



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

TÍTULO:

**PLAN DE NEGOCIOS CENTRO DE CAPACITACIÓN Y
ENTRENAMIENTO ESPECIALIZADO EN VENTAS**

AUTOR:

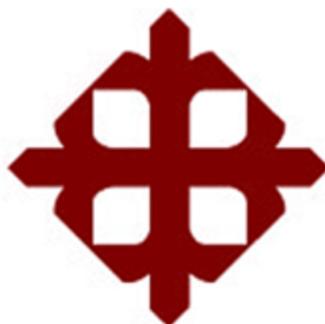
Blakman Salavarría Dennis Handel

TUTOR:

Andrade Álvaro

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

CERTIFICACIÓN:

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Dennis Handel Blakman Salavarría, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Ventas.

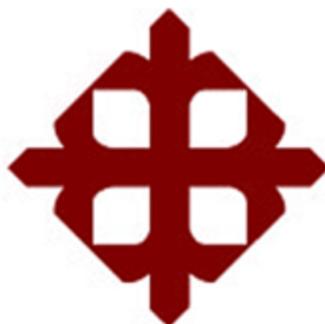
TUTOR

Ing. Álvaro Andrade

DIRECTOR DE LA CARRERA

Guillermo Viteri Sandoval

Guayaquil, a los 19 días del mes de febrero del 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Dennis Handel Blakman Salavarría

DECLARO QUE:

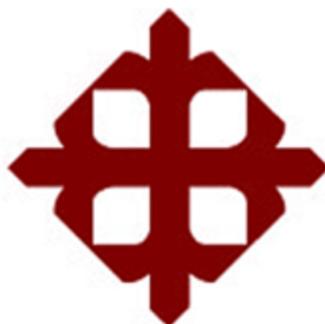
El Trabajo de Titulación PLAN DE NEGOCIOS CENTRO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO ESPECIALIZADO EN VENTAS previa a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Ventas, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 19 días del mes de febrero del 2015

EL AUTOR

Dennis Handel Blakman Salavarría



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Dennis Handel Blakman Salavarría

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la Institución del Trabajo de Titulación: PLAN DE NEGOCIOS CENTRO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO ESPECIALIZADO EN VENTA, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 19 días del mes de febrero del 2015

EL AUTOR

Dennis Handel Blakman Salavarría

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser fuente de fuerza y sabiduría, iluminando con el Espíritu Santo mi corazón y mente para alcanzar esta meta personal.

A mi Esposa por motivarme y por soportar varios años de eximirnos de reuniones sociales, visitas a familiares y viajes; por tantos cambios de planes de fin de semana, para poder dedicarme a tareas o estudio, y por entender que éste era el camino necesario, para poder ser testimonio de vida para nuestra hija Brianna.

A mi Madre por insistir y tener paciencia para que retome los estudios, y que con tanto amor me motivó a no desmayar. A mi Padre que tuvo la certeza de que, al igual que él, yo lograría un camino de éxito en el área comercial, y a mi hermano por su apoyo moral y atención constante a lo que pudiere necesitar.

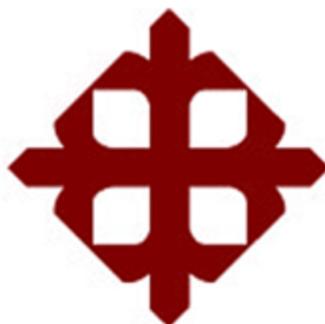
Finalmente a todos los catedráticos que compartieron sus conocimientos y experiencias, que aplicados día a día, me hicieron crecer profesionalmente durante la carrera; y a aquellos maestros que confiaron en mí como un replicador positivo de ésta maravillosa carrera.

Dennis Handel Blakman Salavarría

DEDICATORIA

A mi madre, una deuda pendiente con usted.

Dennis Handel Blakman Salavarría



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

CALIFICACIÓN

TUTOR

Ing. Álvaro Andrade

ÍNDICE GENERAL

Título	i
Certificación	ii
Declaración de Responsabilidad	iii
Autorización	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
Calificación	vii
Índice general	viii
Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xi
Resumen ejecutivo	xii
Introducción	1
Descripción del trabajo de Título	1
Justificación	3
Objetivo	7
Objetivos específicos	7
Objetivos operativos	7
1 CAPÍTULO I.SEGMENTACIÓN	
1.1 Mercado Meta	8
1.2 Macro segmentación	9
1.3 Micro segmentación	9
1.4 Perfil del consumidor	11
2 CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	
2.1 Análisis Pest	12
2.2 Análisis Porter	19
2.3 Población, muestra	21
2.4 Selección del tamaño de la muestra	21
2.5 Presentación de los resultados	22
2.6 Análisis e interpretación de los resultados	23
3 CAPÍTULO III. EL PRODUCTO O SERVICIO	
3.1 Características del producto servicio a ofrecer	33
3.2 Cadena de valor	34
3.3 FODA	38
4 CAPÍTULO IV. PLAN ESTRATÉGICO	
4.1 Plan de Ventas	40
4.1.1 Fuerza de ventas	53
4.1.2 Promociones de ventas	54

4.1.3	Política de pedidos	54
4.1.4	Políticas de crédito y cobranzas	54
4.1.5	Garantías	54
4.1.6	Política de ventas internas	54
4.2	Relación con la mercadotecnia	54
4.2.1	Producto	54
4.2.2	Precio	54
4.2.3	Plaza	55
4.2.4	Promoción	55
5	CAPÍTULO V. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO	
5.1	Inversión en Activos	56
5.2	Financiamiento requerido	56
5.3	Estructura de costos y gastos	57
5.4	Premisas para la proyección financiera	58
5.5	Estado de resultados proyectado	59
5.6	Flujo proyectado	60
5.7	Cálculo de costo de oportunidad del capital COK	60
5.8	Análisis financiero: VAN, TIR Y PAYBACK	61
5.9	Análisis de sensibilidad	62
6	CAPÍTULO VI. RESPONSABILIDAD SOCIAL	
6.1	Base Legal	65
6.2	Medio Ambiente	65
6.3	Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir	66
	Conclusiones y Recomendaciones	68
	Material de referencia	69
	Bibliografía	69
	Glosario	70
	Anexos	71

ÍNDICE DE TABLAS

Población y muestra	21
Muestra finita e infinita	21
Presentación de resultados Pregunta 1	22
Presentación de resultados Pregunta 2	23
Presentación de resultados Pregunta 3	24
Presentación de resultados Pregunta 4	25
Presentación de resultados Pregunta 5	26
Presentación de resultados Pregunta 6	27
Presentación de resultados Pregunta 7	28
Presentación de resultados Pregunta 8	29
Presentación de resultados Pregunta 9	30
Presentación de resultados Pregunta 10	31
Análisis FODA	38
Valoración de criterios	38
Análisis CAME	39
Amortización del Préstamo	57
Gastos Proyectados	58
Estado de resultados proyectado	59
Flujo de caja proyectado	60
Análisis de sensibilidad Unidimensional	62
Análisis Multidimensional	63
Análisis del Punto de Equilibrio	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Segmentación por tipo de industria	9
Segmentación por zona de ventas	9
Segmentación por tipo de venta	10
Segmentación por categoría de productos	10
Presentación de resultados Pregunta 1	23
Presentación de resultados Pregunta 2	24
Presentación de resultados Pregunta 3	25
Presentación de resultados Pregunta 4	26
Presentación de resultados Pregunta 5	27
Presentación de resultados Pregunta 6	28
Presentación de resultados Pregunta 7	29
Presentación de resultados Pregunta 8	30
Presentación de resultados Pregunta 9	31
Presentación de resultados Pregunta 10	32

RESUMEN

El Centro de Capacitación especializado en ventas se conforma de un conglomerado de instructores independientes, que buscan potencializar el servicio a través de propuestas interactivas de capacitación y entrenamiento, tanto en la modalidad presencial como en la modalidad virtual. Se espera que el proyecto sea exitoso, basado en que es una alternativa de capacitación que se adapta al difícil horario que tienen los usuarios del mercado meta (empresas de consumo masivo), y además tiene un precio atractivo y adecuado al valor percibido, según la investigación de mercado realizada mediante encuesta.

El objetivo del proyecto es desarrollar habilidades y conocimientos en los vendedores de consumo masivo del país, aportando a la mejora continua de su estrategia de servicio y efectividad comercial, a través de un servicio de capacitación innovador, no tradicional y atractivo.

Para ejecutar el proyecto, se requiere una Inversión total de \$13.175. El 38% de ésta Inversión será financiado con una entidad bancaria, ese monto financiado, servirá exclusivamente para montar la plataforma de cursos virtuales. Se estima utilidad desde el año 1 y recuperación del capital de trabajo en el año 4. El TIR proyectado es de 42%, por lo que el proyecto genera valor al inversionista y se considera factible y atractivo.

Palabras Claves: (Capacitación, Instructores, Consumo, Masivo, Productividad, Inversión, Costos)

INTRODUCCIÓN

Se busca con este trabajo investigativo proponer una forma más dinámica y atractiva de entrenamiento a vendedores para mejorar los indicadores claves de gestión, especialmente la efectividad de compra, en una empresa de consumo masivo a través del desarrollo de habilidades de su equipo de ventas.

Los vendedores del canal tradicional de tiendas de consumo masivo rehúyen a la capacitación formal, aduciendo que ya tienen todo el conocimiento y experiencia en el campo de las ventas; o que no encontrarán nada nuevo o interesante en el seminario o curso. Consideran que las metodologías tradicionales de capacitación y entrenamiento son aburridas y que casi todos los cursos de ventas son iguales.

Pocas empresas tienen una metodología de ventas definida y estandarizada, y de tenerla, en cambio, los vendedores no la ejecutan adecuadamente en el campo. A esto hay que sumarle, que pocos supervisores utilizan correctamente la reportería y los sistemas de información con los que cuentan en sus empresas.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Según la consultora Wilson Learning® en su documento “Ganando y Reganando la Ventaja, Haciendo avanzar a la organización a través de las ventas y el liderazgo”, se requieren hoy en día vendedores con nuevas habilidades que puedan neutralizar rápidamente a la competencia y que tengan la capacidad suficiente de reconocer los deseos y a veces hasta los

sueños que el cliente no comenta o expresa al vendedor en una visita de ventas.

En ese mismo documento se sugiere que todo el equipo de ventas de una empresa debe tener una cultura de trabajo en la que se busque alinear todos los recursos disponibles para aportarle valor al cliente, y que para ello la organización debe contar con procesos de gestión, procesos de evaluación, tecnología y por supuesto la rapidez que exigen los mercados de hoy, para ganar ventaja frente a sus competidores.

Este proyecto propone una solución que se adapte a las necesidades de los vendedores de consumo masivo; que también se acople al difícil horario que se tiene en este sector laboral, que además motive a los vendedores a la autogestión para mejorar sus habilidades, y que de igual forma influya en los gerentes, directivos y/o propietarios para apostarle a la formación permanente de sus vendedores.

Sin duda alguna los principales beneficiados serán los directivos de las empresas que se conviertan en nuestros clientes, pues si la propuesta de este proyecto logra mejorar la efectividad comercial de los vendedores, mejorarán los ingresos por ventas para la empresa, el vendedor ganará más comisiones, sus familias tendrán mayores ingresos y oportunidades de cumplir sus objetivos personales, se dinamiza la economía y se mejora el servicio al cliente generando así un impacto socioeconómico importante en el país.

JUSTIFICACIÓN

El sector de la venta de consumo masivo se apoya fuertemente en la efectividad de los individuos que conforman su fuerza de ventas.

En el mercado del Ecuador, como en la mayoría de países de Latinoamérica se observan los siguientes problemas:

- Baja efectividad comercial de los vendedores de consumo masivo. Esta efectividad es medida en varios indicadores como volumen de ventas, market share (participación de mercado), rotación, recuperación de cartera, exhibición del producto entre otras.
- Existen deficiencias en competencias esenciales que debe poseer el vendedor. Estas competencias son: planificación, estrategia, mantenimiento de relaciones a largo plazo, capacidad de análisis.
- Existencia de actividades “desperdicio” que no aportan valor, roban tiempo al vendedor de consumo masivo y vuelven ineficiente la gestión comercial.
- Resistencia de los vendedores a la capacitación tradicional en ventas, ya que la consideran como una “actividad desperdicio”, o que no les aporta nada que no conozcan ya.
- Los vendedores no siguen los procesos o procedimientos de venta que define la empresa como estándar.
- Los supervisores no utilizan adecuadamente las herramientas a su alcance (como por ejemplo formatos de salida a ruta) para controlar y desarrollar la gestión del vendedor.

Estos factores generan múltiples resultados negativos para la empresa, para el vendedor y para las familias;

- Baja productividad,
- Pérdida de clientes

- Desmotivación
- Alta rotación del personal de ventas

Se vuelve necesario desarrollar una solución práctica e innovadora, que se ajuste a la disponibilidad de tiempo y lo suficientemente específico para que el vendedor de consumo masivo pueda capacitarse y desarrollar sus habilidades comerciales de manera continua.

La Consultora Mind de Colombia Ltda. especialista en la implementación de proyectos para incrementar la productividad comercial de las organizaciones, indica que para mejorar la efectividad y eficiencia comercial en una fuerza de ventas, se debe identificar y eliminar de la compañía, lo que ellos identifican como “desperdicio”. Esto es, todas aquellas actividades que limiten al vendedor a alcanzar sus metas comerciales.

En la gestión diaria del vendedor se cumple la Ley de Pareto, en tanto que los vendedores hacen el 80% de sus ventas con el 20% de sus clientes. Mind recomienda que la organización se cuestione qué sucedería con los resultados de ventas si el vendedor realmente se concentrara en el 50% de sus clientes. Es decir ¿Qué pasa con el resto de los clientes?

También se plantea que los vendedores utilizan un 30% de su tiempo para tareas administrativas, un 10% de su tiempo para preparación y presentación de informes, un 15% del tiempo para desplazamientos innecesarios, y un 25% de su tiempo lo manejan visitando clientes que no generan los resultados de ventas que se esperan y que vuelven costosa la operación al final del día. Esto se traduce entonces, en que el vendedor realmente tiene un 20% de su tiempo con efectividad comercial en clientes que le aporten valor sus resultados.

El Profesor Mario Galarza especialista de la Cámara de Comercio de Lima, en una entrevista que se le realizara en el 2012, indicó que un Vendedor considerado “Bueno” tiene un 60% de Efectividad de Compra.

En Ecuador y en Guayaquil esto no difiere mucho., la problemática planteada es similar.

Por otro lado Los vendedores del canal tradicional aducen que las metodologías tradicionales de capacitación y entrenamiento son aburridas y que casi todos los cursos de ventas son iguales.

El perfil duro del vendedor que trabaja en consumo masivo, es en general de formación básica y graduado de bachillerato, pocos continúan sus estudios universitarios mientras trabajan.

Lo expuesto anteriormente, ha generado que la mayoría de vendedores que atienden líneas de consumo masivo, pierdan el interés de buscar su mejoramiento continuo, y ha iniciado la inclinación de las empresas por dejar de capacitar a su personal a través de estas opciones tradicionales de enseñanza y entrenamiento en ventas.

Esto genera desactualización de conocimientos en las técnicas y procesos de ventas de este tipo de Vendedores, y consecuentemente la baja productividad de los equipos de ventas de consumo masivo, en sus principales indicadores claves de gestión:

- Efectividad de Compra
- Efectividad de Visita
- Dropsize
- Market Share

Por la escasa educación formal con la que cuentan los Pre Vendedores que generalmente se contratan en empresas de consumo masivo de bebidas y alimentos, se dificulta el sostenimiento de las relaciones comerciales, por el deterioro del servicio que estos brindan a sus clientes, especialmente en el manejo de objeciones y resolución rápida de problemas e inconformidades.

La propuesta de solución a esta problemática es el tema y la justificación de este proyecto.

Se propone diseñar una opción de capacitación on line, que le permita al vendedor de consumo masivo capacitarse, en horario flexible, a un costo accesible, para mejorar continuamente en las competencias comerciales que requiera.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General

Desarrollar habilidades y conocimientos en los vendedores de consumo masivo del país, aportando a la mejora continua de su estrategia de servicio y efectividad comercial.

Objetivos Específicos

- Desarrollar un servicio de capacitación innovador, no tradicional y atractivo para los vendedores de consumo masivo.
- Determinar las necesidades de capacitación de los clientes potenciales.
- Diseñar temáticas y metodologías de aplicación inmediata para nuestros clientes

Objetivos Operativos

Evaluar los recursos necesarios para la ejecución del plan estratégico

- Evaluar plataformas existentes en el mercado para capacitación on line
- Personalizar la plataforma web en la que funcionará el servicio de capacitación
- Elaborar tutoriales en video con una duración promedio de 6 minutos para mantener el interés y evitar el aburrimiento de los estudiantes.
- Encontrar el precio que están dispuestos a pagar por un servicio similar al nuestro.
- Determinar la viabilidad financiera del plan

CAPITULO I

1. SEGMENTACIÓN

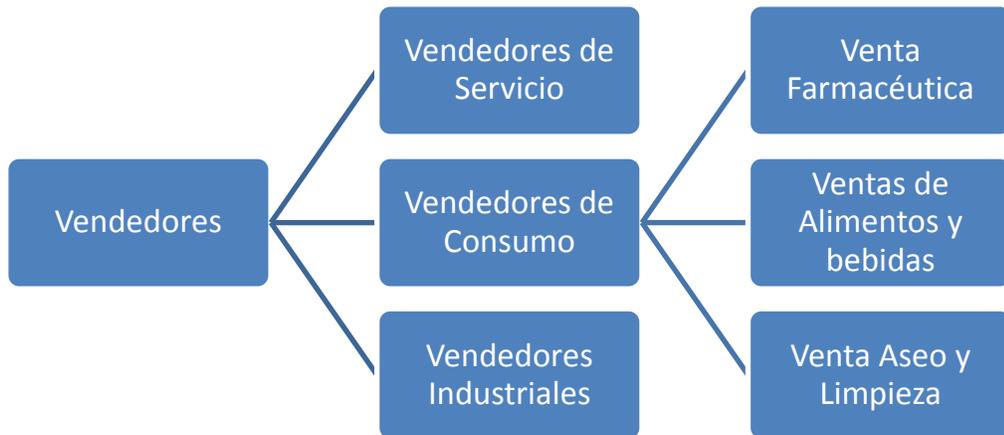
Para éste proyecto se analizaron varias maneras de segmentar a los vendedores de consumo masivo, ya que es hacia ellos a quienes se desea dirigir el servicio de capacitación.

1.1 MERCADO META

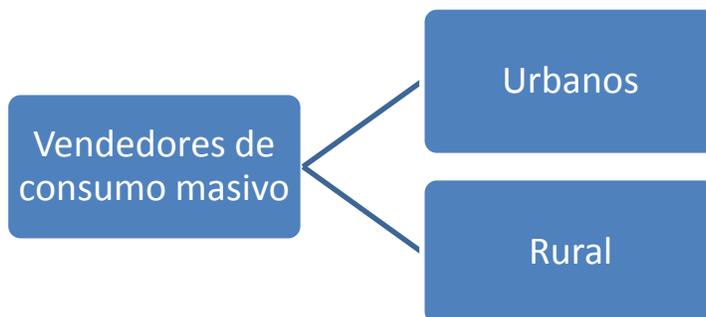
El Mercado Meta de DB Training Center es el segmento de los vendedores y vendedoras de Consumo Masivo, de la categoría de alimentos y bebidas, que visitan en modalidad de preventa, autoventa o televenta, a clientes mayoristas, minoristas, autoservicios e institucionales.

Tomando como base el Ranking de las 1000 mejores empresas del Ecuador, según la Superintendencia de Compañías y Valores del Ecuador; segmentamos el mercado meta analizando cuál es el porcentaje de personal comercial del universo total de empleados de una empresa de consumo masivo de bebidas no alcohólicas, y encontramos que el 41% del personal ocupado es personal de ventas. Si aplicamos ese factor al total de personal ocupado del ranking de las mejores empresas del sector de consumo masivo, en la provincia del Guayas, tenemos entonces un potencial de clientes de 38,406 Vendedores, supervisores y/o cualquier otro cargo en el área de ventas.

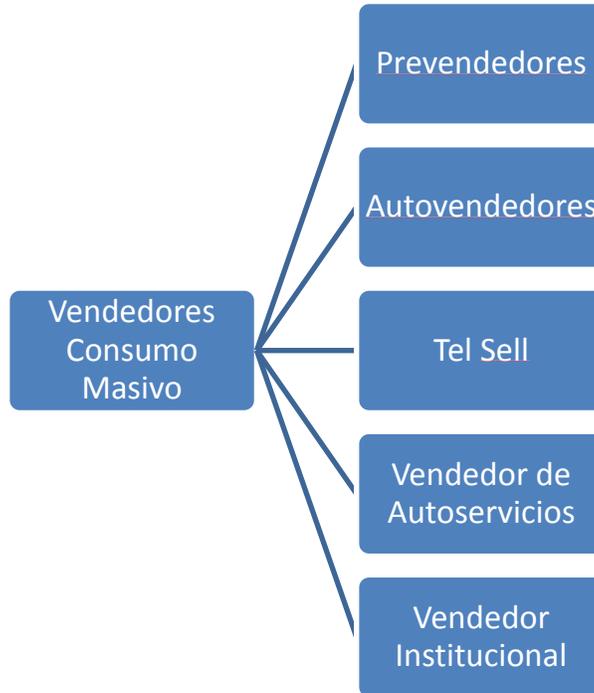
1.2 Por tipo de industria



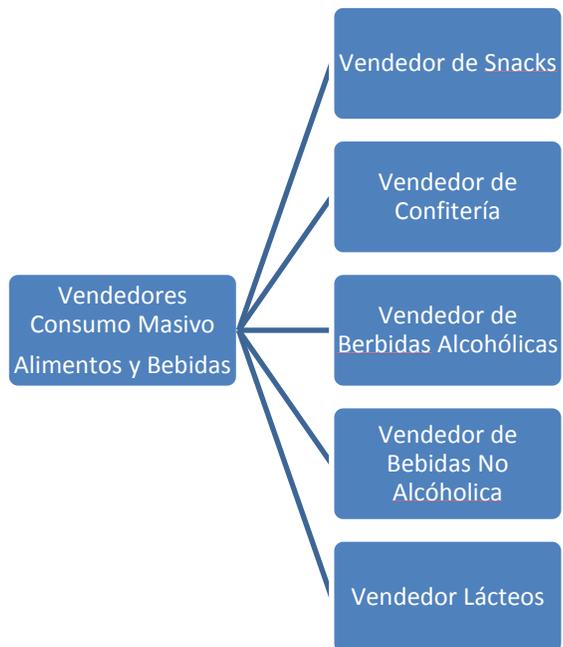
1.3 Por zona de venta



1.4 Por tipo de Venta



1.5 Por categoría de productos



PERFIL DEL CONSUMIDOR

Hombres y Mujeres de 18 a 65 años, de Nivel Socioeconómico Bajo Alto hacia arriba que laboren en el Área de Comercial de empresas de consumo masivo, en el segmento de alimentos y bebidas.

Generalmente son gregarios, les gusta relacionarse con otras personas, se motivan con incentivos adicionales a sus ingresos estándar. Muchos tienen estudios universitarios pendientes y tienen resistencia a continuarlos.

Tienen orientación a los resultados, conocimientos básicos de utilitarios y acceso a internet. Visitan entre 70 y 90 clientes diarios, y sus labores diarias les dejan poco tiempo para capacitarse o terminar su educación.

CAPÍTULO II

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para éste proyecto se requirió analizar el mercado meta que se segmentó en el capítulo anterior, desde todas las aristas posibles. Por ello iniciaremos con un análisis del entorno, continuaremos con el análisis de las fuerzas del mercado, la selección de la población y luego finalizaremos con la muestra a estudiar.

2.1 ANÁLISIS PEST

En esta sección realizamos el análisis de las variables Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas (PEST por la primera letra de las cuatro variables nombradas) más relevantes del entorno en el que se tendrá que desenvolver el Centro de Capacitación.

2.1.1 FACTORES POLÍTICOS

En cuanto al ámbito político del Ecuador, se viven momentos de incertidumbre debido al cambio de las condiciones con las que deben manejarse las empresas. Por ejemplo la Ley de Telecomunicaciones fue modificada y ahora establece un pago por concentración de mercado para las operadoras del sector, esto quiere decir que las operadoras de telefonía, televisión por cable, etc. se van a ver obligadas a desembolsar más dinero al estado, lo que podría repercutir en deterioro del servicio, en que se tome la decisión de no invertir más en el país por las empresas que actualmente brindan el servicio, e incluso influye la dificultad de entrada de nuevos

competidores. Esto sumado a que se recortaron las utilidades del sector de telecomunicaciones, consideramos un riesgo para el proyecto; en cuanto a que disminuya la conectividad de los usuarios y de ésta manera impacte negativamente en la venta de los cursos presenciales que se plantea en éste proyecto.

El Estado ha definido cupos para la importación de celulares; al ser el celular un bien de alta penetración en la población del país, y además una herramienta de navegación en internet, nuestro proyecto podría verse afectado si cada vez llegan menos celulares de última generación; de ésta manera tendríamos menos usuarios potenciales para nuestros cursos virtuales.

La masificación y la culturización del uso de dinero electrónico, puede convertirse en una ventaja para nuestro proyecto, puesto que el usuario que decida tomar uno de los cursos virtuales, podría pagar con dinero electrónico por su capacitación, volviendo de alguna manera más amigable la experiencia de pago, y para el Centro de Capacitación, una forma más segura de recibir los pagos, aunque esto genere para el administrador del centro de capacitación, una actividad adicional con el Banco Central del Ecuador, para canjear o convertir el dinero electrónico en dinero real.

La ley de incentivos a la producción puede generar valor para el proyecto, ya que primordialmente en las zonas de provincia puede generar mejora en la capacidad adquisitiva de la población, y al incrementarse la producción por los incentivos, se pueden generar necesidades de capacitación en esas zonas, de tal manera que podrían fortalecerse las alianzas estratégicas que el Centro de Capacitación tiene en provincia, y a su vez con difusión del servicio de cursos virtuales, también se podría captar clientes de las zonas foráneas.

La decisión gubernamental de poner fin a la cooperación de Alemania en temas ambientales, puede generar repercusiones en las relaciones bilaterales,

especialmente en las relaciones comerciales con ése país europeo, afectando de alguna manera a empresas importadoras o exportadoras que dejarían de ser potenciales clientes del Centro Capacitación, porque su focalización estará en recuperar mercado o buscar otros mercados, y dejarían de lado los planes de capacitación a su personal.

Por el anuncio de enmiendas constitucionales, hay reclamos colectivos fuera de la Corte Nacional Constitucional, puesto que muchos grupos sociales, consideran que se los está afectando con esos cambios que aún no entran en vigencia. Los constantes anuncios de cambios hacen que la inversión extranjera se aleje del país y las empresas tomen medidas de precaución, manejando sus presupuestos de capacitación de manera más cautelosa e incluso dejándolo fuera de las prioridades, lo que perjudica a nuestro mercado potencial.

Para controlar el mercado, el Gobierno creó el Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el sector de Supermercados y/o Similares. Éste manual entró en vigencia desde el 1 de noviembre del 2014, y entre otras cosas rige que las grandes cadenas de Supermercados no cobren por espacios de exhibición y manejen mejor las políticas de devoluciones a sus proveedores. También rige a las tiendas de barrio, sector principal en el que trabajan los miembros del mercado meta del Centro de Capacitación de éste proyecto. Por ejemplo, el manual indica que si una tienda de barrio o mini-market tiene sólo 1 frío en su local, y ese frío fue proporcionado por un Proveedor, el Proveedor no puede solicitar exclusividad, y debe permitir que el 30% de la capacidad del equipo de frío sea utilizado por el cliente como el considere. Pero si el local tiene 2 o más fríos, entonces el proveedor si puede exigir exclusividad en el refrigerador que entregó. Esto implica que el Vendedor que llega a éstos clientes, debe tener mayor habilidad para negociar, debe utilizar mejor las técnicas de ventas para convencer al cliente sobre el respeto que debe tener con los activos

entregados, y nuestro Centro de Capacitación oferta temáticas precisamente dirigidas a éste tipo de Vendedores.

El régimen de Facturación Electrónica que el SRI ha anunciado que será implementado por etapas, empezó en primera instancia con los Contribuyentes Especiales, y luego continuará de manera paulatina con clientes más pequeños hasta tener a todo el país bajo el régimen. Esto perjudica a los modelos de distribución y a los procesos de las empresas, pero en cambio genera la necesidad de automatizar ciertos procesos, que requieren de actualización de conocimientos para los miembros de los equipos comerciales. Ésta variable puede tener impacto negativo si los clientes deciden cerrar sus negocios, o no acatar la normativa, pero tendría impacto positivo si por el hecho de que la facturación electrónica implica utilizar internet para descargar las facturas válidas para declaración, quiere decir que habrá más personas conectadas y tendríamos más posibilidades de que alguien decida tomar un curso virtual o contactarnos para un presencial.

2.1.2 FACTORES ECONÓMICOS

Los factores económicos más relevantes en el país, y su impacto en el proyecto del Centro de Capacitación, serán analizados a continuación. Inicialmente debemos considerar que la tasa de desempleo urbano en Latinoamérica es del 6.1%, si ésta tasa se incrementa en los próximos 5 años, el mercado potencial del proyecto lógicamente se verá mermado.

Según los datos oficiales del Estado ecuatoriano, la economía ecuatoriana creció el 3,4% al cierre del 2014 con respecto al año anterior, de alguna manera esto nos podría dar la señal de que en el 2015 podría

mantenerse esa tendencia, sin embargo el anuncio del Gobierno sobre el recorte presupuestario de 1.420 millones de dólares que se estima por la caída del precio internacional del petróleo (alrededor de \$50 para Ecuador), la crisis en Rusia que ha impactado en la venta de flores ecuatorianas, las salvaguardias comerciales que Ecuador puso a los productos colombianos, podrían ser señales de que el 2015 al menos será un año económicamente conservador para el desarrollo del proyecto.

Sin embargo, hay buenas noticias que podrían aportar al proyecto, por ejemplo: Ecuador registró un superávit de \$135,2 millones en la balanza comercial, la inversión pública ha llevado a que Ecuador tenga en el periodo 2007-2014 un nivel promedio de Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) anual de 24,5 % del PIB y la Extensión de Preferencias Arancelarias con la Unión Europea. Esto avizora que se podría contrarrestar el impacto negativo de la caída del precio de petróleo y las relaciones comerciales internacionales que se están castigando con aranceles o salvaguardias.

Analizando a los hogares ecuatorianos, el INEC indica que el 41,1% de los hogares del Ecuador, tiene mayores gastos que ingresos, y el 58% tiene capacidad de ahorro, pues sus ingresos son mayores a sus gastos. Si el consumidor ecuatoriano está siendo más cauteloso al momento de decidir en qué gastar su dinero, probablemente el proyecto genere valor, si las personas deciden ahorrar o invertir en su educación y desarrollo profesional, en lugar de destinar sus recursos monetarios hacia el consumo.

2.1.3 FACTORES SOCIALES

Uno de los principales factores que influyen en la sociedad actualmente, es que el Estado permita e incluso solicite que las amas de casa, se afilien al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; esto podría tener un bajo impacto en el proyecto, porque no es nuestro mercado meta, pero de todas formas alguien debe pagar por esa afiliación, y dentro de ese grupo, puede ser que estén personas que tendrán que destinar un valor para pagar por esa afiliación, y tendrán menos capacidad adquisitiva para el pago de un curso de capacitación presencial, pero deja abierta la posibilidad de que, por el precio, puedan acceder a los cursos virtuales que se ofrecen en el Centro de capacitación.

El estado también ha concedido diez mil becas a través del , y ha estado promoviendo por medio de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt), desde julio del 2014 el Banco de Ideas que es la comunidad digital de innovadores donde se registran ideas, proyectos o investigaciones que impulsen el cambio de la matriz productiva.

Las inmobiliarias preparan proyectos para clase media en los que se construirían 40 mil viviendas aproximadamente y el Instituto Nacional de Estadística español confirma que 13.387 ecuatorianos que tienen doble nacionalidad, estarán retornando a Ecuador durante el 2015.

Todo esto generará la necesidad de actualización y deseos de crecimiento profesional en el país, puesto que según Maslow, las necesidades de actualización y autorrealización son naturales en el ser humano y vienen acompañadas del bienestar que se siente cuando la calidad de vida y el entorno van mejorando. De ser así nuestro proyecto puede aportar a la satisfacción de esa escala de la pirámide de Maslow.

2.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

La conectividad es un factor importante para la parte virtual de éste proyecto. Los datos recopilados en la sección de tecnología de la matriz PEST, indican que existe un importante incremento de ancho de banda para usuarios finales en Ecuador. Además hay una capacidad de crecimiento en comunicación asegurada hasta el 2030, las entidades públicas y privadas están aumentando su tendencia a publicarse en internet. De hecho Ecuador se mantuvo en el puesto 43 del Ranking de Índice Global de Datos Abierto del 2014, donde en su informe anual califica a Ecuador como un país parcialmente libre en el manejo de información en la red.

Esto se traduce en que existe una alta probabilidad de que la conectividad mejore a nivel nacional y local. Por ejemplo en Guayaquil el Municipio de un plan de implementación de zonas Wifi gratuitas, que podrían ser utilizadas por nuestros potenciales usuarios de cursos virtuales.

La polémica migración a cocinas de inducción a nivel nacional, genera dos impactos al proyecto. Por un lado los consumidores tendrán que destinar dinero a la compra de las nuevas cocinas, a la adaptación de las instalaciones para poder utilizar en sus hogares, los nuevos equipos, y tendrían que dejar de lado su autogestión para capacitarse. Pero por otra parte, hay vendedores que tendrán que comercializar éstas nuevas cocinas, que necesitarán técnicas de ventas para lograr sus objetivos, y se podría abrir un nuevo nicho de mercado para el Centro de capacitación.

2.2ANÁLISIS DE PORTER

2.2.1 LA AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

Latente siempre la amenaza de que entre un nuevo competidor al mercado, es necesario analizar las barreras de entrada que tiene el mercado de capacitación en éste caso.

Al ser una empresa de servicios, la fuente de Economías de escala aplica en el análisis para los cursos virtuales, puesto que éste, al mejorar los costos de producción de los videos tutoriales, mejorar la competitividad del Centro.

La barrera de diferenciación del producto es un factor preponderante en el proyecto, si bien es cierto ya existen portales de educación virtual, con tutoriales en Ecuador, nunca han existido para Vendedores, lo que convertiría al Centro especializado en algo atractivo y probablemente diferenciador del tipo de ofertas que existen en el mercado.

En cuanto al factor de necesidades de capital, podemos decir que la barrera es relevante, pues cualquier competidor que dese entrar en éste mercado, debe realizar inversión en equipos, en aulas, en proyectores, etc.

El coste de cambio de proveedor en éste mercado no pesa lo suficiente como para destacar la barrera. No existen costos adicionales que se deban pagar para ingresar a éste mercado.

El acceso a los canales de distribución realmente es sencillo en éste mercado, de hecho para la ejecución del proyecto fue posible segmentar a través de las datas oficiales del país que se encuentran en la web y luego tomar decisiones con esa información sobre el canal que se escoja.

Desventajas en Costes Independientes de la escala. En ése mercado aún no aplica ésta barrera.

2.2.2 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Éste factor es alto para los cursos presenciales y bajo para los cursos virtuales. Los precios son similares, pero el poder de negociación de los clientes si es fuerte, pues negocian incluso los servicios colaterales de la sesión de capacitación, (asesorías, etc.).

2.2.3 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En éste sentido el mercado de la capacitación no tiene barreras de negociación de los proveedores. Para el caso de cursos virtuales, si el proveedor de internet falla el tendrá las condiciones a su favor para negociar la ejecución del plan de contingencia.

2.2.4 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Al estar globalizados el riesgo en la oferta de cursos virtuales se puede ver afectado por cualquier oferta que el usuario pueda ver en otros países. Ya localmente, los productos sustitutivos, serían carreras universitarias, diplomados, etc. todo aquello que en modalidad presencial o semi-presencial, pueda aportar a la formación formal del usuario.

2.2.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad se da en competencia por precio, y esto repele un poco las posibles entradas de nuevos competidores.

Es un mercado cautivo aún, el de los cursos virtuales pues las plataformas virtuales de educación en Ecuador, se han venido desarrollando a

nivel de escuelas, colegios y universidades, más no en centros de capacitación o entrenamiento a vendedores.

2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

UNIVERSO DE LAS 1000 MEJORES EMPRESAS DEL PAÍS	# EMPRESAS	PERSONAL OCUPADO
COMPAÑÍAS DEL RANKING 1000 MEJORES EMPRESAS SEGÚN SIC	1.000	402.684
COMPAÑÍAS DEL RANKING QUE PERTENECEN A CONSUMO MASIVO EN GUAYAS	237	93.672
REFERENCIA DE UNA EMPRESA DE BEBIDAS DE GUAYAQUIL		
# PERSONAS	%	
# DE EMPLEADOS EN GENERAL (Administrativos, Planta, Ventas)	2.231	100,00%
# DE VENDEDORES	909	40,74%
	# PERSONAS	
UNIVERSO PARA LA ENCUESTA A USUARIOS DEL SERVICIO	38.166	
MUESTRA A ENCUESTAR	380	

La población de 38.166 personas, que se tomó para el cálculo, es la estimada en función del personal ocupado de las 1.000 mejores empresas del Ecuador según el ranking de la Superintendencia de Compañías, segmentando sólo la Provincia del Guayas y aplicando el factor del 40,74% de personal de ventas (tomando como ejemplo una empresa con data real de la misma, se explica al detalle en anexos) según explica la tabla.

Se utilizó la fórmula de cálculo de población finita, y se aplicó de la siguiente manera:

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

$$n = \frac{(1,96)^2(0,50)(0,50)38166}{0,0025(38166-1) + (0,50)(0,50)(1,96)^2}$$

FORMULA DE MUESTRA FINITA E INFINITA

MUESTRA FINITA:

z2 =	3,8416	PXQ=	0,25
P=	0,5		9541,444195
Q=	0,5	RESULTADO DE ARRIBA	36654,41202
N=	38166		

E2=	0,0025	PXQXZ2	0,9604
N-1=	38164,777	E2XN-1=	95,41194195
		RESULTADO DE ABAJO	96,37234195

RESULTADO DE MUESTRA

380,34

2.4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

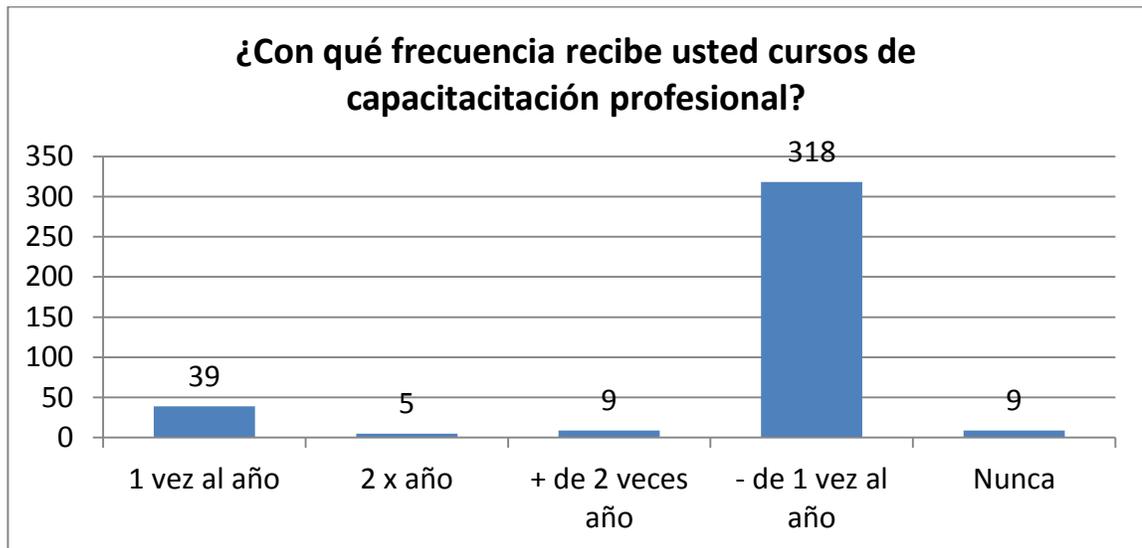
Los objetivos de la encuesta realizada para el proyecto son 3:

- Encontrar las variables que el usuario (vendedor) valora positivamente en una capacitación.
- Detectar oportunidades que podamos convertir en ventaja competitiva para el proyecto.
- Evaluar el precio óptimo para el servicio.

Los resultados son los siguientes:

P1. Respecto a la frecuencia con la que se capacitan los vendedores ¿Con qué frecuencia recibe Ud. Cursos de capacitación profesional?		
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1 vez al año	39	11%
2 veces x año	5	1%
Más de 2 veces x año	9	2%
Menos de 1 vez x año	318	84%
Nunca	9	2%
Total	380	100%

Tabla 1 Fuente: Resultados de investigación en ruta del 18/10/13 al 30/01/15.
Autor: Dennis Blakman Salavarría



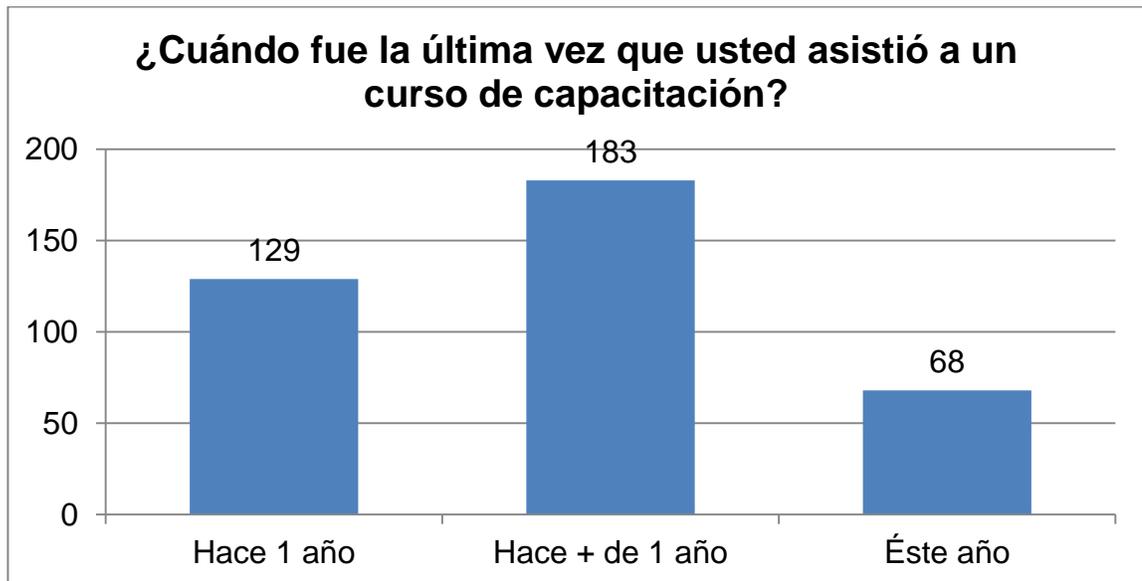
Análisis:

El 84% de los encuestados, recibe capacitaciones menos de una vez al año, el 10% 1 vez año. Éste resultado nos da señales de que la propuesta de cursos virtuales, puede ser acogida por el mercado, ya que requieren actualización de conocimientos con mayor frecuencia de la que actualmente reciben entrenamiento formal en su profesión.

**P2. Respecto a la frecuencia con la que se capacitan los vendedores
¿Cuándo fue la última vez que usted asistió a un curso de capacitación?**

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Hace 1 año	129	34%
Hace + de 1 año	183	48%
Éste año	68	18%
Total	380	100%

Tabla 1 Fuente: Resultados de investigación en ruta del 18/10/13 al 30/01/15.
Autor: Dennis Blakman Salavarría



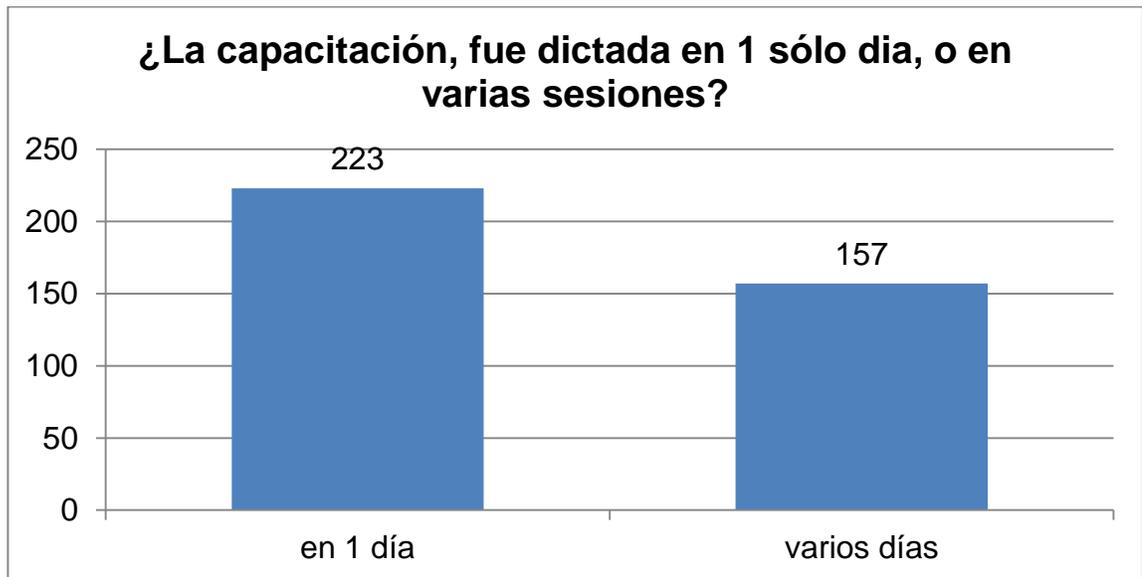
Análisis:

El 34% de los entrevistados asistió a un curso por última vez hace 1 año atrás, y el 48% hace más de un año, eso quiere decir que la mayoría de miembros del área comercial reciben menos de 1 curso por año.

P3. Respecto a la frecuencia con la que se capacitan los vendedores ¿La capacitación, fue dictada en 1 sólo día o en varias sesiones?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
En 1 día	223	59%
En varios días	157	41%
Total	380	100%

Tabla 1 Fuente: Resultados de investigación en ruta del 18/10/13 al 30/01/15.
Autor: Dennis Blakman Salavarría



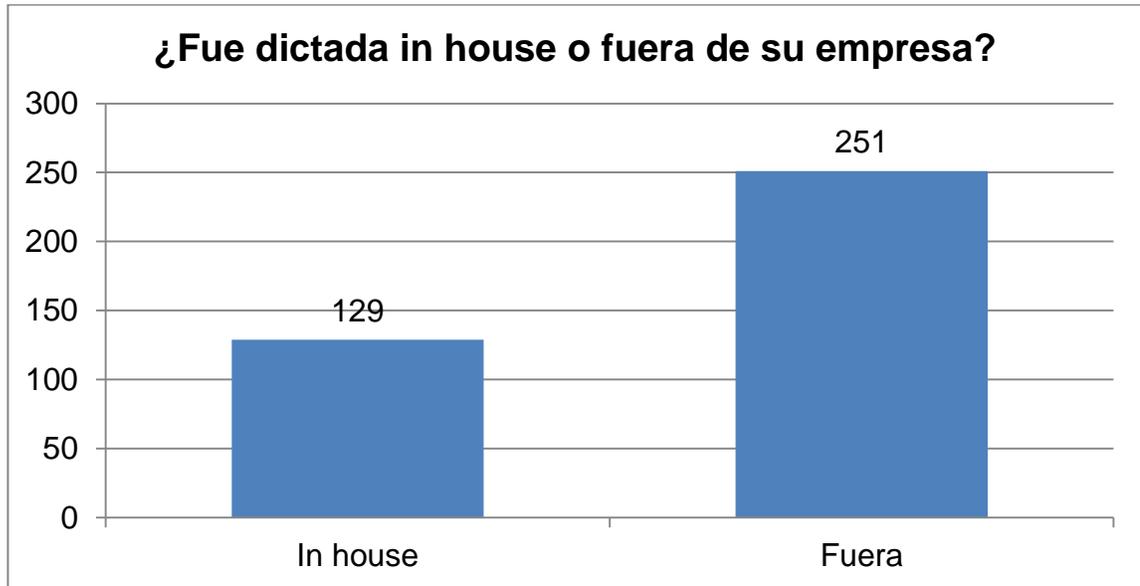
Análisis:

Más de la mitad de los entrevistados, cuando fueron a su última capacitación recibieron su capacitación en 1 sólo día, esto quiere decir que en lugar de hacer varias sesiones, la preferencia es ocupar sólo un día de capacitación para la fuerza de ventas, de tal manera que la sesión de capacitación, no interrumpa las actividades comerciales del personal de ventas.

**P4. Respecto a la modalidad de capacitación de los vendedores
¿Fue dictada in house o fuera de su empresa?**

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
In house	129	34%
Fuera	251	66%
Total	380	100%

Tabla 1 Fuente: Resultados de investigación en ruta del 18/10/13 al 30/01/15.
Autor: Dennis Blakman Salavarría



Análisis:

Si el 66% de los entrevistados indican haber recibido su última capacitación en un lugar externo a su oficina, esto nos da indicios de que hay que armar estrategias comerciales orientadas a dar los cursos fuera del lugar de trabajo del cliente, ya que aparentemente es la preferencia del consumidor.

**P5. Respecto a la modalidad de capacitación de los vendedores
¿La capacitación fue dictada en horario laboral o fuera de horario laboral?**

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Horario laboral	57	15%
Fuera de horario de oficina	323	85%
Total	380	100%

Tabla 1 Fuente: Resultados de investigación en ruta del 18/10/13 al 30/01/15.
Autor: Dennis Blakman Salavarría



Análisis:

Nuevamente se cumple la ley de Pareto en ésta pregunta, puesto que el 85% de los capacitados recibieron su última capacitación fuera de su horario normal de trabajo. Algunos antes de la hora de inicio de labores y otros más bien a la salida de la jornada normal de trabajo. La tendencia es no utilizar horas del tiempo en ruta o tiempo de visita a clientes, para realizar capacitaciones.

**P6. Respecto a la modalidad de capacitación de los vendedores
¿En algún momento su equipo ha recibido capacitaciones virtuales utilizando internet?**

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	16	4%
No	364	96%
Total	380	100%

Tabla 1 Fuente: Resultados de investigación en ruta del 18/10/13 al 30/01/15.
Autor: Dennis Blakman Salavarría



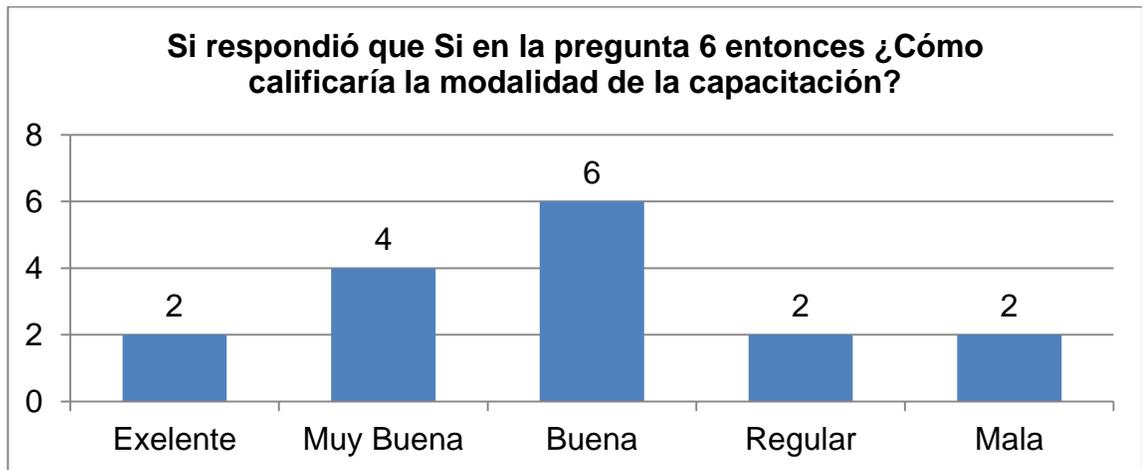
Análisis:

Podemos observar que apenas el 4% de los entrevistados han vivido la experiencia de una capacitación virtual. Podría ser una oportunidad de proponer opciones de capacitación virtual accesibles al vendedor o empresa.

P7. Respecto a la frecuencia con la que se capacitan los vendedores Si respondió que Si en la pregunta 6 entonces ¿Cómo calificaría la modalidad de la capacitación?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	2	13%
Muy buena	4	24%
Buena	6	37%
Regular	2	13%
Mala	2	13%
Total	16	100%

Tabla 1 Fuente: Resultados de investigación en ruta del 18/10/13 al 30/01/15.
Autor: Dennis Blakman Salavarría



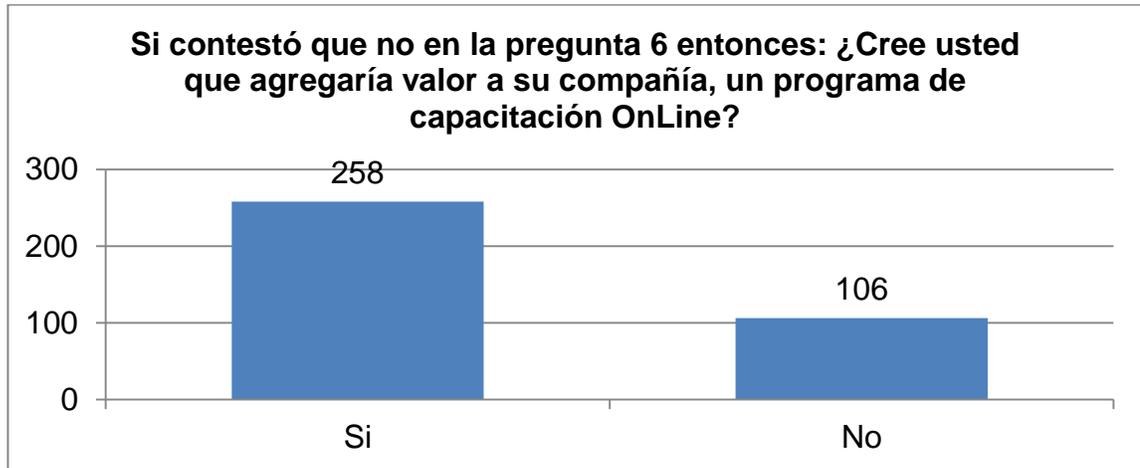
Análisis:

El 4% del total de entrevistado que dijo en la pregunta 6 que Sí habían recibido capacitación virtual. De ese total de entrevistados, 38% califica la capacitación virtual como buena. Si a ese porcentaje le sumamos que el 25% de los entrevistados calificó como Muy buena, tenemos un escenario favorable para el proyecto, por la gran oportunidad de desarrollar la web del Centro de capacitación.

P8. Respecto a la modalidad de capacitación de los vendedores Si contestó que no en la pregunta 6 entonces: ¿Cree usted que agregaría valor a su compañía, un programa de capacitación OnLine?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	258	71%
No	106	29%
Total	364	100%

Tabla 1 Fuente: Resultados de investigación en ruta del 18/10/13 al 30/01/15.
Autor: Dennis Blakman Salavarría



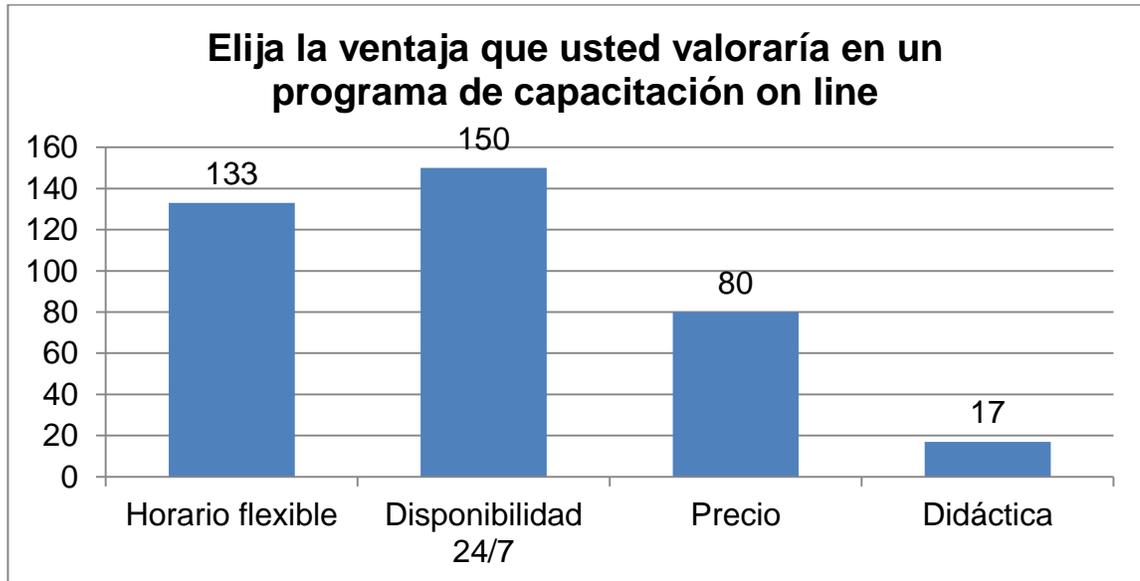
Análisis:

El 71% de la muestra que en la pregunta 6 dijo que no ha participado en cursos virtuales, considera que si acude .un curso virtual le daría valor agregado a su labor diaria.

**P9. Respecto a la frecuencia con la que se capacitan los vendedores
Elija la ventaja que usted valoraría en un programa de capacitación on line**

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Horario flexible	133	35%
Disponibilidad 24/7	150	39%
Precio	80	21%
Didáctica	17	4%
Total	16	100%

Tabla 1 Fuente: Resultados de investigación en ruta del 18/10/13 al 30/01/15.
Autor: Dennis Blakman Salavarría



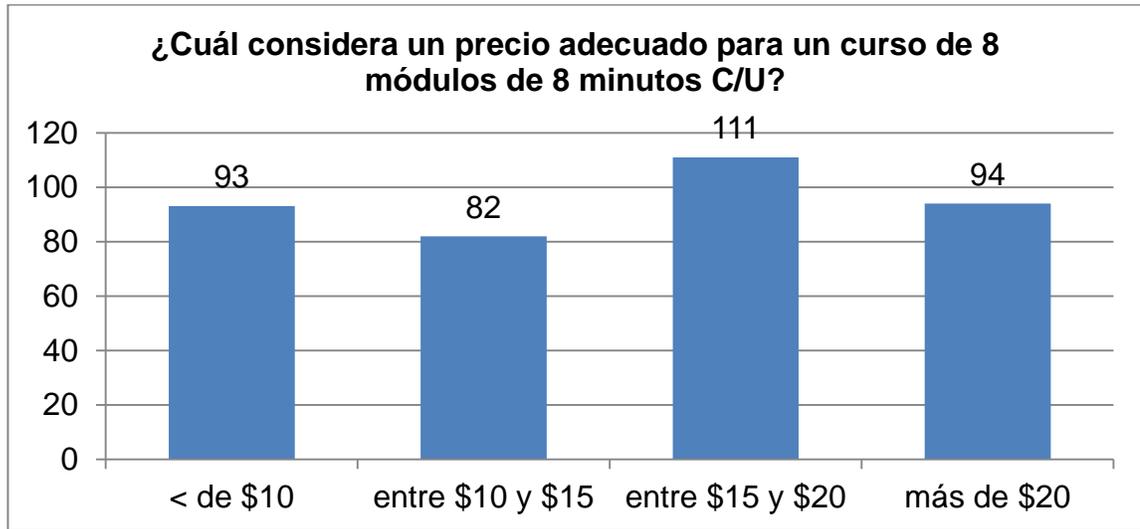
Análisis:

Se pudo detectar que las ventajas a la que más valor le da el consumidor, son el horario flexible y la disponibilidad de tiempo para hacer sus labores.

P10. Respecto a la frecuencia con la que se capacitan los vendedores ¿Cuál considera un precio adecuado para un curso de 8 módulos de 8 minutos C/U?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
< de \$10	133	35%
Entre \$10 y \$15	150	39%
Entre \$15 a \$20	80	21%
Más de \$20	17	4%
Total	16	100%

Tabla 1 Fuente: Resultados de investigación en ruta del 18/10/13 al 30/01/15.
Autor: Dennis Blakman Salavarría



Análisis:

El resultado de la pregunta diez, es enfocado en conocer sobre el precio. Los rangos de precios que se pusieron en la encuesta tienen porcentajes parejos. Pero vale destacar que si sumamos los últimos 2 rangos, encontramos que el 54% está dispuesto a pagar más de \$15 por curso.

CAPÍTULO III

3. EL PRODUCTO O SERVICIO

DB es conformado por un grupo (equipo) de instructores especializados en Marketing, Ventas, Liderazgo, Coaching, Seguridad Industrial y Seguridad Vial, que desde el año 2000 se han venido desempeñando en el sector de la capacitación y entrenamiento de personal.

3.1. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO

La innovación consiste, en potencializar la página web, para volverla interactiva, de tal manera que los usuarios puedan acceder a módulos de capacitación en video, como un valor agregado. Ésta innovación estará dirigida inicialmente a las fuerzas de ventas de consumo masivo.

El servicio a brindar es Capacitación tanto en su modalidad presencial como virtual, y están orientados a:

- Todo personal de ventas de las empresas de consumo masivo
- El contenido de los módulos corresponde a temáticas como:
 - Técnicas de cierre de ventas
 - Liderazgo
 - Merchandising, entre otros
- La modalidad presencial tiene una combinación de teoría, práctica y motivación hacia la profesión de ventas.
- La modalidad virtual, se compone de tópicos breves en videos de máximo 10 minutos, con una pequeña prueba de captación al final del módulo.

- Se entregarán Reportes de avance, y retroalimentación para los jefes de los usuarios de los cursos.
- Los precios virtuales serán sumamente competitivos versus los cursos presenciales.
- Periódicamente se innovará en las temáticas de los cursos a los que pueden acceder los clientes.
- Los videos estarán únicamente disponibles para que el suscriptor, con su usuario y clave pueda visualizar las veces que desee el curso.
- Tanto en la modalidad presencial como en la virtual, se entregarán certificados de asistencia a los participantes.
- La Web tendrá la posibilidad de que el participante pueda visualizar el historial de cursos tomados y sus evaluaciones.
- El usuario podrá descargar su certificado de aprobación una vez finalizado el curso por única vez.
- Forma de pago a través de las compañías o personalmente con los usuarios que se inscriban de manera independiente.
- La modalidad presencial puede ser in house y/o fuera de oficina, dentro y fuera de la ciudad de Guayaquil.

3.2. CADENA DE VALOR

Al ser una empresa de Servicios y no de Productos, la cadena de valor será enfocada con ciertos matices distintos a una empresa de producción o comercialización de bienes.

En cuanto las actividades primarias que son las que implican la creación o desarrollo del producto o servicio para llegar hasta el comprador o usuario, las desglosaremos de la siguiente manera:

- Logística Interna. En el caso del Centro de Capacitación especializado en Ventas la materia prima es el contenido del curso. Los mismos ya están elaborados, sin embargo siempre sufren adaptaciones de acuerdo al tipo de cliente al que se le dará el curso o capacitación presencial. En el caso de los cursos virtuales, el producto se crea previamente con un tercero, que produce los videos, para luego internamente colgarlo a la web del Centro de Capacitación especializado en ventas, y a través de ese canal electrónico llegar hacia nuestros clientes.
- Operaciones. En éste caso el Centro de Capacitación para los cursos presenciales, debe imprimir los materiales de guía para los participantes del seminario; guardarlos en carpetas personalizadas que previamente se han enviado a confeccionar con un proveedor externo. Contratar al Instructor para que dicte el curso, es otra de las actividades operacionales. Se realiza una inspección previa al lugar de capacitación, sea in house o fuera de la oficina del cliente, y 1 hora antes del inicio se prueban los equipos de proyección y sonido en el sitio del seminario. Para los cursos virtuales, la operación es la de monitorear, a través del Administrador web, el correcto funcionamiento de los tutoriales, conforme el tráfico que se genere en el sitio web del Centro.
- Logística Externa. Es aquí donde se generan los “momentos de verdad” del servicio al cliente. Como logística externa está el seminario como tal, la forma en la que el Instructor provee la capacitación al auditorio, la temática, el conocimiento, la interacción con el asistente al curso. Ésta parte de la cadena de valor, depende

mucho del Instructor en el caso de los cursos presenciales. Para los cursos virtuales por otro lado, es el mantenimiento de la página web, la rapidez de navegación, el correcto funcionamiento de los tutoriales, el valor agregado de los reportes de notas, lo que podemos anotar como actividades principales de la Logística Externa.

- Marketing y Ventas. La página web del Centro de Capacitación, las cuentas de redes sociales que pertenecen al Centro, las relaciones públicas que se manejan con los aliados estratégicos, como la Cámara de Pequeña Industria, los Centros de Capacitación aliados en zonas de provincia, todos son canales de promoción y publicidad para el Centro. Adicionalmente en el proyecto se determinó presupuesto para publicidad en revistas, banners en internet, elaboración de carpetas y plumas con logotipos. En el aspecto de las Ventas, el Administrador es el encargado de contactar a clientes, visitarlos e incluso hacerle demos de capacitaciones, para poder obtener ventas.
- Servicios. Los reportes que entregamos a los Directivos de nuestras empresa clientes que contienen evaluaciones, informes sobre la captación y participación de los colaboradores que asisten a los seminarios. Los informes que se emiten a los Centros aliados en provincia, y por supuesto la detección de necesidades de capacitación que se hace durante las sesiones y que posteriormente se plasman en un informe post-venta, hacen que se genere valor para los clientes. De igual forma en los cursos virtuales, se entregan reportes de las evaluaciones que el usuario llena en cada módulo, tanto para el usuario como para el Directivo de la empresa cliente, esto permite tener claro el avance en el conocimiento de su personal.

En la Cadena de Valor también es importante destacar las Actividades de Apoyo, éstas sustentan a las actividades primarias, generando varias funciones de la empresa.

Las Actividades de Apoyo para el Centro de Capacitación especializado en ventas son bajas en cuanto a la Infraestructura; más adelante podremos ver en el Análisis FODA que una de las debilidades de mayor peso, es precisamente el no contar con aulas propias para desarrollar las capacitaciones presenciales.

En la Gestión de Recursos Humanos, estratégicamente para el arranque del proyecto se decidió tercerizar la administración tecnológica, y tener bastante plana la estructura para no inflar los gastos administrativos.

El Desarrollo tecnológico es precisamente lo que requiere de mayor inversión en el proyecto, puesto que la innovación es precisamente enfocada en éste sentido. Los cursos virtuales realmente se verán apoyados por la evolución que la plataforma de capacitación virtual vaya teniendo conforme el paso del tiempo. En el inicio del proyecto es primordial que funcione correctamente y eficientemente la plataforma, la web y el servidor que mantendrá en funcionamiento éste tipo de servicio.

La actividad de aprovisionamiento, es crítica principalmente para los cursos presenciales, para Marketing y Ventas y para la Logística Externa, puesto que se debe contar con todos los materiales necesarios y de manera oportuna para cumplir con las expectativas de los clientes que vivirán la experiencia presencial. Pero en el caso de los cursos virtuales, es sumamente importante que la actividad de aprovisionamiento, garantice que el servicio de internet funcione al 100% y que tenga planes de contingencia con respuesta veloz en casos de colapso de la web.

ANÁLISIS FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> •14 años de networking con Centros de Capacitación a nivel nacional •Instructores con certificaciones nacionales e internacionales y más de 10 años de experiencia en su materia. •Alianza Estratégica con Cámara de Pequeña Industria de Guayaquil (Escuelas de Ventas) •Acreditación de Instructores en la SETEC 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Políticas arancelarias que impactan a las empresas de consumo masivo. •Recorte de utilidades en el sector de Telecomunicaciones •Cambio constante de condiciones por parte del Gobierno. •Entorno económico adverso x Caída del Precio internacional del Petróleo
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> •Poco capital financiero •No contar con aulas propias •No contamos con plataforma web propia •Desconocimiento del negocio On Line 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> •Simpatía del consumidor por nuevas experiencias de capacitación •Tendencia mundial de las empresas hacia la responsabilidad social •Explosión de la conectividad •Régimen de Facturación Electrónica •Largos plazos de aprobación de subsidios y acreditaciones en SETEC •Masificación del dinero electrónico

VALORACIÓN DE CRITERIOS

Se valoraron en cada cuadrante del Análisis FODA a las que consideramos las variables de mayor peso respectivamente, asignando un valor en escala de 1 a 5, siendo 1 el de menor influencia y 5 el de mayor influencia:

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • 14 años de networking con Centros de Capacitación a nivel nacional (4) •Instructores con certificaciones nacionales e internacionales y más de 10 años de experiencia en su materia. (5) •Alianza Estratégica con Cámara de Pequeña Industria de Guayaquil (Escuelas de Ventas) (5) •Acreditación de Instructores en la SETEC (4) 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Políticas arancelarias que impactan a las empresas de consumo masivo.(5) •Recorte de utilidades en el sector de Telecomunicaciones (5) •Cambio constante de condiciones por parte del Gobierno.(4) •Caída del Precio internacional del Petróleo (alrededor de \$50 para Ecuador) (4)
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> •Poco capital financiero (5) •No contar con aulas propias (4) •No contamos con plataforma web propia (5) •Desconocimiento del negocio On Line (5) 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> •Simpatía del consumidor por nuevas experiencias de capacitación (4) •Tendencia mundial de las empresas hacia la responsabilidad social (5) •Explosión de la conectividad (5) •Régimen de Facturación Electrónica (4) •Largos plazos de aprobación de subsidios y acreditaciones en SETEC (4) •Masificación del dinero electrónico(4)

Una vez seleccionadas las variables de mayor peso, se relacionaron todas las variables de cada cuadrante en el Análisis CAME.

ANÁLISIS CAME

		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
Ofensivas	ANÁLISIS CAME	<ol style="list-style-type: none"> 14 años de networking con Centros de Capacitación a nivel nacional (4) Instructores con certificaciones nacionales e internacionales y más de 10 años de experiencia en su materia. (5) Alianza Estratégica con Cámara de Pequeña Industria de Guayaquil (Escuelas de Ventas) (5) Acreditación de Instructores en la SETEC (4) 	<ol style="list-style-type: none"> Poco capital financiero (5) No contar con aulas propias (4) No contamos con plataforma web propia (5) Desconocimiento del negocio On Line (5) 	Reorientación
	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Simpatía del consumidor por nuevas experiencias de capacitación (4) Tendencia mundial de las empresas hacia la responsabilidad social (5) Explosión de la conectividad (5) Régimen de Facturación Electrónica (4) Largos plazos de aprobación de subsidios y acreditaciones en SETEC (4) Masificación del dinero electrónico(4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1.3 Potencializar la promoción de DB a través de las Redes Sociales 2.1 Diseño de Módulos Presenciales con metodología de Outdoor Training 2.3 Crear módulos virtuales en videos subidos a la página de DB 3.1 Crear la Escuela de Servicio al Cliente para innovar en la alianza estratégica con CAPIG 3.3 Hipervincular la web de DB a la web de la CAPIG 	<ol style="list-style-type: none"> 2.1 Desarrollar más opciones de Seminarios Outdoor Training 2.3 Utilizar Skype o Google Video Talk para dar capacitación a grupos fuera de Guayaquil 3.3 Comprar dominio propio y volver más interactiva la web DB 4.4 Aprender sobre negocios en internet y formas electrónicas de pago 	
Defensivas	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Políticas arancelarias que impactan a las empresas de consumo masivo.(5) Recorte de utilidades en el sector de Telecomunicaciones (5) Cambio constante de condiciones por parte del Gobierno (4) Caida del Precio internacional del Petróleo (alrededor de \$50 para Ecuador) (4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1.2 Ofertar nuestros contenidos de modalidad presencial a través de los Centros de Capacitación con los que trabajamos en provincias 3.1 Fortalecer la alianza estratégica con la CAPIG en 2015 	<ol style="list-style-type: none"> 1.3 Contratar 2 Vendedores Freelance para generar negocios en empresas. 2.1 Desarrollar planes de capacitación in house a precios competitivos. 	Supervivencia

Luego del cruce de variables del análisis CAME, se definieron 12 estrategias para el plan de negocios del proyecto, de las cuáles, 4 son estrategias ofensivas; 2 son estrategias defensivas, otras 3 son estrategias de reorientación y 2 son de supervivencia.

La Estrategia de desarrollo de cursos Outdoor training, es útil como estrategia ofensiva y/o como estrategia de reorientación.

Todas las estrategias resultantes del Análisis CAME se explican en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO IV

4. PLAN ESTRATÉGICO

4.1. PLAN DE VENTAS

Las premisas que tomamos para la elaboración de la Plan de ventas son las resultantes del Análisis CAME en el capítulo anterior, ya que existen estrategias ofensivas, defensivas, de re-orientación del negocio y de supervivencia, mismas que detallamos a continuación:

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS (F/O)

- **Estrategia # 1 Potencializar la promoción de DB a través de las Redes Sociales**
 - **TÁCTICAS:**
 - Abrir cuentas institucionales en redes sociales que sirvan de testimonio de los cursos dictados:
 - Facebook
 - Twitter
 - Trasladar todos los contactos personales hacia el networking en la redes, para generar mayor tráfico en las cuentas oficiales de DB.

- **PROCEDIMIENTOS:**
 - Diseñar flyers promocionales de los cursos de capacitación presenciales y virtuales
 - Elaborar flyers promocionales con frases de motivación, para publicar en las redes sociales y generar tráfico en nuestros perfiles de Facebook y Twitter.
 - Enlazar nuestras cuentas de Facebook y Twitter con el portal web de DB.
- **RESULTADOS**
 - **Objetivo Principal**
 - Obtener clientes y usuarios para los cursos presenciales y virtuales.
 - **Objetivos Secundarios**
 - Generar demanda y expectativa para los cursos on-line.
 - Construir relación con los clientes y usuarios.
- **Estrategia #2 : Diseño de Módulos Presenciales con metodología de Outdoor Training**
 - **TÁCTICAS:**
 - Diseñar 3 módulos de Outdoor Training, para combinarlo con los planes de capacitación actuales.

- Utilizar las certificaciones internacionales de Outdoor Training que tienen los Instructores de DB como principal fortaleza para la promoción de estos módulos.
- **PROCEDIMIENTOS:**
 - Recopilar fotografías de los cursos Outdoor que hemos desarrollado en el pasado para promocionar los nuevos módulos.
 - Elaborar flyers promocionales de los módulos outdoor training.
- **RESULTADOS:**
 - **Objetivo Principal**
 - Explotar la Certificación Internacional de los Instructores especializados.
 - **Objetivos Secundarios**
 - Encontrar un elemento diferenciador de la competencia.
 - Desarrollar un nuevo nicho de mercado especializado en Outdoor Training.
- **Estrategia # 3: Crear módulos virtuales en videos subidos a la página de DB**
 - **TÁCTICAS:**
 - Condensar temáticas en videos de 10 minutos para colgarlos en la web DB.

- Desarrollar pruebas de comprensión, compuestas por 10 preguntas, para que el usuario las llene al final de cada video, recibiendo un feedback del sistema.
- Definir un precio competitivo para la suscripción de la modalidad virtual.
- **PROCEDIMIENTOS:**
 - Escoger las temáticas para condensar en video, empezando por Técnicas de Ventas.
 - Diseñar reportes de las evaluaciones que resuman el performance del usuario.
 - Cotizar los costos de implementar la plataforma de videos y pruebas de comprensión.
 - Cotizar los costos de edición y producción de los videos a utilizar en la web.
 - Encuestar sobre el precio al que el mercado meta consideraría justo para pagar por el servicio.
- **RESULTADOS:**
 - **Objetivo Principal**
 - Capitalizar clientes y usuarios que tienen dificultad de horarios para inscribirse en capacitaciones presenciales.

- **Objetivos Secundarios**
 - Convertir los módulos virtuales en nuestra ventaja competitiva durante los próximos 5 años.
 - Contribuir con el desarrollo de la profesión de ventas en el Ecuador.
- **Estrategia # 4: Crear la Escuela de Servicio al Cliente y para innovar en la alianza estratégica con CAPIG**
 - **TÁCTICAS:**
 - Tomar como benchmark la Escuela de Ventas que se diseñó para los años anteriores.
 - Seleccionar temáticas que de manera integral agreguen valor al participante en su labor de servicio al cliente.
 - **PROCEDIMIENTOS:**
 - Escoger 5 temáticas que integradas formen la Escuela de Servicio al cliente.
 - Publicitarlo a través de la CAPIG, como una Escuela exclusiva para sus afiliados.
 - Negociar con la CAPIG para hacerla por lo menos 2 veces en el año y alternarla con la Escuela de Ventas.
 - **RESULTADOS:**
 - **Objetivo Principal**
 - Fortalecer la relación estratégica con la CAPIG.

- **Objetivos Secundarios**
 - Mantener exposición de nuestro servicio con los afiliados de la CAPIG
 - Emular el éxito que tuvo en el 2014, la Escuela de Ventas.
- **Estrategia # 5: Ofertar nuestros contenidos de modalidad presencial a través de los Centros de Capacitación con los que trabajamos en provincias**
 - **TÁCTICAS:**
 - Retomar contacto con aquellos centros de capacitación que nos han contratado en Santo Domingo, Quevedo, Machala, Quito y Cuenca.
 - Actualizar los contenidos que ofrecemos, para que los Centros de Capacitación de provincias, lo promocionen en su campo de acción.
 - **PROCEDIMIENTOS:**
 - Realizar llamadas telefónicas a nuestros contactos de cada centro de capacitación
 - Enviar correos electrónicos con la oferta del 2015.
 - **RESULTADOS:**
 - **Objetivo Principal**
 - Blindar la relación comercial en los mercados provinciales.

- **Objetivos Secundarios**
 - Solidificar las relaciones con éstos Centros de Capacitación
 - Mantener una fuente de ingresos adicional.
- **Estrategia # 6: Fortalecer la alianza estratégica con la CAPIG en 2015**
 - **TÁCTICAS:**
 - Escoger 5 temáticas que integradas formen la Escuela de Servicio al cliente.
 - Escoger 5 temáticas que integradas formen la Escuela de Liderazgo.
 - Realizar charlas “demo” de 2 horas de manera gratuita para los afiliados de la CAPIG.
 - **PROCEDIMIENTOS:**
 - Preparar las charlas “demo” de 2 horas de manera gratuita para los afiliados de la CAPIG.
 - Seleccionar los temas de la Escuela de Liderazgo.
 - Evaluar la opción de incluir 1 módulo con outdoor training en la Escuela de Liderazgo.

- **RESULTADOS**
 - **Objetivo Principal**
 - Mantener este canal de exposición de nuestro servicio durante el 2015.
 - **Objetivos Secundarios**
 - Mejorar exposición de nuestro servicio con los afiliados de la CAPIG
 - Mantener el éxito que tuvo en el 2014, la Escuela de Ventas.
- **Estrategia # 7: Desarrollar más opciones de Seminarios Outdoor Training**
 - **TÁCTICAS:**
 - Diseñar 2 módulos de Outdoor Training:
 - Liderazgo
 - Team Building
 - **PROCEDIMIENTOS:**
 - Escoger dinámicas diferentes para cada módulo de Outdoor Training.
 - Diseñar flyers promocionales para ambos módulos
 - Ofrecerlo a nuestros aliados estratégicos para que sean un canal de comunicación adicional.

- **RESULTADOS:**
 - **Objetivo Principal**
 - Compensar la debilidad de no contar con aulas propias.
 - **Objetivos Secundarios**
 - Capitalizar la demanda de opciones diferentes a lo tradicional en capacitación.
 - Diversificar el centro de entrenamiento.
- **Estrategia # 8: Utilizar Skype o Google Video Talk para dar capacitación a grupos fuera de Guayaquil**
 - **TÁCTICAS:**
 - Plantear a los Centros de Capacitación aliados en provincia, que puedan promocionar nuestros cursos, y nosotros dictarlos a través de Skype o Google
 - **PROCEDIMIENTOS:**
 - Enviar el material del curso a dictar en videoconferencia, a los centros de capacitación aliados en provincia, para su reproducción y entrega a los participantes.
 - Garantizar que la conexión de internet tanto del lado del Instructor como del lado del Cliente, funcione correctamente.

- **RESULTADOS:**
 - **Objetivo Principal**
 - Compensar la debilidad de no contar con aulas propias.
 - **Objetivos Secundarios**
 - Capitalizar la conectividad creciente en Ecuador.
 - Diversificar el centro de entrenamiento con una opción adicional de servicio.
- **Estrategia # 9 : Comprar dominio propio y volver más interactiva la web DB**
 - **TÁCTICAS:**
 - Tener control total e independiente de la página web para actualizaciones y modificaciones.
 - Preparar la página web para acondicionar los videos tutoriales de las estrategias de innovación.
 - **PROCEDIMIENTOS:**
 - Cotizar al menos con 3 proveedores de dominio de internet.
 - Diseñar con el proveedor las variantes que queremos darle a la web:
 - Visualización de videos

- Pruebas de comprensión al final de cada video
- Reporte de evaluaciones.
- **RESULTADOS**
 - **Objetivo Principal**
 - Mejorar la interactividad de la web de DB con nuestros clientes y usuarios
 - **Objetivos Secundarios**
 - Capitalizar la conectividad creciente en Ecuador.
 - Diversificar el centro de entrenamiento con una opción adicional de servicio.
- **Estrategia # 10: Aprender sobre negocios en internet y formas electrónicas de pago**
 - **TÁCTICAS:**
 - Tener listo el modelo adecuado para realizar cobro electrónico por los cursos y suscripciones desde la página web.
 - **PROCEDIMIENTOS**
 - Tomar al menos 4 cursos de e-business en la Cámara de Comercio o TBL.
 - Conocer al detalle el manejo del dinero electrónico, su marco legal y aplicación.

- **RESULTADOS**
 - **Objetivo Principal**
 - Preparar la web para la gestión comercial on-line
 - **Objetivos Secundarios**
 - Diseñar estrategias acertadas para el modelo on-line
 - Estar listos para el cambio masivo sobre el uso del dinero electrónico, que el Gobierno aspira para el 2015.

- **Estrategia # 11: Contratar 2 Vendedores Freelance para generar negocios en empresas.**
 - **TÁCTICAS:**
 - Utilizar el Networking adquirido para aliarnos a Vendedores independientes que conozcan de la venta de servicios de capacitación.
 - **PROCEDIMIENTOS**
 - Elaborar la oferta de remuneración para los 2 vendedores, basada en un porcentaje de comisión por el valor total del curso. 100% Variable
 - Elaborar el perfil del vendedor que requerimos

- Revisar el nuevo código de trabajo para poder elaborar correctamente los contratos de Vendedor Independiente.
- **RESULTADOS**
 - **Objetivo Principal**
 - Tener un canal de ventas emergente, para soportar algún cambio en las condiciones del mercado.
 - **Objetivos Secundarios**
 - Generar negocios adicionales con mejor productividad por curso vendido.
 - Tener referencia con ésta estrategia, para evaluar la posibilidad de formar una fuerza de ventas propia en el mediano y largo plazo.
- **Estrategia # 12: Desarrollar planes de capacitación in house a precios competitivos.**
 - **TÁCTICAS**
 - Elaborar propuestas a precios competitivos, de módulos de entre 8 y 16 horas de duración.
 - Los módulos se desarrollarán en las instalaciones de los clientes que cuenten con la infraestructura necesaria.

- **PROCEDIMIENTOS**

- Realizar un análisis de pérdidas y ganancias para cada caso en particular.
- Analizar a cada cliente en función del potencial de pago y disponibilidad de espacios para desarrollar los cursos.
- Decidir qué costos asumimos y qué costos asume el cliente, dependiendo de cada caso, y siempre con el resultado del análisis financiero de cada negocio.

- **RESULTADOS**

- **Objetivo Principal**

- Capitalizar oportunidades de negocio, con bajo costo para el cliente y para nosotros.

- **Objetivos Secundarios**

- Afrontar la amenaza latente de afectación a empresas de consumo masivo por nuevas normas arancelarias.
- Minimizar el impacto de falta de capital y falta de aulas propias en la consecución de negocios.

Todas las estrategias se podrán desarrollar con los siguientes apoyos:

- Fuerza de Ventas. La misma será conformada, por el Administrador, que será encargado también recibir y hacer llamadas para generar negocios.

- Promociones de ventas. Se explotarán las estrategias de comunicación planteadas anteriormente, mismas que básicamente será publicidad en páginas Web propias y de la Cámara de Pequeña Industria, y en revistas.
- Políticas de pedidos. Los cursos presenciales y las Consultorías se cobrarán en 15 días y los virtuales máximo 30 días.
- Política de ventas internas. En determinado momento, si la estructura crece, se elaborará esta política.
- Políticas de crédito y cobranza. Los cursos presenciales y las Consultorías se cobrarán en 15 días y los virtuales máximo 30 días.
- Garantías, al ser un proyecto de servicios, no hay devoluciones, reparación, etc. Adicionalmente en éste mercado no se estila hacer negocios con estas salvaguardias sobre la mesa.

4.2. RELACIÓN CON EL MARKETING MIX

4.2.1. PRODUCTO

Son 3 productos:

- Cursos presenciales de módulos de 16 horas, pueden ser in house o en otra locación que no se la empresa cliente.
- Cursos virtuales de 8 módulos de 8 minutos en video máximo con una prueba de captación al final de cada módulo.
- Consultorías profesionales a clientes que lo soliciten

4.2.2. PRECIO

Se definieron los siguientes precios para los 3 servicios que brindará el Centro de capacitación:

- Cursos presenciales de módulos de 16 horas, a \$35 la hora.

- Cursos virtuales de 8 módulos de 8 minutos en video máximo con una prueba de captación al final de cada módulo, a \$25 el curso.
- Consultorías profesionales, a \$60 la hora.

4.2.3. PLAZA

En este sentido, la estructura de ventas es bastante plana, porque sólo tendremos un Administrador que hará ventas también dentro de sus funciones. Una de las debilidades del proyecto es precisamente no contar con aulas propias, pero llegaremos al cliente y consumidor de manera directa, con cursos in house, o aprovechando las alianzas estratégicas que tenemos en provincias.

4.2.4. PROMOCIÓN

El Centro de capacitación, a través de las cuentas oficiales de redes sociales que se abrirán para éste cometido podrá comunicar a sus clientes las ofertas y novedades que el mercado vaya generando.

De igual manera a través de la publicidad en revistas, los materiales impresos que se entregan a los participantes de los cursos presenciales, las plumas y carpetas personalizadas, etc.

CAPÍTULO V

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

5.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS

Para el proyecto del Centro de Capacitación y Entrenamiento especializado en Ventas se consideró necesario invertir en:

- Equipos de computación laptop, para poder transportarlos a los lugares de capacitación presencial.
- Proyector, para desarrollar las capacitaciones que se negocien con los clientes.
- Un Servidor Electrónico que pueda manejar la capacidad de tráfico en la página web, los tutoriales en video y la plataforma de evaluación.
- Elaboración de videos tutoriales para los usuarios de los cursos virtuales que se desarrollarán en la plataforma de Internet.
- Locución para los videos que se utilizarán en los cursos virtuales.

Los Activos fijos se van a depreciar por el método de línea recta, tal como se puede apreciar en el Anexo PANEL DE ENTRADA.

5.2 FINANCIAMIENTO REQUERIDO

Para el proyecto se solicitará un crédito bancario de \$6.400 que representa el 38% de la inversión total, y será pagadero a 3 años, con pagos anuales iguales y una tasa de interés del 8,5%.

El dinero del préstamo bancario será utilizado para:

- La compra del Servidor Electrónico
- La compra de la Licencia del software a utilizar

- La obtención del Dominio de la página web
- Desarrollo y producción de videos tutoriales
- Compra de dominio de Página WEB

La tabla de amortización del préstamo bancario es la siguiente:

CUADRO DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO							
Introducción de datos:							
Capital inicial:	6.400						
Tipo de interés nominal:	9%			Resultados:			
Plazo:	3			Comisión de apertura:	-		
Periodicidad:	1			Comisión de gestión:	-		
Comisión de apertura:	0,00%			Capital efectivo:	6.400		
Comisión de gestión:	0,00%			T.A.E. real	8,500%		
Gastos fijos bancarios:	0						
Gastos adicionales:	0						
Comisión de cancelación anticipada	0%						
Prepagable (1) o pospagable (0)	0						
Resultados:							
Periodos de pago	Cuota	Pago de intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente	Importe de la comisión de cancelación	Coste de cancelación
0					6.400		
1	2.505,85	544	1.962	1.962	4.438	-	4.438
2	2.505,85	377	2.129	4.090	2.310	-	2.310
3	2.505,85	196	2.310	6.400	-	-	-

5.3 ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS

Los Costos Directos para la elaboración de los cursos presenciales son:

- Materiales impresos,
- Carpetas personalizadas
- Diplomas
- Coffee break
- Hora Instructor
- Transporte del Instructor
- Administrador WEB (para cursos virtuales exclusivamente)

Los Gastos Administrativos del proyecto Centro de Capacitación Especializado en Ventas son los del cuadro que se presenta a continuación:

CENTRO DE CAPACITACIÓN ESPECIALIZADO EN VENTAS GASTOS ADMINISTRATIVOS PROYECTADOS					
Descripción	1	2	3	4	5
Sueldos Administrativos	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.600	\$ 12.600	\$ 13.104
Décimo Tercer Sueldo	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.050	\$ 1.050	\$ 1.092
Décimo Cuarto Sueldo	\$ 354	\$ 368	\$ 383	\$ 398	\$ 414
Agua \$/mes	\$ 17	\$ 18	\$ 19	\$ 20	\$ 20
Teléfono \$/mes	\$ 100	\$ 104	\$ 108	\$ 112	\$ 117
Arriendo \$/mes	\$ 250	\$ 260	\$ 270	\$ 281	\$ 292
Energía Eléctrica	\$ 46	\$ 48	\$ 50	\$ 52	\$ 54
Pago anual hosting	\$ 80	\$ 83	\$ 87	\$ 90	\$ 94
FONDOS DE RESERVA 8,33%	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.050	\$ 1.050	\$ 1.092
APORTE IESS 9,45%	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.191	\$ 1.191	\$ 1.238
VACACIONES	\$ 500	\$ 500	\$ 525	\$ 525	\$ 546
Total Gastos administrativos	\$ 16.481	\$ 16.515	\$ 17.332	\$ 17.368	\$ 18.063

En la nómina de los Sueldos Administrativos, sólo consta un Administrador para tener lo más plana posible la estructura, de tal manera que no impacte significativamente en el flujo de efectivo.

5.4 PREMISAS PARA LA PROYECCIÓN FINANCIERA

Los gastos se incrementarán con respecto a la inflación en un 4% aproximadamente. En el caso de los Sueldos, se consideran incrementos del 5% cada 2 años.

Se estima un promedio de 4 cursos presenciales al mes, de 16 horas de duración a un precio de venta de \$35 por hora y la expectativa es contar con al menos 16 participantes por curso.

Por otro lado en el caso de los cursos virtuales, el precio es de \$25 por curso, y cada curso está compuesto de 5 módulos, cada módulo de 1 video.

La otra fuente de ingresos es la Consultoría, que se plantea con un precio de \$60 por hora; y se espera concretar al menos 32 horas mensuales de éste servicio.

5.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Como se podrá observar en el cuadro adjunto abajo, en el primer año el proyecto genera utilidad de \$6.366 y se incrementa en cada año hasta llegar a \$9.631 en el año 5.

ESTADO DE RESULTADOS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS CURSOS PRESENCIALES		\$ 26.880	\$ 28.560	\$ 30.240	\$ 31.360	\$ 31.920
VENTAS CURSOS VIRTUALES		\$ 9.600	\$ 10.175	\$ 10.775	\$ 11.425	\$ 12.100
VENTAS CONSULTORÍAS		\$ 23.040	\$ 24.420	\$ 25.860	\$ 27.420	\$ 29.040
(-) COSTOS VENTAS						
Instructor		\$ 15.360	\$ 16.320	\$ 17.280	\$ 17.920	\$ 18.240
Materiales		\$ 1.997	\$ 2.122	\$ 2.246	\$ 2.330	\$ 2.371
Cofee Break		\$ 2.880	\$ 3.060	\$ 3.240	\$ 3.360	\$ 3.420
Transporte Instructor		\$ 960	\$ 1.020	\$ 1.080	\$ 1.120	\$ 1.140
Margen bruto		\$ 38.323	\$ 40.633	\$ 43.029	\$ 45.475	\$ 47.889
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 16.481	\$ 16.515	\$ 17.332	\$ 17.368	\$ 18.063
(-) GASTOS DE VENTAS		\$ 2.000	\$ 2.115	\$ 2.235	\$ 2.365	\$ 2.500
(-) GASTOS PUBLICIDAD		\$ 8.160	\$ 8.568	\$ 8.996	\$ 9.446	\$ 9.919
(-) AMORTIZACIÓN LICENCIAS Y SOFTWARE		\$ 680	\$ 680	\$ 680	\$ 680	\$ 680
(-) DEPRECIACIÓN		\$ 1.400	\$ 1.560	\$ 1.720	\$ 1.880	\$ 2.200
UAI		\$ 9.602	\$ 11.196	\$ 12.065	\$ 13.736	\$ 14.527
(-) 15% PART. TRABAJADORES		\$ 1.440	\$ 1.679	\$ 1.810	\$ 2.060	\$ 2.179
UTILIDAD ANTES IMP.RENTA		\$ 8.162	\$ 9.516	\$ 10.256	\$ 11.675	\$ 12.348
(-) 22% IR		\$ 1.796	\$ 2.094	\$ 2.256	\$ 2.569	\$ 2.717
UTILIDAD NETA		\$ 6.366	\$ 7.423	\$ 7.999	\$ 9.107	\$ 9.631
FEO		\$ 8.446	\$ 9.663	\$ 10.399	\$ 11.667	\$ 12.511

5.6 FLUJO PROYECTADO

El flujo proyectado contiene el Flujo de Efectivo Operativo, el Flujo de Inversión y el Flujo de Liquidación.

Se ha tomado la opción más conservadora en la que se recupera el Capital de Trabajo en el año 4, y en el año 5 se registra la recuperación de activos a su valor en libros, conforme se presenta a continuación:

FLUJO DE CAJA PARA EL INVERSIONISTA												
	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5						
UTILIDAD NETA	\$	6.366	\$	7.423	\$	7.999	\$	9.107	\$	9.631		
DEPRECIACIÓN	\$	1.400	\$	1.560	\$	1.720	\$	1.880	\$	2.200		
AMORTIZACIÓN	\$	680	\$	680	\$	680	\$	680	\$	680		
FLUJO DE EFECTIVO	\$	8.446	\$	9.663	\$	10.399	\$	11.667	\$	12.511		
INVERSIÓN EN ACTIVOS	\$	(1.600)	\$	(1.600)	\$	(1.600)	\$	(1.600)	\$	(1.600)		
INVERSIÓN EN SERVIDOR , LICENCIAS Y WEB	\$	(6.400)										
INVERSION EN ELABORACION CURSOS VIRTUALES	\$	(8.970)										
FINANCIAMIENTO PROCESADOR , LICENCIAS Y WEE	\$	6.400	\$	(544)	\$	(377)	\$	(196)				
CAPITAL PAGADO	\$		\$	(1.962)	\$	(2.129)	\$	(2.310)				
CAPITAL DE TRABAJO	\$	(2.605)	\$	(155)	\$	(163)	\$	(183)	\$	(196)		
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO									\$	3.302		
RECUPERACIÓN DE ACTIVOS A VALOR EN LIBROS									\$	2.400		
ESCUDO FISCAL	\$	183	\$	127	\$	66	\$	-	\$	-		
TOTAL	\$	(13.175)	\$	4.368	\$	5.521	\$	6.177	\$	9.871	\$	16.613
FLUJOS DESCONTADOS	\$	(13.175)	\$	3.531	\$	3.608	\$	3.263	\$	4.215	\$	5.734

5.7 CÁLCULO DE COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL (COK)

Hemos calculado el Costo de Oportunidad del CAPITAL utilizando el Modelo de valuación de activos de capital CAPM (Capital Asset Pricing Model) desarrollado por el Dr. William Sharpe, Premio Nobel de Economía en 1990.

También tomamos en consideración la tasa libre de riesgo y el premio de rendimiento de mercado que se encuentra en el link http://www.duffandphelps.com/expertise/Pages/Cost_of_Capital.aspx.

El factor Beta por Industria, que se utiliza como medida de riesgo del activo, mismo que se encuentra en la tabla elaborada por el Profesor Aswat Damodaran de la Universidad de Nueva York, también fue considerado en nuestro cálculo del COK.

Nuestro proyecto está alineado a la Industria de la Educación por lo que el valor de “Unlevered Beta” que encontramos en la tabla es 0,84.

Parte del cálculo del Costo de Oportunidad del Capital COK, para poder ajustar la tasa de rentabilidad al mercado ecuatoriano, es también el Riesgo País, mismo que hemos tomado de la página http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais del Banco Central del Ecuador, en la fecha actualizada y es 5,69%.

Por último para definir nuestro COK, realizamos un ajuste por tamaño de la empresa y su capitalización de mercado, según la empresa de asesoría financiera Ibbotson, misma que ha logrado consolidar una tabla en la que de acuerdo al “Market Capitalization” de las empresa pequeñas, nos ubica con un factor de ajuste de 9.83% ya que nos encontramos en el rango de las empresas más pequeñas en cuanto a capital de trabajo, como se podrá observar en los anexos.

Todo éste análisis, dio como resultado en el cálculo, un Costo de Oportunidad del Capital COK de 23.71% para el proyecto de Centro de Capacitación especializado en Ventas. Es decir es el porcentaje mínimo esperado de retorno de la inversión.

5.8 ANÁLISIS FINANCIERO: VAN, TIR Y PAYBACK

El cálculo del VAN arrojó un resultado con signo positivo de \$9,311 lo que indica que el Proyecto es viable y además crea valor para los inversionistas.

En cuanto a la Tasa Interna de Retorno TIR, el resultado fue del 42% siendo 18 puntos mayor al COK, lo que indica que el proyecto genera rentabilidad mayor a la esperada y si le sumamos que el retorno de la inversión del proyecto

se da al cuarto año, se vuelve un proyecto interesante y atractivo para los inversores.

5.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Realizamos los Análisis de Sensibilidad utilizando tres metodologías:

- Análisis Unidimensional o por variables
- Análisis Multidimensional o por escenarios
- Análisis de Punto de Equilibrio

En el Análisis Unidimensional, escogimos 4 variables consideradas como las más sensibles para el proyecto:

- El Precio por hora de los cursos presenciales
- El Precio de los Cursos Virtuales
- El Precio de las Consultorías
- El Costo por hora de los Instructores de cursos presenciales

Análisis de riesgo por variable o unidimensional				
SENSIBILIZACIÓN DEL VAN				
Factor	Precio x hora Cursos Presenciales	Precio de Cursos Virtuales	Precio de Consultorías x hora	Costos hora Instructor Presencial
1,5	\$ 38.378	\$ 19.811	\$ 34.511	-\$ 7.299
1,4	\$ 32.565	\$ 17.711	\$ 29.471	-\$ 3.977
1,3	\$ 26.751	\$ 15.611	\$ 24.431	-\$ 655
1,2	\$ 20.938	\$ 13.511	\$ 19.391	\$ 2.667
1,1	\$ 15.124	\$ 11.411	\$ 14.351	\$ 5.989
1	\$ 9.311	\$ 9.311	\$ 9.311	\$ 9.311
0,9	\$ 3.497	\$ 7.211	\$ 4.271	\$ 12.633
0,8	-\$ 2.316	\$ 5.111	-\$ 769	\$ 15.955
0,7	-\$ 8.130	\$ 3.011	-\$ 5.809	\$ 19.277
0,6	-\$ 13.943	\$ 911	-\$ 10.849	\$ 22.599
0,5	-\$ 19.757	-\$ 1.189	-\$ 15.889	\$ 25.921

Como podremos notar en el cuadro adjunto, el VAN se vuelve negativo cuando el Precio por hora disminuye un 20% con respecto al precio incluido en el proyecto. El riesgo de la variable del Precio de los cursos Virtuales en cambio vuelve negativo al VAN cuando disminuye al 50% del precio incluido en el proyecto.

El Precio de las Consultorías por hora vuelve negativo el VAN del proyecto, si disminuye al 80% del valor que proyectó. En cambio si el Costo por hora Instructor para cursos presenciales, llegara a incrementarse en un 30% del costo proyectado inicialmente, haría que el VAN se vuelva negativo. Éste análisis permite visualizar a todas las variables de manera individual y el cómo afectan al VAN del proyecto.

En el Análisis de Escenarios, se colocó un escenario Optimista otro Pesimista y el Escenario Base, según el detalle a continuación:

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE ESCENARIOS						
	PESIMISTA		BASE		OPTIMISTA	
	VALOR	FACTOR	VALOR	FACTOR	VALOR	FACTOR
Precio x hora Cursos Presenciales	\$ 31,50	0,90	\$ 35,00	1	\$ 36,75	1,05
Precio de Cursos Virtuales	\$ 22,50	0,90	\$ 25,00	1	\$ 26,25	1,05
Precio de Consultorías x hora	\$ 60,00	1,00	\$ 60,00	1	\$ 63,00	1,05
Costos hora Instructor Presencial	\$ 22,00	1,10	\$ 20,00	1	\$ 20,00	1,00
VAN	\$ (1.925)	-121%	\$ 9.311	1	\$ 15.787	170%

Si los precios de cursos presenciales y cursos virtuales disminuyen en 10%, si se mantienen los precios de las consultorías y los costos por hora Instructor aumentan en un 10% también, entonces el VAN se vuelve negativo. Este es el escenario pesimista.

En el escenario Optimista, si se incrementaran los precios en un 5% tanto para las consultorías, cursos virtuales y cursos presenciales, pero los costos de hora Instructor no se movieran, el VAN se incrementa en un 170%.

Finalmente realizamos el Análisis de Punto de Equilibrio, donde encontramos el factor y el valor que cada variable debería tener de manera individual para convertir el VAN en 0, según la tabla que se encuentra abajo:

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO			
VARIABLE	BASE	Valor para VAN = 0	FACTOR
Precio x hora Cursos Presenciales	\$ 35	\$ 29,39	0,84
Precio de Cursos Virtuales	\$ 25	\$ 13,92	0,56
Precio de Consultorías x hora	\$ 60	\$ 48,92	0,82
Costos hora Instructor Presencial	\$ 20	\$ 25,61	1,28

CAPÍTULO VI

6. RESPONSABILIDAD SOCIAL

El Centro de Capacitación especializado en ventas, tendrá su Visión, Misión y Valores:

- Visión:
 - *Ser el mejor Training Center especializado en ventas de Latinoamérica, y aportar para mejorar el mundo*
- Misión:
 - *Desarrollamos las habilidades y el conocimiento de nuestros usuarios, para que obtengan relaciones sólidas con sus clientes, generando valor en su estrategia de servicio.*
- Valores:
 - *Capacitar, Entrenar, Trascender, Innovar*

6.1 BASE LEGAL

Los Instructores del Centro de capacitación especializado en ventas están acreditados por la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC, que es el ente que acredita y regula a los Instructores y Centros de Capacitación que trabajen con el financiamiento y subsidio que sale de los aportes al IESS de todos los trabajadores.

Por otra parte, el Centro de Desarrollo comercial, cumplirá con todas las normativas vigentes del SRI, IESS, Municipio y Superintendencia de Compañías del Ecuador.

6.2 MEDIO AMBIENTE

Para cumplir con la visión de aportar a mejorar el mundo, el Centro de capacitación especializado en ventas, tendrá como política:

- Imprimir los materiales de cursos presenciales máximo en 10 páginas en formato de 6 diapositivas por página, de tal manera que ahorremos papel y tinta, y de esa manera seamos eco-amigables.
- Utilizar carpetas biodegradables para el material de los cursos presenciales.
- Relacionarse con proveedores de materiales, que trabajen con políticas eco-amigables.
- Agotar esfuerzos para potencializar el uso del canal electrónico de capacitación. (cursos virtuales)
- En cada curso, sin importar la temática, se buscará el espacio y la metodología para incentivar al auditorio hacia el cuidado del medio ambiente, y transmitir el mensaje de responsabilidad ambiental al mayor número de personas posible.

6.3 BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE ACUERDO AL PLAN DEL BUEN VIVIR

El proyecto del Centro de capacitación especializado en ventas, está encaminado a aportar con el cumplimiento del Objetivo 4 del Plan del Buen vivir 2013-2017 del Estado ecuatoriano, que dice: “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía” mismo que propone el establecimiento de una formación integral, para garantizar a todos el derecho a la educación, bajo condiciones de calidad y equidad.

Los beneficiarios directos del proyecto del Centro de capacitación especializado en ventas, serán precisamente los vendedores de consumo masivo del sector de alimentos y bebidas, el Administrador del centro, los proveedores de internet, de materiales para los participantes, las empresas proveedoras de la edición de videos tutoriales para los cursos virtuales y las empresa para las que trabajan los vendedores que tomen nuestros cursos.

Los beneficiarios indirectos serán las familias de los vendedores que tomen nuestros cursos. Los clientes que recibirán un mejor servicio de los vendedores que pasen por nuestros planes de capacitación, el consumidor final que compra en las tiendas, minimarkets, etc. Porque al dar mejor servicio, tendrán mayor disponibilidad de productos, y tendrán mejores experiencia de compra. La sociedad en general, puesto que en todo curso se motivará a los asistentes, a ser amigables con el medio ambiente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Ésta investigación y proyecto cumplen con los objetivos específicos planteados, pues se logró determinar las necesidades de capacitación de los clientes potenciales, y a su vez diseñar temáticas y metodologías de capacitación innovadoras y no tradicionales para los vendedores de consumo masivo.

Logramos evaluar los recursos necesarios para la ejecución del plan estratégico, y encontrar el precio que están dispuestos a pagar por nuestra propuesta de servicio y finalmente se determinó la viabilidad financiera del proyecto, pues genera utilidad desde el primer año, el payback es de 4 años y la tasa de retorno de la inversión está por encima del costo de oportunidad del capital, por lo que se recomienda buscar un inversionista para volver realidad éste proyecto que además contribuirá con la mejora continua del servicio al cliente y la efectividad comercial de los vendedores del país.

BIBLIOGRAFÍA

- <http://www.setec.gob.ec/modalidad-de-demanda-general/descripcion#lineamientos-del-financiamiento>
- <http://www.iirspain.com/Producto/default.asp?IdProducto=523>
- <http://educapuntos.blogspot.com/2011/04/antecedentes-de-la-investigacion.html>
- El arte de cerrar la venta – Bryan Tracy – Editorial Nelson, 2da. Edición, Año 2007
- <http://blogpnd.senplades.gob.ec/?p=916>
- <http://plan.senplades.gob.ec/fundamento2>
- [http://wilsonlearning-latam.com/images/uploads/PP_Recuperando_la_Ventaja_\(esp\).pdf](http://wilsonlearning-latam.com/images/uploads/PP_Recuperando_la_Ventaja_(esp).pdf)
- http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Argentina/Local%20Assets/Documents/industrias/consumo_masivo/arg_cbuss_Informe-Consumo-Masivo-N9_27112012.pdf
- <http://www.marketing-xxi.com/las-zonas-y-rutas-de-ventas-94.htm>
- http://www.youtube.com/watch?v=5DXkxdmX6_c
- <http://cramagil.com/software-de-ventas-guia-gratis/>
- <http://mass.pe/tags/mario-galarza>
- <http://www.youtube.com/watch?v=4xXf4MmNWLA>
- <http://aptitus.clasificados.pe/blog/otros/como-seleccionar-la-mejor-fuerza-de-ventas-luis-deza-fundador-de-canto-rodado-consultores/>
- <http://www.comil-5.edu.ec/ACUERDO%20MINISTERIAL.pdf>
- <http://es.scribd.com/doc/69151419/FORMULA-DE-POBLACION-FINITA-E-INFINITA>
- <http://www.ematematicas.net/estadistica/muestreo/?tipo=estratificado>
- <http://www5.uva.es/estadmed/inferen/muestras/muestras2.htm>
- http://www.duffandphelps.com/expertise/Pages/Cost_of_Capital.aspx

GLOSARIO

En este trabajo de investigación encontraremos términos técnicos de ventas como:

Cobertura.-Es la relación porcentual entre el número de clientes con venta de nuestro portafolio en relación al número de clientes Industria.

DropSize.-Es la cantidad total vendida en cajas de bebidas dividida por el número de entregas de la ruta. El dropsize medio mensual es obtenido dividiéndose el total de cajas entregadas, por el número de entregas realizadas el mes.

Efectividad de Compra.- Es el porcentaje de clientes que compraron en un período determinado en relación al total de clientes programado para visita en ese período. Se puede medir con frecuencia diaria, mensual y por categoría de productos.

Efectividad de Visita.-Es el porcentaje de visitas realizadas con éxito de venta en relación al total de visitas realizadas, sin incluir los clientes fuera de ruta. Es medido diaria y acumulado mensual y por categoría de productos.

Frecuencia de Visita.-Es el número de Visitas, por semana, realizadas por el Vendedor a un mismo cliente.

Market Share.-Es la participación de mercado que posee cada una de las marcas dentro del mercado total.

Tendencia de ventas o Runningrate.-Es una proyección lineal del resultado final de acuerdo con el desempeño actual en relación al objetivo.

ANEXOS

ANEXO 1

ANEXO 2

ANEXO 3

ANEXO 4