinar de que no pudo ser así, que estaba mal, etc... y es ahí también el problema de la comunicación.

5. EQUIPOS DE TRABAJO

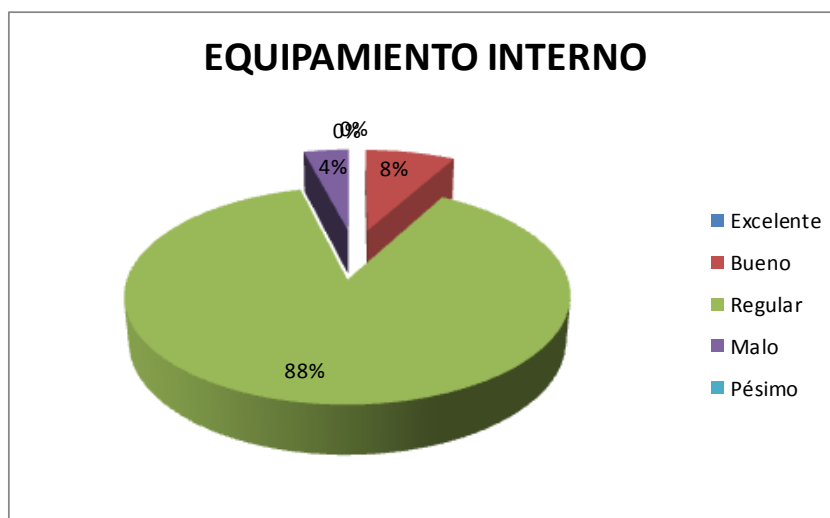
CUADRO 11

**CALIFICACION DEL QUIPAMIENTO INTERNO POR PARTE
DEL PERSONAL DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO,
PERIODOS 2014 – 2015**

EQUIPAMIENTO INTERNO	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Excelente	0	0%
Bueno	2	8%
Regular	22	88%
Malo	1	4%
Pésimo	0	0%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 11



FUENTE: Cuadro 11

Según los resultados que se muestra en el cuadro 11 y grafico 11 de la encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, se muestra que un 88% de los trabajadores respondió que es regular el equipamiento interno, el 8% considera que es bueno y el 4% respondió que es malo, lo que significa que el equipamiento interno en cocina,

pollería y los ambientes de comedor del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno se encuentran en un estado moderadamente regular.

El equipamiento es importante para una mejor labor y mejor desempeño en los trabajadores, en este caso hace falta un horno para la preparación de platos como pastel de papa, rocoto relleno, etc. esta preparación se da para el caso de contratos por mayor, así como la prestación de servicios a la universidad u otras entidades que se realizan pedidos por consumo, entonces el horno facilitara la preparación. También hace falta una cocina con espacio para una plancha y parrilla que facilitara la preparación de Queso y pollo a la plancha.

6. OBJETIVO INSTITUCIONAL

CUADRO 12

**CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN ORGANIZACIONAL
POR PARTE DEL PERSONAL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS
2014 – 2015**

CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN ORGANIZACIONAL	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Sí conozco, siempre no los recuerdan	5	20%
No conozco, nadie no los recuerda	20	80%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 12



FUENTE: Cuadro 12

Según los resultados que se muestra en el cuadro 12 y grafico 12 de la encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, se muestra que un 80% de los trabajadores respondió que no conoce la Misión ni la Visión y el 20% indica que si conoce la Misión y Visión de la empresa.

El 80% de los trabajadores no conoce lo que es la misión y visión de la empresa, donde resulta ser un problema, ya que nunca les han mencionado sobre ello y la empresa está encaminándose sin propósitos y valores. De ello resaltamos que la visión de la organización resume los valores y aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre estrategias utilizadas para que se hagan realidad; y la misión es la formulación de los propósitos de una organización, y debe crear compromisos e inducir comportamientos en la organización por parte de los trabajadores.

CUADRO 13

CONOCIMIENTO DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN POR PARTE DEL PERSONAL DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015

CONOCIMIENTO DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Sí conozco	2	8%
Parcialmente	10	40%
No conozco	13	52%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 13



NTE: Cuadro 13

Según los resultados que se muestra en el cuadro 13 y grafico 13 de la encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, se muestra que un 52% no conoce los Instrumentos de Gestión, el 40% lo conoce parcialmente y el 8% indica que si conoce los Instrumentos de Gestión de la empresa como el MOF (Manual de Organización y Funciones), ROF (Reglamento de Organización y Funciones)y POA (Plan operativo anual), dichos instrumentos vienen a ser los principales soportes y restricciones técnicos de la empresa y que su conocimiento lo condicionan para operar en relación a su campo funcional.

CUADRO 14

CONOCIMIENTO DE ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA POR PARTE DEL PERSONAL DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015

CONOCIMIENTO DE ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Sí conozco	4	16%
Parcialmente	7	28%
No conozco	14	56%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO 14



FUENTE: Cuadro 14

Según los resultados que se muestra en el cuadro 14 y grafico 14 de la encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, se muestra que un 56% desconoce sobre el contenido de las estrategias y políticas para mejorar la calidad de servicio, el 28% lo conoce parcialmente y el 16% indica que si conoce las estrategias y políticas para mejorar la calidad de servicio a los usuarios, considerando que los objetivos estratégicos son por definición objetivos de corto y largo plazo que constituyen al logro de la Visión de la empresa.

Para lograr el cumplimiento de una política para mejorar las ventas se requiere de una serie de estrategias, entre las que se podría considerar como tratar a todos los clientes como si fueran las personas más importantes, ya que hubieron quejas en el área de administración donde clientes se apersonaron diciendo que no les han tratado bien y que hay discriminación a la hora de atención, otra estrategia es hacer que el restaurante no sea una copia, innovar la creatividad en los ambientes. La empresa carece de presencia en Internet donde no se anima a los clientes a dejar una opinión sincera y constructiva.

CALIDAD DE SERVICIO

Con la finalidad de recopilar información relevante sobre la percepción de la calidad de servicio se realizó una encuesta a 203 usuarios (clientes) del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, para la medición se aplicó el método de escalonamiento, conocido como la escala de Lickert y se formularon las interrogantes en base a los siguientes indicadores:

1. Evidencias Físicas
2. Fiabilidad
3. Empatía
4. Políticas de servicio

1. EVIDENCIAS FÍSICAS

Las evidencias físicas, son apreciaciones que los clientes han hecho respecto a los hechos físicos las resaltantes del restaurant.

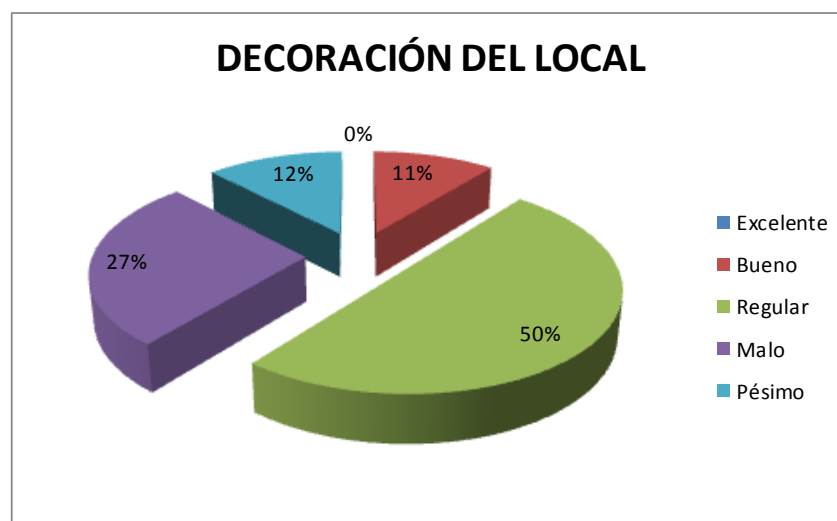
CUADRO 15

CALIFICACIÓN DEL CLIENTE DE LA DECORACIÓN DEL LOCAL DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015

DECORACIÓN DEL LOCAL	Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Excelente	0	0%
Bueno	22	11%
Regular	101	50%
Malo	55	27%
Pésimo	25	12%
TOTAL	203	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 15



FUENTE: Cuadro 15

De acuerdo a los resultados de la investigación en el cuadro 15 y gráfico 15 de la encuesta realizada a los clientes del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, se muestra que un 50% consideran que la decoración del local es regular, 27% lo considera como malo, 12% como pésimo y solo 11% considera que la decoración es buena. Lo que demuestra que la mayoría de clientes consideran como regular la decoración del local.

Un restaurante bien decorado habla del tipo de cocina y la atmósfera debida puede marcar la diferencia para determinar si un cliente va a volver al mismo restaurante. Independientemente de su presupuesto o necesidades de diseño, la decoración debe ser una preocupación importante. La decoración del restaurante tiene como base su cocina. Por ejemplo la cocina es de origen peruano entonces no contiene elementos que lo caractericen, deberían ser de colores cálidos y saturados, de madera rústica y diseños de mosaico. El pintado de las paredes son elementos relacionados con la temática para añadir interés a las diferentes secciones del restaurante, lo otro es que no se enfoca la decoración en la búsqueda de resaltar al tipo de comida que se sirve.

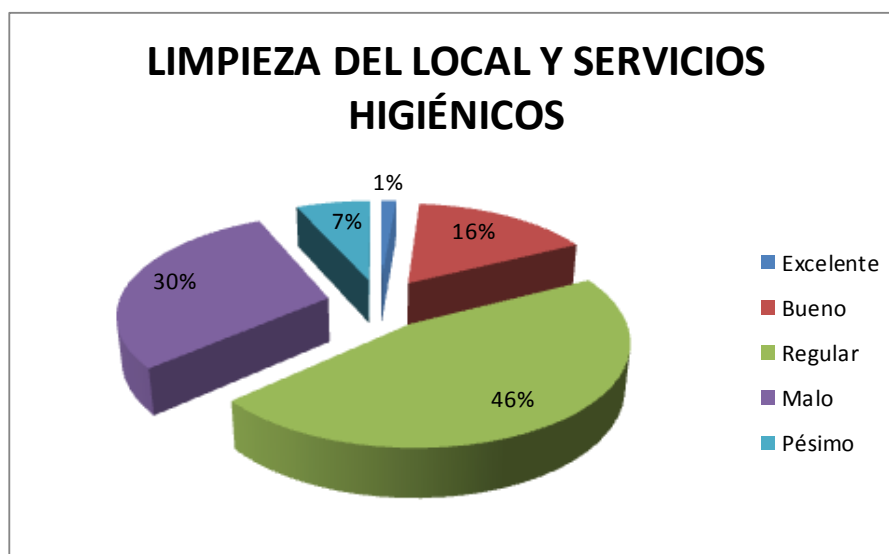
CUADRO 16

CALIFICACIÓN DEL CLIENTE DE LA LIMPIEZA DEL LOCAL Y SERVICIOS HIGIÉNICOS DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015

LIMPIEZA DEL LOCAL Y SERVICIOS HIGIÉNICOS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Excelente	3	1%
Bueno	33	16%
Regular	93	46%
Malo	60	30%
Pésimo	14	7%
TOTAL	203	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 16



FUENTE: Cuadro 16

De acuerdo a los resultados de la investigación en el cuadro 16 y grafico 16 de la encuesta realizada a los clientes del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, se muestra que un 46% consideran que la limpieza es regular, 30% lo considera como malo, 16% como bueno, 7% lo

considera pésimo y solo 1% considera que la limpieza en el local y los servicios higiénicos es excelente.

La limpieza del local y servicios higiénicos debe de mejorarse, pues al inicio de la mañana están limpios, pero transcurridas las horas ya están sucios, como es el caso del piso de los ambientes de comedor, donde se puede encontrar arroz y otros alimentos en el piso; y en el baño los papeleros están llenos y a veces como no hay agua están sucios, y por higiene y salud debe haber agua todos los días, así como jaboncillo líquido para el lavado de manos. El estado de las puertas están en estado pésimo, pues en el baño de mujeres una de las puertas no cierra y es incómodo usar los baños en ese estado.

Según la norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines con Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA en el Artículo 8° - Abastecimiento y Calidad de Agua se menciona que el establecimiento deberá disponer de agua potable de la red pública, contar con suministro permanente y en cantidad suficiente para atender las actividades del establecimiento y en el Artículo 12°- Servicios Higiénicos para el Público, los servicios higiénicos deben mantenerse operativos, en buen estado de conservación e higiene, con buena iluminación y ventilación. Los inodoros, lavatorios y urinarios deben ser de material fácil de higienizar. Los lavatorios deben estar provistos de dispensadores con jabón líquido o similar y medios higiénicos para secarse las manos como toallas desechables o secadores automáticos de aire caliente. Si se usaran toallas desechables, habrá cerca del lavatorio un número suficiente de dispositivos de distribución y recipientes para su eliminación. Deben colocarse avisos que promuevan el lavado de manos, dicho todo esto no ocurre en la entidad. Así como el mantenimiento de los botes de basura ya que no son

las adecuadas donde el Artículo 10°- Disposición de Residuos Sólidos se menciona que se deben lavar y desinfectar a diario los recipientes plásticos y la zona de almacenamiento de residuos, lo cual ocurre lo contrario en la empresa.

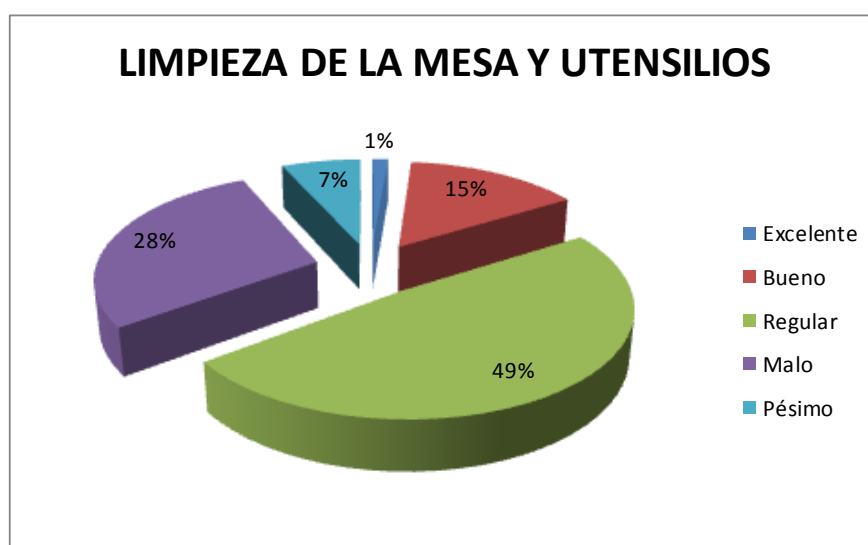
CUADRO 17

CALIFICACIÓN DEL CLIENTE DE LA LIMPIEZA DE LA MESA Y UTENSILIOS EN EL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015.

LIMPIEZA DE LA MESA Y UTENSILIOS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Excelente	3	1%
Bueno	30	15%
Regular	99	49%
Malo	58	28%
Pésimo	14	7%
TOTAL	203	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 17



FUENTE: Cuadro 17

De acuerdo a los resultados de la investigación en el cuadro 17 y grafico 17 de la encuesta realizada a los clientes del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, se muestra que un 49% consideran que la limpieza es regular, 28% lo considera como malo, 15% como bueno, 7% lo considera pésimo y solo 1% considera que la limpieza en la mesa y utensilios

es excelente. Lo que demuestra que la mayoría de clientes consideran como regular la limpieza en la mesa y utensilios.

Se demostró que un 49% lo considera regular, debido a que los mozos no mantienen limpios sus pañuelos con los que limpian las mesas, transcurridas las horas ya están sucias y como hay comensales por atender obvian ese detalle, hay falta de capacitación a los mozos para los detalles de limpieza para prestar un servicio de calidad.

En la Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA en el capítulo III de los equipos y utensilios en el artículo 14°.- Lavado y Desinfección se menciona que para el lavado y desinfección de la vajilla, cubiertos y vasos se debe tomar las siguientes precauciones:

- Retirar primero los residuos de comidas.
- Utilizar agua potable corriente, caliente o fría y detergente.
- Enjuagarlos con agua potable corriente.
- Después del enjuague se procederá a desinfectar con cualquier producto

Donde el último paso es omitido; y en el artículo 16°- Mantelería en el inciso a) se menciona que los restaurantes y servicios afines que usen mantelería, la conservarán en perfecto estado de mantenimiento y limpieza; debe guardarse limpia, en un lugar exclusivo y cerrado para este uso, libre de polvo y humedad, y en la empresa no se aplica este artículo, los manteles están en una mesa, los pañuelos para el limpiado de las mesas son usados para todo el día, así húmedos lo siguen usando, porque no tienen más pañuelos y no tienen conocimiento de la Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA.

2. FIABILIDAD

La fiabilidad, está referida al estudio del servicio desde el punto de vista formal, que implica que el servicio debe ser fidedigno y garantizado, bajo criterios de rapidez y consistencia.

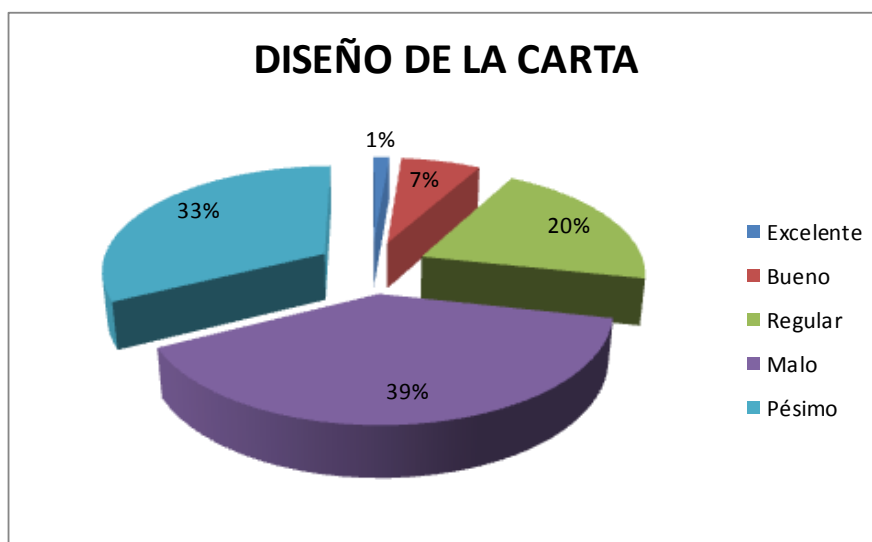
CUADRO 18

CALIFICACIÓN DEL CLIENTE DEL DISEÑO DE LA CARTA DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015.

DISEÑO DE LA CARTA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Excelente	3	1%
Bueno	14	7%
Regular	41	20%
Malo	79	39%
Pésimo	66	33%
TOTAL	203	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 18



FUENTE: Cuadro 18

De acuerdo a los resultados de la investigación en el cuadro 18 y grafico 18 de la encuesta realizada a los clientes del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, se muestra que un 39% consideran que el diseño de la carta es malo, 33% lo considera como pésimo, 20% como regular, 7% lo considera bueno y solo 1% considera que el diseño de la carta es excelente. Lo que demuestra que la mayoría de clientes consideran como malo el diseño de la carta. El 39% lo considera como malo debido a que el diseño no se ha mejorado, aun se sigue escribiendo con tiza para escribir los nombres y precios en el letrero, donde la letra usada no es legible para los clientes; este diseño debería cambiarse por uno más moderno, los clientes mencionan que al ingresar al local tienen que escoger los platos a consumir, es demoroso hacerlo fuera y leerlo a la luz del sol, cuando lo pueden hacer dentro de los ambientes de comedor. La carta es por decirlo de alguna manera el D.N.I del restaurante, un papel que ayudará no solo a escoger los platos y bebidas, sino que también puede transmitir confianza e ilusión y el diseño de la carta es lo que se carece en la empresa.

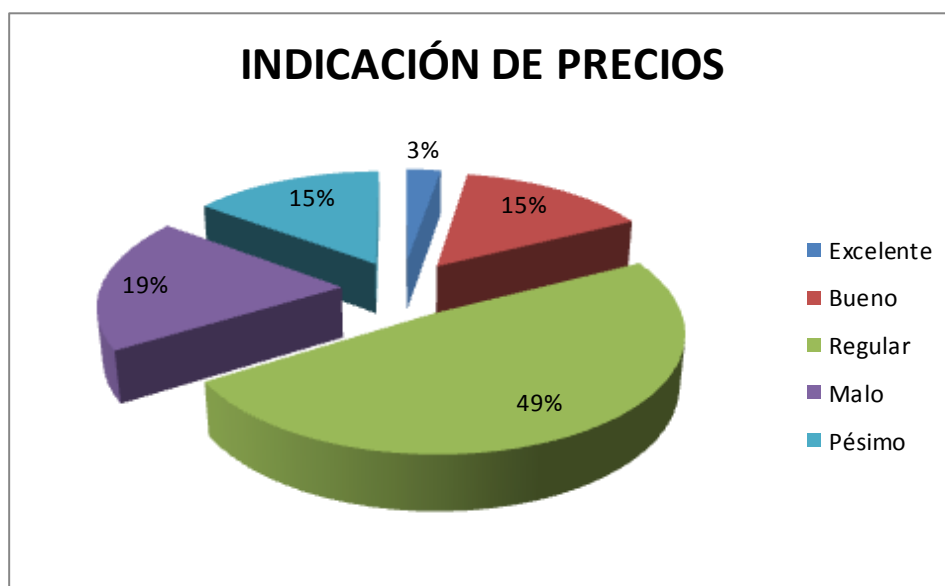
CUADRO 19

CALIFICACIÓN DEL CLIENTE DE LA INDICACIÓN DE PRECIOS EN EL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015.

INDICACIÓN DE PRECIOS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Excelente	5	3%
Bueno	30	15%
Regular	99	49%
Malo	38	19%
Pésimo	30	15%
TOTAL	203	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 19



FUENTE: Cuadro 19

De acuerdo a los resultados de la investigación en el cuadro 19 y grafico 19 de la encuesta realizada a los clientes del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, se muestra que un 48% considera que la indicación de precios es regular, 19% lo considera como malo, 15% como bueno, 15% como pésimo y solo el 3% considera la indicación de precios como excelente. Lo que demuestra que la mayoría de clientes consideran como regular la indicación de precios.

La indicación de precios es parte del diseño de la carta donde la fijación del precio deberá hacerse de manera clara, visible y legible, como se mencionó en el diseño de la carta, no cumple con que sea claro, visible y legible, pues están en un panel, escritos con tiza y la letra no es legible.

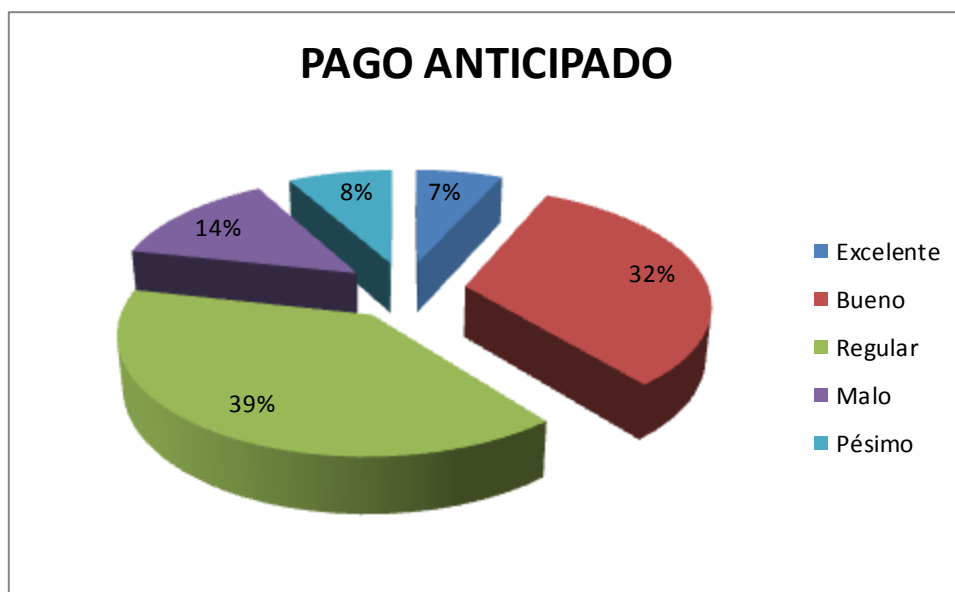
CUADRO 20

CALIFICACIÓN DEL CLIENTE DEL PAGO ANTICIPADO EN EL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015.

PAGO ANTICIPADO	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Excelente	14	7%
Bueno	66	32%
Regular	79	39%
Malo	27	14%
Pésimo	16	8%
TOTAL	203	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 20



FUENTE: Cuadro 20

De acuerdo a los resultados de la investigación en el cuadro 20 y grafico 20 de la encuesta realizada a los clientes del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, se muestra que un 39% considera que el pago anticipado es regular, 32% lo considera como bueno, 14% como malo, 8% como pésimo y el 7% considera como excelente el pago anticipado. Lo que

demuestra que la mayoría de clientes consideran como regular el pago anticipado.

En esta situación el 8% que considero pésimo el pago anticipado, son los clientes que han decidido cambiar de platos, donde opinan que el pago anticipado no es lo adecuado.

3. EMPATÍA

La empatía es la habilidad para estar conscientes de, reconocer, comprender y preciar los sentimientos de los demás. La empatía es una destreza básica de la comunicación interpersonal, ella permite un entendimiento solido entre dos personas.

CUADRO 21

CALIFICACIÓN DEL CLIENTE DE LA ATENCION DE LOS MOZOS EN ELC.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015.

ATENCION DE LOS MOZOS	Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Excelente	14	7%
Bueno	27	14%
Regular	88	43%
Malo	41	20%
Pésimo	33	16%
TOTAL	203	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 21



FUENTE: Cuadro 21

De acuerdo a los resultados de la investigación en el 21 y grafico 21 de la encuesta realizada a los clientes del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, se muestra que un 43% considera que el tiempo de espera en la atención por los mozos es regular, 20% lo considera como malo, 16% como pésimo, 14% como bueno y el 7% lo considera como excelente el tiempo de espera en la atención por los mozos.

Lo que se demuestra es que la mayoría de clientes el 51% consideran como regular la atención por parte de los mozos, debido a que a la hora de recepción de la boleta de pedido, algunos de los mozos no saludan a los clientes, no sonríen o a veces están molestos y es así como se expresan ante los usuarios porque los mozos tienen desconocimiento de cómo debe atenderse a un cliente. Otro problemas es el tiempo de espera, han sucedido casos que han esperado 2 a 3 horas a que llegue su pedido y esto ocurre cuando es la hora punta 12 del mediodía y los mozos no coordinan con cocina como se debe atender en esa situación, no se organizan.

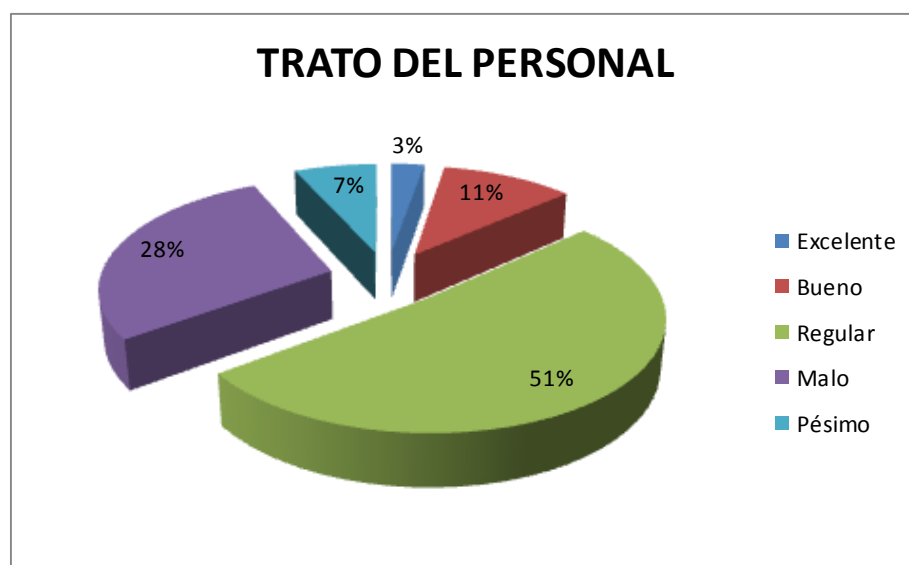
CUADRO 22

CALIFICACIÓN DEL CLIENTE DEL TRATO DEL PERSONAL EN ELC.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015.

TRATO DEL PERSONAL	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Excelente	5	3%
Bueno	22	11%
Regular	104	51%
Malo	58	28%
Pésimo	14	7%
TOTAL	203	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 22



FUENTE: Cuadro 22

De acuerdo a los resultados de la investigación en el cuadro 22 y grafico 22 de la encuesta realizada a los clientes del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, se muestra que un 51% considera que el trato del personal es regular, 28% lo considera como malo, 11% como bueno, 7% como pésimo y el 3% lo considera como excelente el trato del personal al momento

de recibir el servicio. Lo que demuestra que la mayoría de clientes consideran como regular el trato del personal al momento de recibir el servicio.

El trato a los clientes no se les aplica a todos por igual, pues se debería de tratar a todos los clientes como si fueran las personas más importantes, ya que hubieron quejas en el área de administración donde clientes se apersonaron diciendo que no les han tratado bien y que hay discriminación a la hora de atención, ese descontento de los clientes no debe existir, pues ese cliente no regresara o ya no recomendara el restaurante donde ya no solo se pierde un cliente, sino más clientes por una mala recomendación.

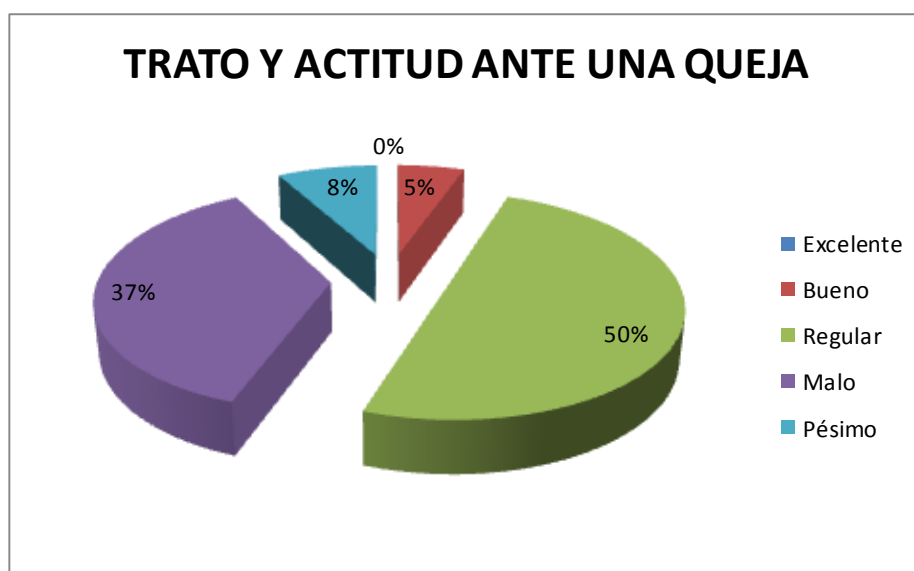
CUADRO 23

CALIFICACIÓN DEL CLIENTE DEL TRATO Y ACTITUD ANTE UNA QUEJA EN ELC.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015.

TRATO Y ACTITUD ANTE UNA QUEJA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Excelente	0	0%
Bueno	11	5%
Regular	101	50%
Malo	74	36%
Pésimo	16	8%
TOTAL	203	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 23



FUENTE: Cuadro 23

De acuerdo a los resultados de la investigación en el cuadro 23 y grafico 23 de la encuesta realizada a los clientes del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, se muestra que un 50% considera que el trato y actitud del personal ante una queja o incomodidad es regular, 37% lo considera como malo, 8% como pésimo y el 5% lo considera como bueno el trato y

actitud del personal ante una queja o incomodidad. Lo que demuestra que la mayoría de clientes consideran como regular.

Las quejas más recurrentes son por ejemplo: la cocción de las carnes como pollo, cuy y pescado, los clientes al observar este defecto recurren al cambio de plato, haciendo la muestra, pero a veces no se les hace caso a y los clientes se van muy descontentos, otras quejas que se presentaron son por la limpieza del local, las palomas que vuelan por los techos, el control de esas aves esta fuera del alcance de los mozos, así como quejas por la atención, a veces no se les atiende por orden de llegada, la atención a estas quejas por parte de la cocina y mozos no son bien tomadas, ha sucedido casos en el que discuten con el cliente y no dan una solución a esta queja.

Una queja o reclamo mal manejada no solo podría significar un cliente menos, sino también un cliente que cuenta su mala experiencia a otros consumidores; mientras que una queja o reclamo bien manejada podría significar una oportunidad para saber en qué estamos fallando o podemos mejorar, y para reforzar nuestra relación con el cliente haciéndolo sentir útil y yendo más allá de sus expectativas. Ante una queja o reclamo por parte del cliente lo primero que debes hacer es afrontar el problema y atender la queja o reclamo lo más pronto posible.

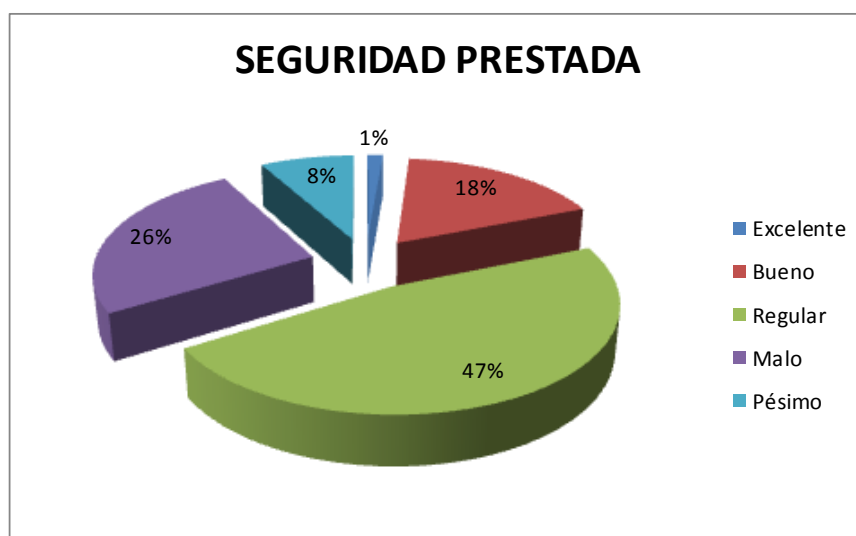
CUADRO 24

CALIFICACIÓN DEL CLIENTE DE LA SEGURIDAD PRESTADA EN ELC.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015.

SEGURIDAD PRESTADA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Excelente	3	1%
Bueno	36	18%
Regular	96	47%
Malo	52	26%
Pésimo	16	8%
TOTAL	203	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 24



FUENTE: Cuadro 24

De acuerdo a los resultados de la investigación en el cuadro 24 y grafico 24 de la encuesta realizada a los clientes del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, se muestra que un 47% considera que la seguridad es regular, 26% lo considera como malo, 18% como bueno, 8% como pésimo y el 1% lo considera como excelente la seguridad prestada a los

clientes. Lo que demuestra que la mayoría de clientes consideran como regular.

La seguridad prestada es muy importante, pues el cliente debe de sentirse seguro, de que no le pasara nada y su seguridad prima en el local, ya que entre los clientes están niños y ancianos, ha sido un problema en la empresa el hurto de bienes, así como carteras, sacos, billeteras y mochilas, existen cámaras de seguridad, pero la resolución que poseen no permite identificar a los ladrones. Donde se debería aplicar medidas de seguridad más eficientes.

4. POLÍTICAS DE SERVICIO

Las políticas de servicio están encargadas de analizar la percepción que tienen los usuarios con la calidad del mismo servicio, que en suma parte de las políticas generales de la empresa de ofrecer platos con buen sabor, frescos y consistentes.

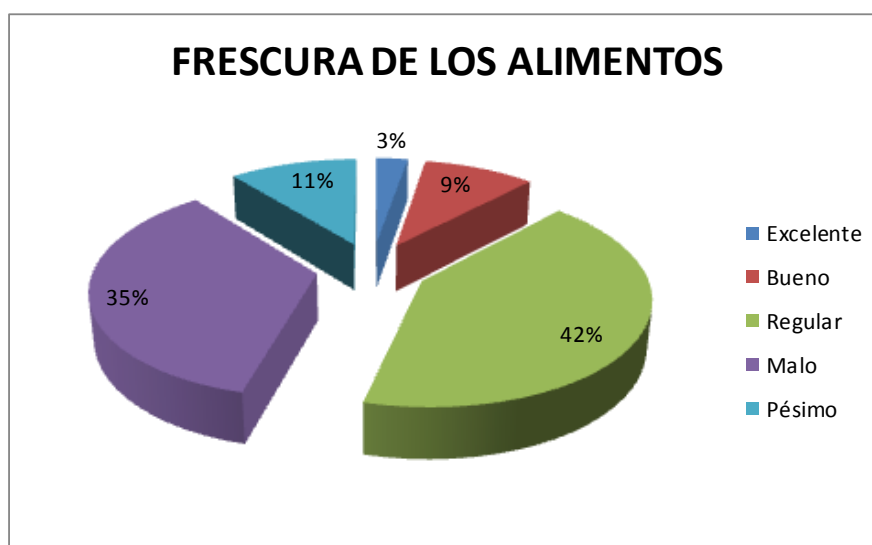
CUADRO 25

CALIFICACIÓN DEL CLIENTE DE LA FRESCURA DE LOS ALIMENTOS DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015.

FRESCURA DE LOS ALIMENTOS	Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Excelente	5	3%
Bueno	19	9%
Regular	85	42%
Malo	71	35%
Pésimo	22	11%
TOTAL	203	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 25



FUENTE: Cuadro 25

De acuerdo a los resultados de la investigación en el cuadro 25 y grafico 25 de la encuesta realizada a los clientes del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, se muestra que un 42% considera que el nivel de frescura es regular, 35% lo considera como malo, 11% como pésimo, 9% lo considera como bueno y el 3% lo considera como excelente el nivel de frescura de los alimentos. Lo que demuestra que la mayoría de clientes lo consideran como regular.

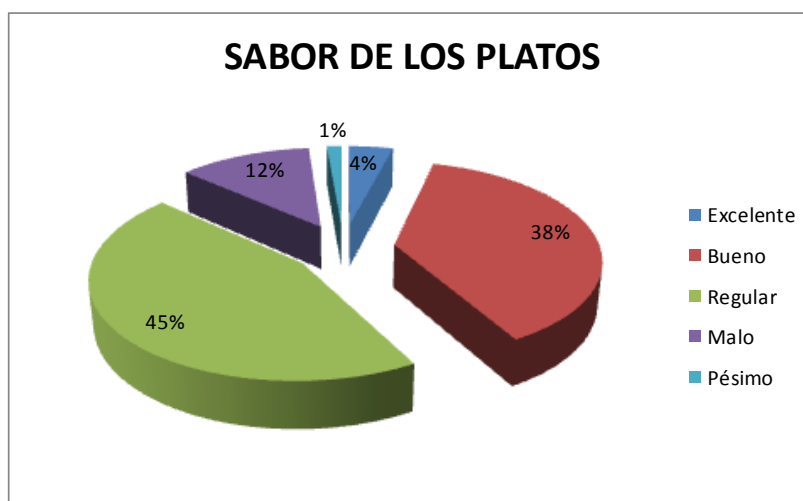
CUADRO 26

CALIFICACIÓN DEL CLIENTE DEL SABOR DE LOS PLATOS PREPARADOS DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015.

SABOR DE LOS PLATOS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Excelente	8	4%
Bueno	77	38%
Regular	90	45%
Malo	25	12%
Pésimo	3	1%
TOTAL	203	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 26



FUENTE: Cuadro 26

De acuerdo a los resultados de la investigación en el cuadro 26 y grafico 26 de la encuesta realizada a los clientes del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, se muestra que un 45% considera que el sabor es regular, 38% lo considera como bueno, 12% como malo, 4% lo considera como excelente y 1% lo considera como pésimo el sabor de los platos. Lo que demuestra que la mayoría de clientes lo consideran como regular.

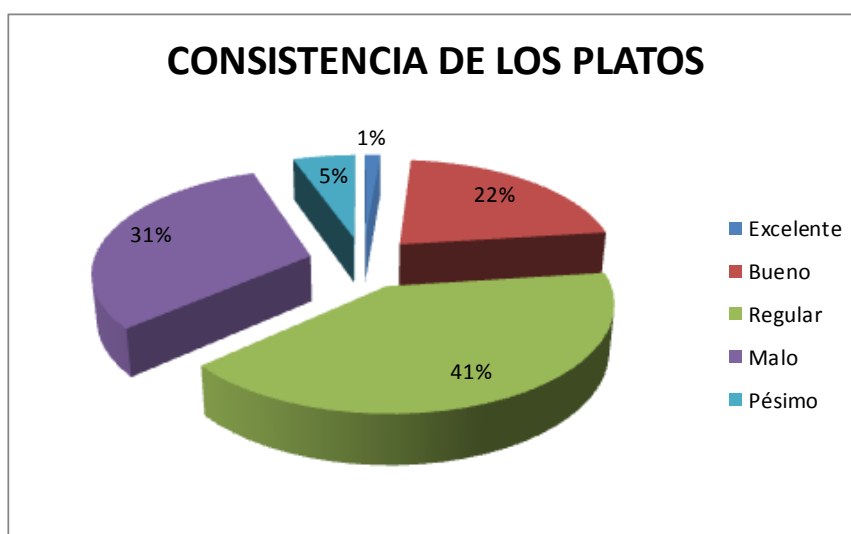
CUADRO 27

CALIFICACIÓN DEL CLIENTE DE LA CONSISTENCIA DE LOS PLATOS DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015.

CONSISTENCIA DE LOS PLATOS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Excelente	3	1%
Bueno	44	22%
Regular	82	41%
Malo	63	31%
Pésimo	11	5%
TOTAL	203	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

GRÁFICO 27



FUENTE: Cuadro 27

De acuerdo a los resultados de la investigación en el cuadro N° 27 y grafico N° 27 de la encuesta realizada a los clientes del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, se muestra que un 41% considera que la consistencia de los platos es regular, 31% lo considera como malo, 22% como bueno, 5% lo considera como pésimo y solo 1% lo considera como excelente la

consistencia de los platos. Lo que demuestra que la mayoría de clientes lo consideran como regular.

CUADRO 28

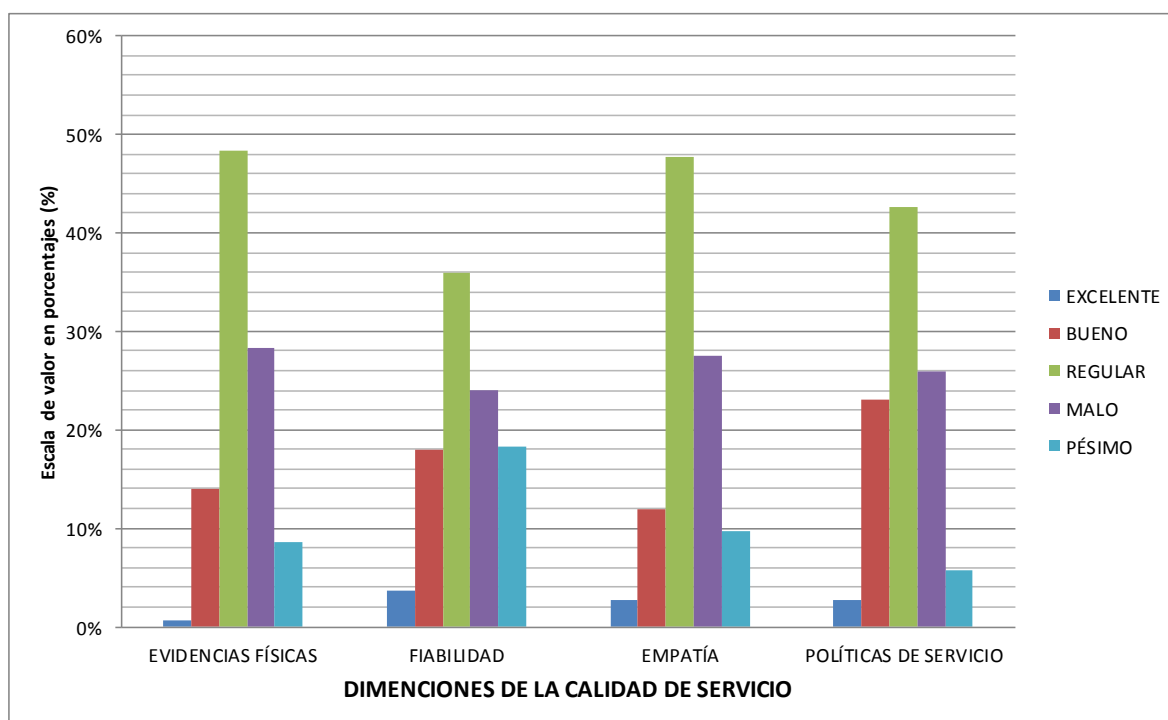
EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO, SEGÚN LOS CRITERIOS DE LA DIMENSIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO Y LA ESCALA DE VALOR DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015

CRITERIOS DE LA CALIDAD	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PÉSIMO	TOTAL
EVIDENCIAS FÍSICAS	1%	14%	48%	28%	9%	100%
FIABILIDAD	4%	18%	36%	24%	18%	100%
EMPATÍA	3%	12%	48%	28%	10%	100%
POLÍTICAS DE SERVICIO	3%	23%	43%	26%	6%	100%
TOTAL	2%	17%	44%	26%	11%	100%

FUENTE: Cuadros del 16 al 28

ELABORACION: Propia

GRÁFICO 28



FUENTE: Cuadro 28

Según los cuadros y gráficos respecto a la gestión del talento humano, el personal no está laborando de manera óptima, debido a que no cuenta con un asesor o especialista en esta área, que es la más sensible. No contar con

especialista y el descuido de la gestión de las personas ha llevado como consecuencia al desempeño ineficiente del personal, como se demostró según los cuadros y gráficos. Este descuido de la gestión ha incidido directamente en una deficiente calidad de servicio, ya que no cuenta con personal de buen desempeño (capacitado, entrenado y desarrollado) tampoco se encargan de capacitar al personal para mejorar el servicio que prestan; donde esta carencia se ve reflejada en la deficiente calidad de servicio a los usuarios. Como se ha demostrado en los cuadros y gráficos sobre la calidad de servicio cuyos datos fueron brindados por los usuarios del servicio de transporte, quienes en su mayoría califican el servicio como regular hacia malo; demostrándose así que la gestión del talento humano o gestión de las personas influye negativamente en la calidad de servicio.

OBJETIVO ESPECIFICO 02

4.2. DETERMINAR EL NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIO Y RENTABILIDAD DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO., PERIODOS 2014 – 2015.

A. NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIO

SATISFACCION DEL CLIENTE

Este es el objetivo primordial de toda empresa para lo cual el conocimiento de este indicador es indispensable. Para la medición se aplicará el indicador NSI (Índice Neto de Satisfacción) o NPS (Net Promoter Score)

$$NSI = \frac{(A * 0) + (B * 25) + (C * 50) + (D * 75) + (E * 100)}{N}$$

A: es el número de respuestas para pésimo

B: es el número de respuestas para malo

C: es el número de respuestas para regular

D: es el número de respuestas para bueno

E: es el número de respuestas para excelente

N: es la suma de todas las anteriores (A+B+C+D+E)

CUADRO 29

**SATISFACCIÓN PERCIBIDA DE LOS
USUARIOS, SEGÚN LOS CRITERIOS DE
ESCALA DE VALOR, DEL C.I.S
FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO,
PERIODOS 2014 – 2015**

SATISFACCIÓN PERCIBIDA	Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Excelente	5	3%
Bueno	32	16%
Regular	101	50%
Malo	58	28%
Pésimo	7	3%
TOTAL	203	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

CUADRO 30

TIPO DE SERVICIO	PUNTUACIÓN FINAL
Excelente	100 a 85
Bueno	84 a 75
Regular	74 a 65
Malo	64 a 55
Pésimo	<54

FUENTE: Cuadro 29

NSI =	46
-------	----

B. RENTABILIDAD EN EL CIS FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO

1. RATIOS DE GESTIÓN

- **ROTACION DE EXISTENCIAS:** Este ratio o razón se obtiene dividiendo el costo de ventas entre las existencias.

$$ROTACION DE EXISTENCIAS = \left(\frac{COSTO DE VENTAS}{EXISTENCIAS} \right)$$

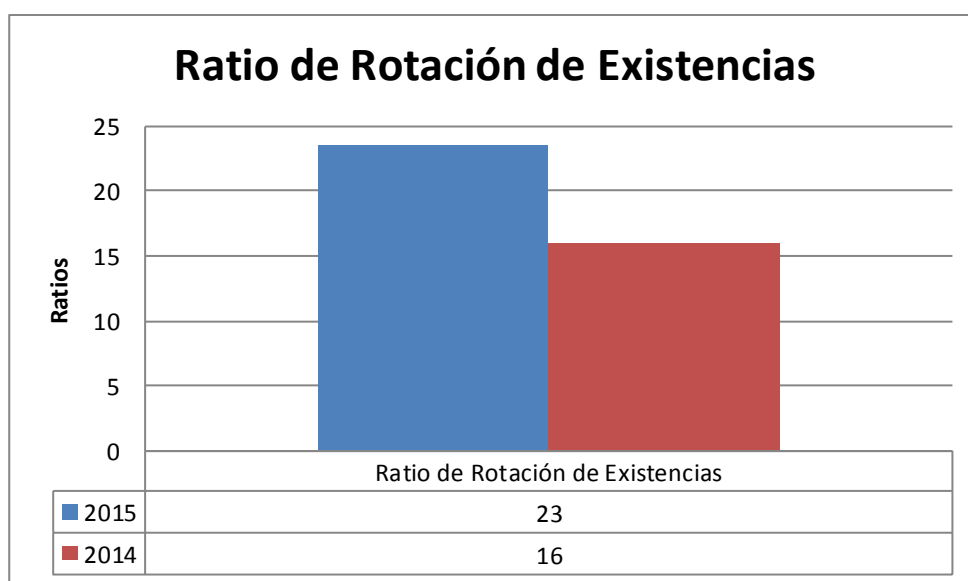
CUADRO 31

RATIO DE ROTACIÓN DE EXISTENCIAS

	2015	2014
Costo de ventas	2,336,398.17	2,134,980.54
Existencias	99,584.58	133,746.54
Ratio de Rotación de Existencias	23	16

FUENTE: Estados Financieros del C.I.S. Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, PERIODOS 2014 – 2015

GRÁFICO 29



FUENTE: Cuadro 31

Como muestra el cuadro 31 y grafico 29, en el periodo 2014 del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno las existencias rotaron 16 veces al año y para el año 2015 aumento a 23 veces, lo que demuestra un aumento de rotación de existencias.

- **ROTACION DEL ACTIVO TOTAL:** Este ratio o razón se obtiene dividiendo las ventas netas entre el activo total.

$$ROTACION\ DEL\ ACTIVO\ TOTAL = \left(\frac{VENTAS\ NETAS}{ACTIVO\ TOTAL} \right) \times 100$$

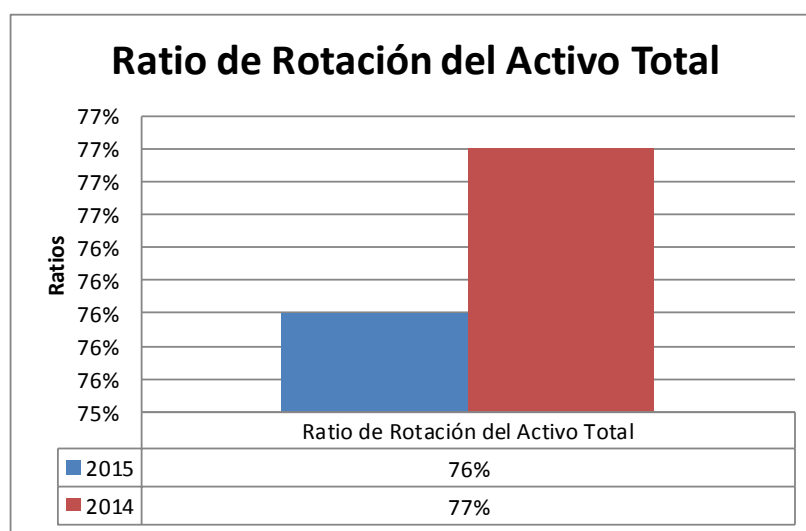
CUADRO 32

Ratio de Rotación del Activo Total

	2015	2014
Ventas Netas	2,645,300.50	2,602,773.07
Activo Total	3,490,234.89	3,366,096.67
Ratio de Rotación del Activo Total	0.76	0.77
Total	76%	77%

FUENTE: Estados Financieros del C.I.S. Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, PERIODOS 2014 – 2015

GRÁFICO 30



FUENTE: Cuadro 32

Como muestra el cuadro 32 y grafico 30, en el periodo 2014 del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno cada nuevo sol de los activos de la entidad ha servido para generar S/. 0.77 de ventas. Lo que es lo

mismo, las ventas han sido iguales 77% de los activos totales y para el año 2015 cada nuevo sol de los activos de la entidad ha servido para generar S/. 0.76 de ventas. Lo que es lo mismo, las ventas han sido iguales 76% de los activos totales; lo que demuestra una disminución en la inversión lo cual tendría sus efectos en la disminución de los ingresos a largo plazo.

- **COSTO DE VENTAS:** Este ratio o razón se obtiene dividiendo el costo de ventas entre ventas netas.

$$COSTO DE VENTAS = \left(\frac{COSTO DE VENTAS}{VENTAS NETAS} \right) \times 100$$

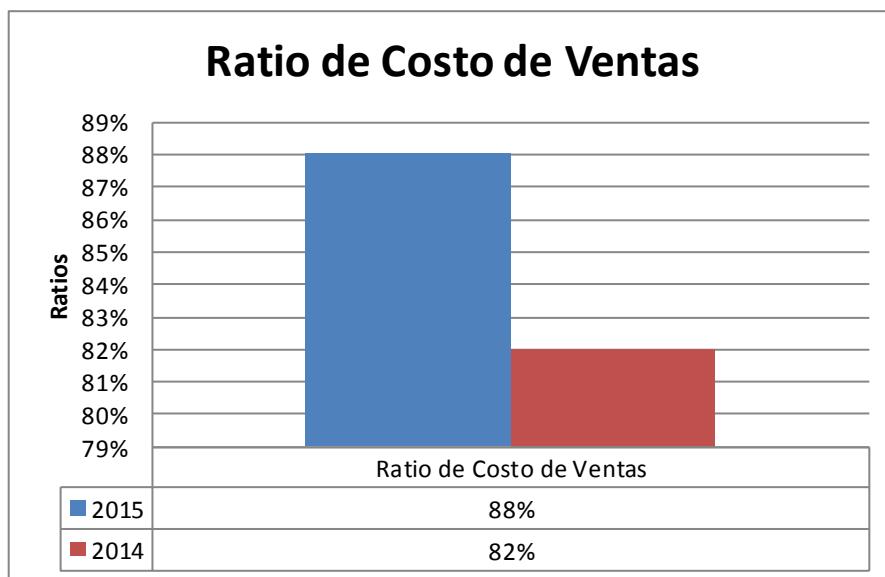
CUADRO 33

Ratio de Costo de Ventas

	2015	2014
Costo de Ventas	2,336,398.17	2,134,980.54
Ventas Netas	2,645,300.50	2,602,773.07
Ratio de Costo de Ventas	0.88	0.82
	88%	82%

FUENTE: Estados Financieros del C.I.S. Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, PERIODOS 2014 – 2015

GRÁFICO 31



FUENTE: Cuadro 33

Como muestra el cuadro 33 y grafico 31, el Ratio de costo de ventas del periodo 2014 fue de 82% incrementándose a 88% para el 2015, lo que

demuestra que un aumento en el costo de ventas para la empresa tiende a ser desfavorable, ya que a mayor costo de ventas es menor la utilidad.

- **GASTOS OPERACIONALES:** Este ratio o razón se obtiene dividiendo los gastos operacionales entre las ventas netas..

$$GASTOS OPERACIONALES = \left(\frac{GASTO DE OPERACION}{VENTAS NETAS} \right) \times 100$$

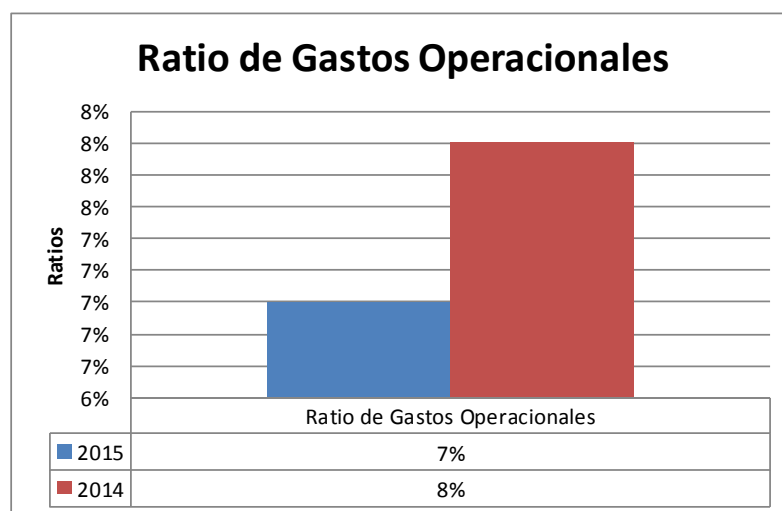
CUADRO 34

Ratio de Gastos Operacionales

	2015	2014
Gasto de Operación	179,026.23	197,916.93
Ventas Netas	2,645,300.50	2,602,773.07
Ratio de Gastos Operacionales	0.07	0.08
	7%	8%

FUENTE: Estados Financieros del C.I.S. Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, PERIODOS 2014 – 2015

GRÁFICO 32



FUENTE: Cuadro 34

Como muestra el cuadro 34 y grafico 32, el Ratio de gastos de operación en el periodo 2014 fue de 8% disminuyendo 7% para el 2015, lo que demuestra que los gastos operativos representan para el 2014 un 8% de las ventas y para el 2015 un 7% de las ventas.

2. RATIOS DE RENTABILIDAD

- **RENTABILIDAD SOBRE LOS ACTIVOS:** Este ratio o razón se obtiene dividiendo la utilidad neta entre el activo total.

$$RENTABILIDAD\ SOBRE\ LOS\ ACTIVOS = \left(\frac{UTILIDAD\ NETA}{ACTIVO\ TOTAL} \right)$$

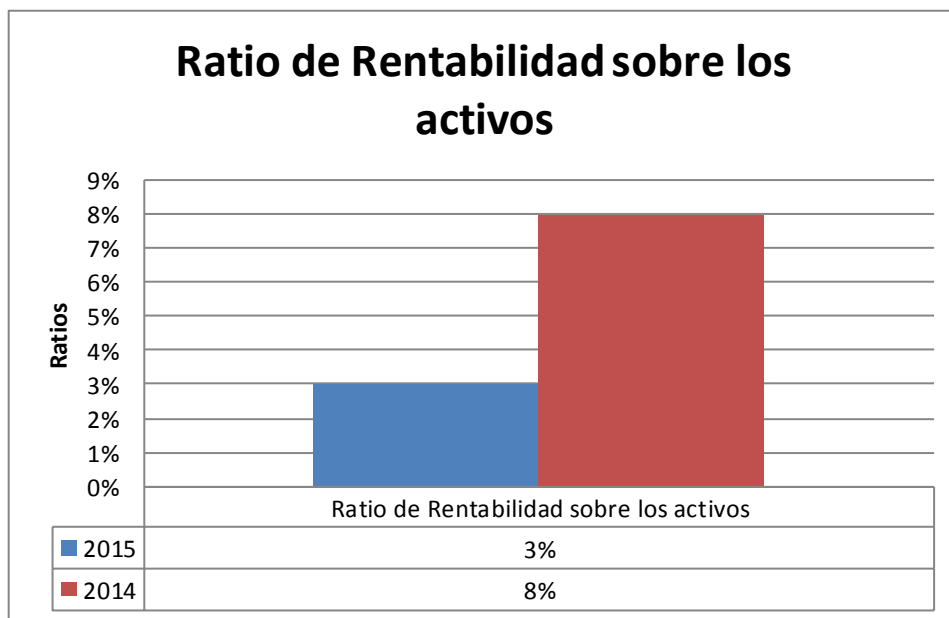
CUADRO 35

Ratio de Rentabilidad sobre los activos

	2015	2014
Utilidad Neta	117,002.34	266,971.83
Activo Total	3,490,234.89	3,366,096.67
Ratio de Rentabilidad sobre los activos	0.03	0.08
	3%	8%

FUENTE: Estados Financieros del C.I.S. Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, PERIODOS 2014 – 2015

GRÁFICO 33



FUENTE: Cuadro 35

Como muestra el cuadro 35 y grafico 33, el Ratio de rentabilidad sobre los activos en el periodo 2014 fue de 8% disminuyendo a 3% para el 2015, lo que

demuestra que para el periodo 2014 por cada sol del activo total se generó S/ 0.08 céntimos y para el 2015 se generó S/ 0.03 céntimos respectivamente, demostrando que hubo una disminución para el periodo 2015.

- **RENTABILIDAD SOBRE LOS CAPITALES PROPIOS:** Este ratio o razón se obtiene **dividiendo** la utilidad neta entre el patrimonio.

$$RENTABILIDAD\ SOBRE\ LOS\ CAPITALES\ PROPIOS = \left(\frac{UTILIDAD\ NETA}{PATRIMONIO} \right)$$

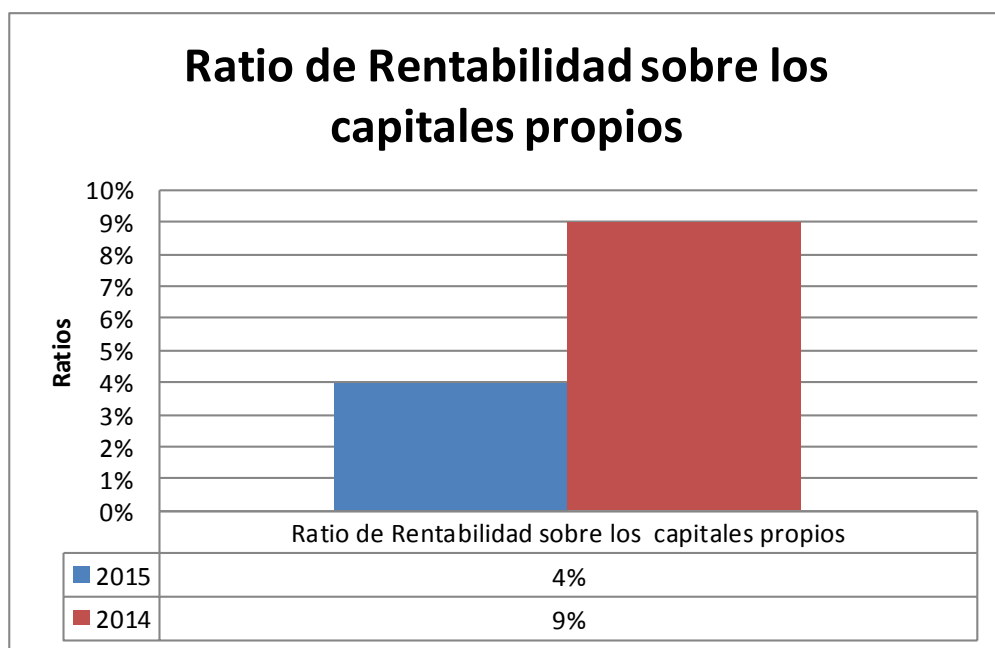
CUADRO 36

Ratio de Rentabilidad sobre los capitales propios

	2015	2014
Utilidad Neta	117,002.34	266,971.83
Patrimonio	3,004,010.91	2,887,008.57
Ratio de Rentabilidad sobre los capitales propios	0.04	0.09
	4%	9%

FUENTE: Estados Financieros del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, PERIODOS 2014 – 2015

GRÁFICO 34



FUENTE: Cuadro 36

Como muestra el cuadro 36 y grafico 34, el Ratio de rentabilidad sobre los capitales propios en el periodo 2014 fue de 9% disminuyendo a 4% para el 2015, demostrando una mayor rentabilidad en el periodo 2014 y una

disminución para el periodo 2015, lo que demuestra que la empresa no está invirtiendo bien en el patrimonio.

- **MARGEN COMERCIAL:** Este ratio o razón se obtiene restando las ventas netas menos el **costo** de ventas sobre las ventas netas.

$$MARGEN\ COMERCIAL = \left(\frac{VENTAS\ NETAS - COSTO\ DE\ VENTAS}{VENTAS\ NETAS} \right)$$

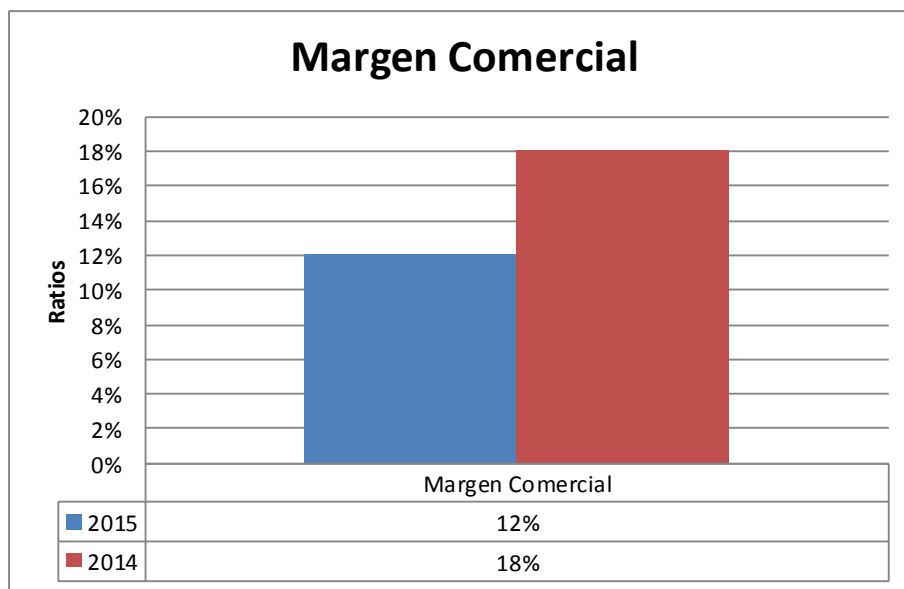
CUADRO 37

Margen Comercial

	2015	2014
Ventas Netas - Costo de Ventas	308,902.33	467,792.53
Ventas Netas	2,645,300.50	2,602,773.07
Margen Comercial	0.12	0.18
	12%	18%

FUENTE: Estados Financieros del C.I.S. Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, PERIODOS 2014 – 2015

GRÁFICO 35



FUENTE: Cuadro 37

Como muestra el cuadro 37 y grafico 35, el Ratio de margen comercial en el periodo 2014 fue de 18% disminuyendo a 12% para el 2015, demostrando una mayor rentabilidad en el periodo 2014 y una disminución para el periodo 2015,

lo que demuestra que la rentabilidad de los servicios vendidos a disminuido a 12% en el 2015 de lo que era en el 2014 a 18%, lo cual la empresa no está generando resultados para cubrir sus gastos.

- **RENTABILIDAD NETA SOBRE VENTAS:** Este ratio o razón se obtiene dividiendo la utilidad neta entre las ventas netas.

$$RENTABILIDAD\ NETA\ SOBRE\ VENTAS = \left(\frac{UTILIDAD\ NETA}{VENTAS\ NETAS} \right)$$

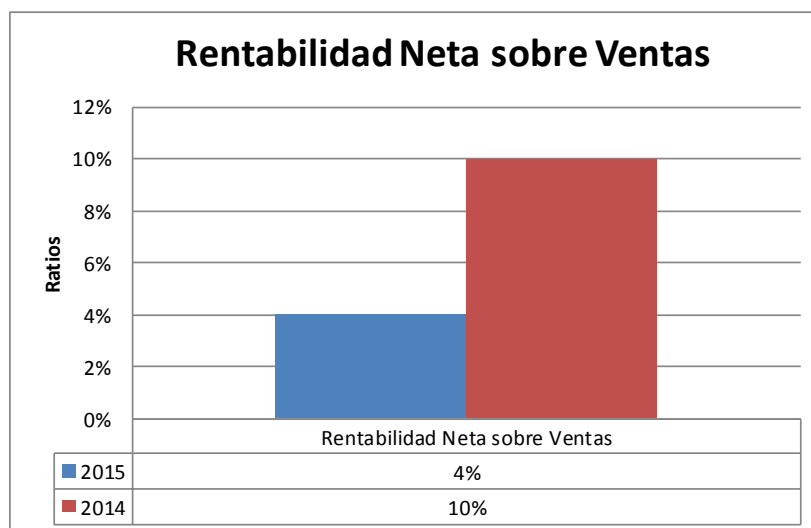
CUADRO 38

Rentabilidad Neta sobre Ventas

	2015	2014
Utilidad Neta	117,002.34	266,971.83
Ventas Netas	2,645,300.50	2,602,773.07
Rentabilidad Neta sobre Ventas	0.04	0.10
	4%	10%

FUENTE: Estados Financieros del C.I.S. Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, PERIODOS 2014 – 2015

GRÁFICO 36



FUENTE: Cuadro 38

Como muestra el cuadro 38 y grafico 36, el Ratio de Rentabilidad Neta sobre Ventas en el periodo 2014 fue de 10% disminuyendo a 4% para el 2015, donde

por cada sol de ventas que genera la empresa para el 2014 fue de S/ 0.10 céntimos y para el 2015 disminuyó a S/ 0.04 céntimos lo cual se queda finalmente como utilidad neta, lo que es lo mismo, luego de deducir todos los gastos y obligaciones tributarias y laborales, la empresa logra quedarse con el 10% de sus ventas como utilidad neta para el 2014 y 4% de sus ventas como utilidad neta para el 2015.

Como se ha demostrado según los cuadros y gráficos, no existe un servicio de calidad adecuado, lo cual fue dado a conocer a través de las encuestas realizadas a los usuarios del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, y al aplicar la escala de Likert y el NSI (Índice Neto de Satisfacción) o NPS (Net Prometer Score) se obtuvo un nivel de insatisfacción de 46 que lo califica como pésimo, demostrando así el nivel deficiente de la calidad de servicio; en cuanto a la rentabilidad se ha demostrado a través de los ratios que existe una disminución de utilidad en las empresas los cuales se ven reflejados en los estados financieros, demostrándose de esa manera que la gestión del talento humano influye directamente en la calidad de servicio y esto a su vez es la causante de los bajos índices de rentabilidad en el C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.

OBJETIVO ESPECIFICO 03**4.3. PROPONER ALTERNATIVAS CONDUCENTES BASADAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO BRINDADO A LOS CLIENTES Y MEJORAR LA RENTABILIDAD DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO.**

Como tercer acápite presentamos algunas alternativas, para lo cual hemos utilizado el mismo marco de análisis de la gestión del talento humano que contiene 6 dimensiones y el marco de análisis de la calidad de servicio que contiene 4 dimensiones.

OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Crear conciencia en la gerencia de la empresa de que se debe de contar en el plan estructural con un especialista en la gestión del talento humano o administración de recursos humanos o en su efecto contar con el asesoramiento de un especialista en la gestión del talento humano. Cumpliendo con esto la empresa podrá contar con personal idóneo con alto desempeño en sus labores específicas de esa manera se podrá brindar a los usuarios un servicio de calidad en el restaurante.

PROPUESTA PARA EL MARCO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

• PROPUESTA PARA LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

Mediante este proceso se lograra incrementar el desarrollo profesional y personal, para mejorar la calidad del servicio que se brinda.

Preparación básica

Se debe preparar al personal para el desempeño de sus funciones al incorporarse a la empresa y en la cual, por supuesto, solo recibe conocimiento de realizar aportes significativos.

Entrenamiento

Con el entrenamiento se alcanzara el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Se tomaran en cuenta cuatro etapas:

Proceso de entrenamiento

1. **Diagnóstico:** Inventario de las necesidades de entrenamiento que se debe satisfacer.
2. **Diseño:** Se elaborara del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
3. **Implementación:** Tienen que ver con la aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
4. **Evaluación:** Mediante este finalmente se verificara los resultados del entrenamiento.

Estrategias para la capacitación

1. Talleres de capacitación en la calidad del servicio

Contar con diferentes talleres de capacitación, tanto para los cocineros, asistentes de cina y mozos, debido a que son ellos los que tienen contacto directo con el usuario. A continuación mencionaremos los temas a desarrollar en la capacitación:

- Autoestima e imagen personal. (Mozos)
- El botiquín y los primeros auxilios. (Cocineros, Asistentes de cocina y mozos)
- Los cuidados en la cocina. (Cocineros y Asistentes de cocina)
- Preparación adecuada de platos. (Cocineros y Asistentes de cocina)
- Atención al cliente. (Cajeros y mozos)
- Calidad de servicio. (Cocineros, Asistentes de cocina y mozos)

2. Creación de premios para el personal

Es una estrategia tradicional, y cumple una función muy importante debido a que contribuye a que se cumpla estrictamente con la tarea designada al personal. Los premios sugeridos son:

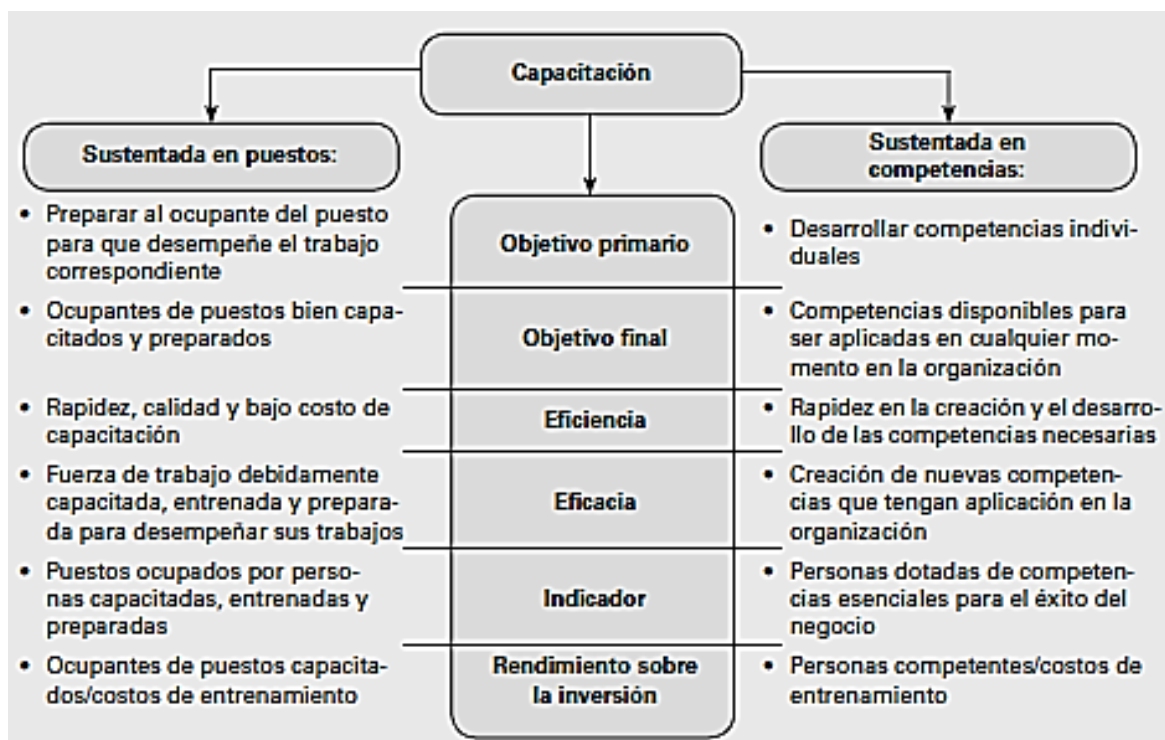
- Prestar atención a sus empleados.
- Reconocer el éxito
- Corregir respetuosamente a sus empleados.
- Delegar más responsabilidad.
- Aumentos y bonificaciones
- Premios.

3. Procedimiento de sugerencias y quejas

Mediante la implementación del procedimiento de Sugerencias y Quejas, la empresa se plantea como objetivo facilitar el acercamiento de la organización a todos los usuarios de sus servicios, así como a la sociedad en general, y ofrecer un servicio cada día más eficaz y ayude a la gestión.

GRÁFICO 37

Capacitación sustentada en los puestos frente a capacitación sustentada en las competencias.



Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano - 3ra edición, 2009

Proceso de capacitación

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

GRÁFICO 38

Proceso de capacitación

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la situación <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la organización • Competencias necesarias • Problemas de producción • Problemas de personal • Resultados de la evaluación del desempeño 	Decisión en cuanto a la estrategia <p>Programación de la capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A quién capacitar • Cómo capacitar • En qué capacitar • Dónde capacitar • Cuándo capacitar 	Implantación o acción <ul style="list-style-type: none"> • Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: <ul style="list-style-type: none"> – Gerente de línea – Asesoría de recursos humanos – Por ambos – Por terceros 	Evaluación y control <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo del proceso • Evaluación y medición de resultados • Comparación de la situación actual con la anterior • Análisis de costos/beneficios

Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano - 3ra edición, 2009

DESARROLLO DE PERSONAS

La capacitación y el desarrollo están a la orden del día. Las diferencias entre ambos fueron explicadas antes. El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal

vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras. El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual.

Métodos para el desarrollo de personas

1. Aprendizaje práctico

Es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse, de tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos. En general, se aplica en conjunto con otras técnicas. Muchas personas en capacitación trabajan juntas para desarrollar proyectos que requieren cooperación.

Propuesta para Objetivo institucional y evaluación del desempeño

1. El programa de orientación

La orientación permitirá saber hacia dónde va la organización, para que las personas ayuden en su trayectoria.

El proporcionar orientación a las personas cumple varios propósitos: envía mensajes claros y brinda información sobre la cultura organizacional, del cargo a ocupar y las expectativas sobre el trabajo. También permitirá conocer la misión y visión de la organización es fundamental, y sobre todo, ajustarse a la cultura organizacional.

El programa de orientación pretende alcanzar los objetivos siguientes:

- ✓ **Reducir la ansiedad de las personas.-** La ansiedad se genera por el temor a fallar en el trabajo. Es un sentimiento normal que surge por la incertidumbre de tener la capacidad para realizar el trabajo. Cuando los nuevos colaboradores reciben la tutoría de trabajadores experimentados, su ansiedad disminuye.
- ✓ **Reducir la rotación.-** La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesarios. La orientación eficaz disminuye esa reacción.
- ✓ **Ahorrar tiempo.-** Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros. Pierden eficiencia. Cuando los compañeros y el supervisor les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran mejor y más rápidamente.
- ✓ **Acariciar expectativas realistas.-** Los nuevos colaboradores, por medio del programa de orientación, se enteran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que acaricia la organización.

La calidad es uno de los aspectos que más influyen en la satisfacción de las personas, mucho más que los atractivos materiales o económicos. Cualquier persona, desde el más humilde obrero hasta el de más alto nivel en la escala, desde el menos calificado hasta el mejor preparado, considera importante tener libertad de expresión, sentir que se le escucha y que es capaz de cambiar las cosas. La persona necesita sentir que tiene influencia en la organización, en su trabajo, en la calidad de los productos o servicios y en los procesos de la

organización. Ese clima brinda al trabajador la seguridad de que puede no estar de acuerdo con la opinión de los superiores sin que ello le cause problemas. Desde el punto de vista monetario, nada de ello le cuesta un solo centavo a la organización. Desde el punto de vista psicológico, no hay con qué pagarlo. La apertura en la comunicación es un beneficio clásico nada oneroso. La empresa no necesita recurrir a su caja para ello y obtiene resultados poderosos que crean libertad, participación, compromiso y responsabilidad. Pero es necesario que esté abierta al cambio de actitudes de las personas, y ello debe comenzar de la cima hacia abajo.

Diseño de cargos

El diseño de cargos es la descripción de todas las actividades que debe de desempeñar el personal o el nuevo ocupante.

Además permitirá conocer con mayor claridad los deberes del personal y las responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos. Asimismo, permitirá al personal ejecutar tareas en la organización para conseguir determinados objetivos individuales.

Evaluación del desempeño humano

La evaluación del personal deberá permitir ver el rendimiento o desempeño del personal con lo que la empresa desea. Además la evaluación será muy importante porque permitirá conocer los problemas que puede estar pasando el personal y tomar medidas para solucionar.

La preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales:

1. Los resultados; concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.
2. El desempeño; es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica.
3. Las competencias; las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas.
4. Los factores críticos para el éxito; los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados.

Muchas organizaciones cuentan con distintos sistemas de evaluación para medir los resultados financieros, los costos de producción, la cantidad y la calidad de los bienes producidos, el desempeño individual de los colaboradores y la satisfacción de los clientes.

Métodos de Investigación de campo

Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores. De ahí el nombre de investigación de campo. El especialista, a partir de la entrevista con cada gerente, llena un formulario para cada trabajador evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de

análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados.

GRÁFICO 39
EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____	
1. ¿Qué puede decir respecto del desempeño del trabajador? 2. El desempeño fue: * Muy satisfactorio* Satisfactorio* Insatisfactorio	
Evaluación inicial	3. ¿Por qué fue insatisfactorio/satisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al trabajador? 6. ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades? 7. ¿Tiene cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Necesita entrenamiento? ¿Ya ha recibido entrenamiento? ¿Cómo?
Planificación	11. ¿Qué otros aspectos del desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futura recomienda al trabajador? 13. Indique, por orden de prioridad, dos sustitutos del empleado. 14. ¿Hubo sustitución a partir de la evaluación anterior?
Seguimiento	15. ¿Qué evaluación adjudica a este trabajador? ¿Por encima o por debajo de la norma? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se le comunicaron al trabajador sus deficiencias? 18. ¿El trabajador recibió nuevas oportunidades para mejorar?

Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano - 3ra edición, 2009

• **PROPUESTA PARA COMPENSACIÓN DE LAS PERSONAS**

Este proceso permitirá incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Para que ellos logren cada día ser más eficientes y eficaces.

Incentivos

1. Incentivos intrínsecos

Los incentivos intrínsecos pueden resultar más efectivos para motivar al personal y fomentar un sentido de lealtad. Aún más importante es el hecho de que los incentivos intrínsecos pueden proporcionarse a diario y casi sin costo para el negocio.

A continuación se enumera algunos incentivos intrínsecos:

- ✓ Prestar atención a sus empleados.
- ✓ Reconocer el éxito.
- ✓ Corregir respetuosamente a sus empleados.
- ✓ Delegar más responsabilidad.

2. Incentivos extrínsecos

Para la empresa es muy importante contar con estos dos incentivos, sobre todo, cuando estos llegan de manera inesperada al personal. Los incentivos extrínsecos pueden ser:

- ✓ Aumentos
- ✓ Bonificaciones
- ✓ Premios

- **PROPUESTA PARA MANTENIMIENTO DE LAS PERSONAS O DE LAS RELACIONES LABORALES DE LAS PERSONAS**

Este proceso permitirá crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas

Relaciones con los empleados

Diseño de un programa de relaciones con los empleados, deben incluir:

1. **Comunicaciones:** la organización debe comunicar y explicar su filosofía a los trabajadores y solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo. Las comunicaciones deben ser de doble vía.
2. **Cooperación:** la organización debe compartir el proceso de decisión y el control de las actividades con los trabajos para obtener su cooperación y compromiso.
3. **Protección:** el lugar de trabajo debe afectar el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico, y brindar protección contra posibles represalias o persecuciones, desde el punto de vista psicológico. Las personas deben sentir que su lugar de trabajo es agradable y seguro.
4. **Ayuda:** la organización debe responder a las necesidades especiales de cada trabajador, brindarles sostén y apoyo. Las personas deben sentir que la organización apoya y sostiene sus necesidades y expectativas.
5. **Disciplina y conflicto:** la organización debe tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de posibles conflictos.

Ayuda para mejorar el desempeño

Algunas organizaciones dan a los empleados un “día de decisión”, sin que acudan al trabajo, pero remunerado, para que preparen un plan personal para mejorar su desempeño. Los supervisores se oponen a esta medida porque piensan que es como una recompensa al empleado por su mal desempeño. Algunos sospechan que ciertos empleados hasta provocan intencionalmente un día de holganza remunerado. Unión Carbide considera que un día de holganza remunerado es más eficaz y barato que la suspensión sin remuneración usada en el caso de la disciplina progresiva por tres razones:

1. Cuando el empleado regresa de la suspensión siente rabia o apatía, lo que puede reducir su eficacia en el trabajo o llevarle a actos de sabotaje contra la empresa.
2. El pago de un día de decisión evita que el empleado parezca un mártir a la vista de sus colegas y que el problema individual se transforme en uno grupal.
3. El pago del día de decisión es muestra de la buena fe del supervisor y disminuye las posibilidades de que el empleado adopte una solución equívoca que podría llevar a su despido.

• PROPUESTA PARA EQUIPOS DE TRABAJO

Este proceso permitirá crear condiciones ambientales para un buen desempeño en sus funciones de los trabajadores ya que el equipamiento es importante para una mejor labor y mejor desempeño en los trabajadores, en este caso se propone realizar la adquisición de un horno para la

preparación de platos como pastel de papa, rocoto relleno, etc. También se propone la adquisición de una cocina compuesta de una plancha y parrilla que facilitara la preparación de platos basados a la plancha, así como renovación de utensilios de cocina como ollas, cucharones, bolos, etc.

- **PROPUESTA PARA OBJETIVO INSTITUCIONAL**

Este proceso permitirá realizar el desarrollo de la empresa como institución, donde se recomienda la implementación de un plan estratégico, donde el éxito de las organizaciones reside en gran parte en la capacidad que tienen sus directivos en ejecutar una estrategia más que en la calidad de la estrategia en sí. Su planificación y asignación de recursos son fundamentales para el logro de la misma. En este sentido, un Plan Estratégico puede entenderse como el conjunto de acciones que han de llevarse a cabo para alinear los recursos y potencialidades al objeto de conseguir el estado deseado, es decir, adaptación y adquisición de competitividad empresarial.

Esta aplicación le ayudará a reflexionar sobre la estrategia que debe llevar a cabo. Visualizará dónde quiere estar, dónde está actualmente y, qué camino tendrá que trazar para llevarle a otro estado.

Para visualizar dónde quiere estar su empresa tendrá que definir:

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Valores

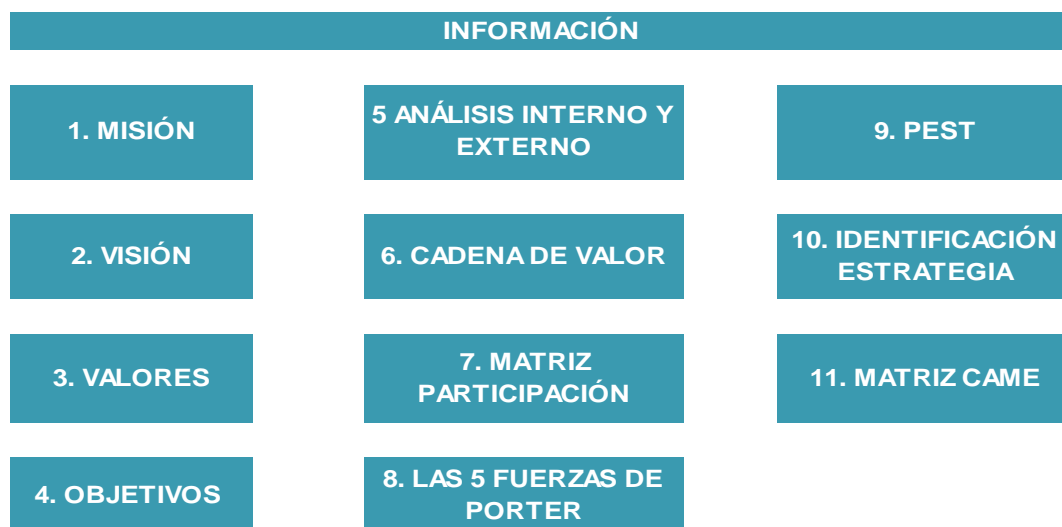
Para entender dónde está tendrá, que llevar a cabo un doble análisis:

- ✓ Análisis interno
- ✓ Análisis externo

Para trazar el camino para ir de un punto a otro tendrá que:

- ✓ Identificar la estrategia más conveniente
- ✓ Determinar acciones para el facilitar el logro de la estrategia

Gracias al Plan Estratégico determinará la forma de lograr una ventaja competitiva



RESUMEN DEL PLAN EJECUTIVO

Fuente: Muñiz, L.; Monfort, E. (2005): Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral. Gestion 2000Amo Baraybar, F.(2011): El Cuadro de Mando Integral Balanced Socrearcad. ESIC.

1. MISIÓN

La MISIÓN es la razón de ser de la empresa/organización.

- Debe ser clara, concisa y compartida.

- Siempre orientada hacia el cliente no hacia el producto o servicio.
- Refleja el propósito fundamental de la empresa en el mercado.

En términos generales describe la actividad y razón de ser de la organización y contribuye como una referencia permanente en el proceso de planificación estratégica. Se expresa a través de una oración que define el propósito fundamental de su existencia, estableciendo qué hace la empresa, por qué y para quién lo hace,

2. VISIÓN

La VISION de una empresa define lo que la empresa/organización quiere lograr en el futuro. Es lo que la organización aspira llegar a ser en torno a 2 3 años.

- Debe ser retadora, positiva, compartida y coherente con la misión.
- Marca el fin último que la estrategia debe seguir.
- Proyecta la imagen de destino que se pretende alcanzar.

3. VALORES

Los VALORES de una empresa son el conjunto de principios, reglas y aspectos culturales con los que se rige la organización. Son las pautas de comportamiento de la empresa y generalmente son pocos, entre 3 y 6. Son tan fundamentales y tan arraigados que casi nunca cambian.

Ejemplo de valores:

- Integridad
- Compromiso con el desarrollo humano.
- Ética profesional
- Responsabilidad social.

- Innovación, etc.

4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El siguiente paso es establecer los objetivos de una empresa en relación al sector al que pertenece.



5. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Fijados los objetivos estratégicos se debe analizar las distintas estrategias para lograrlos. De esta forma, las estrategias son los caminos, vías, o enfoques para alcanzar los objetivos. Responden a la pregunta ¿cómo?.

Para determinar la estrategia, podríamos basarnos en el conjunto de estrategias genéricas y específicas que diferentes profesionales proponen al respecto. Esta guía, lejos de rozar la teoría, propone llevar a cabo un análisis interno y externo de su empresa para obtener una matriz cruzada e identificar la estrategia más conveniente a llevar a cabo.



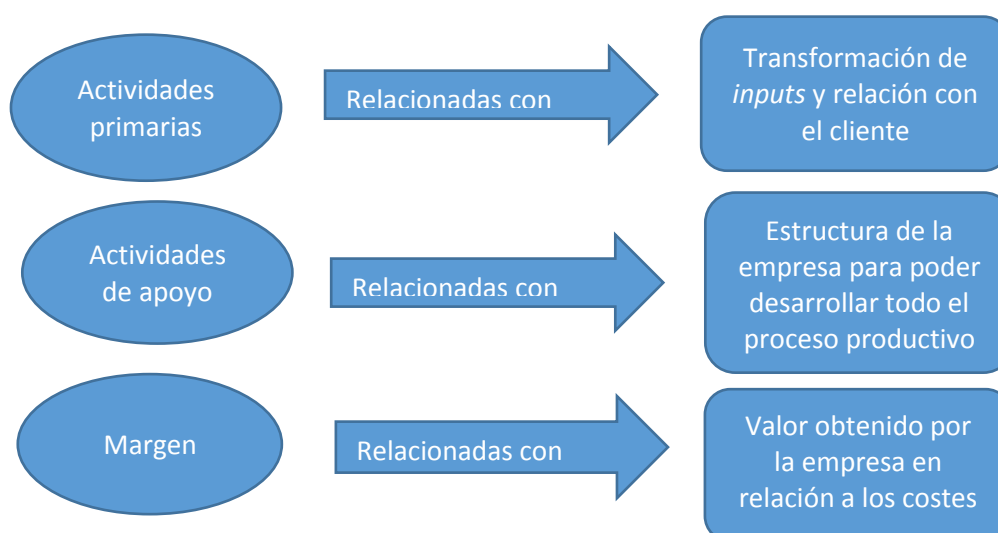
6. ANÁLISIS INTERNO: LA CADENA DE VALOR

Todas las actividades de una empresa forman la cadena de valor.

La Cadena de Valor es un herramienta que permite a la empresa identificar aquellas actividades o fases que pueden aportarle un mayor valor añadido al producto final. Intenta buscar fuentes de ventaja competitiva.

La empresa está formada por una secuencia de actividades diseñadas para añadir valor al producto o servicio según las distintas fases, hasta que se llega al cliente final.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:



Las Actividades Primarias son aquellas que tienen que ver con el producto/servicio, su producción, logística, comercialización, etc.

7. ANÁLISIS INTERNO: MATRIZ DE CRECIMIENTO - PARTICIPACIÓN BCG

Toda empresa debe analizar de forma periódica su cartera de productos y servicios.

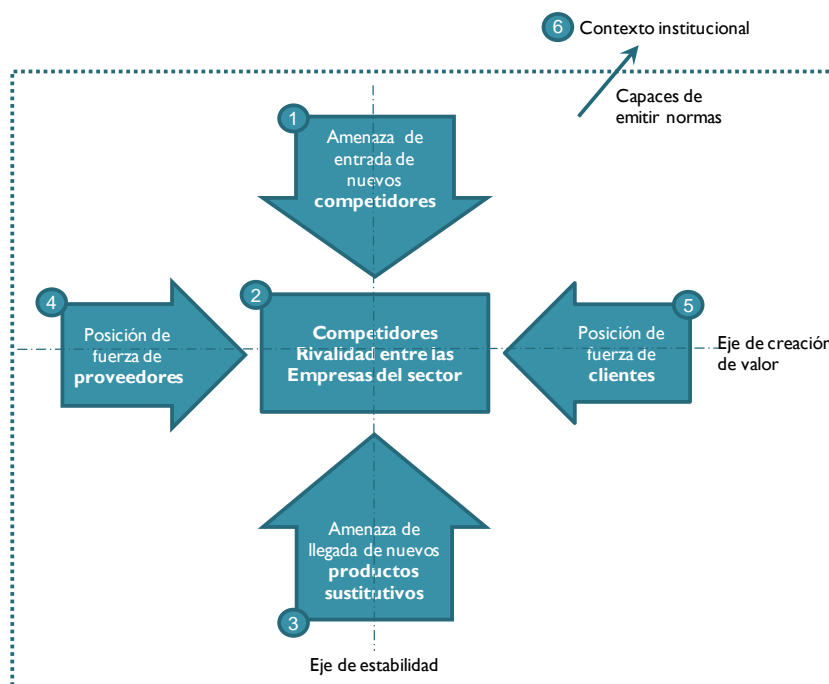
La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970. Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir para determinar en qué negocios debo invertir, desinvertir o incluso abandonar. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado por una figura o icono.

El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado.



8. ANALISIS EXTERNO MICROENTORNO: MATRIZ DE PORTER

El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter estudia un determinado negocio en Función de la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutivos, así como el poder de negociación de los proveedores y clientes, teniendo en cuenta el grado de competencia del sector. Esto proporciona una clara imagen de la situación competitiva de un mercado en concreto. El conjunto de las cinco fuerzas determina la intensidad competitiva, la rentabilidad del Sector, de forma derivada, las posibilidades futuras de éste. Por ejemplo, si un sector está obteniendo rendimientos escasos, es dudoso que disponga de recursos para financiar el desarrollo de productos sustitutivos dentro del mismo sector.



9. ANÁLISIS EXTERNO MACROENTORNO: PEST

PEST es un acrónimo y las letras representan el macro

entorno de la empresa.

Políticos: aquellos factores que puedan determinar la actividad de la empresa. Por ejemplo, la legislación tributaria, laboral, tratados comerciales, normas de medio ambiente, etc.

Económicos: los factores políticos implican efectos económicos. El comportamiento, la confianza del comprador y su nivel adquisitivo están relacionados con el auge, estancamiento, recesión y recuperación de la economía. Ejemplos de ellos son; tasas impositivas, tasas de interés, niveles de deuda y ahorro, tasa de empleo, índices de precio, etc.

Sociales: se enfoca a las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan a las actitudes, opiniones e intereses de las personas. Varían de un país a otro de forma notable. Ejemplos de estas variables son: estratos demográficos, estilos de vida, distribuciones del ingreso, ocio, factores étnicos y religiosos, etc.

Tecnológicos: este factor es muy importante para casi toda la totalidad de las empresas industriales. La tecnología es una fuerza impulsora de negocios, mejora la calidad y puede reducir los tiempos para el mercadeo. La tecnología puede por tanto eliminar las barreras de entrada pero a veces es difícil la asimilación y adaptación de los cambios tecnológicos por la velocidad de los mismos. Ejemplos de esta variable son: las tasas de obsolescencia tecnológica, los incentivos a la modernización tecnológica, la automatización de los procesos de producción, el impacto de las tecnologías de información, etc.

10. IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS

Tras el análisis realizado habiéndose identificado las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, es momento de identificar la estrategia que debe seguir en su empresa para el logro de sus objetivos empresariales.

Se trata de realizar una Matriz Cruzada tal y como se refleja en el siguiente dibujo para identificar la estrategia más conveniente a llevar a cabo.



11. MATRIZ CAME

A continuación y para finalizar de elaborar un Plan Estratégico, además de tener identificada la estrategia es necesario determinar acciones que permitan corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

PROPUESTA PARA EL MARCO DE CALIDAD DE SERVICIO

• PROPUESTA PARA EVIDENCIAS FÍSICAS

Limpieza

Se considera que uno de los puntos más álgidos para mejorar en evidencias físicas es la Limpieza, dado que en los resultados los clientes evalúan como regular dicho aspecto.

Visto ello, se considera que los aspectos higiénicos son valoraciones trascendentes en actividades de consumo, y en tal sentido se propone la implementación de un programa regular de limpieza tanto exterior (a la vista del cliente) como interior (a la vista de la propia empresa).

Este programa puede sugerir la sub contratación o contratación de un nuevo personal, que de alguna manera cumpla con esta tarea. Sin duda alguna esto devendrá un costo, pero que sin embargo considerando que la imagen del restaurant, no solo proyecta la imagen de FRIGORIFICO como tal, sino también proyecta la imagen de la universidad, se debe tener muy estricta consideración a los aspectos de limpieza.

Como limpieza exterior hemos logrado por ejemplo observar problemas con el aspecto de las mesas, los manteles de mesa deberían ser lavados con más regularidad, ya que los periodos de lavado son muy amplios, produciendo así que los manteles en sus últimos días antes del lavado, muestren una presentación desastrosa, lo otro son los servicios higiénicos después de los primeros usos se encuentran sucios, algunos no funcionan y para lavarse las manos no hay agua, lo cual es incómodo e insalubre para para la salud del cliente, lo cual se debería implementar jaboncillo líquido y mantenimiento en los

servicios, otro problema son las palomas en el ambiente más grande del Frigorífico, debe haber un cuidado, ya que estos animalitos se infiltran y dejan caer al volar sus gérmenes. Por otro lado en épocas de lluvia se ve problemas en el piso, que se ensucia rápidamente por el material mismo del que está hecho, en tal sentido justamente el personal de limpieza puede encargarse de velar por la limpieza de este aspecto.

Botiquín

Un botiquín de primeros auxilios es un aditivo que debe contar el Frigorífico, este botiquín además de servir como apoyo para tener a la mano, algunos medicamentos en caso de emergencias, también expresa seguridad, es decir los clientes al ver el Botiquín se sienten seguros frente a cualquier eventualidad, logrando así elevar la percepción de satisfacción de los comensales. Y además cumpliendo con los requisitos mínimos de restaurantes, conforme al **Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR**, tal como se aprecia en los anexos de la presente tesis.

- **PROPUESTA PARA FIABILIDAD**

Cartas de mesa

Lo más resaltante y urgente a implementar en el RESTAURANTE DEL CIS FRIGORIFICO es la carta de mesa, al ser considerada esta como un material que no solamente represente un listado de precios y platos, sino represente más todavía un aspecto de distinción y clase del restaurant.

Muy bien el restaurante como ya es costumbre puede mantener su carta expresada en los carteles ubicados en la entrada de la empresa; pero sin embargo eso no es razón suficiente para que no exista la carta de mesa.

En tal sentido esta carta deberá tener un adecuado diseño alusivo a los platos de tipo cevichería que ofrece el local.

Sistema de cobranza y atención

Respecto al sistema de cobranza, consideramos que este podría mantenerse.

El sistema de cobranza consiste en que el mismo cliente primero debe hacer su pedido, aproximarse a caja y cancelar el pedido, antes de efectuar el consumo, una vez hecho el pago, en mesa presenta su recibo de pago y es atendido por algún mozo que esté a cargo de esa mesa.

Ahora bien, el sistema de cartas de mesa, no necesariamente conlleva al proceso típico, es decir, que un cliente una vez escogido sus platos en mesa a través de la carta, expresa el pedido al mozo, y este efectúa la atención, para finalmente solo al salir cancelar el pago del servicio. Si no, que vamos a mantener el proceso de cobranza.

• PROPUESTA PARA EMPATÍA O INTERACCIÓN PERSONAL

Consideramos que uno de los puntos ventajosos, que hemos encontrado en el FRIGORIFICO ha sido en buen trato de su personal, el cual debería seguir manteniéndose e incluso mejorarlo.

Con un programa de capacitación tanto para los mozos, como para el personal que atiende en caja sería adecuado, para lograr que estos agentes logren

desarrollar habilidades de buen trato y cortesía, con lo cual se lograra entablar una interacción optima entre el cliente y los agentes de la empresa.

- **PROPUESTA PARA POLÍTICAS DE SERVICIO**

Respecto a las políticas deberían implementarse las siguientes.

Aperitivo de entrada

Un hecho que entorpece mejorar las expectativas del cliente, es el problema de espera, es decir de una vez solicitado el pedido, tener que esperar a que sea atendido. En consecuencia para evitar causar molestias en la espera, se podría brindar un aperitivo a los clientes, como por ejemplo el maíz (canchita), de manera que ellos pudieran estar degustando este aperitivo mientras esperan ser atendidos.

Branding

Desarrollar la marca es un aspecto relevante e importante en cualquier empresa, y por ello considerar este aspecto en el Frigorífico, es una excelente decisión, aquí se tendría que partir por pensar en rediseñar el logo de la empresa, y justamente una vez elaborada pasar a publicitarlo, a través de algún Banner de tipo Gigantografía, adscrito en la misma carta y también impreso como parte de los recibos emitidos.

Promociones

Un aspecto relevante en el Frigorífico son los precios, los cuales se consideran al alcance de la población media, y razón a esto, se tiene buena acogida en

cuanto a la cantidad diaria de comensales; sin embargo considerando que el Frigorífico tiene a disposición hasta dos ambientes para la atención, como objetivo se puede tener lograr cubrir la totalidad de planta, es decir atender a una mayor cantidad de clientes. Para ello un sistema de promoción es factible, aplicando estrategias como en un día de la semana rebaja de precio de algún plato, o también el famoso 3x2, entre otras medidas.

Publicidad

Finalmente si se trata de querer ampliar la cobertura de clientes, un hecho fundamental será realizar la publicidad respectiva, pero esta acción además de lograr posicionar la marca de la empresa, también refuerza el mensaje de calidad que quiera dar a entender la empresa, de manera así, que un cliente cuando visualiza por ejemplo un comercial en televisión sobre algún bien que el consume, este mismo eleva sus expectativas y satisfacción en general de saber que es cliente de ese bien, o en nuestro caso de ese servicio.

4.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Mediante los resultados obtenidos, se contrasto las hipótesis planteadas en el trabajo de investigación, siendo su síntesis como sigue:

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 01:

La gestión del talento humano de la empresa incide negativamente en la calidad de servicio del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 y 2015.

Como se ha observado, de acuerdo a los cuadros y gráficos sobre la gestión del talento humano del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, el personal que labora no se está gestionado de manera óptima por parte de la empresa, se ha demostrado en cuanto a los siguientes indicadores: Evaluación del desempeño laboral (cuadros 01 y 02) compensación de personas (cuadros 03, 04 y 05) capacitación y desarrollo del personal (cuadros 05 y 06), mantenimiento de las personas (cuadros 07, 8, 9 y 10) equipos de trabajo (cuadros 11) y objetivos institucional (cuadros 12, 13 y 14), influye directamente en la calidad de servicio brindado a los usuarios del C.I.S (cuadro 28), se demostró que un 44% de los usuarios encuestados califico como regular la calidad de servicio, 26% califica la calidad de servicio como mala y un 11% de los encuestados califica la calidad de servicio como pésima, por lo cual la gestión del talento humano incide negativamente en la calidad de servicio, por lo tanto se **acepta la hipótesis específica 01**.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 02:

El nivel deficiente de la calidad de servicio de la empresa incide negativamente en los bajos índices de rentabilidad del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.

El nivel de calidad de servicio es deficiente siendo causal de bajos índices de rentabilidad en el C.I.S Frigorífico. En la investigación el nivel de calidad de servicio analizado mediante sus indicadores según (Cuadro 28), demostró que un 44% de los usuarios encuestados califico como regular la calidad de servicio, 26% califica la calidad de servicio como mala y un 11% de los encuestados califica la calidad de servicio como pésima, cabe recalcar que la

evaluación del nivel de satisfacción en los usuarios o clientes (Cuadros 29 y 30), dio como resultado; un nivel de insatisfacción de NSI igual a 46, que resulta Pésimo; es decir que la satisfacción percibida no se ha logrado superar, motivo por el cual se afirma que el servicio en la empresa de restaurante es deficiente, con respecto al rendimiento obtenido en los periodos 2014 - 2015, se ha demostrado en los ratios que la mayoría han disminuido respecto a los periodos anteriores ya que el nivel de calidad brindada en el servicio en un factor determinante en la rentabilidad obtenida en la empresa por lo cual el nivel deficiente de la calidad de servicio incide en los bajos índices de rentabilidad, el ratio de rentabilidad sobre los activos en el periodo 2014 fue de 8% disminuyendo a 3% para el 2015, lo que demuestra que para el periodo 2014 por cada sol del activo total se generó S/ 0.08 céntimos y para el 2015 se generó S/ 0.03 céntimos respectivamente, demostrando que hubo una disminución para el periodo 2015; para el ratio de rentabilidad sobre los capitales propios en el periodo 2014 fue de 9% disminuyendo a 4% para el 2015, demostrando una mayor rentabilidad en el periodo 2014 y una disminución para el periodo 2015, lo que demuestra que la empresa no está invirtiendo bien en el patrimonio; para el ratio de margen comercial en el periodo 2014 fue de 18% disminuyendo a 12% para el 2015, demostrando una mayor rentabilidad en el periodo 2014 y una disminución para el periodo 2015; y en el ratio de rentabilidad neta sobre ventas fueron muy bajos a los esperados por la empresa, ya que para el periodo 2014 ésta representaba por un 10% y para el 2015 un 4% por lo tanto se **acepta la hipótesis específica 02.**

La Hipótesis General: La evidencia que se ha obtenido en el trabajo de investigación nos ha permitido conocer que es importante la gestión del talento humano para la calidad de servicio ya que incide positivamente en la rentabilidad de la empresa.

Por consiguiente **ACEPTAMOS LA HIPÓTESIS GENERAL.**

CONCLUSIONES

Luego de haber expuesto y analizado nuestros resultados y alcanzado los objetivos y contrastados con nuestras hipótesis planteadas, las siguientes son las conclusiones a las cuales hemos arribado como fruto de nuestra investigación:

PRIMERA: Se ha comprobado y demostrado mediante los cuadros y gráficos, que el personal muestra deficiencias en su desempeño, cuando se trata de atender al cliente, el personal de la empresa descuida como se debe brindar un buen servicio, ya que el personal no se encuentra capacitado, motivado e incentivado, muestra de ello es que no cumple con eficacia y eficiencia sus funciones encomendadas por la empresa. Este factor del descuido del personal, implica que no exista una buena calidad de servicio.

SEGUNDA: El nivel de calidad de servicio que prestan el restaurante es deficiente, ya que según los usuarios un 44% de los usuarios encuestados califico como regular la calidad de servicio, 26% califica la calidad de servicio como mala y un 11% de los encuestados califica la calidad de servicio como pésima, mostrando así que la mayoría de los usuarios no están conformes con el servicio recibido y el nivel de satisfacción del cliente dio como resultado; un nivel de insatisfacción de NSI igual a 46, que resulta pésimo, es decir que la satisfacción percibida no se ha logrado superar, motivo por el cual se afirma que el servicio en la empresa de restaurante es deficiente; Respecto al rendimiento obtenido en los periodos 2014 - 2015, se demostró en la comparación de las razones financieras aplicadas al balance general y estado de ganancias y pérdidas que existe bajo nivel de rentabilidad respecto a los

periodos anteriores ya que el nivel de calidad brindada en el servicio en un factor determinante en la rentabilidad obtenida en la empresa.

TERCERA: La propuesta de mejora a través de alternativas conducentes, evaluara la calidad percibida y esperada por el personal y usuarios, esta propuesta es necesaria, puesto a que la empresa no cuenta con un asesoramiento de un especialista en talento humano, para la buena dirección estratégica del personal ya que se no habían determinado con anterioridad la calidad de su servicio, por lo que se desconocía la opinión y sugerencias que los usuarios tenían del servicio. La propuesta de lineamientos de mejora, va a permitir contrarrestar ineficiencias y disminuir las brechas existentes en la empresa.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda que la empresa cuente con un especialista en la gestión del talento humano en su plan organizacional o sino que cuente con un asesoramiento en gestión de personas, ya que permitirá contar con un personal idóneo en cada actividad de la empresa y se vea reflejado en los estados financieros de manera positiva.

SEGUNDA: Se recomienda que la gerencia con coordinación con el especialista se programe un cronograma de capacitaciones cada cierto periodo donde se deba de entrenar, capacitar, motivar e incentivar al personal, para que el personal siempre este identificado con su trabajo y con las metas y objetivos de la empresa, así como abarcar todos los puntos que son la atención cliente personalizado, una infraestructura limpia y cuidada, y utilización de insumos de calidad.

TERCERA: Se recomienda que la gerencia revise los estados financieros de la empresa, para que puedan ver el estado en que se encuentran y en base a ello puedan tomar decisiones correctas y oportunas.

BIBLIOGRAFIA

- APAZA MEZA, M. (2010). Consultor económico Financiero. Lima: Instituto Pacifico S.A.C.
- ALLES, M. (2013). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica S.A.
- ANDA, C. (1997). Conducta del Consumidor Estrategias y Técnicas Aplicadas al Marketing. México: 1ra Edición, E Sic editorial.
- CHARAJA CUTIPA, F. (2011). El MAPIC en la metodología de la investigación (segunda ed.). Puno.
- CHIAVENATO, I. (2009). Gestión del Talento Humano. The McGraw-Hill .
- CHIAVENATO, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (J. M. Chacón, Ed.) México: Ricardo A. del Bosque Alayon.
- FLORES, J. (2003). Estados Financieros. Lima.
- ZELA, B (2012). Gestión del talento humano y su incidencia en la rentabilidad de las empresas de transportes de pasajeros interdepartamental ruta, Juliaca – Arequipa, periodos 2010 - 2011. Tesis para optar el título de Contador Público. Universidad Nacional del Altiplano Puno.
- ZANS, W. (2009). Estados financieros, formulación, análisis e interpretación. Lima.

WEB GRAFÍA

- GARCIA, &SANCHEZ. (2008). bligoo.com. Obtenido de http://gth.bligoo.com.co/autores-recientes-definen-la-gestion-del-talento-humano#.WG0k8_nhCyl
- IBAÑEZ MACHICAO, M. (2010). Administración de Recursos Humanos en la Empresa. Lima, Perú: San Marcos.
- LEAL, R. (2013). ceduc. Obtenido de http://www.ceduc.cl/aula/lebu/materiales/AE/AE-110-0/ANALISIS%20FINANCIERO____.pdf
- LLEDO, P. (2011). bligoo.com. Obtenido de http://gth.bligoo.com.co/autores-recientes-definen-la-gestion-del-talento-humano#.WG0k8_nhCyl
- MORA VENEGA, C. (2012). bligoo.com. Obtenido de http://gth.bligoo.com.co/autores-recientes-definen-la-gestion-del-talento-humano#.WG0k8_nhCyl
- VASQUEZ, A. (2008). bligoo.com. Obtenido de http://gth.bligoo.com.co/autores-recientes-definen-la-gestion-del-talento-humano#.WG0k8_nhCyl
- POLITICAS DE SERVICIO. Obtenido de <https://es.slideshare.net/S4F1/politica-de-servicio-al-cliente>
- NOCIONES BASICAS DE RESTAUTENRIA. Obtenido de <https://tallerdeturismopractico2.blogspot.pe/p/clasificacion-de-los-restaurantes.html>
- INDICADORES FINANCIEROS DE LA SMV. Obtenido de http://aempresarial.com/web/revitem/5_13370_36257.pdf

- TALLER DE TURISMO, RESTAURANTES Obtenido de
<https://tallerdeturismopractico2.blogspot.pe/p/clasificacion-de-los-restaurantes.html>

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA
EVALUACION DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL C.I.S FRIGORIFICO DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PERIODOS 2014 - 2015

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿De qué manera influye la gestión del talento humano en la calidad de servicio y rentabilidad del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno en el periodo 2014 - 2015?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en la calidad de servicio y la rentabilidad del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno en los periodos 2014 – 2015.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL:</p> <p>La gestión del talento humano de la empresa incide negativamente en la calidad de servicio y rentabilidad del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 y 2015.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Gestión del talento humano</p>	Evaluación del Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente Estándares de calidad de servicio
				Compensación de Personas	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento Pago de horas extras
				Desarrollo del personal	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación
				Mantenimiento de las personas	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción con el trabajo Clima laboral Comunicación entre el personal Reuniones de equipo
				Equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Equipamiento interno
				Objetivo Institucional	<ul style="list-style-type: none"> Misión y visión organizacional Instrumentos de gestión Estrategias y políticas de la empresa
<p>PROBLEMA ESPECÍFICO - 1</p> <p>¿Cómo incide la Gestión del talento humano en la calidad de servicio del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno?</p>	<p>OBJETIVO ESPECÍFICO - 1</p> <p>Evaluar la gestión del talento humano en la calidad de servicio del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICA - 1</p> <p>La gestión del talento humano de la empresa incide negativamente en la calidad de servicio del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 y 2015.</p>	<p>VARIABLE INTERVINIENTE</p> <p>Calidad de servicio</p>	Evidencias Físicas	<ul style="list-style-type: none"> Decoración del local Limpieza de la mesa y utensilios Limpieza de la mesa y utensilios
				Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de la Carta Indicación de Precios Pago anticipado
				Empatía	<ul style="list-style-type: none"> Atención de los mozos Trato del personal Trato y actitud ante una queja Seguridad prestada
<p>PROBLEMA ESPECÍFICO - 2</p> <p>¿Cómo es el nivel de calidad del servicio y rentabilidad del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno?</p>	<p>OBJETIVO ESPECÍFICO - 2</p> <p>Determinar el nivel de calidad de servicio y rentabilidad del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICA - 2</p> <p>La gestión del talento humano de la empresa incide negativamente en la calidad de servicio del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 y 2015.</p>	<p>VARIABLE INTERVINIENTE</p> <p>Calidad de servicio</p>	Políticas de servicio	<ul style="list-style-type: none"> Frescura de los alimentos Sabor de los platos Consistencia de los platos
				<p>PROBLEMA ESPECÍFICO - 3</p> <p>Proponer alternativas conducentes basadas en la gestión del talento humano para mejorar la calidad de servicio brindado a los clientes y mejorar la rentabilidad del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.</p>	<p>OBJETIVO ESPECÍFICO - 3</p> <p>Proponer alternativas conducentes basadas en la gestión del talento humano para mejorar la calidad de servicio brindado a los clientes y mejorar la rentabilidad del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.</p>

ANEXO 02



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAS DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES
ENCUESTA AL PERSONAL QUE LABORA EN EL C.I.S FRIGORÍFICO DE
LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

**INSTRUCCIONES:**

Con el siguiente cuestionario se pretende obtener una respuesta personal y sincera, basada en su propia experiencia.

Lea cuidadosamente cada una de las interrogantes y marque con una (x) la que considere correcta.

1. ¿CÓMO CONSIDERA USTED LA ATENCION AL CLIENTE (USUARIO) POR PARTE DE LA EMPRESA?

- Buena
- Regular
- Mala
- No me interesa

2. ¿CONOCE USTED LOS ESTANDARES DE CALIDAD DE SERVICIO PARA UNA BUENA ATENCION AL CLIENTE?

- Si conozco
- No conozco

3. ¿CUÁNDO SE OBTIENE RESULTADOS POSITIVOS DEL DESEMPEÑO LABORAL ESTOS SON PREMIADOS O RECONOCIDOS?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez

4. ¿RECIBE USTED EL PAGO DE LAS HORAS EXTRAS LABORADAS POR PARTE DE LA EMPRESA?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces

- Rara vez
- Nunca
- 5. ¿HA RECIBIDO CAPACITACION ALGUNA PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO LABORAL?**
1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Rara vez
5. Nunca
- 6. ¿CADA CUÁNTO TIEMPO SE PROGRAMA CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO AL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA?**
- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca
- 7. ¿SE SIENTE USTED SATISFECHO CON LA LABOR QUE DESEMPEÑA EN LA EMPRESA?**
- Si estoy satisfecho
- No estoy satisfecho
- No me gusta lo que hago
- 8. ¿CÓMO CONSIDERA USTED EL CLIMA LABORAL DENTRO DE LA EMPRESA?**
- Buen clima laboral
- Regular, quizá mejore
- No hay buen Clima laboral
- 9. ¿USTED CONSIDERA QUE ES IMPORTANTE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA?**
- Si

No

10. ¿CREES QUE LAS REUNIONES EN EQUIPO SON BUENAS?

Si

No

11. ¿CÓMO CALIFICA USTED EL EQUIPAMIENTO INTERNO EN COCINA, POLLERIA Y LOS AMBIENTES DE COMEDOR?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Pésimo

12. ¿CONOCE USTED LA MISION Y VISION DE LA EMPRESA?

Si conozco, siempre no los recuerdan

No conozco, nadie no los recuerda

13. ¿CONOCE USTED LOS INSTRUMENTOS DE GESTION DE LA EMPRESA?

Si conozco

Parcialmente

No conozco

14. ¿CONOCE USTED LAS ESTRATEGIAS Y POLITICAS DE LA EMPRESA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO A LOS USUARIOS?

Si conozco

Parcialmente

No conozco

Nunca

Firma del Entrevistado

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!

ANEXO 03



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAS DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES
ENCUESTA A LOS CLIENTES DEL C.I.S FRIGORÍFICO
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**



INSTRUCCIONES:

Estimado cliente, la presente encuesta es de carácter personal y anónimo, contiene un conjunto de datos que gracias a su colaboración con el marcado de las respuestas (x) estará aportando en el mejoramiento de la calidad del servicio del C.I.S Frigorífico.

Lea cuidadosamente cada una de las interrogantes y marque con una (x) aquella que refleje su opinión personal.

ESCALA DE CALIFICACION		
Excelente	=	5
Bueno	=	4
Regular	=	3
Malo	=	2
Pésimo	=	1

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
1	¿Cómo califica la decoración del local?					
2	¿Cómo califica la limpieza del local y los servicios higiénicos?					
3	La limpieza de la mesa y utensilios es					
4	¿Cómo le parece el diseño de la carta?					
5	La indicación de precios es					
6	¿Cómo califica usted el pago anticipado?					
7	¿Cómo califica la atención recibida por los mozos?					
8	¿Cómo califica usted el trato (cordialidad, comprensión, respeto) del personal al momento de recibir el servicio?					
9	¿Cómo califica usted el trato y actitud del personal ante una queja o incomodidad que pueda presentarse en el servicio?					
10	¿Cómo califica la seguridad prestada?					
11	El nivel de frescura de los alimentos es					
12	El sabor es					
13	¿Cómo calificarías la consistencia de los platos?					

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!

ANEXO 04

CUADRO DE RESULTADO DE ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL QUE LABORA EN EL CIS FRIGORIFICO DE LA UNA PUNO

N°	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8
1	¿CÓMO CONSIDERA USTED LA ATENCION AL CLIENTE (USUARIO) POR PARTE DE LA EMPRESA?	2	2	2	3	2	2	1	2
2	¿CONOCE USTED LOS ESTANDARES DE CALIDAD DE SERVICIO PARA UNA BUENA ATENCION AL CLIENTE?	2	1	2	1	2	2	2	1
3	¿CUÁNDO SE OBTIENE RESULTADOS POSITIVOS DEL DESEMPEÑO LABORAL ESTOS SON PREMIADOS O RECONOCIDOS?	5	5	4	3	4	5	5	4
4	¿RECIBE USTED EL PAGO DE LAS HORAS EXTRAS LABORADAS POR PARTE DE LA EMPRESA?	5	5	4	3	5	5	5	5
5	¿HA RECIBIDO CAPACITACION ALGUNA PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO LABORAL?	4	4	5	3	5	5	4	5
6	¿CADA CUÁNTO TIEMPO SE PROGRAMA CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO AL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA?	4	4	5	3	5	5	4	5
7	¿SE SIENTE USTED SATISFECHO CON LA LABOR QUE DESEMPEÑA EN LA EMPRESA?	1	1	1	3	1	1	1	2
8	¿CÓMO CONSIDERA USTED EL CLIMA LABORAL DENTRO DE LA EMPRESA?	2	1	2	2	2	2	2	2
9	¿USTED CONSIDERA QUE ES IMPORTANTE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA?	1	1	1	1	1	1	1	1
10	¿CREES QUE LAS REUNIONES EN EQUIPO SON BUENAS?	1	2	2	1	2	1	1	2
11	¿CÓMO CALIFICA USTED EL EQUIPAMIENTO INTERNO EN COCINA, POLLERIA Y LOS AMBIENTES DE COMEDOR?	3	3	3	3	3	3	3	3
12	¿CONOCE USTED LA MISION Y VISION DE LA EMPRESA?	1	2	2	2	2	2	2	1
13	¿CONOCE USTED LOS INSTRUMENTOS DE GESTION DE LA EMPRESA?	1	2	2	3	3	3	2	3
14	¿CONOCE USTED LAS ESTRATEGIAS Y POLITICAS DE LA EMPRESA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO A LOS USUARIOS?	1	2	1	3	3	3	2	3



9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2
4	4	5	3	5	3	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4
5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
3	5	5	4	5	3	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5
3	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5
1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1
3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2
3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2
2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	1	2
2	2	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2

PREGUNTAS P. 1.- BUENO P. 2, 12.- SI CONOZCO P. 3, 4, 5, 6.- SIEMPRE P. 7.- SI ESTOY SATISFECHO P. 8.- BUEN CLIMA P. 9, 10.- SI P. 11.- EXCELENTE P. 12.- SI CONOZCO	PREGUNTAS P. 1.- REGULAR P. 2, 12.- NO CONOZCO P. 3, 4, 5, 6.- CASI SIEMPRE P. 7.- NO ESTOY SATISFECHO P. 8.- REGULAR, QUIZA MEJORE P. 9, 10.- NO P. 11.- BUENO P. 12.- PARCIALMENTE	PREGUNTAS P. 1.- MALA P. 3, 4, 5, 6.- A VECES P. 7.- NO ME GUSTA LO QUE HAGO P. 8.- NO HAY BUEN CLIMA LABORAL P. 11.- REGULAR P. 12.- NO CONOZCO	PREGUNTAS P. 1.- NO ME INTERESA P. 3, 4, 5, 6.- RARA VEZ P. 11.- MALO	PREGUNTAS P. 3, 4, 5, 6.- NUNCA P. 11.- PESIMO	TOTAL
1	2	3	4	5	
5	19	1	0	-	25
10	15	-	-	-	25
0	0	4	8	13	25
0	0	2	3	20	25
0	0	4	6	15	25
0	0	3	7	15	25
19	5	1	-	-	25
3	20	2	0	0	25
24	1	-	-	-	25
10	15	-	-	-	25
0	2	22	1	0	25
5	20	-	-	-	25
2	10	13	-	-	25
4	7	14	-	-	25

CUADRO DE RESULTADO DE ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES DEL CIS FRIGORIFICO DE LA UNA PUNO

N°	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	¿Cómo califica la decoración del local?	3	4	3	3	2	2	3	3	3	1	2	3
2	¿cómo califica la limpieza del local y los servicios higiénicos?	3	3	2	4	2	1	3	5	3	2	2	3
3	La limpieza de la mesa y utensilios es	3	3	2	4	2	1	3	5	3	2	2	3
4	¿Cómo le parece el diseño de la carta?	2	4	3	1	2	2	1	3	3	1	2	2
5	La indicación de precios es	3	4	3	3	2	1	3	3	3	1	4	3
6	¿Cómo califica usted el pago anticipado?	3	4	3	4	2	1	4	5	3	1	5	3
7	¿Cómo califica la atención recibida por los mozos?	3	4	2	3	2	1	5	4	3	1	3	5
8	¿Cómo califica usted el trato (cordialidad, comprensión, respeto) del personal al momento de recibir el servicio?	3	3	2	4	2	1	3	5	3	2	2	3
9	¿Cómo califica usted el trato y actitud del personal ante una queja o incomodidad que pueda presentarse en el servicio?	3	2	2	4	2	1	3	4	2	2	2	3
10	¿Cómo califica la seguridad prestada?	3	3	2	4	2	1	3	5	3	2	2	3
11	El nivel de frescura de los alimentos es	3	1	2	5	2	1	3	4	2	1	2	3
12	El sabor es	3	4	3	4	2	1	4	5	3	2	5	3
13	¿Cómo calificarías la consistencia de los platos?	3	3	2	4	2	1	3	5	3	2	2	3

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	3	3	2	1	2	3	4	3	1	2	3	4	3
4	3	3	3	2	4	2	2	2	3	2	3	2	1	1	3	4	3	1	3	3	2	3
3	3	3	3	2	4	2	2	2	3	2	3	2	1	1	3	4	3	1	3	3	2	3
2	3	2	2	3	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	4	1	1	2	3	4	1
3	3	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	1	2	3	4	3	1	2	3	4	3
4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	1	1	3	4	3	1	4	3	5	3
3	3	2	4	3	4	3	2	5	4	3	2	2	1	1	3	4	3	1	2	3	3	3
3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	1	1	3	3	3	1	3	3	2	3
3	2	3	3	2	3	2	1	2	3	2	3	2	1	1	2	3	3	1	3	2	2	3
3	4	3	3	2	4	2	3	2	3	2	3	2	1	1	3	4	3	1	4	3	2	3
3	2	3	3	2	4	2	1	2	3	2	3	1	1	2	2	3	3	1	3	2	2	2
4	3	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	1	3	4	3	3	4	3	4	3
2	4	3	3	1	4	2	2	2	3	2	3	2	2	1	3	4	3	1	3	3	2	4

ENCUESTAS RELIZADAS A LOS CLIENTES DEL CIS FRIGORIFICO DE LA UNA PUNO																														
36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60						
3	2	3	3	3	3	1	2	2	3	4	2	3	2	1	1	3	4	1	2	2	2	4	3	1						
4	2	3	4	4	4	2	2	2	3	5	3	4	3	1	1	4	3	1	2	2	3	3	4	1						
4	3	3	4	4	4	2	2	2	3	5	3	4	3	1	1	4	3	1	3	2	3	3	4	1						
3	2	1	3	1	2	2	2	2	3	4	2	3	2	1	1	1	4	3	2	2	2	4	3	1						
3	2	3	3	3	3	1	1	2	3	4	2	3	1	1	1	3	4	1	2	2	2	4	3	1						
4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	5	3	4	3	1	1	4	4	1	2	2	3	4	4	1						
3	2	3	3	3	3	1	1	2	3	4	2	3	1	1	1	3	5	1	1	2	2	3	3	1						
4	3	3	4	4	4	2	2	2	3	5	3	4	3	1	1	4	3	1	3	2	3	3	4	1						
3	3	2	4	3	3	2	2	1	3	4	2	4	3	1	1	4	2	1	3	3	3	3	3	1						
4	3	3	4	4	4	2	3	2	3	5	3	4	3	1	1	4	3	1	4	2	3	3	4	1						
3	4	2	4	3	3	2	2	1	1	5	2	4	3	1	1	4	2	1	3	3	3	3	3	1						
4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	5	3	4	3	2	3	4	4	2	3	2	3	4	4	3						
4	3	3	4	4	4	2	2	2	3	5	2	4	3	2	1	4	3	1	3	2	3	3	4	2						

61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85
2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3
2	3	3	2	3	4	2	2	3	2	4	5	2	2	2	1	4	3	3	4	1	2	2	3	3
2	3	3	2	3	4	2	2	3	2	4	5	2	2	2	1	4	3	3	4	1	2	2	3	3
2	3	3	3	2	2	3	1	1	1	3	3	3	3	2	1	2	3	1	1	1	2	1	1	1
2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	4	3	3	3	1	2	3	3	3
2	4	3	3	3	4	3	3	3	5	4	5	3	5	5	1	4	3	4	4	1	2	5	4	3
2	3	3	3	2	4	3	5	3	2	3	3	4	3	4	1	5	3	2	3	1	2	3	3	3
2	3	3	2	3	4	2	2	3	2	4	5	2	2	2	1	3	3	3	4	1	2	2	3	3
2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	4	4	3	2	2	1	2	3	3	3	1	2	3	2	3
2	3	3	1	3	4	2	2	3	2	4	5	3	2	2	1	4	3	3	4	1	2	2	3	3
2	3	4	2	2	3	2	2	3	2	5	4	3	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3
3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	5	3	4	5	2	4	3	4	4	2	3	5	3	3
1	3	3	2	3	4	2	2	3	2	4	5	2	2	2	2	4	3	3	4	1	2	2	3	3

86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
3	2	3	3	4	4	1	2	2	3	4	2	3	2	1	1	3	4	3	2	2	4	2	3	1
4	3	3	3	3	3	2	1	2	2	4	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	2	3	1
4	3	3	3	3	3	2	1	2	2	4	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	2	3	1
1	2	2	2	5	4	1	2	2	3	2	2	2	2	1	1	3	5	3	2	2	4	2	1	1
3	2	3	3	4	5	1	1	2	3	4	2	3	2	1	1	3	4	3	2	2	4	1	3	1
4	3	3	3	4	4	1	1	2	3	4	2	4	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	4	1
3	2	3	4	4	5	1	1	1	3	4	2	3	2	1	1	4	4	3	2	2	3	1	3	1
4	3	3	3	3	3	2	1	2	2	5	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	2	3	1
3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	4	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	1
4	3	3	3	3	3	2	1	1	2	4	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	2	3	1
3	3	3	5	3	3	3	1	2	2	4	2	2	3	4	2	3	3	2	3	1	2	2	3	1
4	3	3	3	4	4	3	2	2	3	4	2	4	3	4	2	4	4	3	3	2	3	3	4	3
4	3	3	3	4	3	2	1	2	2	4	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	2	4	2

111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135
2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3
2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3
2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3
2	1	4	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	3	2	1	2	3	2	2	1	2	3	3	3
4	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	4	3	3	3	1	2	3	3	3
5	4	4	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	2	2	3	3	3
3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	1	4	3	3	3	1	2	3	3	3
2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3
3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2
2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3
3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2
4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3
2	3	4	3	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	3	4	3

136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160
3	2	3	3	4	3	1	2	2	3	4	2	3	2	1	1	3	3	3	2	2	4	3	3	1
3	4	3	2	3	3	3	2	3	4	2	3	3	4	1	3	3	3	2	3	2	4	3	3	2
3	4	3	2	3	3	3	2	3	4	2	3	3	4	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2
3	2	3	3	4	1	1	2	2	1	4	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	3	1
3	2	3	3	4	3	1	2	2	3	5	2	3	4	1	1	3	3	3	4	2	4	3	3	1
3	4	4	3	4	3	4	2	3	4	5	2	3	4	1	3	3	3	3	4	2	4	3	4	2
3	2	3	4	3	3	1	2	2	3	5	2	3	5	1	1	3	3	3	4	2	4	3	3	1
3	4	3	2	3	3	3	2	3	4	2	3	3	4	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2
3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	4	1	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2
3	4	3	2	3	3	4	2	3	4	2	3	3	4	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2
3	3	2	2	3	2	4	1	3	2	3	2	3	4	1	2	3	2	5	3	2	3	3	3	2
3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	2	3	3	4	2	4	3	3	4	2	4	3	4	2
3	4	3	2	3	3	3	2	4	4	2	3	3	4	1	4	3	3	2	3	2	3	4	3	2

161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185
2	3	3	3	2	2	3	4	3	1	3	3	3	3	2	1	2	3	4	3	1	2	3	4	2
2	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	2	4	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2
2	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	2	4	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2
2	3	3	3	2	2	2	4	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	4	3	1	2	2	4	2
2	3	3	3	2	2	3	4	3	1	3	3	3	5	2	1	4	3	4	3	1	2	3	5	2
3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	4	2	3	5	3	4	3	3	4	4	5	2
2	3	3	3	2	2	4	3	3	1	4	3	3	5	2	1	4	3	5	3	1	2	3	5	2
2	5	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	2	4	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2
3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2
2	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	2	4	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2
3	4	3	4	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	2	1
3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	5	3	4	3	4	4	4	4	3
2	4	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	2	4	2	3	2	4	3	2	3	3	3	2	2

																									PESIMO	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	1	2	3	4	5								
3	2	3	3	4	3	1	2	2	3	4	2	3	2	1	3	3	3	25	55	101	22	0	203							
3	2	3	2	4	3	1	3	3	4	3	2	3	2	3	4	3	3	14	60	93	33	3	203							
3	2	3	2	3	3	1	3	3	4	3	2	3	2	3	4	3	3	14	58	99	30	3	203							
1	2	1	1	5	1	1	2	2	3	2	2	1	2	1	2	1	3	66	79	41	14	3	203							
3	2	3	3	4	3	1	2	2	3	4	2	5	2	1	3	3	3	30	38	99	30	5	203							
4	2	3	3	4	3	1	2	3	4	4	2	5	2	3	4	4	4	16	27	79	66	14	203							
3	2	4	3	5	3	1	2	2	4	3	2	5	2	1	3	3	3	33	41	88	27	14	203							
3	2	3	2	3	3	1	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	14	58	104	22	5	203							
3	2	2	2	3	3	1	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	2	16	74	101	11	0	203							
4	2	3	2	3	3	1	3	3	4	3	2	3	2	3	4	3	3	16	52	96	36	3	203							
3	2	3	2	3	3	1	4	3	4	3	2	3	4	3	3	2	3	22	71	85	19	5	203							
4	2	3	3	4	3	1	3	4	4	4	3	5	2	3	4	4	4	3	25	90	77	8	203							
3	2	3	2	4	3	1	3	3	4	3	2	3	2	3	4	4	3	11	63	82	44	3	203							

ANEXO 05

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO
CENTRO DE INVESTIGACION Y SERVICIOS FRIGORIFICO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 Y 2015
(EXPRESADO EN NUEVOS SOLES)

RUBROS	2015	2014
ACTIVO		
Activo Corriente	S/.	S/.
Efectivo y Equivalente de Efectivo	1,079,261.79	701,651.00
Cuentas por Cobrar Comerciales	1,047,845.81	1,267,156.42
Entregas a Rendir Cuenta	2,564.31	2,564.31
Existencias	99,584.58	133,746.54
Total Activo Corriente	2,229,256.49	2,105,118.27
Activo no Corriente		
Inmuebles Maquinaria y Equipo	1,257,016.09	1,257,016.09
Inversiones Permanente	3,962.31	3,962.31
Total Activo no Corriente	1,260,978.40	1,260,978.40
TOTAL ACTIVO	S/.3,490,234.89	S/.3,366,096.67
PASIVO Y PATRIMONIO		
Pasivo Corriente		
Cuentas por Pagar Comerciales	4,688.00	4,688.98
Otras Cuentas por Pagar	481,535.98	474,399.12
Total Pasivo Corriente	486,223.98	479,088.10
PATRIMONIO		
Capital de Trabajo	696,189.28	696,189.28
Capital por Valorización Adicional	822,535.27	822,535.27
Resultados Acumulados	1,368,284.02	1,101,312.19
Resultados del Ejercicio	117,002.34	266,971.83
Total Patrimonio	3,004,010.91	2,887,008.57
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/.3,490,234.89	S/.3,366,096.67

ANEXO 06

ESTADO DE RESULTADOS
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO
CENTRO DE INVESTIGACION Y SERVICIOS FRIGORIFICO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 Y 2015
(EXPRESADO EN NUEVOS SOLES)
(POR FUNCIÓN)

RUBROS	2015	2014
	S/.	S/.
INGRESOS OPERACIONALES		
Ventas Netas	2,645,300.50	2,602,773.07
(-) Costo de Ventas	2,336,398.17	2,134,980.54
UTILIDAD BRUTA	308,902.33	467,792.53
GASTOS OPERACIONALES		
Gasto de Ventas	(24,000.00)	(24,000.00)
Gastos de Administración	(155,026.23)	(173,916.93)
UTILIDAD OPERATIVA	129,876.10	269,875.60
OTROS INGRESOS (GASTOS)		
Ingresos Financieros	0.00	0.00
Gastos Financieros	(12,873.76)	(2,903.77)
RESULTADO ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTO	117,002.34	266,971.83
Impuesto a la Renta	0.00	0.00
UTILIDA NETA DEL EJERCICIO	117,002.34	266,971.83

ANEXO 07

ESTADO DE RESULTADOS
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO
CENTRO DE INVESTIGACION Y SERVICIOS FRIGORIFICO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 Y 2015
(EXPRESADO EN NUEVOS SOLES)
(POR NATURALEZA)

RUBROS	2015	2014
	S/.	S/.
Ventas de Mercaderías	2,645,300.50	2,602,773.07
Compra de Mercaderías	(104,646.58)	(118,346.02)
Compra de Materia Primas	(1,530,589.13)	(1,608,486.61)
Compra de Envases y Embalajes	(118,272.03)	(18,246.57)
Compra de Suministros	(43,026.16)	(10,681.30)
Variación de Mercaderías	(35,724.62)	24,754.59
Variación de Materia Primas	5,589.23	7,092.35
Variación de Envases y Embalajes	1,207.09	3,453.63
Variación de Suministros	(5,233.66)	(3,159.32)
MARGEN COMERCIAL	814,604.64	879,153.82
Gastos por servicios prestados por terceros		
Transporte	(250.85)	(313.44)
Electricidad	(41,955.72)	0.00
Agua	(30,037.31)	(52,186.76)
Gas	(89,924.58)	0.00
Teléfono	(4,136.28)	(5,178.60)
Publicidad	(923.73)	(6,047.40)
Servicios Terceros	(13,507.71)	(10,263.51)
VALOR AGREGADO	633,868.46	805,164.11
Gastos de personal, director y gerente	(342,343.31)	(333,785.94)
Gastos tributarios	0.00	0.00
EXCEDENTE BRUTO DE EXPLOTACIÓN	291,525.15	471,378.17
Otros Ingresos de Gestión	0.00	0.00
Otros Gastos de Gestión	(159,061.08)	(200,652.57)
Suscripciones	(2,587.97)	(850.00)
RESULTADO DE EXPLOTACION	129,876.10	269,875.60
Ingresos Financieros	0.00	0.00
Gastos Financieros	(12873.76)	(2,903.77)
RESULTADO ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTO	117,002.34	266,971.83
Impuesto a la Renta	0.00	0.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	117,002.34	266,971.83

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

ARTICULO CIENTIFICO


**"EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA
EN LA RENTABILIDAD DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO PERIODOS
2014 – 2015"**

**"EVALUATION OF THE MANAGEMENT OF THE HUMAN TALENT AND ITS
INCIDENCE IN THE PROFITABILITY OF THE REFRIGERATOR COURT OF
THE NATIONAL UNIVERSITY OF THE ALTIPLANO PUNO PERIODOS 2014 -
2015"**


PRESENTADO POR:

MARGOT ZANDRA MOROCCO TACURI

Director:


.....
Dr. HECTOR EDDY CALUMANI BLANCO

Coordinador de Investigación:


.....
Dr. PERCY QUISPE PINEDA

PUNO – PERÚ

2017

**“EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO PERIODOS 2014 –
2015”**

"EVALUATION OF THE MANAGEMENT OF THE HUMAN TALENT AND ITS
INCIDENCE IN THE PROFITABILITY OF THE REFRIGERATOR COURT OF
THE NATIONAL UNIVERSITY OF THE ALTIPLANO PUNO PERIODOS 2014 -
2015"

MARGOT ZANDRA MOROCCO TACURI

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

ARTICULO CIENTIFICO

**“EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO PERIODOS 2014 –
2015”**

**"EVALUATION OF THE MANAGEMENT OF THE HUMAN TALENT AND ITS
INCIDENCE IN THE PROFITABILITY OF THE REFRIGERATOR COURT OF
THE NATIONAL UNIVERSITY OF THE ALTIPLANO PUNO PERIODOS 2014
- 2015"**

AUTOR: MARGOT ZANDRA MOROCCO TACURI

CORREO: margotzandramt@gmail.com

ESCUELA PROFESIONAL: CIENCIAS CONTABLES

RESUMEN

El presente trabajo de Investigación tuvo su origen en los problemas detectados en torno a la Gestión del Talento Humano y su incidencia en la rentabilidad, ya que se percibe en los clientes una insatisfacción o descontento por el servicio recibido, lo cual hace presumir que tal actitud tiene repercusiones negativas sobre la utilidad. Es por esta razón, que se llevó a cabo el presente trabajo. Los resultados obtenidos son: El personal que labora no está gestionado de manera óptima por parte de la empresa donde se ha demostrado en cuanto a los siguientes indicadores: capacitación y desarrollo de personas, Objetivo Institucional, Evaluación del desempeño, Compensación de personas, Mantenimiento de personas y equipos de trabajo que influyen directamente en la calidad de servicio, se demostró que un 44% de los usuarios encuestados califico como regular la calidad de servicio, 26% califica la calidad de servicio como mala y un 11% de los encuestados califica la calidad de servicio como pésima, por lo cual la gestión del talento humano incide negativamente en la calidad de servicio, cabe recalcar que la evaluación del nivel de satisfacción en los usuarios o clientes, dio como resultado según el nivel de insatisfacción de Índice Neto de Satisfacción o Net Prometer Score igual a 46, que resulta Pésimo; es decir que la satisfacción percibida no se ha logrado superar, motivo por el cual se afirma que el servicio en la empresa de restaurante es deficiente, con respecto al rendimiento

obtenido en los periodos 2014 - 2015; también se ha demostrado en los ratios con relación a los índices de gestión, la razón de costo de ventas para el periodo 2014 ésta representaba el 82% y para el 2015 el 88%, el mismo que afecta las utilidades de la empresa y por ende la rentabilidad. De la misma forma en los índices de rentabilidad, la rentabilidad neta sobre ventas fueron muy bajos a los esperados por la empresa, ya que para el periodo 2014 ésta representaba por un 10% y para el 2015 un 4%. Las conclusiones generales son: El personal muestra deficiencias en su desempeño, cuando se trata de atender al cliente, el personal de la empresa descuida como se debe brindar un buen servicio, ya que el personal no se encuentra entrenado, motivado e incentivado, muestra de ello es que no cumple con eficacia y eficiencia sus funciones encomendadas por la empresa. Este factor del descuido del personal, implica que no exista una buena calidad de servicio. Respecto al rendimiento obtenido en los periodos 2014 - 2015, se demostró en la comparación de las razones financieras aplicadas al balance general y estado de ganancias y pérdidas que existe bajo nivel de rentabilidad respecto a los periodos anteriores ya que el nivel de calidad brindada en el servicio en un factor determinante en la rentabilidad obtenida en la empresa.

El desarrollo integral de la investigación consta de cuatro capítulos.

El capítulo I, se abordó lo referente al planteamiento del problema, los antecedentes y los objetivos de la investigación.

En el capítulo II se desarrolló el marco teórico, marco conceptual en la que se ha consignado los antecedentes, principios y teorías que respaldan el tema de trabajo de investigación, así mismo la hipótesis de investigación.

En el capítulo III, se desarrolló la metodología de la investigación, que incluyen los métodos empleados en la investigación como son el Método Deductivo y Método Descriptivo; población, muestra y las técnicas de recolección y procesamiento de datos.

En el capítulo IV, Exposición y análisis de los resultados, donde está el desarrollo de la investigación. Muestra los resultados mediante cuadros, los que fueron analizados y discutidos como resultado de aplicación de términos porcentuales y comparaciones para llegar a las conclusiones y recomendaciones finales.

PALABRAS CLAVES: Gestión, Talento Humano, Rentabilidad, Calidad y Estados Financieros.

ABSTRACT

The present research work had its origin in the problems detected around Human Talent Management and its impact on profitability, since it is perceived in the clients a dissatisfaction or discontent for the service received, which makes presume that such

attitude it has negative repercussions on utility. It is for this reason that the present work was carried out. The results obtained are: The personnel that works is not managed optimally by the company where it has been demonstrated in terms of the following indicators: training and development of people, Institutional Objective, Performance Evaluation, Compensation of people, Maintenance of people and work teams that directly influence the quality of service, it was shown that 44% of the users surveyed rated how to regulate the quality of service, 26% rated the quality of service as bad and 11% of respondents rated the poor service quality, which is why the management of human talent negatively affects the quality of service, it should be noted that the assessment of the level of satisfaction in users or customers, resulted in the level of dissatisfaction of the Net Satisfaction Index or Net Promise Score equal to 46, which turns out to be Poor; that is to say that the perceived satisfaction has not been overcome, which is why it is stated that the service in the restaurant company is deficient, with respect to the performance obtained in the periods 2014 - 2015; It has also been demonstrated in the ratios in relation to the management indexes, the cost of sales ratio for the 2014 period represented 82% and for 2015 88%, the same that affects the company's profits and therefore profitability. In the same way in the indices of profitability, the net profitability on sales were very low to those expected by the company, since for the period 2014 it represented by 10% and for 2015 by 4%. The general conclusions are: The staff shows deficiencies in their performance, when it comes to serving the client, the staff of the company neglects how a good service should be provided, since the personnel is not trained, motivated and incentivated, sample of this is that it does not effectively and efficiently fulfill its functions entrusted by the company. This factor of carelessness of staff, implies that there is no good quality of service. Regarding the performance obtained in the periods 2014 - 2015, it was demonstrated in the comparison of the financial ratios applied to the balance sheet and profit and loss statement that there is a low level of profitability with respect to the previous periods since the level of quality provided in the service is a determining factor in the profitability obtained in the company.

The integral development of the investigation consists of four chapters.

Chapter I dealt with the approach to the problem, the background and objectives of the investigation.

In Chapter II, the theoretical framework was developed, a conceptual framework in which the antecedents, principles and theories that support the subject of research work have been recorded, as well as the research hypothesis.

In chapter III, the research methodology was developed, which includes the methods used in the research, such as the Deductive Method and Descriptive Method; population, sample and data collection and processing techniques.

In chapter IV, Exposition and analysis of the results, where is the development of the investigation. It shows the results through tables, which were analyzed and discussed as a result of the application of percentage terms and comparisons to reach the final conclusions and recommendations.

KEYWORDS: Management, Human Talent, Profitability, Quality and Financial Statements.

INTRODUCCIÓN

La dinámica de las empresas en un mundo globalizado y en permanente cambio exige la definición de políticas de gestión del talento humano que estén acorde con las nuevas exigencias para mantener la capacidad competitiva en condiciones de eficiencia y eficacia.

La investigación está basada en el estudio de la Gestión del Talento Humano y Calidad de servicio, donde se permite conocer la capacitación y desarrollo de personas, objetivo institucional, evaluación del desempeño, compensación de personas, mantenimiento de personas y equipos de trabajo, así como determinar cómo influye directamente en la calidad de servicio brindado a los usuarios y cómo se refleja en la rentabilidad de la organización. La calidad en el servicio es la satisfacción de los clientes respecto a cualquier servicio y es la verdadera ventaja para mantenerse en el mercado y la ventaja competitiva de una organización en un mercado altamente exigente, donde el servicio de calidad es el reflejo de una buena Gestión del Talento Humano en una empresa.

En la actualidad encontramos muchas personas y empresas poco dispuestas a prestar servicios de calidad, y que parecen tener siempre maneras de resistirse a aceptar los cambios que la calidad implica. Y a través del presente trabajo de investigación hemos evaluado la Gestión del Talento Humano y la calidad del servicio a través de la capacitación y desarrollo de personas, objetivo institucional, evaluación del desempeño, compensación de personas, mantenimiento de personas y equipos de trabajo del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional Del Altiplano Puno con la finalidad de conocer las debilidades que padecen y proponer alternativas con el fin de elevar la calidad de servicio ofertado y por ende los índices de rentabilidad. Por lo tanto se considera necesario desarrollar este trabajo de investigación, para concientizar a los directivos sobre la importancia de realizar el análisis de los estados financieros y poder conocer la real situación financiera de esta empresa para una adecuada toma de decisiones gerenciales.

Por todo lo mencionado y por las características de la investigación se formula el problema ¿De qué manera influye la gestión del talento humano en la calidad de servicio y rentabilidad del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno en el periodo 2014 - 2015?y se tiene como objetivo principal: “Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en la calidad de servicio y la rentabilidad del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno en los periodos 2014 – 2015”, la hipótesis general planteada fue “La gestión del talento humano de la empresa incide negativamente en la calidad de servicio y rentabilidad del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2014 y 2015”.

MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES:

- Atención al cliente
- Estándares de calidad de servicio
- Reconocimiento
- Pago de horas extras
- Capacitación
- Satisfacción con el trabajo
- Clima laboral
- Comunicación entre el personal
- Reuniones de equipo
- Equipamiento interno
- Misión y visión organizacional
- Instrumentos de gestión
- Estrategias y políticas de la empresa
- Decoración del local
- Limpieza de la mesa y utensilios
- Limpieza de la mesa y utensilios
- Diseño de la Carta
- Indicación de Precios
- Pago anticipado
- Atención de los mozos
- Trato del personal
- Trato y actitud ante una queja
- Seguridad prestada
- Frescura de los alimentos
- Sabor de los platos
- Consistencia de los platos

- Ratios de gestión y rentabilidad

METODOS:

Método Descriptivo

Este método nos permitió ver con claridad la realidad o situación tal como se presenta “lo que existe” con respecto a las variaciones o las condiciones de una situación. En el trabajo de investigación se utilizó para analizar cuadros y resúmenes numéricos, formados por los Estados Financieros, para mostrar los resultados.

Método Deductivo

Parte de lo general a lo particular, puede afirmarse que va de arriba hacia abajo. En el quehacer científico, de las acciones, principios y postulados se obtiene derivaciones de aplicación práctica, en el trabajo de investigación se utilizó en la recolección de datos para llegar a conclusiones de carácter particular en el cual vemos la situación de la entidad.

TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

Observación

Se define como el uso sistemático de nuestros sentidos para buscar los datos que necesitamos para absolver el problema de investigación. En el desarrollo del trabajo fue necesaria la observación en forma directa e indirecta para percibir la situación sobre financiamiento de activos, es decir nos permitió conocer cómo se lleva a cabo algunas operaciones financieras dentro de la empresa.

Encuestas

La encuesta se realizó con el fin de conocer las opiniones de los usuarios con relación a la empresa de restaurante, se llevará de manera escrita con la finalidad de dar respuesta a nuestras preguntas con el objetivo de confirmar o rechazar posteriormente las hipótesis planteadas sobre la calidad de servicio.

El instrumento que se utilizó fue de acuerdo a la escala de Likert, la cual es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es de uso más amplio en encuestas para la investigación.

() Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo

Análisis Documental.

En el desarrollo del trabajo de investigación se utilizó datos bibliográficos y fuentes de información documental como los estados financieros de la empresa como: el Estado de situación financiera y Estado de resultados, lo cual permitirá la obtención de resultados reales y objetivos.

POBLACION Y MUESTRA

Población

La empresa C.I.S Frigorífico de Universidad Nacional Del Altiplano Puno se constituye como la población donde laboran 37 trabajadores, 7 como personal administrativo y 30 como personal operativo; y 254,781 clientes que concurren al año a la empresa, lo cual nos sirvió como unidad de análisis.

Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el método probabilístico, donde el total del personal es 37 de los cuales 7 son administrativos y 30 son personal operativo de restaurante y pollería. En donde el tamaño de la muestra apropiada para el estudio fue de 25 trabajadores y de los 254,781 clientes percibidos anualmente dio como muestra de 203 clientes del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.

RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados, producto de las encuestas realizadas que se presenta a continuación.

TABLA 01

CONOCIMIENTO SOBRE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD DE SERVICIO POR PARTE DEL PERSONAL DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015		
CONOCIMIENTO DE ESTÁNDARES DE CALIDAD DE SERVICIO	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Sí conozco	10	40%
No conozco	15	60%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

Se entiende por "calidad en el servicio" el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio destinadas a satisfacer a los clientes. Podemos decir que: Calidad es igual a satisfacer las expectativas del cliente. Para ello debemos conocer bien las características y preferencias de nuestro público, al mismo tiempo que tenemos que poseer iniciativa y creatividad suficiente para poder modificar aspectos del servicio en función de reacciones y demandas inesperadas. Según los resultados que se muestra en el cuadro 01 de la encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, resulta que un 60% del personal indican que no conoce los estándares de calidad de servicio al cliente y 40% del personal responde que si conoce los estándares de calidad de servicio, lo cual nos demuestra que todo el personal de la empresa debería de conocer los estándares de

calidad de servicio para que haya una buena atención al cliente por parte de la empresa.

TABLA 02

PAGO DE HORAS EXTRAS AL PERSONAL DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015		
PAGO DE HORAS EXTRAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	2	8%
Rara vez	3	12%
Nunca	20	80%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

Debemos considerar que el art. 9° de la Ley 27671 LEY JORNADA DE TRABAJO, HORARIO Y TRABAJO EN SOBRETIEMPLO menciona que: “Nadie puede ser obligado a trabajar horas extras, salvo en los casos justificados en que la labor resulte indispensable a consecuencia de un hecho fortuito o fuerza mayor que ponga en peligro inminente a las personas o los bienes del centro de trabajo o la continuidad de la actividad productiva. Según los resultados que se muestra en la tabla 02 de la encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, resulta que un 80% del personal indica que nunca recibió pago por las horas extras laboradas en la empresa, 12% indica que raras veces y 8% indica que a veces recibió el pago de sus horas extras laboradas. Lo que demuestra una falta de conocimiento o incumplimiento de las normas laborales.

TABLA 03

CAPACITACIÓN REALIZADA AL PERSONAL DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015		
CAPACITACIÓN RECIBIDA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	4	16%
Rara vez	6	24%
Nunca	15	60%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP

Es el proceso de adiestramiento, de perfeccionamiento y/o adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendiente a un mejor ejercicio de las labores, a un mayor bienestar social y a la realización personal del servidor. Según los resultados que se muestra la tabla03 de la encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, observamos que un 60% del personal indica que nunca recibió capacitación alguna para mejorar el desempeño laboral, 24% indica que fueron raras veces y 16% indica que a veces recibieron capacitación para mejorar el desempeño laboral. Lo que significa que no recibieron la capacitación por parte de la empresa para un adecuado desempeño en sus funciones que coadyuve a la prestación de servicios de calidad.

TABLA 04

CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN ORGANIZACIONAL POR PARTE DEL PERSONAL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015		
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN ORGANIZACIONAL	Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Sí conozco, siempre no los recuerdan	5	20%
No conozco, nadie no los recuerda	20	80%
TOTAL	25	100%
FUENTE: Encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la UNAP		

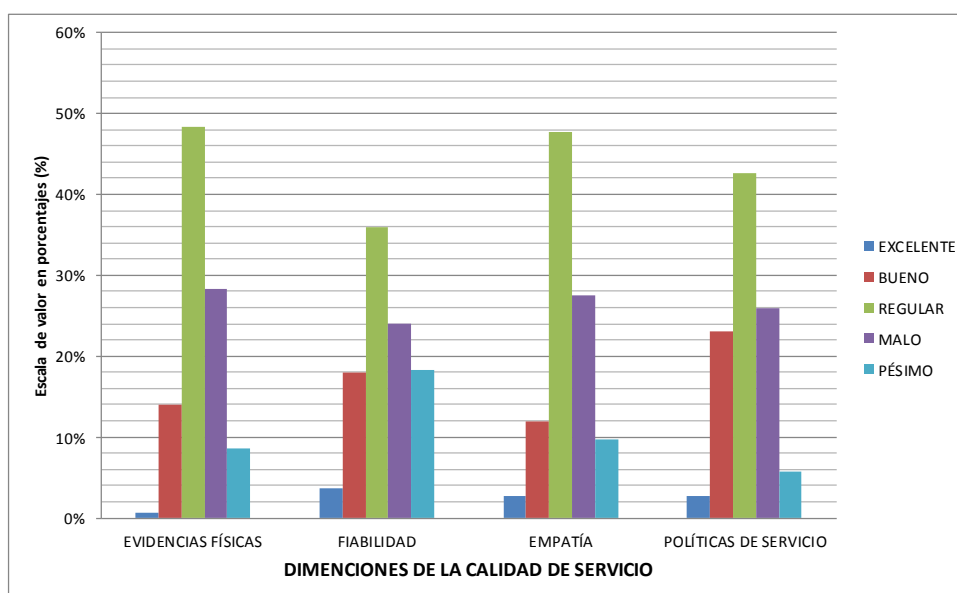
Según los resultados que se muestra en la tabla 04 de la encuesta realizada al personal del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, se muestra que un 80% de los trabajadores respondió que no conoce la Misión ni la Visión y el 20% indica que si conoce la Misión y Visión de la empresa. El 80% de los trabajadores no conoce lo que es la misión y visión de la empresa, donde resulta ser un problema, ya que nunca les han mencionado sobre ello y la empresa está encaminándose sin propósitos y valores. De ello resaltamos que la visión de la organización resume los valores y aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre estrategias utilizadas para que se hagan realidad; y la misión es la formulación de los propósitos de una organización, y debe crear compromisos e inducir comportamientos en la organización por parte de los trabajadores.

TABLA 05

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO, SEGÚN LOS CRITERIOS DE LA DIMENSIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO Y LA ESCALA DE VALOR DEL C.I.S FRIGORÍFICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, PERIODOS 2014 – 2015						
CRITERIOS DE LA CALIDAD	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PÉSIMO	TOTAL
EVIDENCIAS FÍSICAS	1%	14%	48%	28%	9%	100%
FIABILIDAD	4%	18%	36%	24%	18%	100%
EMPATÍA	3%	12%	48%	28%	10%	100%
POLÍTICAS DE SERVICIO	3%	23%	43%	26%	6%	100%
TOTAL	2%	17%	44%	26%	11%	100%

FUENTE: Cuadros del 01 al 04

GRAFICO 01



FUENTE: Tabla 05

Según los cuadros y gráficos respecto a la gestión del talento humano, el personal no está laborando de manera óptima, debido a que no cuenta con un asesor o especialista en esta área, que es la más sensible. No contar con especialista y el descuido de la gestión de las personas ha llevado como consecuencia al desempeño ineficiente del personal, como se demostró según los cuadros y gráficos. Este descuido de la gestión ha incidido directamente en una deficiente calidad de servicio, ya que no cuenta con personal de buen desempeño (capacitado, entrenado y desarrollado) tampoco se encargan de capacitar al personal para mejorar el servicio que prestan; donde esta carencia se ve reflejada en la deficiente calidad de servicio a los usuarios. Como se ha demostrado en los cuadros y gráficos sobre la calidad de servicio cuyos datos fueron brindados por los usuarios del servicio de transporte,

quienes en su mayoría califican el servicio como regular hacia malo; demostrándose así que la gestión del talento humano o gestión de las personas influye negativamente en la calidad de servicio.

RATIOS DE GESTIÓN

Costo de ventas: Este ratio o razón se obtiene dividiendo el costo de ventas entre ventas netas.

TABLA 06

Ratio de Costo de Ventas		
	2015	2014
Costo de Ventas	2,336,398.17	2,134,980.54
Ventas Netas	2,645,300.50	2,602,773.07
Ratio de Costo de Ventas	0.88	0.82
	88%	82%

FUENTE: Estados Financieros del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, PERIODOS 2014 – 2015

Como muestra en la tabla 06, el Ratio de costo de ventas del periodo 2014 fue de 82% incrementándose a 88% para el 2015, lo que demuestra que un aumento en el costo de ventas para la empresa tiende a ser desfavorable, ya que a mayor costo de ventas es menor la utilidad.

RATIOS DE RENTABILIDAD

Margen comercial: Este ratio o razón se obtiene restando las ventas netas menos el costo de ventas sobre las ventas netas.

TABLA07

Margen Comercial		
	2015	2014
Ventas Netas - Costo de Ventas	308,902.33	467,792.53
Ventas Netas	2,645,300.50	2,602,773.07
Margen Comercial	0.12	0.18
	12%	18%

FUENTE: Estados Financieros del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, PERIODOS 2014 – 2015

Como muestra la tabla 07, el Ratio de margen comercial en el periodo 2014 fue de 18% disminuyendo a 12% para el 2015, demostrando una mayor rentabilidad en el periodo 2014 y una disminución para el periodo 2015, lo que demuestra que la rentabilidad de los servicios vendidos a disminuido a 12% en el 2015 de lo que era en el 2014 a 18%, lo cual la empresa no está generando resultados para cubrir sus gastos.

Rentabilidad Neta Sobre Ventas: Este ratio o razón se obtiene dividiendo la utilidad neta entre las ventas netas.

TABLA08

Rentabilidad Neta sobre Ventas		
	2015	2014
Utilidad Neta	117,002.34	266,971.83
Ventas Netas	2,645,300.50	2,602,773.07
Rentabilidad Neta sobre	0.04	0.10
Ventas	4%	10%

FUENTE: Estados Financieros del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, PERIODOS 2014 – 2015

Como muestra en la tabla 08, el Ratio de Rentabilidad Neta sobre Ventas en el periodo 2014 fue de 10% disminuyendo a 4% para el 2015, donde por cada sol de ventas que genera la empresa para el 2014 fue de S/ 0.10 céntimos y para el 2015 disminuyo a S/ 0.04 céntimos lo cual se queda finalmente como utilidad neta, lo que es lo mismo, luego de deducir todos los gastos y obligaciones tributarias y laborales, la empresa logra quedarse con el 10% de sus ventas como utilidad neta para el 2014 y 4% de sus ventas como utilidad neta para el 2015.

DISCUSION

CONDORI, E. (2006). La calidad del servicio y su incidencia en el nivel de satisfacción del Cliente, de la E.I.R.L Andina de Turismo Puno, Periodo 2005. Tesis para optar el título de Contador Público. Universidad Nacional del Altiplano, Puno.

Concluye lo siguiente: 1. En los análisis de los factores de la calidad de servicio en la empresa a través de sus indicadores se ha podido descubrir la existencia de factores que favorecen la percepción y evaluación de la calidad del servicio y por consiguiente el nivel de satisfacción del cliente tales como: Los intangibles, la formalidad, el prestigio, los seguros y premios con que cuenta la empresa OLVA Courier; sin embargo se identificaron deficiencias en la calidad del servicio radicados

principalmente en las habilidades técnicas y personales, los que perjudican el nivel de satisfacción del cliente. 2. En cuanto a las habilidades técnicas de los que laboran en la empresa, éstos tienen una formación técnica profesional y son capacitados en sus labores dentro de la empresa para un buen desempeño; sin embargo esto no se reflejan en buena medida en el servicio prestado al cliente puesto que se ha encontrado deficiencias de carácter técnico que han sido tratados en la presente investigación. 3. Las habilidades personales de los que laboran en la empresa en opinión del cliente no son calificaciones muy favorables, esto evidenciado en las percepciones de amabilidad y atención cuyos porcentajes de calificación en las encuestas, esto en términos de que el personal solo algunas veces se muestra atento y amable, superan el 20% en ambos casos. Por otro lado la capacitación de comunicación, información y asesoría brindada al cliente obtuvo calificaciones como: Mala hasta en un 39.17% los que estropean los esfuerzos que se hacen en la calidad de servicio.

Nuestro resultado obtenido fue : Que según los usuarios un 44% de los usuarios encuestados califico como regular la calidad de servicio, 26% califica la calidad de servicio como mala y un 11% de los encuestados califica la calidad de servicio como pésima, mostrando así que la mayoría de los usuarios no están conformes con el servicio recibido y el nivel de satisfacción del cliente dio como resultado; un nivel de insatisfacción de NSI igual a 46, que resulta pésimo, es decir que la satisfacción percibida no se ha logrado superar, motivo por el cual se afirma que el servicio en la empresa de restaurante es deficiente. Se demostró en la comparación de la calidad de servicio y nivel de satisfacción del cliente que se brinda es un factor determinante en la rentabilidad obtenida en la empresa. Estos datos que anteceden indican que ambas organizaciones, siendo los dos de prestación de servicios al usuario, en ambos no están de acuerdo el nivel de calidad de servicio y satisfacción al cliente que se da en cada uno de sus organizaciones.

NUÑEZ, M. (2009). Calidad de servicio y rentabilidad de la empresa de Transporte Expreso Internacional Tour Perú E.I.R.L de Puno periodos 2007 – 2008. Tesis para optar el título de Contador Público. Universidad Nacional del Altiplano, Puno.

Concluye lo siguiente: 1.El estudio de los indicadores de capacitación muestran un nivel de instrucción mínima, debido a que solo un 25% del total del personal conoce los estándares de un servicio con calidad, un 75% desconoce dichos estándares, es así que el nivel de calidad en el servicio es determinado por el nivel de capacitación actual del personal. 2. El nivel de calidad de servicio que presenta la empresa es considerada de bajo nivel, ya que según los clientes en 34.70% considera la calidad de servicio como regular, 23.50% se muestran disconforme, 3.10% considera de

pésima calidad, mostrando así que más de la mitad de los clientes no están conformes con la calidad del servicio, puesto que están dejando de lado los estándares de calidad con los cuales debe contar el servicio, para ser considerado como servicio de calidad. El nivel de satisfacción del cliente en la empresa es negativo con relación a la valoración de sus expectativas y el rendimiento percibido, mostrando un resultado de -2 de insatisfacción en los clientes en cuanto al servicio brindado. 3. El rendimiento obtenido en los periodos 2007 y 2008, comparados con la tasa de interés promedio del Sistema Financiero Peruano e cada periodo, muestra una diferencia negativa de 2.23% en el 2007 y 2.10% en el 2008, lo que demuestra bajos niveles de rentabilidad obtenida en la empresa.

Nuestro resultado obtenido fue :El nivel de calidad de servicio que prestan el restaurante es deficiente, ya que según los usuarios un 44% de los usuarios encuestados califico como regular la calidad de servicio, 26% califica la calidad de servicio como mala y un 11% de los encuestados califica la calidad de servicio como pésima, mostrando así que la mayoría de los usuarios no están conformes con el servicio recibido y el nivel de satisfacción del cliente dio como resultado; un nivel de insatisfacción de NSI igual a 46, que resulta pésimo, es decir que la satisfacción percibida no se ha logrado superar, motivo por el cual se afirma que el servicio en la empresa de restaurante es deficiente; Respecto al rendimiento obtenido en los periodos 2014 - 2015, se demostró en la comparación de las razones financieras aplicadas al balance general y estado de ganancias y pérdidas que existe bajo nivel de rentabilidad respecto a los periodos anteriores ya que el nivel de calidad brindada en el servicio en un factor determinante en la rentabilidad obtenida en la empresa. Estos datos que anteceden indican que ambas organizaciones, siendo los dos de prestación de servicios al usuario, en ambos no están de acuerdo con la gestión del talento humano que se da en cada uno de sus organizaciones.

Zela Pacori B. (2012) “Gestión del Talento Humano y su incidencia en la rentabilidad de las empresas de transportes de pasajeros interdepartamental ruta, Juliaca – Arequipa, periodos 2010 – 2011”Tesis para optar el título de Contador Público. Universidad Nacional del Altiplano, Puno.

Concluye lo siguiente: 1. Hemos comprobado y demostrado mediante los cuadros y gráficos, que el personal muestra deficiencias en su desempeño, cuando se trata de atender al usuario, el personal de las empresas descuidan cómo se debe brindar un buen servicio, esto una vez comprobada, que la empresa no cuenta con especialista en su plan organizacional ni tampoco con el asesoramiento en gestión de personas, solo está a responsabilidad de los gerentes, que a la vez no tienen conocimiento ni experiencia en la gestión del personal. Este factor del descuido del personal, implica

que no exista una buena calidad de servicio. 2. Que el personal de las empresas no se encuentran entrenados, motivados e incentivados. Muestra de ello es que no cumplen con eficiencia y eficacia sus funciones encomendadas por la empresa.

Nuestro resultado fue de lo siguiente: Se ha comprobado y demostrado mediante los cuadros y gráficos, que el personal muestra deficiencias en su desempeño, cuando se trata de atender al usuario, si bien es cierto la competencia en el mundo se da a nivel de talento humano, logrando establecer una diferenciación entre una empresa y otra, motivo por el cual el talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones, sin embargo en la empresa de restaurante del C.I.S Frigorífico de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, no se da una adecuada gestión del talento humano. En base a las conclusiones anteriores los ingresos de la empresa muestran resultados no favorables en los estados financieros de la empresa. Estos datos indican que efectivamente en el sector servicios, específicamente en el de restaurante no se brinda un buen servicio al usuario, hecho que demuestra la falta de capacitación hacia el personal que directamente se interrelaciona con los usuarios, siendo estos últimos los que determinan localización de servicio y la rentabilidad de la empresa, pues ante ello como se recomendó en la investigación lo más oportuno sería que la empresa cuente con un especialista en talento humano.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos se desprende lo siguiente:

Se ha comprobado y demostrado mediante los cuadros y gráficos, que el personal muestra deficiencias en su desempeño, cuando se trata de atender al cliente, el personal de la empresa descuida como se debe brindar un buen servicio, ya que el personal no se encuentra capacitado, motivado e incentivado, muestra de ello es que no cumple con eficacia y eficiencia sus funciones encomendadas por la empresa. Este factor del descuido del personal, implica que no exista una buena calidad de servicio.

El nivel de calidad de servicio que prestan el restaurante es deficiente, ya que según los usuarios un 44% de los usuarios encuestados califico como regular la calidad de servicio, 26% califica la calidad de servicio como mala y un 11% de los encuestados califica la calidad de servicio como pésima, mostrando así que la mayoría de los usuarios no están conformes con el servicio recibido y el nivel de satisfacción del cliente dio como resultado; un nivel de insatisfacción de NSI igual a 46, que resulta pésimo, es decir que la satisfacción percibida no se ha logrado superar, motivo por el cual se afirma que el servicio en la empresa de restaurante es deficiente; Respecto al rendimiento obtenido en los periodos 2014 - 2015, se

demonstró en la comparación de las razones financieras aplicadas al balance general y estado de ganancias y pérdidas que existe bajo nivel de rentabilidad respecto a los periodos anteriores ya que el nivel de calidad brindada en el servicio en un factor determinante en la rentabilidad obtenida en la empresa.

La propuesta de mejora a través de alternativas conducentes, evaluara la calidad percibida y esperada por el personal y usuarios, esta propuesta es necesaria, puesto a que la empresa no cuenta con un asesoramiento de un especialista en talento humano, para la buena dirección estratégica del personal ya que se no habían determinado con anterioridad la calidad de su servicio, por lo que se desconocía la opinión y sugerencias que los usuarios tenían del servicio. La propuesta de lineamientos de mejora, va a permitir contrarrestar ineficiencias y disminuir las brechas existentes en la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- APAZA MEZA, M. (2010). Consultor económico Financiero. Lima: Instituto Pacifico S.A.C.
- ALLES, M. (2013). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica S.A.
- ANDA, C. (1997). Conducta del Consumidor Estrategias y Técnicas Aplicadas al Marketing. México: 1ra Edición, E Sic editorial.
- CHARAJA CUTIPA, F. (2011). El MAPIC en la metodología de la investigación (segunda ed.). Puno.
- CHIAVENATO, I. (2009). Gestión del Talento Humano. The McGraw-Hill .
- CHIAVENATO, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (J. M. Chacón, Ed.) México: Ricardo A. del Bosque Alayon.
- FLORES, J. (2003). Estados Financieros. Lima.
- ZELA, B (2012). Gestión del talento humano y su incidencia en la rentabilidad de las empresas de transportes de pasajeros interdepartamental ruta, Juliaca – Arequipa, periodos 2010 - 2011. Tesis para optar el título de Contador Público. Universidad Nacional del Altiplano Puno.
- ZANS, W. (2009). Estados financieros, formulación, análisis e interpretación. Lima.

WEB GRAFÍA

- GARCIA, & SANCHEZ. (2008). bligoo.com. Obtenido de http://gth.bligoo.com.co/autores-recientes-definen-la-gestion-del-talento-humano#.WG0k8_nhCyl

- IBAÑEZ MACHICAO, M. (2010). Administración de Recursos Humanos en la Empresa. Lima, Perú: San Marcos.
- LEAL, R. (2013). educ. Obtenido de http://www.ceduc.cl/aula/lebu/materiales/AE/AE-110-0/ANALISIS%20FINANCIERO____.pdf
- LLEDO, P. (2011). bligoo.com. Obtenido de http://gth.bligoo.com.co/autores-recientes-definen-la-gestion-del-talento-humano#.WG0k8_nhCyl
- MORA VENEGA, C. (2012). bligoo.com. Obtenido de http://gth.bligoo.com.co/autores-recientes-definen-la-gestion-del-talento-humano#.WG0k8_nhCyl
- VASQUEZ, A. (2008). bligoo.com. Obtenido de http://gth.bligoo.com.co/autores-recientes-definen-la-gestion-del-talento-humano#.WG0k8_nhCyl
- POLITICAS DE SERVICIO. Obtenido de <https://es.slideshare.net/S4F1/politica-de-servicio-al-cliente>
- NOCIONES BASICAS DE RESTAUTENRIA. Obtenido de <https://tallerdeturismopractico2.blogspot.pe/p/clasificacion-de-los-restaurantes.html>
- INDICADORES FINANCIEROS DE LA SMV. Obtenido de http://aempresarial.com/web/revitem/5_13370_36257.pdf
- TALLER DE TURISMO, RESTAURANTES Obtenido de <https://tallerdeturismopractico2.blogspot.pe/p/clasificacion-de-los-restaurantes.htm>